

**GIANI RABELO**

**TRABALHO ARCAICO NO MODERNO  
MUNDO DA MODA**



0.272.033-5

UFSC-BU



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**1997**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO

**“TRABALHO ARCAICO NO MODERNO MUNDO DA MODA”**

Dissertação submetida ao Colegiado do  
Curso de Mestrado em Educação do Centro  
de Ciências da Educação em cumprimento  
parcial para a obtenção do título de Mestre  
em Educação.

APROVADO PELA COMISSÃO EXAMINADORA em 02/09/97

Profa. Dra. Eneida Oto Shiroma (Orientadora)

Profa. Dra. Léa Depresbiteris

Profa. Dra. Valeska Guimarães

Profa. Dra. Maristela Fantin (suplente)

Giani Rabelo

Florianópolis, Santa Catarina, Setembro de 1997.

## MÚSICA DE TRABALHO

*Sem trabalho eu não sou nada  
Não tenho dignidade  
Não sinto o meu valor  
Não tenho identidade  
Mas o que eu tenho é só um emprego  
E um salário miserável  
Eu tenho o meu ofício  
Que me cansa de verdade  
Tem gente que não tem nada  
E outros que têm mais do que precisam  
Tem gente que não quer saber de trabalhar  
Mas quando chega o fim do dia  
Eu só penso em descansar  
E voltar p'rá casa, pros teus braços  
Quem sabe esquecer um pouco  
Todo o meu cansaço  
Nossa vida não é boa  
E nem podemos reclamar  
Sei que existe injustiça  
Eu sei o que acontece  
Tenho medo da polícia  
Eu sei o que acontece  
Se você não segue as ordens  
Se você não obedece  
E não suporta o sofrimento  
Está destinado à miséria  
Mas isso eu não aceito  
Eu sei o que acontece  
E quando chega o fim do dia  
Eu só penso em descansar  
E voltar p'rá casa, pros teus braços  
Quem sabe esquecer um pouco  
Do pouco que não temos  
Quem sabe esquecer um pouco  
De tudo que não sabemos*

**(Renato Russo)**

## DEDICATÓRIA



Dedico esta dissertação para as trabalhadoras  
costureiras que com garra, coragem, amor, *stress*,  
cansaço, resistência, submissão, dedicação,  
esforço, desilusão...  
conseguem dar conta de seus papéis socialmente  
construídos de mães, esposas, donas de casa,  
chefes de família e  
operárias.

## AGRADECIMENTOS

Fazer essa dissertação de mestrado não foi tarefa fácil. Os sentimentos bons e ruins se misturaram a todo momento, mas no final dessa caminhada restaram os sentimentos de alegria, leveza e compromisso. Alegria porque é mais um capítulo do livro da minha história que tem um final feliz, leveza porque poderei dar continuidade a outros projetos sem ter que estar a todo tempo preocupada com o final da dissertação e compromisso porque passei a entender, refletir e analisar uma realidade que até então não conhecia na sua profundidade e complexidade e a partir desse momento, quero e devo discuti-la não só no meio acadêmico, mas em todos os espaços sociais que eu estiver atuando enquanto cidadã e profissional.

No entanto, eu só cheguei até aqui com a ajuda e apoio de muitas pessoas às quais eu sou muito grata e para ela dedico o meu eterno agradecimento.

À Eneida que mesmo eu sendo a sua orientanda “primogênita” conseguiu mostrar que para ser um bom orientador não basta só experiência, mas acima de tudo, vontade, seriedade, dedicação, diálogo, respeito e um pouquinho de paciência. “Eneida, tu foste uma luz que apareceu num momento decisivo da minha vida e foi nesta relação que apostamos é que se construiu essa dissertação”.

Aos meus pais Oscar e Dorilda e a minha irmã Samira que ao meu lado seguraram todas “as barras” possíveis e impossíveis para que eu pudesse concluir esse trabalho. “Papai, mamãe e Miroca, minha pequena e tão grande e amada família”.

Ao Cido, meu grande amor, minha grande paixão, amigo e companheiro que tanto tem contribuído para o meu equilíbrio afetivo, emocional e intelectual e que tanto me ajudou nos encaminhamentos práticos não só desse trabalho, mas da minha vida. “Cido, você é o companheiro que eu sempre sonhei ter ao meu lado”.

Aos meus grandes amigos, porque sem eles esta caminhada provavelmente não teria esse desfecho, pois foram e continuam sendo pessoas fundamentais na elaboração da minha visão de mundo, de homem e de sociedade. “Vocês estão guardados a sete chaves dentro do meu peito”.

À empresa que possibilitou a realização dessa pesquisa, sem criar nenhum tipo de problema. Destaco ainda, as trabalhadoras e trabalhadores que responderam prontamente aos meus questionamentos depois de mais um dia de trabalho. Espero sinceramente que essas reflexões venham a somar com outras contribuições para a melhoria de suas condições de

trabalho e de vida, pois o objetivo dessa pesquisa vai muito além do cumprimento dos requisitos acadêmicos.

À coordenação do Mestrado em Educação, à Maurília que com toda sua competência e disposição sempre me informou com prontidão a respeito dos trâmites burocráticos. Aos professores das disciplinas que cursei. Aos meus colegas do mestrado, em especial à Joana, ao Adir e à Rose.

À CAPES, pois sem a bolsa de mestrado provavelmente eu não poderia ter levado este projeto adiante.

Ao Dr. Eurico Back que com todo o seu carinho, didicação e competência corrigiu o meu trabalho.

Agradeço especialmente a minha linda e carinhosa filha Luani de quatro anos, que deve ter sofrido muito no início quando teve que dividir sua mãe com o estudo e conviver com as freqüentes ausências principalmente nos passeios e nas brincadeiras. “Luani, desculpe se te fiz sofrer, mas quero que tu entendas que tudo isso foi muito importante para o meu amadurecimento enquanto ser. No entanto, podes ficar certa de uma coisa, eu chego ao final desse trabalho com a convicção de que eu te amo muito e que tu me fazes muito completa e feliz”.

À Deus, pois sem ele eu não estaria aqui e nada disso teria feito.

## SUMÁRIO

<b>Lista de gráficos, quadros, tabelas e fotos</b> .....	ix
<b>Lista de abreviaturas e siglas</b> .....	xi
<b>Resumo</b> .....	xiii
<b>Abstract</b> .....	xiv
<b>Introdução</b> .....	01

### Capítulo I

#### **1 - Educação e reestruturação produtiva: estudo da qualificação da força de trabalho à luz das relações de gênero**..... 11

1.1 - Do fordismo à reestruturação produtiva: uma nova pedagogia da fábrica.....	11
1.1.1 - O que é fordismo?.....	11
1.1.2 - Crise do fordismo e as metamorfoses do mundo do trabalho.....	14
1.1.3 - Fordismo e a reestruturação produtiva no Brasil: a busca da “qualidade total”.....	19
1.2 - As novas qualificações: demandas para o sistema educacional.....	25
1.2.1 - Educação e requalificação: estratégias centrais para a competitividade?.....	29
1.3 - Qualificação e divisão sexual do trabalho.....	34
1.3.1 - A divisão sexual do trabalho e o gênero.....	36
1.3.2 - O gênero e o trabalho feminino sob a égide da reestruturação produtiva.....	39

### Capítulo II

#### **2 - Considerações sobre a indústria de confecção do vestuário no mundo, no Brasil e o caso da empresa em estudo**..... 45

2.1 - Características gerais da indústria de confecção do vestuário.....	45
2.1.1 - A mundialização da indústria.....	47
2.1.2 - A influência do nível salarial na competitividade.....	49
2.1.3 - Modernização tecnológica na indústria de confecção do vestuário.....	51

2.1.4 - A introdução CAD na fases de pré-montagem e as inovações na montagem .....	53
2.1.5 - A indústria de confecção do vestuário no Brasil.....	55
2.2 - Cenário do estudo da empresa em questão.....	58
2.2.1 - Características gerais da empresa.....	62
2.2.2 - Organização da produção.....	64
2.2.3 - Processo histórico de modernização tecnológica.....	66

### **Capítulo III**

<b>3 - Impactos da reestruturação produtiva sobre o recrutamento, seleção e qualificação.....</b>	<b>74</b>
---	-----------

3.1 - Sobre o recrutamento e seleção da força de trabalho.....	74
3.1.1 - Recrutamento.....	76
3.1.2 - Seleção.....	77
3.2 - Sobre o treinamento e o perfil da qualificação.....	81
3.2.1 - Mudanças no conteúdo do trabalho com a introdução do CAD.....	83
3.2.2 - A implantação do programa de qualidade total e o novo perfil de qualificação.....	87
3.2.3 - Um novo perfil: trabalhadores(as) polivalentes.....	97

### **Capítulo IV**

<b>4 - Impactos da reestruturação produtiva sobre a produtividade, controle, condições de trabalho, salários, emprego e relações de trabalho e sindicais.....</b>	<b>103</b>
---	------------

4.1 - Ganhos de produtividade.....	103
4.1.1 - Ritmo de trabalho.....	103
4.2 - Controle da produção e da força de trabalho.....	106
4.3 - Condições de trabalho.....	112
4.4 - Sobre os salários.....	117
4.4.1 - Promoções.....	121
4.4.2 - Premiações.....	123
4.4.3 - Benefícios.....	125

4.5 - Sobre o emprego.....	125
4.6 - Sobre as relações de trabalho e sindicais.....	133
4.6.1 - Entre chefia e trabalhadores(as).....	133
4.6.2 - Entre as(os) próprias(os) trabalhadoras(es).....	135
4.6.3 - Entre empresa e sindicato.....	136
<b>Conclusão</b> .....	144
<b>Anexos</b> .....	152
<b>Bibliografia</b> .....	185

## LISTA DOS GRÁFICOS, QUADROS, TABELAS E FOTOS

### GRÁFICOS

- 1 - Número de trabalhadores dos setores carbonífero, cerâmico e do vestuário no Sul de Santa Catarina em meados dos anos 80 e início dos anos 90 .....61
- 2 - Nível de escolaridade das(os) trabalhadores(as) da área produtiva ..... 79

### QUADROS

- 1 - Indicadores de educação em países selecionados ..... 34
- 2 - Comércio internacional de produtos da Indústria do Vestuário, segundo os 15 principais países exportadores e importadores em 1992 .....48
- 3 - Custos salariais por hora na Indústria do Vestuário expressos em dólares (salários + encargos) .....49
- 4 - Nível de escolaridade das chefias ligadas diretamente a produção .....92
- 5 - Faixa etária das(os) trabalhadoras(es) da costura ..... 113
- 6 - Principais funções com seus referidos salários (cada salário mínimo corresponde a dólares) ..... 118
- 7 - Tempo de serviço dos ocupantes dos cargos mais altos em cada setor da área produtiva ..... 121
- 8 - Admissões e demissões ocorridas entre 1991 e 1995 na fábrica III ..... 130
- 9 - Admissões e demissões ocorridas entre 1991 e 1995 na fábrica IV ..... 131
- 10 - Número de trabalhadoras(es) por função nas fábricas ..... 179

### TABELAS

- 1 - Nível de escolaridade das(os) trabalhadoras(es) da área produtiva .....78
- 2 - Nível de escolaridade das(os) trabalhadora(es) do corte e das demais áreas da produção..93

## FOTOS

1 - Cortador manuseando a faca elétrica .....	69
2 - Costureira trabalhando nas máquinas de costuras .....	70
3 - Riscador trabalhando no CAD .....	86
4 - Impressão do encaixe dos moldes no <i>plotter</i> .....	86
5 - Mesa digitalizadora .....	87
6 - Quadro de polivalência do setor de corte .....	102
7 - Costureiras fazendo gisnática .....	114

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAVEST	- Associação Brasileira do Vestuário
AMF	- Acordo Multifibras
BID	- Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Social
CAD	- <i>Computer Aided Design</i>
CAM	- <i>Computer Aided Manufacturing</i>
CCQs	- Círculos de Controle de Qualidade
CEP	- Controle Estatístico de Processo
CEPAL	- Comissão Econômica para América Latina e Caribe
CLT	- Consolidação das Leis Trabalhistas
CNI	- Confederação Nacional da Indústria
CUT	- Central Única dos Trabalhadores
DIEESE	- Departamento Intersindical de Estudos Estatísticos Sócio-Econômicos
FIBGE	- Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
GATT	- Acordo Geral de Tarifas e Comércio
GM	- Grupo de Melhoria
JIT	- <i>just-in-time</i>
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases
IEI/UFRJ	- Instituto de Economia Industrial/Universidade Federal do Rio de Janeiro
Mtb	- Ministério do Trabalho
MTO	- Modernização Tecnológica e Organizacional
NICs	- <i>Newly Industrialized Countries</i> (Países Recentemente Industrializados)
OCDE	- Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
PGT	- Programa de Gestão da Qualidade
PNAD	- Pesquisa Nacional de Amostra Domiciliar
PQT	- Programa da Qualidade Total
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	- Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	- Serviço Social da Indústria

- SINE - Sistema Nacional de Empregos
- TQC - Controle da Qualidade Total
- TQ - Time da Qualidade

## RESUMO

Este texto analisa um estudo de caso realizado numa das empresas líderes do setor de confecção do vestuário da região de Criciúma (SC). Escolheu-se esse setor por ocupar lugar de destaque na economia regional, por empregar mão-de-obra predominantemente feminina, por estar buscando novas estratégias de competitividade em função da concorrência dos importados e pelo fato de existirem poucos estudos voltados para o setor “tradicional”. As análises foram construídas tendo como referencial a literatura sobre reestruturação produtiva. As principais inovações da empresa foram a introdução do CAD (*Computer Aided Design*), o Programa da Qualidade Total, a exigência de trabalhadoras(es) polivalentes, além da terceirização. O estudo trata principalmente da educação que ocorre no processo produtivo, *no e pelo* trabalho, além dos requisitos educacionais e de qualificação demandados pela reestruturação produtiva, abordando o processo pedagógico de formação de um novo perfil de trabalhador(a) no âmbito fabril. A pesquisa foi desenvolvida analisando de forma articulada três aspectos: reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero. O estudo mostrou que os impactos da modernização tecnológica são distintos para homens e mulheres. A despeito das inovações, as trabalhadoras continuam nas tarefas repetitivas, parceladas e consideradas menos qualificadas, com salários inferiores e, somando-se a isso, vivenciam o emprego de mecanismos de controle mais explícitos e rígidos. Assim, o processo de modernização desenvolve-se “minado” por contradições. As estratégias de resistências das(os) trabalhadoras(es) ao PQT, à polivalência, às regras e às novas formas de controle, revelam que nesse processo de mudança conseguiram captar parte das contradições existentes entre o discurso da empresa e as condições objetivas da produção. A competitividade nessa empresa, à semelhança de muitas dos setores tradicionais, não ocorre pelo aumento do nível de escolaridade e investimentos na qualificação da força de trabalho, como prega o discurso da “Educação para a Competitividade”, mas se baseia em salários baixos e sigilosos, redução do quadro funcional, intensificação do ritmo de trabalho, precarização das condições de trabalho, na terceirização e numa política anti-sindical.

## ABSTRACT

This is an analysis of a case study which has been developed in one of the leading companies in the clothing sector, in the city of Criciúma, state of Santa Catarina. We have chosen to focus our study on the clothing sector for four major reasons: 1) it plays a significant role in the region's economy; 2) its labor force consists basically of women; 3) this sector has been searching for new strategies to become more competitive due to the outpouring of imported products in the Brazilian clothing market; and 4) there are not many studies which concentrate mainly on the so-called "traditional" sectors. Our analyses were all based on the theory of productive restructuring. The company's main innovations were the implementation of a Computer Aided Design Program (CAD), a Total Quality Control Program, the hiring of third-party services, and multi-faceted workers who can perform tasks in all stages of the manufacturing process. Our study concentrates mainly on the kind of education which takes place throughout the productive process, -- being educated "at work and through work" -- and on the educational and qualification requirements called for in the productive restructuring with a view to discussing the process of designing a new worker's profile in the work place. The research was developed in a way to analyze three basic aspects: productive restructuring, qualification, and gender relations. This study has shown that technological modernization produces distinct effects upon men and women. Despite all innovations, women workers keep doing the less qualified tasks, those involving repetition, for example, getting lower salaries, and experiencing more severe mechanisms of control. Thus, the modernization process is undermined by serious contradictions. The strategies found by women workers to resist these changes --- TQC, the concept of "multi-faceted" workers, and the new mechanisms of control -- reveal their understanding of the contradictions existing between the company's discourse on productivity and its practice. Like in many other companies in the traditional sector, competition among workers is based neither on a better level of education nor on investments in the improvement of the workers' skills, as preached in the "Educating for Competition" type of discourse, but on low and secret salaries, downsizing, intensified working rhythm, precarious working conditions, and an anti-workers' organization policy.

## INTRODUÇÃO

*(...) a pedagogia capitalista, ao mesmo tempo que objetiva a educação do trabalhador que, ao vender sua força de trabalho como mercadoria, se submete à dominação exercida pelo capital, educa-o também para enfrentar essa dominação. À medida que esse trabalhador aprende a fazer frente às formas de disciplinamento impostas pelo capital, este vê-se forçado a rever seus modos de ação, criando novas formas de dominação (KUENZER, 1986. p.11).*

Este trabalho é resultado de uma pesquisa sobre as recentes estratégias adotadas pela indústria de confecção do vestuário para qualificar sua força de trabalho. Nele me proponho fazer uma discussão sob a ótica das relações de gênero, no cenário demarcado pelo processo de reestruturação produtiva, que vem ocorrendo em nível mundial. Portanto, reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero compõem a tríade temática que sustentam este estudo.

Convém frisar que a minha concepção de educação extrapola os “muros” da escola. Entendo educação como um processo que ocorre nas várias esferas das vidas das pessoas, seja nas relações familiares, no trabalho, na escola, nos movimentos sociais, nas organizações civis, nas manifestações culturais<sup>1</sup> e religiosas, cada qual com seus objetivos e especificidades. Em conformidade com Kuenzer (1988, p. 27), acredito que o saber é produzido no interior das relações sociais em seu conjunto, produzido coletivamente pelos homens e mulheres em sua atividade real, no momento em que produzem as condições necessárias à sua existência por meio das relações que estabelecem com a natureza, com os outros homens e consigo mesmos. Sendo assim, a escola é apenas uma parte, neste conjunto de relações responsáveis pela produção e distribuição do conhecimento.

Esta pesquisa focará principalmente a educação que ocorre no processo de produção, *no* e *pelo* trabalho, além dos requisitos educacionais demandados pelo novo paradigma produtivo, ou seja, como vem ocorrendo o processo pedagógico de formação de um novo perfil de trabalhador:

O trabalho está aqui sendo entendido como categoria histórica por meio da qual o homem se faz humano, transforma a natureza e a si mesmo. Entretanto, devemos considerar

---

<sup>1</sup> Segundo Art. 1º da nova LDB (Lei de Diretrizes e Bases - Lei n 9.394, de 20/12/96): “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

que este mesmo trabalho assume determinações históricas concretas, de acordo com a natureza das relações sociais.

No cotidiano da fábrica, o processo educativo é realizado por meio de um projeto pedagógico próprio que transpõe as relações de produção, objetivando formar trabalhadoras e trabalhadores com os saberes úteis e comportamentos que convém ao modo de produção capitalista. Portanto, a formação não é composta apenas por conteúdos técnicos, mas também constituída por conteúdos políticos, apesar de não ser explícita esta educação política, como afirma Kuenzer (1986, p. 12-13); pois ela traz consigo um projeto definido de hegemonia, embasado numa determinada concepção de mundo conforme os interesses do capital. Mas, como ressalta Arroyo (1990, p. 38), sem esquecer os aspectos deformadores do trabalho moderno, que são reais, precisamos aprofundar a positividade contraditória, educativa, formadora advindas do trabalho moderno, assumindo assim, com todas as conseqüências, o trabalho como princípio educativo.

Para entender o processo educativo que vem ocorrendo no espaço fabril, é preciso considerar como se vem constituindo a disputa entre capital e trabalho, ou melhor, em que moldes ela vem sendo construída na atualidade.

Os estudos têm mostrado que a reestruturação produtiva acelerada nos últimos anos - primeiro, nas economias capitalistas centrais e posteriormente, expandida para as economias periféricas - ocorreu em função da crise do sistema capitalista expressa no esgotamento do modelo fordista, caracterizado pela rigidez do processo de produção, pela existência de tempos mortos e improdutivos, prejudicando o nível de produtividade e qualidade dos produtos. A queda substancial dos ganhos de produtividade gerou fortes pressões competitivas na esfera internacional, num contexto de saturação dos mercados e emergência no cenário econômico de outros países, até então, inexpressivos industrialmente. O fordismo, entendido tanto como princípio geral organizador do processo produtivo que se generalizou após a segunda guerra mundial, ou como "modelo" de desenvolvimento, começa a manifestar sinais de crise a partir da segunda metade da década de 60.

Essa crise que resultou na reestruturação produtiva, vem provocando inúmeras mudanças, principalmente no mundo do trabalho, no mercado de trabalho, no mercado consumidor, no âmbito organizacional das empresas e no mercado financeiro.

Segundo alguns autores, estas mudanças apontam para um novo paradigma de produção, mais flexível e alicerçado em outras bases, rompendo assim com aquele calcado na

divisão do trabalho, fundamentado nos pressupostos tayloristas, até então predominantes nos processos produtivos.

Esse novo “modelo” propõe novos padrões de qualificação ao exigir da força de trabalho outros requisitos, como a disposição em participar e sugerir, iniciativa, criatividade, responsabilidade, que saiba resolver problemas, que trabalhe em equipe, que lide bem com constantes inovações tecnológicas e que seja portador de alta capacidade de abstração. Sob essa lógica, a junção dos conceitos de escolaridade básica, empregabilidade<sup>2</sup> e competência<sup>3</sup> possibilitariam o alcance de maior capacidade de mobilidade, adaptação e resposta do trabalhador às novas exigências do mercado de trabalho.

O novo paradigma de produção, ao exigir um novo perfil de qualificação da mão-de-obra, estaria demandando alterações nos requisitos educacionais e propondo uma reorganização da estrutura educacional para aumentar a qualificação da força de trabalho (MACHADO, 1996a, p. 3).

Portanto, o debate atual sobre a articulação entre educação e trabalho traz no seu bojo, elementos semelhantes àqueles defendidos pela Teoria do Capital Humano<sup>4</sup> ao encontramos no discurso corrente, no âmbito educacional ou empresarial, a fala de que a educação é ponto estratégico para a competitividade. Segundo Frigotto (1993, p. 63), o que existe de diferente é o discurso dos interlocutores que nas décadas de 60 e 70 analisavam a relação educação e trabalho como treinamento, adestramento e hoje falam em pedagogia da qualidade, formação multifacetada, polivalência e outros.

Atualmente, predomina um discurso generalizante sobre a necessidade de novas qualificações para o mercado de trabalho, no entanto, existem análises de autores que, baseados em estudos empíricos, discordam do caráter homogeneizador. Estes argumentam que a exigência de novas qualificações não ocorre igualmente para todos. Há uma minoria, que tem

---

<sup>2</sup> “O conceito de empregabilidade tem sido utilizado para referir-se às condições subjetivas da integração dos sujeitos à realidade atual dos mercados de trabalho e ao poder que possuem de negociar sua própria capacidade de trabalho, considerando o que os empregadores definem por competência” (MACHADO, 1996a, p. 3)

<sup>3</sup> “O conceito de competência tem sido utilizado para referir-se às condições subjetivas do desempenho dos sujeitos na realidade atual dos processos de trabalho e ao poder que possuem de negociar sua própria capacidade de trabalho, considerando o que os empregadores definem por empregabilidade” (MACHADO, 1996a, p. 6).

<sup>4</sup> A Teoria do Capital Humano esteve muito presente no campo educacional nos anos 60 e 70 no Brasil, sob a influência norte-americana. A teoria sustentava, segundo Arroyo, que a complexificação dos processos produtivos exigiam elevada qualificação e que esta, por sua vez, dependia do desenvolvimento da técnica aplicada à produção. Nesse caso, a escola tinha que preparar um bom técnico para atender às necessidades do mercado de trabalho. O sistema educacional era tido como um fator imprescindível para o alcance do desenvolvimento econômico e social. O autor acrescenta que, em meados dos anos 70, essas concepções estabeleciam uma relação mecânica entre escolarização, qualificação, desenvolvimento e igualdade social (ARROYO, 1990, p. 10).

o conteúdo do trabalho enriquecido, flexibilizado, mas a maioria das(os) trabalhadoras(es) se encontram desqualificadas(os) em função do caráter restritivo e heterogêneo que marcam os processos de reestruturação produtiva.

Entre os que acreditam na heterogeneidade do processo, estão aqueles que constroem suas análises focalizando as relações de gênero e constatam que o significado da qualificação não é igual para homens e mulheres e além disso, a reestruturação produtiva tem efeitos distintos para a força de trabalho feminina e masculina, conseqüência da divisão sexual do trabalho que atravessa não só o espaço fabril, mas todo o espaço social.

A reestruturação produtiva tem sido alvo de muitas análises, contudo, o tratamento dispensado aos ramos do setor “tradicional” e os efeitos deste processo de modernização sobre a força de trabalho, na perspectiva das relações de gênero, parece ter sido objeto de poucos trabalhos acadêmicos. O que tem ficado ausente nestes debates é a dimensão do gênero, que neste trabalho tento abarcar.

Existe propensão em universalizar as conclusões a partir de estudos dos setores dinâmicos ou dos setores mais avançados, sustentando uma tese “otimista” - de enriquecimento de cargos e exigência de novas qualificações acompanhadas de maior grau de escolaridade - que passa a ser vinculada como o resultado da globalização da economia, da reestruturação produtiva. No entanto, se olharmos na perspectiva das relações de gênero, observaremos uma outra realidade, - marcada pela heterogeneidade, hierarquização e desigualdades - fruto não só das relações capitalistas de produção, mas dos papéis construídos socialmente para o gênero feminino e masculino. É até admissível que essas questões não sejam reconhecidas pelo capital, mas são questões que jamais podem passar despercebidas pelos educadores e é acreditando nisto que propus este estudo.

Fica difícil imaginar a existência de uma mão-de-obra que dê sugestões para aumentar o lucro, diminuir os desperdícios, melhorar a qualidade, num contexto de conflito explícito entre capital e trabalho. O novo modelo para que funcione, implica, pelo menos em tese, que as relações de trabalho sejam menos autoritárias. Além disso, o empresário, ao mesmo tempo que passa a exigir nova qualificação da força de trabalho, passa a depender dela, gerando dependência maior do capital ao trabalho, pois a continuidade da produção dependerá da vontade e da disposição deste trabalhador qualificado. Esta situação resulta numa disputa pelo controle do processo produtivo e controle do saber-operário. Para ter esse controle, as empresas estão desenvolvendo algumas estratégias de administração participativa, entre elas destacam-se os sistemas de gestão da qualidade total, inspirados no “modelo” japonês.

Pretendo nesta pesquisa, sem adotar uma visão maniqueísta, estudar o processo de modernização da indústria de confecção do vestuário, procurando identificar as mudanças no conteúdo do trabalho e as qualificações demandadas pelo processo produtivo e, além disso, analisar como a empresa vem educando as(os) trabalhadores(as) para que se adequem a essas novas exigências. Abordarei essas questões a partir das contradições geradas no movimento em curso das transformações no mundo do trabalho.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso numa das empresas líderes de confecção da região de Criciúma, situada no Sul do estado de Santa Catarina. A escolha do setor se deu com base nos seguintes aspectos: por ser um dos “carros-chefes” da economia de Santa Catarina; por empregar mão-de-obra eminentemente feminina; pelo fato de existirem poucos estudos voltados para o setor “tradicional” e, por último, pelo fato de o setor estar sendo profundamente afetado pela concorrência dos importados, e estar em busca das estratégias de competitividade. Um detalhe importante é que o setor nessa região até agora foi pouco pesquisado pela academia, apenas dois estudos, o de Goularti F<sup>o</sup>, que abordou inserção da indústria do vestuário na região, e o de Neto, que abordou a expansão e as possibilidades de consolidação do setor, ambos concluídos em 1995.

A opção pelo estudo de caso, enquanto modalidade de pesquisa, resultou do interesse em investigar com maior profundidade, como ocorre o processo de educação dentro de uma unidade fabril, o que não seria possível dentro de um espectro mais amplo.

Segundo Lüdke & André (1986, p. 17), o estudo de caso se constitui numa unidade dentro de um sistema maior. O destaque está naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente se evidenciem semelhanças com outros casos e situações. Chizzotti (1991, p. 102), diz que o caso é tomado como unidade significativa do todo e é suficiente para fundamentar julgamento fidedigno e para propor uma intervenção. Para o autor, o estudo de caso retrata uma realidade e também revela uma multiplicidade de aspectos globais. Com base nessas considerações, é possível afirmar que este estudo sobre a qualificação da mão-de-obra nesta empresa de confecção do vestuário, sob a ótica das relações de gênero, no contexto da reestruturação produtiva, serve de ponto de partida para a articulação de relações sociais mais amplas. Sendo assim, as conclusões desta pesquisa extrapolam os limites da empresa estudada e podem revelar aspectos do próprio setor como um todo.

O estudo em questão tem um caráter exploratório-descritivo, já que são poucas e até raras as pesquisas no setor tradicional, diferente do que ocorre nos setores mais dinâmicos, como por exemplo, nas indústrias metal-mecânica, automobilística, eletrônica que já têm

acumulado número significativo de análises, constituindo um conjunto de conhecimentos que permitem partir de certas constatações, justificando assim, os estudos de abrangência mais ampla.

A empresa escolhida é uma das líderes da região Sul de Santa Catarina, a segunda no setor, e tem um contingente feminino de 83,5% na área produtiva. A partir deste estudo procurei “desvendar” o projeto de educação que a mesma vem colocando em prática para enfrentar a concorrência e se manter como uma das líderes no setor de confecção da região.

Antes de dar início ao meu estudo, a hipótese era que a empresa vinha desenvolvendo um projeto de educação e qualificação das(os) trabalhadoras(es) para enfrentar a competição com os importados.

O estudo foi desenvolvido em quatro fases distintas. A primeira fase reservei para a revisão bibliográfica sobre as categorias que compõem o “tripé” da dissertação, ou seja, reestruturação produtiva, qualificação e gênero; a segunda, dediquei ao estudo do setor de confecção do vestuário na região; na terceira, realizei a escolha da empresa, a coleta e análise dos dados e, por último, a redação final.

A partir da revisão bibliográfica foi possível iniciar a construção do meu objeto de estudo. Inicialmente selecionei autores, dentro de uma abordagem crítica, que versavam sobre reestruturação produtiva e a qualificação. Alguns deles apontavam no sentido de que a modernização tecnológica impactava de forma diferenciada homens e mulheres nas empresas, e, em função disso, recorri a categoria do gênero, para compreender esse processo de segmentação sexual no mercado de trabalho. Busquei também, informações sobre a indústria de confecção do vestuário no cenário nacional e internacional, pois considerei extremamente importante saber como o setor vinha se reestruturando mundialmente. Em visita à sede da OIT (Organização Internacional do Trabalho) em Brasília, foi possível obter documentos fundamentais para essa compreensão.

Com base nessas leituras, no período de julho a agosto de 1995, dediquei-me ao estudo do setor de confecção do vestuário na região e do cenário em que estava inserido. Com esta finalidade, entrevistei os presidentes dos sindicatos dos trabalhadores e dos empresários da indústria de confecção do vestuário de Criciúma e região. Além de conhecer a organização do setor na região, foi possível verificar que o nível de inovação técnica e organizacional era pequeno, se comparado com os setores de ponta da economia, e o quanto estava sendo afetado com a entrada dos produtos importados.

A partir das informações obtidas, foi possível identificar que as duas empresas líderes do setor na região estavam situadas na cidade de Criciúma. Durante agosto a setembro de 1995, entrevistei um representante de cada uma dessas empresas para saber da viabilidade de realizar a pesquisa. A empresa escolhida foi a que já havia inserido o CAD (*Computer Aided Design*) no processo produtivo e estava com o PQT (Programa de Qualidade Total) em fase de implantação. Foi combinado que não haveria interrupção do processo produtivo e que se manteria sigilo sobre o nome da empresa. Propus este acordo, por entender que traria maior tranquilidade e autonomia no desenvolvimento dos trabalhos e principalmente por entender que identificá-la era uma questão insignificante para o tipo de estudo proposto.

Dentro da metodologia de pesquisa escolhida privilegiei, a abordagem qualitativa, sem deixar de lado os dados quantitativos. A coleta dos dados qualitativos aconteceu principalmente em entrevistas semi-estruturadas e individuais, com trabalhadoras, trabalhadores, chefias, gerentes e sindicalistas, e observações diretas nas unidades fabris. Além das fontes primárias, entrevistas e observações diretas do processo produtivo, utilizei-me de fontes secundárias como documentos internos (da empresa) e externos (do sindicato patronal e dos trabalhadores), revistas, jornais e outros, a fim de apreender a realidade da empresa.

A primeira visita em que realizei observação direta do processo produtivo em duas unidades fabris da empresa aconteceu na companhia da orientadora, fato que seguramente contribuiu muito para a credibilidade do trabalho e a obtenção da confiança em relação à pesquisadora. Jamais foi criado qualquer tipo de obstáculo ou controle sobre a pesquisa.

Depois desta coleta preliminar de dados sobre a empresa, seu processo de trabalho e estrutura organizacional, elaborei os roteiros das entrevistas (ver anexo I). Os roteiros foram construídos de forma diferenciada para cada segmento a ser entrevistado e com questões semi-estruturadas.

Para os gerentes, administrativo-financeiro e de recursos humanos e de produção, as perguntas tratavam da história da empresa, as condições anteriores à modernização tecnológica, o processo de modernização tecnológica, o controle da qualidade, a qualificação da mão-de-obra, o trabalho feminino, o recrutamento e seleção, o treinamento, os salários, as promoções, a rotatividade, a absenteísmo, a participação das(os) trabalhadoras(es) e a relação da empresa com o sindicato. Para as chefias diretas, monitoras(es) e supervisores de produção, as questões versaram sobre as suas atribuições, o processo de trabalho, as mudanças advindas com as inovações, a seleção e treinamento da mão-de-obra, as mudanças na gestão da força de trabalho, o trabalho feminino, os controles, o envolvimento das(os) trabalhadoras(es) e as

relações de trabalho e industriais. Para as(os) trabalhadoras(es) as questões diziam respeito a trajetória profissional, ao cargo atual, às condições de trabalho, ao trabalho feminino, aos salários, ao treinamento, à perspectiva sobre o sindicato e aos planos e expectativas profissionais.

De outubro a dezembro de 1995, dediquei-me exclusivamente ao trabalho de coleta dos dados empíricos em visitas diárias à empresa e, posteriormente, em duas subcontratadas - facções. Num primeiro momento o trabalho consistiu, na observação direta do processo produtivo, num segundo, na realização de entrevistas com as(os) trabalhadoras(es) ligadas(os) diretamente à produção e as chefias diretas e indiretas, monitoras(es), supervisores de produção e alguns gerentes. As(os) trabalhadoras(es) que constituíram a amostra foram indicadas pelas chefias a partir de critérios estabelecidos por mim como o gênero, tempo de empresa, idade, grau de escolaridade e função. A quase totalidade das(os) monitores(as) e supervisores de produção foi entrevistada.

As entrevistas foram realizadas em um espaço reservado nas próprias unidades fabris ou nas casas das(os) trabalhadoras(es), sempre depois do horário de trabalho, com exceção das chefias, que ocorreu na própria fábrica em horário de trabalho.

As entrevistas foram todas gravadas, mas antes de iniciá-las fiz vários esclarecimentos prévios sobre os objetivos e finalidades da pesquisa para que as(os) chefias e trabalhadoras(es) não entendessem como algo realizado à pedido da empresa. Sempre procurei ressaltar o caráter confidencial das respostas e que os nomes das pessoas jamais seriam revelados, apenas os cargos. Nem todas as questões foram encaradas com naturalidade, em alguns momentos ficou visível a dificuldade das(os) entrevistadas(os) em respondê-las, talvez por medo de suas respostas se tornarem públicas. Quando isso ocorria, eu retomava os objetos e finalidades da pesquisa e ficavam livres para que respondessem ou não a questão. Houve entrevistadas(os) que se negaram a responder algumas perguntas. Ao todo foram realizadas 31 entrevistas, totalizando 47 horas de gravação.

Finalmente, no período de janeiro de 1996 a maio de 1997, realizei a compilação e análise dos dados com base na técnica de análise de conteúdo por categorias. As entrevistas foram integralmente transcritas e posteriormente lidas e codificadas. A partir da leitura foram “pinçados” os trechos de cada entrevista - devidamente identificados, considerados mais significativos para a pesquisa e agrupados por temas e subtemas, a partir dos quais foi possível estruturar uma redação e com isso “tecer” as análises teóricas. No decorrer dessa etapa foram

realizados alguns retornos à empresa a fim de confirmar algumas informações e colher outros dados que ficaram faltando para finalizar a análise.

Querendo compreender como acontece a articulação entre educação e trabalho no interior desta empresa no atual estágio do capitalismo e dos sistemas produtivos - com enfoque na qualificação - e como as(os) trabalhadoras(es) se submetem ou se contrapõem a ele no contexto da modernização tecnológica, é que no primeiro capítulo discuto os efeitos da reestruturação produtiva sobre a educação, e mais precisamente, sobre a qualificação da força de trabalho na perspectiva das relações de gênero.

No segundo capítulo, descrevi inicialmente um panorama geral da indústria de confecção do vestuário no mundo e no Brasil: as características gerais da indústria, a sua mundialização, a influência do nível salarial na competitividade, o processo de modernização tecnológica e alguns dados sobre a indústria no Brasil. Posteriormente, direcionei mais para a apresentação do estudo de caso, abordando o cenário do estudo, as características específicas desta empresa, a organização do processo produtivo e o seu processo de modernização tecnológica.

O terceiro capítulo trata dos impactos da reestruturação produtiva sobre o recrutamento, seleção, o treinamento. Discuto também a exigência de um novo perfil de qualificação a partir de algumas inovações técnicas e organizacionais como a introdução do CAD na fase de pré-montagem que atinge as etapas de modelagem e risco, além do Programa da Qualidade Total, em implantação, e as “células de manufatura”, que, mesmo não estando ainda em funcionamento, vêm exigindo que as(os) trabalhadoras(es) sejam polivalentes.

O quarto e último capítulo, tratará dos impactos da reestruturação sobre os ganhos de produtividade, o ritmo de trabalho, o controle da produção e da força de trabalho, os salários, o emprego e as relações de trabalho no interior das unidades fabris além da relação que a empresa e as(os) trabalhadoras(es) estabelecem com o sindicato da categoria.

Para finalizar a introdução quero mencionar um fato que ocorreu antes de iniciar a pesquisa que no meu entendimento simboliza todas as indagações que aqui se fazem presentes.

Ao visitar pela primeira vez esta empresa, a fim de solicitar autorização para realizar a pesquisa, fiquei muito impressionada com uma figura que constava em uma das paredes da sala de recepção. Era um quadro com uma fotografia que mostrava os subterrâneos de uma mina de carvão e nela alguns mineiros trabalhando. Naquele momento me surgiu a seguinte pergunta: Por quê no lugar deste quadro não há uma fotografia de trabalhadoras em suas máquinas de costura?

Esta pergunta me acompanhou em todo trabalho de pesquisa e penso eu, depois de tê-lo concluído, ter apontado algumas respostas.

## CAPÍTULO I

### 1 - EDUCAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: ESTUDO DA QUALIFICAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO À LUZ DAS RELAÇÕES DE GÊNERO.

#### 1.1 - Do fordismo à reestruturação produtiva: uma nova pedagogia da fábrica

Os últimos estudos sobre o trabalho têm sido unânimes em apontar um conjunto de mutações no âmbito da produção e no mercado em nível internacional. Estas mudanças, em curso, ordenam a reestruturação de empresas e setores com inovações tecnológicas articuladas em novas formas de organização e gestão da produção, a fim de garantir maior competitividade.

Neste cenário repleto de inovações e marcado pela “guerra” concorrencial, a economia japonesa vem-se destacando por demonstrar grande capacidade de adequação aos novos pressupostos competitivos.

Aos poucos, os CCQs - Círculos de Controle de Qualidade -, a “gestão participativa”, a busca da “qualidade total”, deixam de ser exclusividade das empresas japonesas, sendo implantadas em várias economias capitalistas avançadas e países industrializados do Terceiro Mundo (ANTUNES, 1994, p. 2-3). Isso explica, em parte, o fato de o “modelo” japonês ter se tornado tão “popular” no Brasil<sup>5</sup>

Para compreender a atual dinâmica do mundo do trabalho nas economias centrais e periféricas neste final de século, resgatarei alguns elementos históricos que sucederam à Segunda Guerra Mundial, bem como o “modelo” de desenvolvimento denominado de fordismo, o seu auge e a sua própria crise.

##### 1.1.1 - O que é fordismo?

Contém notoriedade o fato de que no período posterior à Segunda Guerra Mundial até o início dos anos 70, os países capitalistas centrais vivenciaram um importante e inigualável crescimento econômico, totalmente fora dos parâmetros até então alcançados na história da

---

<sup>5</sup> Outros “modelos” de administração da produção estão sendo experimentados, o sueco e o italiano são alguns exemplos. Ver HIRATA, Helena *et al.*, 1991.

economia mundial. O padrão de vida da força de trabalho e os lucros do patronato se mantiveram mais ou menos estáveis. O capitalismo viveu um período de relativa tranquilidade e crescimento econômico nestas economias.

O termo fordismo, em homenagem ao autor Antônio Gramsci - tratado em seu artigo intitulado *Americanismo e Fordismo*<sup>6</sup> -, é utilizado pelos teóricos da “escola francesa de regulação”<sup>7</sup>, para identificar o modo de organização sócio-político-econômico, de abrangência macrossocial. Mas o termo também é frequentemente utilizado sob enfoque mais restrito, para representar uma forma de organização e gestão da produção.

No primeiro caso, o termo fordismo se refere ao regime de acumulação ocorrido após a Segunda Guerra Mundial nas economias centrais - na maioria dos países da OCDE (Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico) -, constituindo a fase áurea do capitalismo, em função do rápido desenvolvimento econômico alcançado (LIPIETZ, 1988, p. 34-36), ficando conhecido como “trinta gloriosos” ou “círculo virtuoso” do fordismo (FERREIRA, 1993, p. 2).

Com outro significado, não tão global como a anterior, o termo fordismo designa um princípio geral de organização do processo produtivo, compreendendo o padrão tecnológico, a forma de organização do trabalho e o tipo de gestão fabril (FERREIRA, 1993, p.2). Esta outra formulação é resultante da combinação de princípios originários de duas correntes de pensamento denominadas de taylorismo e fordismo<sup>8</sup> (HARVEY, 1993, p.121).

---

<sup>6</sup> Ver GRAMSCI, Antônio, 1984, p. 375-413.

<sup>7</sup> Fazem parte da “escola francesa de regulação”, Alain Lipietz, Michel Aglietta, Robert Boyer, Robert Delorme, Bruno Théret, Jacques Mistral, André Orléans (LIPIETZ, 1991, p. 7). O trabalho fundador da TR (Teoria Regulacionista) foi a tese de Michel Anglietta, defendida em 1974 e publicada em 1976, que tratou da regularidade e a crise, tomando como cenário de reflexão os Estados Unidos (NASCIMENTO, 1991, p. 419).

<sup>8</sup> “O surgimento, nos Estados Unidos, de uma nova concepção produtivista, notadamente no início deste século, é marcado pelo pioneirismo dos estudos efetuados por Frederick W. Taylor (1856-1915), cuja corrente de pensamento passou a ser designada *taylorismo*. (...) Ele funda uma nova ideologia produtivista, realçada como um método “científico” de organização do trabalho.(...) Sua técnica se disseminou pelas indústrias do mundo todo. Com aplicação ampla, ultrapassou os muros das fábricas e penetrou nos trabalhos de escritório e até mesmo no trabalho intelectual. (...) O taylorismo visa à racionalização da produção, a fim de possibilitar o aumento da produtividade no trabalho, evitando o desperdício de tempo, economizando mão-de-obra, suprimindo gestos desnecessários e comportamentos supérfluos no interior do processo produtivo.(...) A preocupação maior de Taylor é a desordem com que é feito o trabalho quando deixado inteiramente nas mãos dos operários. Nesse sentido, a aplicação de suas idéias visa acentuar de vez a separação entre trabalho intelectual (planejamento, concepção e direção) e o trabalho manual (execução) no interior do processo produtivo.(...) A linha de montagem, criada por Henry Ford (1863-1947) na fabricação em massa de automóveis, seguiu a trilha aberta por Taylor. Essa atividade em cadeia elevou o grau de mecanização do trabalho, reduzindo ainda mais a iniciativa e a autonomia dos operários. Ao ditar a cadência do trabalho, a linha de montagem permite um grau de padronização da mão-de-obra (...) A linha de montagem, efetivada em 1909 na indústria de Ford, fez com que a rotatividade da mão-de-obra (*turn over*) se aproximasse da surpreendente marca de 380% ao ano. Para evitar esse alto índice de pedidos de demissão, Henry Ford triplicou os salários, medida considerada um marco nas remunerações de trabalho“ (CARMO, 1992, p. 41-44).

Segundo alguns autores (LIPIETZ, 1988, p.37; FERREIRA, 1993, p.3; LINS, 1993, p. 7; CARMO, 1992, p. 44), o fordismo nessa acepção apresenta as seguintes características:

- ⇒ separação rígida entre a execução manual e o trabalho intelectual e especialização do trabalho - tarefas fragmentadas, repetitivas e monótonas -;
- ⇒ desenvolvimento da mecanização por meio de equipamentos altamente especializados com crescente incorporação de novas tecnologias;
- ⇒ produção em massa de bens com elevado grau de padronização;
- ⇒ salários relativamente elevados e crescentes, com incorporação de ganhos de produtividade;
- ⇒ redução de autonomia e iniciativa operária, imposição de disciplina e tempos ao coletivo que se encontra mergulhado numa pesada estrutura de controle ou supervisão da produção;
- ⇒ expropriação, sistematização e decomposição do *savoir-faire* dos operários com base em uma “Organização Científica do Trabalho”;
- ⇒ incorporação desses conhecimentos sistematizados no sistema automático de máquinas, impondo aos operários expropriados da iniciativa, a forma de realizar as tarefas;
- ⇒ redução de tempos mortos no processo produtivo.

Para Lins,

O símbolo desta forma de organização é o trabalho na linha de montagem, magistralmente exposto por Chaplin em “Os Tempos Modernos” e definido por Touraine (1961) como um conjunto de operações de mesma duração e executadas sem interrupção e em ordem constante no tempo e no espaço. O trabalhador não executa senão o mesmo gesto parcelizado, repetitivo e cadenciado durante a jornada de trabalho; as máquinas se especializam cada vez mais, assegurando a padronização dos produtos; a produtividade, por seu turno, é elevada de modo formidável (LINS, 1993, p. 7-8).

### 1.1.2 - Crise do fordismo e as metamorfoses no mundo do trabalho

As análises dos teóricos regulacionistas sobre o esgotamento do longo ciclo de expansão do capitalismo pós-Segunda Guerra Mundial foram as que alcançaram maior repercussão. Para eles, a crise do capitalismo tinha a ver com o esgotamento do fordismo.

O fordismo entendido tanto como princípio geral organizador do processo produtivo ou como modo de desenvolvimento, começa a manifestar sinais de esgotamento na segunda metade da década de 60.

A crise do fordismo e a perda da hegemonia norte-americana neste processo é analisada por Lipietz (1991, p. 41) em dois momentos distintos. A primeira diz respeito ao quadro nacional dos países capitalistas avançados, significando a crise do próprio modelo fordista de organização do trabalho e o outro abrange a dimensão internacional, resultante da crescente interpenetração das economias.

Para o autor, a partir da segunda metade dos anos 60, os ganhos de produtividade começaram a cair na maior parte dos ramos industriais dos países capitalistas centrais. No entanto, as altas de salário real continuaram acontecendo - muitas vezes acelerada pela combatividade dos trabalhadores. Paralelamente, o custo do capital fixo - dos prédios e máquinas - crescia em relação ao número de assalariados, conseqüentemente o lucro das empresas diminuía. A razão de tudo deveria ser buscada no “âmago do modelo fordista de organização do trabalho”, pois com o passar dos anos, a força de trabalho foi tomando consciência do quanto estava sendo privada de iniciativa, criatividade e dignidade e foi se revoltando contra esta situação que negava a pessoa humana e separava o trabalho intelectual do trabalho manual, os “competentes” dos “executantes” (*ibid.*).

As estratégias tayloristas de produção não mais asseguravam a disciplina e um alto nível de produtividade. A consciência da classe operária crescia concomitantemente aos movimentos de contestação brotados em vários segmentos da sociedade. Os movimentos da contracultura, dos estudantes, das feministas, da consciência negra, são exemplos.

*A fragilidade desses princípios organizacionais foi revelada, no contexto de relativo pleno emprego do fim dos anos 60, por uma onda mundial de revoltas ou de 'microconflitualidade', nas empresas ou nos escritórios, por parte dos assalariados que o taylorismo privava de iniciativa e de dignidade (LIPIETZ, 1991, p. 42).*

Toda essa contestação contra o *status quo* e ao autoritarismo contribuiu profundamente para que os operários fossem mais críticos à rigidez do taylorismo nas fábricas. É importante ressaltar que a classe operária do final dos anos 60 difere da geração dos anos 40 e 50 que aceitou passivamente o modelo taylorista-fordista. Estes foram beneficiados concretamente com ganhos sociais e materiais, pois eram os “filhos” da Grande Depressão e das atrocidades da Segunda Guerra Mundial, ao contrário da geração da contracultura, que nasceu num período onde os ganhos já estavam naturalizados.

Diante desse quadro, a solução encontrada para aumentar a produtividade foi investir em tecnologias mais complexas e caras, além da ampliação dos benefícios sociais. Os efeitos dessa política tiveram efeito cascata: repasse aos custos para os preços dos produtos, tornando-os mais caros e obrigando o aumento dos salários, a fim de assegurar o equilíbrio do modo de desenvolvimento fordista. No entanto, o equilíbrio não foi alcançado; pois os salários não acompanham o aumento dos preços causando a queda do poder aquisitivo, afetando violentamente a demanda. As taxas de lucro real e de investimento despencam, resultando na diminuição do número de empregos e queda nos ganhos salariais.

Entretanto, o modelo fordista se utilizou intensamente, até meados dos anos 70, do Estado Keynesiano, conhecido também como *Welfare State*<sup>9</sup>, em função do grande número de demissões ocorridas no mercado de trabalho (LIPIETZ, 1991, p. 43; Harvey, 1993, p. 125). O objetivo do capitalismo era manter a demanda interna com o crescimento de salários diretos e indiretos, adequando assim o consumo de massa com os ganhos de produtividade nas maiores economias capitalistas, correspondendo a novas relações sociais de trabalho.

Dessa forma, um “arsenal” político, institucional e social foi utilizado para amenizar questões cruciais colocadas pela crise capitalista e reorganizar as condições essenciais para a sua própria continuidade.

Para Harvey (1993, p. 125), essa forte aliança entre keynesianismo e fordismo foi o que assegurou a plena maturidade e florescimento do fordismo em inúmeras economias do globo, constituindo-se num “modelo” de desenvolvimento, impulsionando os países capitalistas para padrões de crescimento econômico relativamente estáveis, além de alicerçar a expansão do capitalismo em quase todo o mundo.

---

<sup>9</sup> Segundo Goularti F<sup>o</sup>, a Alemanha, já no final do século passado, foi o primeiro país a implementar alguns benefícios aos operários: salário-desemprego e aposentadoria. No início do século XX, a Inglaterra instituiu também o salário-desemprego. Nos Estados Unidos, os parcos ganhos sociais acompanharam o *New Deal*, mas foi no segundo pós-guerra que esses ganhos se efetivaram nos Estados Unidos e na Europa. Na Suécia, o país que mais ampliou o Estado de Bem-Estar Social, os gastos públicos passaram de 31% do PNB em 1960 para 67%, em 1982, e atualmente, estão em 64%. Na Dinamarca, 58%, na França 51%, na Alemanha, 45% e na Inglaterra, 42% (GOULARTI F<sup>o</sup>, 1997, p. 1).

Todas essas medidas foram insuficientes para recuperar o relativo equilíbrio alcançado nos “trinta gloriosos”, porque os investimentos foram sendo repassados para os salários, ocasionando mais uma vez a queda de lucratividade dos investimentos (HARVEY, 1993, p. 135-137).

O “círculo virtuoso” do fordismo é abalado no final dos anos 60, pela competitividade e internacionalização das economias japonesa e européia que, já recuperadas, se tornam mais competitivas no comércio internacional, desbancando os Estados Unidos do poder hegemônico sobre a regulamentação do sistema financeiro internacional. Somando-se a isso, ocorre o choque do petróleo em 1973, que acarretou a diminuição da rentabilidade e lucratividade interna das economias avançadas, porque cada país teve que exportar mais para custear os gastos excedentes com energia.

Diante desse contexto, muitas economias capitalistas avançadas expandiram sistemas produtivos por intermédio de suas multinacionais ou transferiram parte de seus processos produtivos para outros continentes, estabelecendo vínculos de subcontratação com países do Terceiro Mundo. Uma década depois, muitos desses países ficaram conhecidos como NICs - *Newly Industrialized Countries* (Países Recentemente Industrializados).

O comércio internacional passou a crescer com maior velocidade do que as economias nacionais e estas perdem o controle sobre a regulação do crescimento que não poderia acontecer mais nas bases fordistas. As regras do jogo passam a ser outras: baixar os preços dos produtos pela queda dos níveis salariais, aumento dos ganhos de produtividade, desestímulo da demanda interna e escoamento dos produtos para o exterior.

Na esfera internacional, as economias avançadas agiram todas dessa forma e a crise do fordismo, que até então era interna, passou a ser externa, porque todos os países passaram a buscar, no comércio internacional, o reestabelecimento do crescimento de suas economias<sup>10</sup>. O âmbito nacional não era mais suficiente para assegurar a tranqüilidade e o crescimento das economias capitalistas e a competitividade interna e externa “ganha corpo”.

Uma das teses centrais dos regulacionistas, a que preconiza o esgotamento do paradigma “taylorista-fordista” como método de produção, gestão e organização empresarial - caracterizado pela produção em massa, padronizada e rígida - foi o “ponto de partida” para muitas análises teóricas nas quais a idéia principal é de que estaria ocorrendo a substituição desse “antigo paradigma” por um “novo paradigma”, por sua vez, mais flexível e integrado.

---

<sup>10</sup> Para Lipietz, acrescentava-se à crise interna do fordismo, quanto à oferta, uma outra crise, agora de âmbito internacional, quanto à demanda (LIPIETZ, 1991, p. 45).

Convém ressaltar que outras elaborações analisam na perspectiva de continuidade do “antigo modelo” e não na de ruptura. Diversas correntes desde os anos 70 discutem a tese de esgotamento do “velho” paradigma e emergência de um “novo”, sob o enfoque ora de ruptura, ora de continuidade, ora de diversidade, mas inexistente consenso quanto ao novo (LEITE, E, 1994, p. 18).

A reestruturação produtiva ou também denominada “mundialização do capital” ocorrida nos anos 70 e 80, trouxe consigo intensas e profundas transformações no mercado de trabalho acompanhadas de mudanças no âmbito organizacional, no mercado consumidor e também no mercado financeiro.

Diante dessas alterações, Harvey (1993, p. 135-140), vai dizer que a sociedade está vivenciando um momento de transição do fordismo, para a “acumulação flexível”, que, segundo ele, se contrapõe diretamente à rigidez do fordismo ao se apoiar na flexibilidade dos processos produtivos e mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Com base em suas ponderações elencarei algumas das principais mudanças.

No mercado de trabalho:

- ⇒ aumento do desemprego em países capitalistas avançados;
- ⇒ solapamento do trabalho organizado pela reconstrução de focos de acumulação flexível em regiões que careciam de tradições industriais anteriores;
- ⇒ retrocesso do poder sindical (uma das colunas do regime fordista);
- ⇒ rápida destruição e reconstrução de habilidades;
- ⇒ ganhos modestos de salários reais;
- ⇒ aumento de competição e estreitamento das margens de lucro;
- ⇒ sobrecarga de atividades para os trabalhadores regulares em períodos de pico de demanda, compensados com menor carga horária em momentos de redução de demanda;
- ⇒ estruturação do mercado de trabalho em trabalhadores “centrais”, trabalhadores regulares e “periféricos” - trabalhadores em tempo parcial, temporários e subcontratados -, com visível redução dos trabalhadores “centrais”, havendo o emprego cada vez maior de uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando a demanda decresce;
- ⇒ maior exploração sobre a força de trabalho feminina em ocupações de tempo parcial e substituição dos trabalhadores homens centrais melhor remunerados e menos facilmente demitíveis pelo trabalho feminino.

No âmbito organizacional:

- ⇒ formação de pequenos negócios estimulados pela subcontratação;
- ⇒ intensificação das taxas de inovação comercial e tecnológica;
- ⇒ revivamento de sistemas antigos de trabalho doméstico, artesanal, familiar - patriarcal e paternalista - pela subcontratação, que se tornam peças-chave;
- ⇒ solapamento da organização da classe trabalhadora e a transformação da base objetiva da luta de classes;
- ⇒ integração do fordismo a toda uma rede de subcontratação;
- ⇒ superação das economias de escala do sistema de produção fordista pelas economias “de escopo” do sistema flexível;
- ⇒ redução do tempo de giro (*lead time*) na produção pela utilização de novas tecnologias microeletrônicas;
- ⇒ surgimento de novas formas organizacionais;
- ⇒ contração do emprego industrial e aumento do emprego no setor de serviços;
- ⇒ transformação da estrutura ocupacional;
- ⇒ maciças fusões e diversificações corporativas - disseminação global de fusões.

No mercado consumidor:

- ⇒ aceleração do ritmo de inovação do produto;
- ⇒ exploração de nichos de mercado altamente especializados e de pequena escala;
- ⇒ redução do tempo de giro no consumo das mercadorias (diminuição do tempo de vida do produto);
- ⇒ emergência das modas fugazes.

Para Harvey (1993, p. 163-164), todas essas mudanças são aparentes e superficiais e são movidas pela força constantemente “revolucionária” do próprio capitalismo, que garante sua continuidade dentro da sua lógica de acumulação e com tendências a crises. Compreende uma transição histórica do fordismo para a “acumulação flexível” longe de completar-se e passível de ser parcial em muitos aspectos, constituindo ainda uma forma de capitalismo<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Para entender essas alterações, Harvey retoma em Marx, três elementos essenciais e invariantes do modo de produção capitalista que se explicam com as seguintes afirmações: o capitalismo é orientado para o crescimento que deve ser alcançado, independente das consequências sociais, políticas, geopolíticas ou ecológicas; o crescimento em valores reais se apóia na exploração do trabalho vivo na produção, baseando-se sempre na diferença entre o que o trabalho obtém e aquilo que cria (combinação entre a mais - valia absoluta e relativa); o

Presenciamos uma retração da classe operária industrial tradicional no capitalismo contemporâneo; a globalização do desemprego estrutural, crescente incorporação do contingente feminino no mercado de trabalho; expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado, “terceirizado”, além de maior heterogeneização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora (ANTUNES, 1994, p. 33-34).

### 1.1.3 - Fordismo e a reestruturação produtiva no Brasil: a busca da “qualidade total”

A partir do quadro internacional, é importante evidenciar o significado do fordismo brasileiro e quais as características da reestruturação produtiva que aqui vem sendo germinada.

Nos anos 60, alguns países do Terceiro Mundo iniciam um processo de industrialização financiado por transferências de créditos, apoio do Estado e de tecnologias provenientes do fordismo dos países capitalistas centrais, constituindo-se num modelo de industrialização da periferia, pela adoção parcial e freqüentemente ilusória do modelo central de produção e consumo, ainda que sem, a adoção das correspondentes relações sociais. Assim, o fordismo se manifestou de forma diferenciada para as economias centrais e periféricas, pois estas últimas não conseguiram inserir-se completamente no “círculo virtuoso”. Para caracterizar esses diferentes desdobramentos, Lipietz (1988) adotou os conceitos de “fordismo central” e “fordismo periférico”.

Sobre o fordismo brasileiro, Ferreira (1993, p. 14-17) vai dizer que o seu desenvolvimento foi limitado e contraditório em consequência do caráter socialmente excludente e concentrador do crescimento da economia brasileira, não havendo a formação de uma verdadeira norma de consumo nem tão pouco, a edificação de um Estado de Bem-Estar Social<sup>12</sup>.

---

capitalismo precisa ser necessariamente dinâmico em termos tecnológicos e organizacionais para garantir a sua perpetuação. Na análise de Marx sobre o capitalismo, essas três condições eram inconsistentes e contraditórias, ou seja, insuficientes para proporcionar crescimento equilibrado, por isso a sua dinâmica era necessariamente marcada por tendências a crises e a superacumulação (capacidade produtiva ociosa, excesso de mercadorias e de estoques, um excedente de capital-dinheiro e alto índice de desemprego) e para enfrentar esses problemas, o capitalismo procura algumas “saídas” (HARVEY, 1993, p. 163-176).

<sup>12</sup> Ao efetuar uma reflexão sobre o desempenho do fordismo no Brasil, enquanto modelo de desenvolvimento, Goularti F<sup>o</sup>, diz o seguinte: “No Brasil, cujo estágio final da industrialização - o setor de bens de produção - foi internalizado somente nos anos 70, a possibilidade de ampliar os ganhos sociais também foram forçados tardiamente. Nos anos 70, assistimos a um verdadeiro boom econômico liderado pela indústria de bens de consumo duráveis. É o momento em que a classe média vai às compras (...). Em compensação, os operários estavam com os salários cada vez mais contraídos em função da perda do poder de barganha. A sociedade brasileira presenciava uma amálgama entre crescimento econômico excludente e tirania política. À medida em que o país se industrializava, os ganhos sociais, numa proporção menor, eram incorporados pelos trabalhadores, em especial os da classe média (...) No final da década, o regime autoritário começa a ruir, eclodem os movimentos operários e o longo período de crescimento econômico começa a se exaurir. Entramos

Aqui a norma salarial fordista nunca foi dominante<sup>13</sup>, contribuindo para que o padrão de consumo da grande massa dos trabalhadores brasileiros fosse bastante limitado, repercutindo negativamente na distribuição da renda, o que evidencia o “padrão excludente” de desenvolvimento do capitalismo no Brasil, resultando na grande concentração das riquezas “nas mãos” de minoria da população brasileira.

Além da deterioração dos salários<sup>14</sup> e da má distribuição da renda, um outro fator que faz com que o Brasil se diferencie dos países capitalistas avançados é, o fato de existir um grande número de trabalhadores situados no “setor informal” da economia (FERREIRA, 1993, p. 18)<sup>15</sup>.

No Brasil, os princípios fordistas aplicados à organização da produção, se desenvolveram em outras bases, próprias dessa realidade<sup>16</sup>.

Após o golpe de 1964, o caráter autoritário e repressivo da relação capital/trabalho se fortaleceu. O movimento sindical e a organização dos trabalhadores no local de trabalho foram alvos de fortes represálias. Além disso, o governo decidiu pôr fim à estabilidade no emprego com a implantação do FGTS, estimulando as demissões e o aumento nos níveis de rotatividade nas empresas (FERREIRA, 1993, p. 20).

Segundo Carvalho (1987, p. 36), na década de 70, os trabalhadores não qualificados, por serem substituídos com maior facilidade, foram os mais afetados pelas demissões, chegando a duplicar as taxas alcançadas nos anos 60. Nesse período, o padrão de organização do trabalho nas fábricas brasileiras foi marcado pela superexploração predatória da mão-de-obra, resultante da intensificação do trabalho e na contenção da evolução dos salários, que por sua vez, ficavam sempre abaixo do crescimento da produtividade.

Num contexto mais global, estava em andamento todo um processo de reestruturação da economia internacional e a indústria brasileira começou a dar seus primeiros

na década de 80 com uma profunda recessão, em que a média do crescimento anual ficou próxima dos 1,5% ao ano, muito longe dos 8,5% da década anterior. A questão da dívida externa e a crise financeira e fiscal do Estado, proporcionada pela recessão, engessaram o Estado de elaborar um novo projeto de desenvolvimento econômico” (GOULARTI, 1997, p. 84).

<sup>13</sup> Tendo como base o ano de 1950, o valor real do salário mínimo teve uma trajetória declinante até 1980, ano em este valor atinge 50% daquele (GOULARTI, 1997, p. 2).

<sup>14</sup> Ver FERREIRA, C. G., 1993.

<sup>15</sup> Ao se utilizar da denominação mercado informal de trabalho, Ferreira referindo aos trabalhadores sem vínculo formalizado (ausência de contrato ou coisa semelhante) de trabalho. Nesses termos estão incluídos os trabalhadores autônomos ou que não possuem carteira assinada (FERREIRA, 1993, p.19).

<sup>16</sup> Essas diferenças são demonstradas com os seguintes aspectos: a mão-de-obra não sofreu desqualificação, pelo contrário, os trabalhadores rurais ao irem para as indústrias se tornaram semiqualificados; as empresas impuseram aos trabalhadores as estruturas de cargos e salários, sem que os mesmo contestassem de forma expressiva; existência de grande oferta da mão-de-obra e significativa segmentação do mercado de trabalho; as entidades e sindicatos dos trabalhadores conquistaram já nos anos trinta a legitimidade perante um Estado com traços autoritários, paternalista e controlador (FERREIRA, 1993).

passos nessa direção, no final dos anos 70 com a difusão de novas tecnologias com base microeletrônica.

Nos anos 80, o cenário político modifica-se significativamente com o fim da ditadura militar. As organizações sindicais da classe trabalhadora vivenciaram um espetacular fortalecimento. É neste contexto que se inicia a ofensiva do neoliberalismo<sup>17</sup> na América Latina - que já havia começado nos anos 70 nas economias centrais -, preconizando a redução da intervenção do Estado na economia. A partir daí, várias medidas econômicas e sociais são implementadas e entre elas o combate ao míngua Estado de Bem-Estar Social brasileiro.

A partir do governo Collor são derrubadas as barreiras protecionistas e o mercado interno se abre aos produtos importados. Concomitantemente ocorreu um intenso processo de modernização tecnológica - introdução de equipamentos com base microeletrônica - e organizacional, sobressaindo-se as iniciativas inspiradas na experiência japonesa de organização do processo produtivo e gestão da produção, principalmente nos setores industriais mais voltados para a exportação.

Atualmente, as empresas estão precisando passar por reajustes em função das novas regras de competição internacional, além de ter que atender ao novo perfil da demanda interna. Qualidade, competitividade e produtividade tornaram-se palavras-chave na economia, principalmente no setor produtivo (LEITE, E, 1994, p. 18).

Na atual realidade do país, se articula com a recessão, deflagrada em 1990, a abertura do mercado interno às importações. A indústria brasileira enfrenta a competição internacional não apenas exportando, mas, além disso, enfrentando os produtos importados, ou até deixando de produzir para importar (BRESCIANI, 1994, p. 198).

Inicialmente a modernização tecnológica das empresas brasileiras esteve mais voltada para a aquisição de novos equipamentos, mas posteriormente o segmento empresarial percebeu a importância de estabelecer novas formas de organização do trabalho a fim de se adequar aos novos conceitos de produção, além de assegurar utilização mais eficaz dos novos equipamentos.

Embora o processo de modernização tenha sido moroso na indústria brasileira, a difusão das técnicas e métodos japoneses vem sendo significativa e inquestionável. Neste processo, o sistema JIT (*just-in-time*) - que envolve as técnicas

---

<sup>17</sup> “O modelo neoliberal consiste em reduzir a participação do Estado na economia, tomando como medidas a privatização; a abertura da economia aos produtos finais; a redução do déficit público, o que implica reduzir os gastos sociais; a desregulamentação do mercado financeiro, propiciando a especulação financeira e a instabilidade monetária e fiscal. É a volta da crença na “mão invisível” (GOULARTI Fº, 1997, p. 84-85).

do Kamban<sup>18</sup>, Kaizen<sup>19</sup>, Andon<sup>20</sup>, CCQ (Círculo de Controle de Qualidade)<sup>21</sup>, entre outras - associado às “células de manufatura”<sup>22</sup> foram os mais difundidos.

Neste trabalho, vou focar as técnicas de gestão da “qualidade total” que ocorrem por meio dos programas participativos ou de envolvimento dos trabalhadores.

Segundo Vieira (1996, p. 23-24), atualmente existem três abordagens da qualidade reconhecidas no mundo, a saber: a européia, a norte-americana e a japonesa que têm suas origens na abordagem norte-americana. A primeira é uma abordagem mais “defensiva”, porque a preocupação se centra na definição de critérios para a certificação de produtos. A segunda está mais voltada para o controle estatístico do processo, normalmente exercida pelos funcionários que fazem parte do departamento de controle de qualidade, e a última, a japonesa, está voltada para o gerenciamento da qualidade, exercido por todos os funcionários da organização. A diferença entre o enfoque japonês e o norte-americano, é que o primeiro insiste no envolvimento de todas as divisões e de todos os operários no estudo e na promoção do controle da qualidade.

No Brasil, entre os programas participativos ou de envolvimento dos trabalhadores, num primeiro momento se destacaram os CCQ. Sua difusão foi acompanhada de sérios problemas na década de 80, em função do caráter conflitivo das relações de trabalho no país e a resistência das empresas em ampliar a participação dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo produtivo. Mas esse fracasso não impediu que os empresários continuassem investindo nos programas (LEITE, M. 1994, p. 41-42).

Atualmente, tenta-se implantar o TQC (Controle da Qualidade Total). Trata-se de um “sistema gerencial” que, entre outras características, parte do reconhecimento das necessidades dos clientes e estabelece padrões para atendê-las e nele os clientes são todos

<sup>18</sup> Kamban “é o sistema de informação que alimenta o funcionamento da produção *just in time*. Originalmente, se compõe de cartões coloridos; sua presença define a necessidade de determinado produto. Entretanto, esta sinalização pode ser feita VISUALMENTE por meio de uma série de instrumentos bastante simples (anéis, plaquinhas, etc.). Algumas empresas usam, porém, relatórios emitidos pelo sistema de computadores que interliga seus diversos departamentos, ou mesmo seus clientes e fornecedores” (DIEESE, 1994, p. 355).

<sup>19</sup> Kaizen “significa ‘melhoramento contínuo’, tanto na vida pessoal, domiciliar, na vida social e no trabalho. Quando aplicado ao trabalho, deve envolver todos, tanto gerentes quanto operários. É a essência das práticas mais exclusivamente japonesas de administração” (SHIROMA, 1993, p. 176).

<sup>20</sup> Andon é um sistema que consiste em “procedimentos que permitem tornar literalmente visível o desenrolar do processo de produção ao permitir a visualização de cada um dos acontecimentos suscetíveis de acontecer” (CORIAT, 1994, p. 72).

<sup>21</sup> CCQ “são grupos ‘teoricamente’ voluntários, que se reúnem com o objetivo de resolver problemas da produção, descobrir ou propor a adoção de novos procedimentos padrão para determinada atividade” (DIEESE, 1994, p. 355)

<sup>22</sup> Célula de manufatura é um tipo de inovação tecnológica que envolve a mudança do modo de produção funcional para a produção grupal, em que o processo produtivo é formado por unidades que detêm o início e a finalização do produto (DOMINGUES & URNAU, 1996, p. 64)

atingidos pela existência da empresa, ou seja, consumidores, empregados, acionistas e sociedade (CAMPOS, 1992). Nesse caso, por cliente, toma-se tanto o usuário final do produto ou do serviço, como também o usuário interno à organização (MACHADO, 1994b, p. 14).

De acordo com um dos principais divulgadores das idéias da qualidade total aqui no Brasil, Vicente Falconi Campos “o empresário brasileiro precisa se conscientizar de que a grande saída é investir em qualidade” e ainda faz um alerta: “quanto mais rápido os brasileiros introduzirem estes conceitos nas suas organizações, tanto mais rápido o País terá condições de ter um povo rico, livre, participativo e satisfeito” (CAMPOS, 1991).

Essa “nova filosofia de trabalho” ou “nova ideologia desenvolvimentista” como anuncia Machado (1994b, p. 13), pressupõe que ao produzir com melhor qualidade se estaria produzindo também com maior produtividade, porque resultaria em menos desperdícios, menos retrabalho e menos custos.

Para Machado (1994b, p. 13), a comprovação da rigidez e do arcaísmo do “modelo” taylorista-fordista diante das exigências do novo paradigma produtivo sustenta a nova mentalidade empresarial e nacional. Nela, o compromisso de colaboração mútuo entre capital e trabalho seria o ponto-chave para sobreviver frente à desorganização social e econômica do país e assim poder superá-las.

Nesta acepção, “todos são iguais”, empresários e trabalhadores, pois são todos responsáveis pelos sucessos e insucessos da organização. Não existe mais patrão e empregado, explorado e explorador, já que todos são considerados colaboradores, unidos em torno de um mesmo objetivo: satisfação total do cliente

Segundo Franco (1995, p. 58), as técnicas de gestão da “qualidade total” assentam-se em princípios de flexibilidade e autonomia gerencial e se expressam pelas seguintes características: os funcionários exibem comportamentos relativos a compromissos individuais, responsabilidade e solidariedade; combinação dos recursos humanos, equipamento e informatização para a produção de determinado bem ou serviço; a importância e a satisfação do cliente passa a ser a chave da reestruturação das organizações; implantação de mecanismos de avaliação em processo com explicitação de critérios e definição de indicadores quantificáveis e, por último, o estabelecimento de uma nova política salarial diferenciada, baseada em índices de produtividade, solidariedade e cooperação dos funcionários. Para a autora, esta nova filosofia está centrada na crença da “pseudo” autonomia e na responsabilidade pessoal pelo desenvolvimento de competências individuais.

Nota-se ainda que, o processo de modernização da indústria brasileira tem ocorrido num quadro de recessão, instabilidade econômica e desemprego, acentuando os conflitos das relações de trabalho e o viés autoritário da cultura de relações industriais herdadas do período do “milagre”, dificultando a difusão de formas de gestão mais democráticas e participativas (GITAHY, 1994, p. 151). Além disso, a “transposição de um modelo para outros contextos nacionais tem como referência a noção de técnica, como algo neutro e descolável da realidade objetiva”(MACHADO, 1994b, p. 14).

Márcia Leite (1994, p. 43) assinala que muitos estudos realizados sobre a questão nas indústrias brasileiras, enfatizaram a diferença entre a forma como elas tendem a ser empregadas no Japão e o modo como estavam sendo difundidas no Brasil. Os estudos que a autora cita, apontam para uma modernização conservadora promovida pelos empresários com forte tendência a manter características importantes da organização taylorista-fordista do trabalho na reorganização da produção, concentrando o planejamento e concepção nas mãos dos técnicos e engenheiros e centralizando o trabalho, individualizado em tempos impostos. Apontam também, para as formas de gestão da mão-de-obra autoritárias e pouco compatíveis como o envolvimento dos trabalhadores, baseadas nos baixos salários, na divisão dos trabalhadores por meio de políticas salariais que buscam individualizá-los e na resistência em estabilizar minimamente a mão-de-obra.

Na mesma linha Coriat vai dizer que:

*Os “métodos japoneses” são, no Brasil, utilizados como ferramentas de racionalização do já existente, sem nada mudar das lógicas fundamentais tayloristas e fordistas que constituem o fundamento da indústria tradicional (CORIAT, 1994, p. 12).*

É bem possível que esteja ocorrendo supervalorização dos métodos e técnicas japonesas, podendo ocorrer a sua introdução sem adaptações, como se fossem peças prontas para o encaixe perfeito em nossa realidade. Não são levadas em consideração as nossas particularidades, como por exemplo, a precariedade do sistema educacional brasileiro que apesar de expandido durante a última década, sofreu um profundo processo de deteriorização da qualidade do ensino, diferente da realidade japonesa.

## 1.2 - As novas qualificações: demandas para o sistema educacional

O debate sobre o tema qualificação não é algo recente. Essa temática vem sendo largamente investigada há décadas, e a França foi o berço das primeiras formulações teóricas. Os estudos realizados pelos franceses Georges Friedmann<sup>23</sup>, Pierre Naville e Alain Touraine entre as décadas de 40 e 60 foram pioneiros<sup>24</sup>.

Inicialmente o tema foi especificidade da Sociologia do Trabalho, mas acabou por invadir gradualmente outras disciplinas das ciências humanas e sociais como a Psicologia, Ergonomia, História e Economia do Trabalho (DADOY, 1989, p. 1). Porém, foge ao escopo desta pesquisa fazer a revisão das teorias elaboradas neste período e as muitas outras que se seguiram. Este estudo privilegiará a discussão presente na década de 80, época em que houve disseminação parcial da automação microeletrônica ou automação flexível no Brasil.

Contudo é importante resgatar a concepção de Braverman, citado por Cláudia Abreu (1992, p. 87)<sup>25</sup>, que aponta a desqualificação como uma tendência em seu clássico estudo sobre a degradação do trabalho no século XX - sustentado por uma visão alienante e degradante do trabalho que pensava a qualificação a partir de sua perda progressiva por parte da mão-de-obra no capitalismo.

Com o tempo, essa visão será substituída pela tese da polarização das qualificações pelo fato de não mais responder à heterogeneidade de situações vivenciadas no mundo do trabalho. O debate sobre a questão passa a ser demarcado por uma nítida linha divisória que separava, de um lado, as análises teóricas que acreditavam na tendência a desqualificação da força de trabalho, e, de outro, os que se apoiavam na tese da superqualificação da mão-de-obra.

Com o tempo, a polarização das qualificações vai cedendo lugar à tendência à qualificação nos anos 80; pois aí se estava configurando um cenário diferente do anterior, composto por novas bases técnicas, organizacionais e gerenciais, provenientes de um novo paradigma produtivo.

---

<sup>23</sup> Segundo Dadoy, Georges Friedmann foi quem deu nova vida à sociologia francesa ao inaugurar a Sociologia do Trabalho, tornando-se pioneiro nas pesquisas sobre a evolução do trabalho, suas implicações sobre a qualificação e a formação profissional (DADOY, 1989, P. 2).

<sup>24</sup> Ver DADOY, M., 1989, p. 1-14.

<sup>25</sup> Segundo Cláudia Abreu (1992), Henry Braverman (1974) tratou em seu estudo os seguintes pontos sobre a desqualificação dos trabalhadores: 1º) a perda do saber-fazer; 2º) a ausência da promoção profissional; 3º) o trabalho reduzido, parcelarizado; repetitivo; monótono e a conseqüente má remuneração; 4º) posto de trabalho fixo, ou seja, perda de um conhecimento mais global; 5º) a docilidade e a passividade são as "novas" qualidades requeridas; e, 6º) fim do requisito aprendizagem (ABREU, 1992, p. 87).

O novo “modelo”, alternativo ao paradigma fordista, resultou de elaborações teóricas realizadas no início dos anos 80, recebendo a denominação de “especialização flexível” pelos economistas M. Piore & C. Sabel, em 1984, nos Estados Unidos e “novo conceito de produção” pelos sociólogos H. Kern & M. Shumann em 1984, na Alemanha (HIRATA, 1994 p. 125).

Tanto a “especialização flexível”, como o “novo conceito de produção”, ambos marcados por traços pós-fordistas e pós-tayloristas, estariam demandando novos requisitos de qualificação, ou seja, a requalificação ou a reprofissionalização estariam superando a desqualificação da força de trabalho, já que a modernização tecnológica é vista com um estímulo à qualificação da mão-de-obra. Esse novo paradigma tecnológico e organizacional não comportaria mais o trabalhador desinteressado e semi-especializado, que atuava no “sistema rígido de produção”; pois no âmbito do “sistema flexível de produção”, estaria ocorrendo uma radical mudança do perfil de qualificação dos trabalhadores e entre outras exigências, estaria a necessidade de um trabalhador flexível e polivalente.

Mediante à flexibilização, a força de trabalho precisaria ter entre outros, os seguintes requisitos:

- ⇒ bom nível de escolaridade;
- ⇒ capacidade de adaptação às novas situações;
- ⇒ visão e compreensão global do processo produtivo;
- ⇒ condições de participar com opiniões e sugestões;
- ⇒ atenção, responsabilidade;
- ⇒ capacidade de abstração e seleção;
- ⇒ habilidade para entender e interpretar informações;
- ⇒ criatividade ao lidar com os imprevistos;
- ⇒ aptidão para trabalhar em equipe;
- ⇒ abertura para novos conhecimentos;
- ⇒ capacidade de comunicação;
- ⇒ mais treinamento;
- ⇒ habilidades cognitivas e comportamentais.

É nítido o aparecimento de uma gama de novos requisitos não só técnicos, mas também comportamentais e atitudinais, que estariam requalificando alguns operadores. Em

função disso, estaria emergindo uma nova tese, ou seja, o “modelo da competência” (MACHADO, 1996b, p. 19).

Segundo Hirata (1994, p.128-129), a noção de competência oriunda do discurso empresarial nos últimos dez anos, é muito imprecisa e nela está totalmente ausente a idéia de relação social, se comparada ao conceito de qualificação. A noção de qualificação abrange três dimensões que são representadas por estas tipologias: a) “qualificação real”, que corresponde ao conjunto de competências e habilidades, técnicas, profissionais, escolares e sociais; b) “qualificação operatória” que se constitui nas potencialidades empregadas para enfrentar uma situação de trabalho e c) qualificação enquanto uma relação social que resulta da correlação de forças capital-trabalho, distinguindo-se qualificação dos empregos e qualificação dos trabalhadores. O modelo de competências está associado à crise da noção de postos de trabalho e a de um certo modelo de classificações profissionais. Dentro dessa noção de competência há uma gama de exigências sem haver necessariamente uma compensação salarial.

Nessa acepção, a qualificação é definida pela capacidade de agir, intervir, decidir em situações às vezes imprevisíveis e o exercício dessa capacidade implica na aglutinação de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem, na trajetória da vida profissional ou fora dela, envolvendo o “saber fazer”, o “saber ser” e o “saber agir” (LEITE, E., 1996, p. 162-165).

Segundo Marcia Leite, (1993, p. 3-4), não se pode negar as inúmeras vezes que surgiram chamando atenção para a complexidade do tema qualificação, marcada pela heterogeneidade da realidade, além das segmentações do mercado de trabalho.

Concordando com esta afirmação, Machado nota que:

*O campo das investigações se abre quando se conhece a importância de se considerar o peso e a intervenção de fatores específicos como a divisão intencional do trabalho, divisão sexual do trabalho, contexto social, contexto tecnológico, padrões de competição, formas diferenciadas de reprodução do trabalhador, formas diferenciadas de controle gerencial, dinâmicas de mercado de trabalho interno, dinâmicas do mercado de trabalho externo, condições subjetivas existentes no processo de trabalho, etc. (MACHADO, 1996b, p. 18).*

Portanto, com base na complexidade da questão e heterogeneidade da realidade, o debate atual é permeado pela inexistência de um consenso quanto às conseqüências da automação sobre a qualificação da mão-de-obra. Há autores que mesmo neste novo contexto, defendem que as bases técnicas ainda desqualificam e degradam a força de trabalho, mas só

que dentro de uma dinâmica polarizante das qualificações, ficando sem efeito as conclusões extremistas, sustentadas pelo determinismo tecnológico, que fundamentava o parecer daqueles que defendiam que as inovações provocam aumento de qualificação ou tão somente desqualificação. Nessa dinâmica polarizante, é desmistificada a exigência de maior qualificação generalizada. Segundo Machado (1996b, p. 19), seria o primeiro momento do debate atual, caracterizando a retomada da tese de Friedmann sobre a polarização das qualificações<sup>26</sup>.

Alguns estudos têm apontado que as novas tecnologias demandam um novo perfil de qualificação do trabalhador, exigindo maior capacidade de abstração e formação geral, ou seja, estaria ocorrendo uma “intelectualização da produção”, na qual a força de trabalho teria que ser polivalente e ter consigo maior bagagem de conhecimentos gerais, científicos e tecnológicos, dependendo assim de maior escolaridade.

Nesse cenário identificado pela introdução de novas tecnologias de produção de base microeletrônica, a qualificação da força de trabalho é impactada de forma veloz e brutal, e por isso, o mercado de trabalho ordena novos requisitos de qualificação aos trabalhadores e trabalhadoras no contexto da reestruturação produtiva, ocorrendo necessariamente um redesenho do tipo de qualificação necessária para a mão-de-obra, a fim de responder às novas exigências do mercado. Entretanto, segundo Machado (1994a, p. 16), torna-se imprescindível alertar para o fato de que nem todos que lidam com as novas tecnologias têm o conteúdo de seu trabalho flexibilizado. Para a autora, a adoção de novas tecnologias e das novas formas de gestão e organização do trabalho levariam a uma elevação da qualificação média da mão-de-obra, mas em função do caráter restritivo, heterogêneo e não-coetâneo do processo de inovações, apenas um pequeno grupo apresentaria o perfil de qualificado, restando, num outro pólo, um enorme contingente de trabalhadores “descartáveis” e desqualificados.

No caso brasileiro existe uma polarização entre um enorme contingente de trabalhadores semi-qualificados ou sem qualificação e uma parcela bem menor formada por trabalhadores qualificados, técnicos de nível médio e superior e pessoal de direção (CARVALHO, 1994, p. 94).

Para essa minoria, a flexibilização do trabalho permite a diminuição dos níveis de divisão e fragmentação do trabalho, predominantes no paradigma taylorista-fordista,

---

<sup>26</sup> Friedman (1947), tinha posição ambígua. Acreditava na desqualificação resultante da fragmentação das tarefas, mas se as empresas de forma geral adotassem uma política de “ampliação do trabalho” diferente dos princípios “tayloristas-fordistas”, poderia haver uma reversão na curva da desqualificação dos trabalhadores (PAIVA, 1989, p. 6-7).

possibilitando a troca de funções e a flexibilização funcional do trabalhador ao executar diferentes operações e tarefas.

Diante desse contexto, marcado pelas mudanças no mundo do trabalho, as pesquisas sobre reestruturação produtiva anunciam uma demanda do sistema produtivo para o sistema educacional de novos perfis de trabalhadores, de novas qualificações e de novas habilidades que no entender dos empresários seriam construídas desde a infância e adolescência, portanto, na educação básica. Este fato explica o porquê da iniciativa dos empresários de estarem intervindo no sistema educacional. Além de anunciarem as novas exigências para a educação, promovem paralelamente, treinamentos no interior de suas empresas, a fim de qualificar ou requalificar a mão-de-obra já empregada.

Dentro desse cenário, resta saber se realmente educação e competitividade estão caminhando juntas?

### **1.2.1 - Educação e requalificação: estratégias centrais para a competitividade?**

“Educação para a Competitividade”, esse é o clichê comumente usado principalmente no discurso dos empresários e representantes do governo ligados às políticas públicas voltadas à formação profissional dos trabalhadores. Esse discurso tem origem nos documentos elaborados em 1990 e 1992<sup>27</sup>, pela CEPAL (Comissão Econômica para América Latina e Caribe), entre outros.

O primeiro documento prevê que a inserção dos países da América Latina no processo de globalização, acontecerá com uma reestruturação produtiva, sob o jugo da competitividade internacional. Tal competitividade deverá sustentar-se na incorporação do processo técnico ao processo produtivo com aumentos de produtividade e menos depreciação dos salários reais. A transformação produtiva deve estar acompanhada das medidas redistributivas (CORAGGIO, 1996, p. 88-90), ou seja, o aumento da produtividade deveria permitir a elevação do nível de vida da população (SHIROMA, 1997, p. 1).

No segundo documento, a CEPAL argumenta que a educação e o conhecimento constituem o eixo da transformação produtiva com equidade. Internamente, os países da região teriam que consolidar e aprofundar a democracia, a coesão social, a equidade, a participação,

---

<sup>27</sup> A CEPAL em 1990, lança uma proposta intitulada *Transformação Produtiva com Equidade: a tarefa prioritária do desenvolvimento da América Latina e Caribe nos anos 90*. Em 1992, publica outro documento “*Educación y Conocimiento: Eje de la Transformación Productiva con Equidad*”. Sobre este foi preparado um resumo por E. Ottone, traduzido e publicado pelo MEC, na série *Cadernos para Educação Básica*, para ser distribuído às escolas (SHIROMA, 1997, p. 1)

ou seja, a moderna cidadania. No campo externo, teriam que buscar a competitividade internacional de forma eficiente. Segundo o documento, o que pode transformar a educação em chave para a proposta do desenvolvimento é a sua estreita vinculação com o mundo do trabalho, formando recursos humanos para atender as demandas por ele geradas. Essa vinculação entre sistema educativo e as necessidades do desenvolvimento seria resolvida com um planejamento educativo em que a demanda partisse dos empresários (CORAGGIO, 1996, p. 104-107).

A proposta da CEPAL tem como propósito superar as insuficiências no que se refere à má qualidade do ensino e ao relativo isolamento do sistema educacional em relação aos requerimentos sociais. A moderna cidadania seria preparada na escola, cujo acesso deveria ser universalizado, ao menos no ensino fundamental, a fim de que a população apreenda os códigos da modernidade - entendidos como conjunto de conhecimentos e destreza necessários para participar da vida pública e desenvolver-se produtivamente na sociedade moderna<sup>28</sup> (SHIROMA, 1997, p. 3).

No Brasil, os empresários organizados em torno da CNI (Confederação Nacional da Indústria), desde meados dos anos 80, formulam propostas em relação às políticas educacionais em função das mudanças estruturais na economia (DELUIZ, 1996a, p. 1).

O governo, por intermédio do Ministério da Educação e do Trabalho, vem se pronunciando a favor da reforma ou reestruturação do sistema educacional a fim de melhorar a formação de recursos humanos para atender às necessidades do mercado.

Também preocupado com a educação e qualificação dos trabalhadores está o movimento sindical. As Centrais Sindicais estão discutindo sobre o processo de reestruturação produtiva e as novas formas de organização da produção e seus impactos sobre a qualificação e a educação, desde 1990<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> “Estas capacidades podem definir-se como as requeridas para o manejo das operações aritméticas básicas, a leitura e compreensão de um texto escrito, a comunicação escrita, a observação descrição e análise crítica do entorno, a recepção e interpretação das mensagens do meios de comunicação modernos e participação no desenho e execução de trabalhos em grupo” (SHIROMA, 1997, p. 3).

<sup>29</sup> Segundo Deluiz, os interesses dos trabalhadores organizados não são homogêneos; pois pela análise dos documentos das Centrais Sindicais, fica perceptível que as concepções de Educação, seus pressupostos epistemológicos, as propostas curriculares, os conteúdos educativos, a forma de gestão e financiamento dos programas de formação profissional se diferenciam na perspectiva da Força Sindical e da CUT (Central Única dos Trabalhadores) (DELUIZ, 1996a).

Esses três segmentos vêm fazendo algumas tentativas no sentido de “alcançar consensos mais estruturais relativos à busca de um sistema educacional integrado às exigências qualitativas do setor produtivo e da sociedade”<sup>30</sup>.

A literatura e as experiências internacionais têm demonstrado que a disponibilidade de mão-de-obra mais “educada” é uma das principais exigências para viabilização das estratégias competitivas, a partir da modernização das empresas. Imbuídos nessa concepção, os autores ressaltam a importância dos programas de educação no “chão da fábrica” por meio de supletivos de 1º e 2º graus e treinamentos voltados para a parte técnica e também comportamental. Essa “educação” tem como finalidade formar mão-de-obra altamente disciplinada, confiável e tecnicamente adequada para o mercado de trabalho.

Penso que a escola deva atender às necessidades do mercado de trabalho, mas reduzi-la a isso é cair num imediatismo profundamente empobrecedor. Na minha visão, cabe à escola construir com o educando um saber *para e sobre* o trabalho. Além disso, o educador deve discutir os fundamentos do trabalho, como os homens e as mulheres transformam concretamente o mundo em que vivem e, também, os tipos de relações sociais que se estabelecem a partir da divisão do trabalho.

Sem esquecer das demais experiências, mas levando em consideração que o “modelo” japonês está sendo amplamente utilizado por várias indústrias do mundo inteiro, entre elas a indústria brasileira, cabe ressaltar uma de suas características fundamentais que está influenciando o pensamento empresarial emergente; trata-se da valorização do saber operário, enquanto um elemento-motor na busca de produção com qualidade e implementação de inovações no interior das fábricas. Os estudos sobre a experiência japonesa têm apontado que o motivo de tanto sucesso está apoiado na educação.

*O que chama a atenção, no caso japonês, é a estreita correspondência da estrutura educacional à estrutura ocupacional e, principalmente, a importância atribuída ao desempenho escolar nos processos de recrutamento e seleção. (...) As empresas valorizam e respeitam os critérios de avaliação escolar em suas contratações, o que, por sua vez, leva as escolas a se preocuparem permanentemente com seu desempenho. Isto resulta, inclusive, na grande valorização do Magistério que percebe salários bastante diferenciados (COUTINHO & FERRAZ, 1993, p. 49).*

---

<sup>30</sup> Uma dessas tentativas foi o *Workshop* “Questões Críticas de Qualidade na Educação Brasileira”, organizado pelo Ministério do Trabalho, com a participação das entidades que compõem o PACTI (Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria), Subcomissão de Educação e Gestão Tecnológica e PBQP (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade), Subcomitê de Subprograma, III Educação, Formação e Capacitação de Recursos Humanos. Uma outra foi o Fórum Capital-Trabalho, realizado em 1992 na USP.

Ao tomar o caso japonês como referência e as análises que promulgam um novo perfil de qualificação, ganha obrigatoriedade a reflexão sobre a situação do sistema educacional brasileiro, já que as pesquisas<sup>31</sup> têm apontado o nível educacional dos trabalhadores e trabalhadoras como uma das principais barreiras no alcance da competitividade das várias atividades econômicas.

Além disso, parte-se do pressuposto que o acesso à escola básica - compreendendo o ensino fundamental e médio - pública, gratuita e de qualidade é condição indispensável para a obtenção de uma formação que “desemboque” numa qualificação profissional diferente daquela que se contentava apenas com mão-de-obra “adestrada”.

Os dados mostram que o desempenho educacional brasileiro - mesmo ao se considerar a expansão da rede física da pré-escola à universidade - se mostra inferior quando comparado a países mais pobres da América Latina<sup>32</sup>.

Atualmente o sistema educacional brasileiro atende a cerca de 36 milhões de crianças e jovens. Estima-se que cerca de 4 milhões de crianças de 7 a 14 anos encontram-se fora da escola. Das 26 milhões que freqüentam a escola básica, cerca de 15 milhões estão fadadas ao fracasso escolar e pelo menos 10 milhões não conseguirão concluir a quarta série, constatando-se a existência de altas taxas de evasão e repetência<sup>33</sup> (MTb, 1995, p. 52-53).

Um dado importante, segundo a FIBGE, é que atualmente o Brasil conta com 17,5 milhões de pessoas com 15 anos ou mais que não sabem ler ou escrever, correspondendo a 18% da população que se encontra nesta faixa etária.

Apenas 43% dos que iniciam a escola fundamental conseguem concluir a 8ª série, deles apenas 3% o fazem em 8 anos, os demais 40% levam em média 12 anos, sendo que 20% só conseguem terminar por meio do ensino supletivo. A maior parte dos que fracassam

---

<sup>31</sup> “ As evidências neste sentido estão, por exemplo, na pesquisa realizada em 1992, pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), na qual o item ‘nível educacional dos empregados’ foi indicado como o segundo mais importante dentre os fatores que dificultam a elevação da qualidade e da produtividade. Pesquisa da CEPAL junto às empresas brasileiras de capital estrangeiro têm resultados semelhantes: a ‘qualidade dos trabalhadores não-qualificados’ surge como um dos aspectos mais negativos em relação ao padrão das empresas líderes no comércio mundial. 95,9% das empresas consultadas prevêm que, na década de 90, o item ‘recursos humanos’ deverá ser objeto de investimentos muito mais altos do que aqueles realizados nos anos 80. Sobre as fontes de competitividade no futuro, pesquisa do IEI/UFRJ verificou a unanimidade, entre as empresas pesquisadas, na indicação de ‘Recursos Humanos Qualificados’, dentre os fatores considerados ‘muito importantes’ ” (COUTINHO & FERRAZ, 1993, p. 51-52).

<sup>32</sup> O desempenho do sistema educacional brasileiro, no final dos anos 80, em comparação com os demais países da América Latina, só era superior ao do Suriname (COUTINHO & FERRAZ, 1993, p. 53).

<sup>33</sup> Esse “fracasso” escolar acaba justificando em muitos casos a superexploração das crianças no mercado de trabalho.

permanecem, em média, 5 anos na escola<sup>34</sup> (COUTINHO & FERRAZ, 1993, p. 53-54). A escola brasileira é excludente, ou seja, a população com menor poder aquisitivo acaba tendo menos acesso a ela.

Esse panorama fica ainda mais ofuscado ao se considerar as condições precárias das instalações físicas das escolas, somando-se a isso a falta de preparo técnico-pedagógico de um grande número de professores, além de parcos salários.

Pelo menos a metade das instalações físicas - em torno de 90.000 escolas - estão em condições precárias com escassez dos recursos pedagógicos, precisando urgentemente passar por reformas (COUTINHO & FERRAZ, 1993, p. 52).

Cerca de um quarto dos professores dos mais de 600 mil que lecionam nas quatro primeiras séries - etapa onde se localizam os piores resultados -, têm 8 anos de escolaridade ou menos. Significa dizer que possuem no máximo o 1º Grau completo, sem qualquer habilitação para a função do magistério, e mais agravante, nem para a alfabetização<sup>35</sup> (MTb, 1995, p. 11).

Sobre os salários, os dados oficiais apontam que os professores de 1º Grau são menos remunerados que os trabalhadores de outras categorias profissionais com semelhante nível de escolaridade (*ibid.*). Nas duas últimas décadas os profissionais da educação tiveram grandes perdas de *status* e de salários em relação as outras categorias profissionais (COUTINHO & FERRAZ, 1993, p. 55).

Com relação ao ensino médio, mesmo com maior fluxo de alunos, o número de matrículas corresponde a 30% dos jovens brasileiros de 15 a 19 anos. Dos concluintes, metade chega ao ensino superior (*ibid.*, p. 54), representando índice muito pequeno daqueles que chegam à universidade.

A situação da educação secundária e terciária no Brasil fica gritante, quando constatamos a situação educacional de outras economias como a da Coréia, Taiwan, Japão e México.

---

<sup>34</sup> Há um contingente significativo que chega a permanecer por 8 anos. Em geral a repetência tem maior incidência nas duas primeiras séries, sem ao menos completar a alfabetização (COUTINHO & FERRAZ, 1993, p. 53-54).

<sup>35</sup> Nas redes municipais de ensino fundamental das zonas rurais do Nordeste e Centro-Oeste se concentra o maior número de professores que não possuem sequer o antigo curso primário completo, representando mais de um terço dos que atuam nas zonas rurais de todo o país (MTb, 1995, p. 11).

**Tabela 1: Indicadores de educação em países selecionados**

Grupo etário matriculado	Coréia do Sul	Taiwan	Japão	México	Brasil
Ensino secundário					
1965	35	38	82	17	16
1985	94	91	96	55	35*
Ensino superior					
1965	6	7	13	4	2
1985	32	13	30	16	11
Estudantes do ensino superior (% da pop.)	3,6	2	2	1,5	1,1
Estudantes de engenharia	227,6	128,7	418,9	281,8	164,6
Total (milhares)	0,54	0,68	0,34	0,35	0,13
Como % da população	(1987)	(1984)	(1986)	(1986)	(1983)
Ano					

**Fonte:** *In:* Carvalho (1994, p. 106).

\* Os dados relativos ao Brasil provavelmente subestimam seu indicador porque, devido a diferentes definições de curso secundário, a faixa etária considerada com base no caso brasileiro vai de 15 a 17 anos, em contraste com as faixas consideradas para o México e Japão (12-17) e Coréia (10-18).

O sistema educacional brasileiro, além de ser excludente, revela que o perfil de escolaridade da população compromete profunda e negativamente o desempenho deste país na reestruturação produtiva, quando se considera que a educação é a “mola mestra” na obtenção de mão-de-obra mais qualificada.

Muitos estudos fazem uma análise assexuada dos impactos da reestruturação produtiva sobre a qualificação da mão-de-obra; no entanto, quero ressaltar que esta pesquisa seguirá a vertente voltada para a análise da segmentação do mercado, procurando sinalizar a relação entre as inovações tecnológicas e organizacionais e a divisão sexual do trabalho numa perspectiva das relações de gênero.

### 1.3 - Qualificação e a divisão sexual do trabalho

Wood (1989)<sup>36</sup>, focaliza a multiplicidade de efeitos das inovações tecnológicas e organizacionais sobre a força de trabalho, sendo que na sua opinião esses efeitos se diferenciam para homens e mulheres. Para o primeiro segmento, as inovações poderiam estar significando um trabalho mais rico e para o segundo, a intensificação dos ritmos, rotinização das tarefas, desqualificação e aumento do controle.

<sup>36</sup> WOOD, 1989 *apud* LEITE, Márcia, 1993, p. 5.

Kergoat (1986, p. 84) discorda profundamente da idéia de que as mulheres estariam ocupando as funções menos qualificadas pelo fato de serem mal formadas pelas instituições escolares ou porque as mulheres estariam lutando pouco pelos problemas de qualificação, e sugere que a questão seja analisada por um outro ângulo, ou seja: as mulheres são portadoras de formação que se encaixa perfeitamente dentro daquelas funções que são oferecidas pelas empresas, e que o seu aprendizado é contínuo no âmbito familiar e reprodutivo. Assim sendo, esta qualificação, que não acontece no espaço institucional reconhecido, é negada, porque aparece como rol de qualidades inatas e não adquiridas, naturais e não culturais: destreza, rapidez, minúcia e outras. Por outro lado, as próprias trabalhadoras acabam interiorizando e naturalizando essa banalização e elas mesmas desvalorizam o seu próprio trabalho. Isto é explicado pelo fato de a aquisição desse saber-fazer se dá fora dos canais institucionais de qualificação, aparecendo como uma aquisição individual e não coletiva.

Estas afirmações reforçam os modos diferenciados de como a reestruturação produtiva incide sobre trabalhadores e trabalhadoras no mercado de trabalho.

Sobre isso Abreu comenta:

*O novo modelo de flexibilização para as mulheres passa pela utilização intensiva de formas de emprego atípicas, como contratos de curta duração ou empregos em tempo parcial. Além disso, na maior parte das vezes existe de fato uma justaposição do taylorismo às novas tecnologias flexíveis: as novas estruturas de qualificação adicionam as qualidades novas (capacidade de autocontrole, integração de exigências de qualidade, gestão de estoques, regulagem dos equipamentos) às qualidades antigas (rapidez e desteridade). Isso tudo com uma simples formação no posto de trabalho e sem que se criem novas carreiras profissionais (ABREU, 1993, p. 127).*

Nessa concepção, a qualificação não é um conceito neutro, nem tão pouco técnico, é sim, constituída por uma dimensão sexuada que, ao mesmo tempo exprime a divisão sexual do trabalho, reforça-a cotidianamente no mercado de trabalho. Aos homens o retreinamento e as novas carreiras profissionais e às mulheres, o trabalho monótono, repetitivo, precário e sem abertura de novas oportunidades de promoção ou carreiras profissionais.

### 1.3.1 - A divisão sexual do trabalho e o gênero

A divisão sexual do trabalho constitui-se numa das clivagens das relações entre gêneros e, com base nesta perspectiva, é possível “enxergar” a divisão sexual do trabalho como consequência de um “construído socialmente”<sup>37</sup> e entender o quanto essa noção é importante na constituição das práticas produtivas das mulheres no mercado de trabalho.

Para Stolcke (1991, p. 103), o conceito de gênero<sup>38</sup>, no mesmo momento que transcende ao reducionismo biológico quando desafia a afirmação tida como verdadeira de que a “biologia é o destino”, também interpreta as relações entre homens e mulheres como formulações sociais, culturais e psicológicas impostas às identidades sexuais.

Esse conceito rompe com a idéia de que os papéis masculino e feminino se diferenciam por razões da própria “natureza humana” e os explica a partir das relações sociais entre homens e mulheres.

O discurso baseado nas diferenças biológicas que foi legitimado pela medicina do século XIX, que explica as diferenças dos sexos, aparece como:

(...)um discurso naturalista que insiste na existência de duas espécies com qualidades e aptidões particulares. Aos homens o cérebro (muito mais importante do que o falo), a inteligência, a razão lúcida, a capacidade de decisão. Às mulheres, o coração, a sensibilidade, os sentimentos (PERROT, 1988, p. 177).

Para fortalecer ainda mais os esteriótipos demarcados pelos diferentes papéis sociais relativos aos dois gêneros, um outro argumento amplamente utilizado para justificar a submissão da mulher na sociedade, foi a questão da suposta fragilidade e delicadeza feminina. A concretização da idealização dos papéis para ambos o sexos se tornou realidade graças às várias áreas do conhecimento; as religiões e as várias culturas reproduziram e, em parte, ainda reproduzem a naturalização dos papéis dos gêneros masculino e feminino.

Por conta dessa “verdade cultural” que se transmutou em “verdade natural”, as mulheres ficaram durante muito tempo enclausuradas no interior dos lares, cabendo a elas a guarda dos filhos, as tarefas rotineiras. Suas atividades limitavam-se ao espaço “privado”, e os homens, ao contrário, desenvolviam suas atividades no espaço “público”, aquele fora do lar. Essa distinção entre os tipos de participação dos sexos caracterizada na separação das esferas

---

<sup>37</sup> A expressão “construído socialmente” foi utilizada por Danièle Kergoat ao tratar da divisão do trabalho entre os sexos (KERGOAT, 1987, p. 1).

<sup>38</sup> Segundo Stolcke, o termo ‘gênero’ como categoria de análise foi introduzido nos estudos feministas no anos 80 (STOLCKE, 1991, p. 103).

reprodutiva - trabalho doméstico - e produtiva - trabalho assalariado -, se constitui na divisão sexual do trabalho, que por sua vez nomeou prioritariamente o sexo feminino para a reprodução e o masculino para a produção.

Todavia, estudos realizados sobre os momentos históricos anteriores, mostram que a divisão sexual nem sempre foi tão rígida assim. Perrot (1981, p. 76 e 218), argumenta que no século XVIII e início do século XIX não havia muita distinção entre espaços masculinos e femininos, sendo que a fronteira entre o público e o privado variava, pois nem todo privado era feminino e nem todo público era masculino, mas que aos poucos, a participação das mulheres na sociedade foi se tornando marginal e diz ainda que:

*O século XIX acentua a racionalidade harmoniosa dessa divisão sexual. Cada sexo tem sua função, seus papéis, suas tarefas, seus espaços, seu lugar quase predeterminado, até em seus detalhes (PERROT, 1988, p. 177).*

Sobre a “fronteira”, entre o público e o privado, Kergoat (1987, p. 2) acrescenta dizendo que a divisão sexual do trabalho varia no tempo e no espaço. Uma tarefa pode ser designada aos homens numa sociedade, como pode ser designada às mulheres em uma outra. Porém, essa variação não impede que as sociedades estejam estruturadas em torno da divisão sexual do trabalho<sup>39</sup>.

Para entender as relações sociais desiguais entre os sexos que aparecem imbuídas num modelo consubstanciado pela hierarquização e antagonismo e que se revelam nos níveis de participação no âmbito social, é fundamental a apreensão de um dos aportes - cultural e institucional - mais significativos que as sustentam, ou seja, o patriarcalismo. Segundo Pena (1981, p. 71-72), o conceito de patriarcalismo traz no seu âmago um conjunto de relações sociais de reprodução, estruturadas no interior da família, que responsabiliza as mulheres pelo trabalho reprodutivo. A reprodução não se reduz apenas à maternidade, mas envolve a regulamentação da sexualidade<sup>40</sup>, o controle da fertilidade, o cuidado com as crianças e as

<sup>39</sup> A divisão sexual não é a única forma de divisão social do trabalho, existem outras formas, como por exemplo, a divisão do trabalho manual e intelectual ou a divisão internacional do trabalho, no entanto, a divisão sexual do trabalho se articula, interpenetra-se com outras formas de divisão social (KERGOAT, 1987, p. 1-2).

<sup>40</sup> Pena, ao analisar a racionalização do trabalho e a diminuição da participação feminina na mão-de-obra fabril, mostra que à medida que o processo de industrialização se desenvolvia no Brasil, a burguesia estimulava o casamento e a organização familiar. O alcance de um nível maior de produtividade passava pela redução de *turn-over* no trabalho, assim a sexualidade consistia num dos principais elementos a serem controlados na vida cotidiana das trabalhadoras e trabalhadores. A família cumpre entre outros, o papel de disciplinadora dos instintos sexuais. Também é na família que a mão-de-obra repõe as energias dispendidas na fábrica e é ali que ela é reproduzida diariamente; por isso a família aparece com um novo significado (PENA, 1981, p. 127 e 128).

tarefas domésticas. Dessa forma, a família reproduz relações sociais de produção e também de reprodução, ou melhor, não só uma sociedade dividida em classes, mas também uma sociedade dividida em gêneros. A autora acrescenta, em sua análise, a idéia de que o capitalismo não gera o patriarcalismo, mas faz uso dele, reforça-o e envolve o conjunto de seus valores na dinâmica do capital.

O patriarcalismo, que até então circunscrevia a atuação das mulheres apenas dentro da unidade familiar, abre mão dos seus mecanismos internos e os põe à disposição do capitalismo, que tira proveitos da condição de submissão da mulher em relação ao homem e a reforça, tornando assim, as mulheres mais suscetíveis à exploração. Patriarcalismo e capitalismo formam uma espécie de amálgama que assegura uma exploração mais intensa em relação às mulheres.

À medida em que as mulheres transpõem a barreira do privado para o público, em função de uma necessidade de realização pessoal ou do capitalismo, as desigualdades persistem no campo educacional e no campo ocupacional, entre outros.

*Estudos sobre o trabalho feminino e a participação na força de trabalho, têm chegado à conclusão que também o trabalho constitui, para a mulher um campo de subordinação e consistentemente elas ocupam postos mais baixos na hierarquia ocupacional que os homens, têm menores chances de mobilidade, recebem salários sistematicamente menores, apresentam uma taxa mais alta de instabilidade de emprego, exprimem politicamente sua condição de trabalhadora de forma menos agressiva e suas determinações de classe são mais sutis (PENA, 1981, p. 34).*

Duas fortes inclinações aparecem nas pesquisas sobre a inserção da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho: a “cegueira” em relação às atividades realizadas pelas mulheres no âmbito doméstico e a segmentação ocupacional por sexo.

A segmentação ocupacional ou a segregação sexual, como também é denominada, registrada no mercado de trabalho e que permeia a dinâmica assumida pelas mulheres no envolvimento junto ao contexto produtivo, significa a concentração delas em atividades que a sociedade define como tipicamente femininas. Portanto, para compreender esse processo de segmentação ocupacional, é preciso considerar o papel que a mulher desempenha na esfera familiar, ou seja, no contexto reprodutivo. É impossível apreender a dimensão do trabalho feminino, caso não sejam caracterizadas as devidas relações entre o trabalho assalariado e o trabalho doméstico.

Para Kergoat (1986, p. 83), as operárias estão inseridas nas relações de produção e de reprodução. Articular as duas esferas significa, trabalhar simultaneamente sobre dois grupos de relações sociais, relações entre os sexos e relações de classes, relações que a autora chama de opressão e exploração, respectivamente.

Partilhando vigorosamente da concepção defendida por essa autora, Hirata (1995, p. 40), mostra que a exploração no trabalho assalariado - relações hierarquizadas de trabalho - e a opressão de sexo - relação de opressão das mulheres pelos homens - são inseparáveis e um exemplo do cruzamento entre os dois elementos seria o assédio sexual no trabalho. Completa este pensamento, argumentando que na esfera da exploração econômica ou das relações de classe, é exercido também o poder dos homens sobre as mulheres. Esta noção reconceitua a categoria trabalho.

*É esta passagem da primazia do econômico e das relações de exploração à afirmação de um laço indissolúvel entre opressão sexual (e de classe) e exploração econômica (e de sexo) que permite, na minha opinião, reconceituar o trabalho, torná-lo dinâmico, a partir da introdução de uma subjetividade atuante, ao mesmo tempo 'sexuada' e 'de classe' segundo a expressão de Danièle Kergoat (HIRATA, 1995, p. 40).*

### **1.3.2 - O gênero e o trabalho feminino sob a égide da reestruturação produtiva**

Os estudos mostram que, nas décadas recentes, tem havido um crescimento significativo da participação das mulheres no mercado de trabalho formal. Um exemplo claro dessa expansão é o que apontou o relatório do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) em 1987, quando demonstrou que, na América Latina, a participação das mulheres no mercado de trabalho em 1950 era de 18% e em 1980 passou para 26% (ABRAMO, 1994, p. 230).

No Brasil, também tem ocorrido um aumento significativo nos últimos anos, mas antes de tratar especificamente desse crescimento, se faz necessário uma breve passagem pela trajetória de inclusão das mulheres no mercado de trabalho formal brasileiro.

A inserção da força de trabalho feminina, com base nos recenseamentos populacionais, demonstra que houve grande participação das mulheres no trabalho fabril no início do processo de industrialização em meados do século XIX, seguido de uma quebra violenta no final desse período e início do século XX, momento em que a indústria brasileira começa a ganhar impulso. Nos anos 50, começam aparecer indícios de crescimento

significativo da participação feminina no mercado de trabalho, que se consolidou nos anos 70<sup>41</sup>, e, segundo Abreu (1993, p. 122), na década de 80, a participação feminina cresceu de 36,6% em 1979, para 38,7% em 1989.

E é, também, nos anos 80, que o processo de reestruturação produtiva faz seus primeiros ensaios na realidade brasileira, marcada naquele momento por intensas transformações econômicas, período que ficou conhecido como “década perdida”.

Nesse contexto, estavam ocorrendo efeitos negativos sobre o emprego e a mão-de-obra feminina sofreu maior impacto do que a mão-de-obra masculina nos vários setores industriais, decorrente da introdução de novas tecnologias. Em alguns postos, a mão-de-obra feminina, considerada em tese “não qualificada”, perdeu espaço para uma força de trabalho masculina com formação técnica, classificada como mais qualificada (HIRATA *et al.*, 1994, p. 13).

Esse processo é resultante de uma concepção que vê na qualificação feminina algo inferior à qualificação masculina, constituindo-se numa visão distorcida da realidade no meu entender, pois não se trata de qualidades inatas à natureza feminina e sim adquiridas nos espaços construídos e determinados socialmente para a mulher.

O que chama a atenção é que mesmo havendo perda de espaço, as mulheres continuaram ampliando sua participação no mercado de trabalho conforme os dados apontados por Abreu anteriormente.

Ainda em relação a esse período, Bruschini (1994, p. 189-195), ao tecer uma análise muito bem articulada e estruturada a partir de dados oficiais<sup>42</sup> sobre as trabalhadoras brasileiras, levando em consideração aspectos pessoais, familiares e econômicos, revela o comportamento da mão-de-obra feminina em mercados diferenciados.

---

<sup>41</sup> Bruschini, ao examinar o trabalho feminino, pontua alguns aspectos que foram essenciais para o ingresso intensivo das mulheres no mercado de trabalho, a partir dos anos 70: rápido crescimento econômico (caracterizado pela industrialização urbana e modernização do aparato produtivo, apesar das desigualdades sociais), favorecendo a incorporação de novos trabalhadores, inclusive as mulheres; perda do poder aquisitivo dos trabalhadores que resultou na necessidade de as mulheres também se inserirem no mercado de trabalho em busca da complementação de renda familiar (observou-se não só o ingresso de mulheres pobres, mas também as mais instruídas e das camadas médias); elevação das expectativas de consumo, com a proliferação de novos produtos, redefinindo assim, o conceito de necessidade econômica (tanto para as famílias das camadas médias e as de renda mais baixa); profundas transformações nos padrões de comportamento e nos valores relativos ao papel da mulher, intensificados pelo impacto dos movimentos feministas e pela presença das mulheres cada vez mais atuante nos espaços públicos; queda da fecundidade que reduz o número de filhos por mulheres, sobretudo nas regiões mais desenvolvidas do país, liberando-as para o trabalho; a expansão da escolaridade e o acesso das mulheres às universidades (BRUSCHINI, 1994, p. 179-180).

<sup>42</sup> A análise que Bruschini faz é com base em dados apresentados no Censo de 1980, PNADs de 81 a 90 e a RAIS de 1988.

Os dados compilados pela autora demonstram mudança bastante significativa no perfil da mão-de-obra feminina em relação às décadas anteriores, ao revelarem que atualmente as mulheres casadas e mais velhas são as que mais participam do mercado de trabalho. A presença de filhos é o que mais interfere nessa participação, sendo que a atividade econômica declina sensivelmente quando ela se torna mãe e volta a aumentar quando os filhos crescem.

Outra constatação é que as mulheres mais instruídas são as que mais trabalham fora de casa. Concentram-se mais no setor terciário, sobretudo em atividades de prestação de serviços, onde se encontram alguns dos empregos de mais baixo prestígio e remuneração. Também estão presentes no setor social, na agricultura, no comércio e na indústria. No setor formal da economia, as mulheres dispõem de opções ocupacionais limitadas, além de baixos salários. As mulheres percebem menores salários do que seus colegas no interior de todos os grupos ocupacionais. Os diferenciais se acentuam nas ocupações de nível superior e de chefia e se mantêm mesmo nas quais a participação feminina costuma ser mais acentuada, apesar de ter havido um ganho salarial nos últimos anos. As desigualdades salariais se intensificam com o tempo de serviço, mas é a cor, associada ao sexo, uma das características que interfere na determinação de desigualdades salariais.

As mulheres têm menor acesso do que os homens em cargos de chefias e supervisão, e ainda o mais baixo nível de sindicalização, reforçado pela menor tradição político-sindical das atividades terciárias (*ibid*).

Outro aspecto a ser considerado são os tipos de ocupações em que as mulheres estão concentradas. O censo populacional de 1980 revelou que 73% das mulheres envolvidas em ocupações não-agrícolas se concentram nas seguintes ocupações: empregadas domésticas (23,9%), funções burocráticas de escritório (14,4%), professoras primárias e secundárias (7,7%), costureiras e bordadeiras (7,1%), serventes (4,9%), balconistas (4,6%), lavadeiras e passadeiras (2,7%), enfermeiras e fisioterapeutas (2,5%), comerciantes por conta própria (1,6%) e cozinheiras do setor de alojamento e alimentação (1,8%).

Esses dados demonstram a concentração das mulheres naqueles setores, postos e funções geralmente considerados femininos, confirmando a segmentação por sexo e a existência dos guetos ocupacionais. O que é preciso aprofundar, é se esta tendência permanece neste cenário onde a reestruturação produtiva parece estar mais solidificada, porque até o momento são poucas as discussões e análises sobre as conseqüências da modernização tecnológica sobre o trabalho na perspectiva de gênero. Como frisa Abreu (1993, p. 122), são levados em consideração apenas os efeitos sobre os processos de trabalho nos vários setores

da economia e poucos estudos mostram os efeitos diferenciados quanto se trata de uma força de trabalho feminina ou masculina.

Muitas das proposições para o debate sobre o assunto são direcionadas ao trabalhador masculino como se estes constituíssem uma população universal. A dimensão do gênero nesta nova conjuntura tem sido muito pouco explorada ou até negada, pelos que se propõem a estudar o processo de modernização tecnológica. Constatada a deficiência, pretendo, neste trabalho, contribuir com aqueles que se estão propondo a analisar as manifestações desses novos elementos presentes nos sistemas produtivos sob a ótica do gênero.

Como diz Abreu:

*Se a classe operária tem dois sexos, a mudança tecnológica só pode ser entendida a partir de uma perspectiva de gênero (ABREU, 1993, p. 122).*

Nos anos 60, discutia-se muito a idéia de que, com a introdução das novas tecnologias com base microeletrônica e a conseqüente eliminação do trabalho pesado e sujo, haveria maiores possibilidades de ocorrer a igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Entretanto, a afirmação foi sendo desconstruída no decorrer das duas décadas posteriores por falta de bases empíricas (ABREU, 1993, p. 125).

É bem verdade que, numa situação ideal, as características da automação do processo produtivo, da flexibilidade técnica e organizacional e das novas concepções de gestão empresarial, poderiam oferecer maiores oportunidades de empregos às mulheres em novas áreas e setores do processo produtivo, minimizando a divisão sexual do trabalho e como conseqüência, a segregação ocupacional. Abramo (1994, p. 231-232) discorre sobre essas possibilidades em alguns exemplos: a provável diminuição do esforço físico e da periculosidade facilitariam o acesso das mulheres a inúmeras profissões e qualificações até então definidas como “tipicamente masculinas”; a polivalência que ao tornar mais sutis as antigas divisões profissionais que freqüentemente colocavam os homens em melhores posições, poderiam colocar as mulheres em postos de trabalho mais qualificados e melhor remunerados; o trabalho em tempo parcial ou a domicílio também poderiam gerar maior número de oportunidades de emprego para as mulheres e oferecer formas menos desgastantes de articulação entre a vida doméstica e o trabalho assalariado.

Porém, mesmo com análises ainda incipientes, é possível constatar importantes e significativas inclinações que contradizem essas possibilidades de ganhos para a mão-de-obra

feminina no mercado de trabalho atual. Com base em algumas pesquisas<sup>43</sup>, o quadro atual é este:

- ⇒ há persistência de fortes sinais de continuidade da segmentação horizontal e vertical por gênero no mercado de trabalho, reforçando a existência de guetos ocupacionais masculinos e femininos;
- ⇒ a imagem que os empresários têm em relação às mulheres é depreciativa e diferenciada para trabalhadores e trabalhadoras, sendo que a esfera reprodutiva tem grande influência na construção dessa imagem;
- ⇒ progressiva utilização de mulheres em formas de emprego precárias, incluindo contratos de curta duração, empregos em tempo parcial ou trabalho a domicílio no processo de flexibilização externa das empresas;
- ⇒ a eliminação de determinadas barreiras técnicas é insuficiente para estabelecer relação de equidade entre trabalhadores e trabalhadoras dentro das empresas, comprovando-se que os efeitos sociais da tecnologia são diferenciados por sexo;
- ⇒ o distanciamento progressivo entre trabalho qualificado masculino e trabalho desqualificado feminino, sendo que as mulheres ocupam postos menos qualificados e situados nos escalões mais baixos da hierarquia funcional;
- ⇒ as mulheres se tornam polivalentes, sem ganhos salariais e sem oportunidades de novas promoções;
- ⇒ formação profissional acontece nos próprios postos de trabalho, pois as mulheres ficam limitadas às operações das máquinas;
- ⇒ pouca ascensão a postos de responsabilidade ou poder sobre os subordinados;
- ⇒ o trabalho feminino é caracterizado pela divisão mais detalhada das tarefas, com ciclos curtos de operação e trabalho repetitivo, tedioso e monótono;
- ⇒ as mulheres continuam sendo controladas segundo as modalidades tayloristas de organização de trabalho com suas cadências e ritmos impostos pelas linhas de produção ou das máquinas;
- ⇒ as mulheres estão sujeitas a um grau maior de controle do supervisor(a);

---

<sup>43</sup> ABREU, 1993; ABRAMO, 1994; ABRAMO & ARMINJO, 1994; BRUSCHINI, 1994; SEGNINI, 1994; HIRATA *et al.*, 1994; e HUMPHREY, 1988.

- ⇒ a participação feminina no mercado de trabalho segue concentrada em estratos inferiores em termos de remuneração, qualificação, condições de trabalho, estabilidade e reconhecimento social;
- ⇒ na justaposição entre o sistema taylorista e do sistema flexibilizado de trabalho, as mulheres permanecem concentradas no primeiro e os homens no segundo, e, ainda dentro deste, a força de trabalho masculina apresenta formações qualificadas e “polivalentes” e a força de trabalho feminina, com as formas de empregos atípicos;
- ⇒ os sistemas participativos como os “círculos de controle de qualidade” tendem a excluir as mulheres, pois privilegiam as categorias mais qualificadas.

Esses são alguns dos indicativos que me auxiliam na leitura do movimento de inserção das mulheres no mercado de trabalho no contexto da reestruturação produtiva. Não estou negando aqui as experiências que fogem à regra<sup>44</sup>; mas por sua vez são pouco representativas e, de forma alguma, expressam uma tendência.

A partir das preocupações, ora apresentadas neste primeiro capítulo sobre reestruturação produtiva, qualificação e as relações de gênero, que representam o fulcro dos meus interesses de investigação nesta pesquisa, decidi pela realização de um estudo de caso numa empresa ligada à indústria de confecção do vestuário.

Escolhi esse ramo industrial por diversas motivos. Primeiro, por constituir-se num dos “carros-chefe” da economia de Santa Catarina, já que é o segundo mais importante em termos de faturamento e emprego de mão-de-obra, depois da indústria alimentícia. Caso levarmos em consideração o mercado informal, talvez ela seja a primeira em volume de emprego. Uma outra característica extremamente importante para esta pesquisa é o fato de se tratar de uma indústria que emprega uma mão-de-obra eminentemente feminina. Além desses aspectos, cabe lembrar também que existem poucos estudos voltados para o setor tradicional, pois a maioria das pesquisas concentra-se nos setores de ponta da economia. Um último detalhe que merece ser observado, é o fato de o setor estar sendo profundamente afetado pela concorrência dos importados.

---

<sup>44</sup> Ver SEGNINI, Liliana R. P., 1994.

## CAPÍTULO II

### 2 - CONSIDERAÇÕES SOBRE A INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO NO MUNDO, NO BRASIL E O CASO DA EMPRESA PESQUISADA

#### 2.1 - Características gerais da indústria de confecção do vestuário

A indústria de confecção do vestuário compõe a cadeia produtiva têxtil-vestuário<sup>45</sup>, que por sua vez está inserida no complexo têxtil<sup>46</sup>. Essa indústria é composta por uma série de ramificações que variam conforme a matéria-prima empregada, o tipo de artigo confeccionado e sua utilização. São roupas para o vestuário, para o uso doméstico ou utilização industrial.

A mão-de-obra é utilizada intensivamente, concentrando-se mais na fase de costura ou montagem, como também é conhecida. Isso ocorre em função da complexidade no manuseio do tecido, pois trata-se de matéria-prima que apresenta algumas propriedades (é maleável e tem texturas distintas), que dificultam a substituição do trabalho humano nesta parte do processo. Segundo Hoffman & Rush (*apud* Tauile, 1988, p. 89), do tempo total gasto nesta fase, 80% corresponde à manipulação do tecido e os outros 20% ficam para a costura da peça, determinando em última análise, a elevada intensidade de trabalho humano nesta indústria.

Mundialmente, algumas tendências são constatadas na evolução da distribuição geográfica do emprego na indústria de confecção do vestuário, que revelam: constante erosão dos níveis de emprego na maior parte dos países industrializados, expansão crescente no número de empregos nas economias mais avançadas, predomínio de empregos pouco qualificados e a precarização cada vez maior das condições de emprego e mão-de-obra feminina preponderante. Quanto a este último item, é importante registrar que segundo a OIT (Organização Internacional do Trabalho), nos países economicamente mais avançados oscila

---

<sup>45</sup> A indústria têxtil é a principal provedora de matéria-prima (tecidos naturais, artificiais, sintéticos mistos e malhas) para a indústria de confecção do vestuário, constituindo desta forma, uma relação de interdependência entre ambas. Segundo Campos & Scherer, a cadeia têxtil-vestuário engloba atividades desde o beneficiamento de fibras naturais até a confecção de roupas, constituindo uma cadeia de produção relativamente linear, sendo o resultado de uma etapa o principal insumo da etapa seguinte, independentemente de fatores como escala e tecnologia de produção (CAMPOS & SCHERER, 1995, p. 5).

<sup>46</sup> Segundo os mesmos autores o complexo têxtil inclui as indústrias têxtil, vestuário, couro e calçados (CAMPOS & SCHERER, 1995, p. 5).

entre 70 e 80% o emprego de mulheres, enquanto que nos demais elas podem representar mais de 90% da força de trabalho (OIT, 1995a, p. 35).

Essa Indústria tem papel muito importante, quando se refere à geração de empregos; no entanto, é impossível precisar o número de trabalhadoras(es) empregados nela em todo mundo. As estatísticas oficiais tratam apenas dos que atuam no setor formal, mas é o setor informal que mais emprega. O setor informal é constituído por uma parte de mão-de-obra que atua no trabalho a domicílio e a outra, em fábricas clandestinas.

A Indústria do Vestuário é composta por grande número de micro, pequenas e médias empresas e poucas são as de grande porte, nos países economicamente mais avançados (BNDES, 1990, p. 1).

O imenso número de empresas neste setor é justificado em função das poucas barreiras apresentadas para aqueles que querem ingressar no ramo. As facilidades são asseguradas pelos seguintes aspectos:

- 1º) reduzido impacto das inovações tecnológicas e por isso a necessidade de pouco capital para ingressar no ramo (tecnologia simples e mão-de-obra barata);
- 2º) estrutura industrial bastante diversificada determinada pelo tipo de produto fabricado a fim de atender a um mercado consumidor bastante heterogêneo;
- 3º) a técnica principal de produção é amplamente difundida, não exigindo grandes investimentos na qualificação da mão-de-obra;
- 4º) processo produtivo altamente divisível, tanto do ponto de vista global como das várias etapas que se concretizam em multiplicidade de pequenas tarefas, facilitando a sua execução (ABREU, 1986, p. 100-102; CAULLIRAUX, 1987, p. 151).

Para Caulliriaux (1987, p. 151), esses fatores fazem com que haja o ingresso de um alto número de empresas no mercado, geralmente sem condições mínimas de estabilidade, o que resulta num número de falências muito alto.

Essas características estimulam a persistência do sistema de subcontratação neste ramo industrial ao abarcar unidades de dimensões variadas, inclusive o trabalho industrial a domicílio (ABREU, 1986, p. 102).

Pelo seu caráter extremamente heterogêneo - diferentes portes, produtos diversificados e públicos variados -, acompanhado das inúmeras facilidades na sua difusão, a indústria de confecção do vestuário encontra-se difundida no mundo inteiro, empregando um enorme contingente de mão-de-obra.

### 2.1.1 - A mundialização da indústria

Nos últimos vinte anos, a cadeia têxtil-vestuário, vem extrapolando as fronteiras dos países de origem, tanto no que se refere à fabricação de seus produtos, como na comercialização dos mesmos.

Dentro do profundo processo de mundialização, a indústria de confecção do vestuário aparece com suas “tramas reentrelaçadas”, principalmente no que diz respeito às estruturas de emprego, salários, bases tecnológicas e gestão da mão-de-obra. As economias mais avançadas ocupavam postos privilegiados no mercado mundial, mas tiveram que ceder lugar a novos concorrentes, desta vez aos NICs.

Em meados dos anos 60, teve início o processo de reestruturação mundial das indústrias têxteis e do vestuário com o entrada dos “Tigres Asiáticos”, Hong Kong, Coréia do Sul, Singapura e Taiwan. Anos mais tarde, também passam a dividir espaço no mercado internacional a Indonésia, Malásia e Tailândia. O fato de esses países disporem de um grande excedente de mão-de-obra disponível e conseqüentemente, barata foi decisivo para que concentrassem suas industrializações em setores mais intensivos em mão-de-obra, em especial a indústria de confecção do vestuário (OIT, 1995a, p. 9).

A inserção de novos protagonistas nos últimos 30 anos no mercado internacional resultou em vantagens bastante significativas e favoráveis aos países asiáticos, que acabaram por influenciar decisivamente na redefinição de novos padrões de concorrência<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Estes países dispunham de mercados domésticos restritos, por isso priorizaram às exportações aos países mais industrializados. Além disso, “abriram suas portas” (principalmente através da criação de zonas de livre comércio) para os investidores estrangeiros. Conseguiram penetrar com uma certa facilidade no mercado consumidor dos países industrializados pelo fato destes possuírem estruturas de produção pesadas, pouco articuladas e carentes de um espírito inovador, conseqüentemente, incapazes de oferecer preços mais competitivos (OIT, 1995a, p. 12).

**Quadro 1: Comércio internacional de produtos da indústria do vestuário, segundo os 15 principais países exportadores e importadores em 1992**

Países exportadores	1986 (US\$ bi)	1992 (US\$ bi)	Variacão (%)	Cota em 1992 (%)	Países importadores	1986 (US\$ bi)	1992 (US\$ bi)	Variacão (%)	Cotas em 1992
1-Hong Kong	8,4	20,1	139	7,6	1-Estados Unidos	18,7	33,0	76	24
2-China	2,9	16,7		12,8	2-Alemanha	10,4	24,8		18,1
3-Itália	7,5	12,2	63	9,4	3-Japão	2,9	11,2	289	8,1
4-Alemanha	4,2	8,4		6,4	4-Hong Kong	2,5	10,3	-63	
5-Coréia do Sul	5,5	5,3	24	5,2	5-França	4,1	9,8	138	7,1
6-França	2,5	5,3	112	4,0	6-Reino Unido	3,5	7,9	125	5,7
7-Estados Unidos	0,9	4,2	343	3,2	7-Países Baixos	3,0	5,8	95	4,2
8-Turquia	1,2	4,2	237	3,2	8-Itália	1,2	4,3	271	3,1
9-Taiwan/China	4,2	4,1	-3	3,1	9-Bélgica-Luxemburgo	1,9	4,2	115	3,0
10-Portugal	1,5	4,0	172	3,1	10-Suíça	2,1	3,6	70	2,6
11-Tailândia	0,8	3,8	360	2,9	11-Espanha	0,2	3,2	1239	2,3
12-Reino Unido	1,8	3,7	106	2,8	12-Áustria	1,3	2,6	104	1,9
13-Indonésia	0,5	3,2	513	2,4	13 Suécia	1,5	2,6	72	1,9
14-Índia	1,1	3,1	181	2,4	14- Canadá	1,5	2,4	59	1,8
15-Países Baixos	1,1	2,7	144	2,1	15 Noruega	1,1	1,4	23	1,0

Fonte: In: OIT (1995a, p. 21-22).

Esse quadro demonstra a dinamicidade que a indústria de confecção do vestuário adquire no âmbito internacional. Nesse universo, a instabilidade no *ranking* dos principais países exportadores e importadores é mantido pela crescente entrada de novos concorrentes no mercado internacional.

Os países até então hegemônicos nesta indústria reagiram de forma protecionista ao, se sentirem prejudicados no comércio internacional. Uma das medidas mais importantes foi o AMF (Acordo Multifibras)<sup>48</sup>, firmado em 1974 e mantido até 1994, envolvendo a cadeia têxtil-vestuário.

Se, de um lado, os países industrializados desencadearam uma reação protecionista, de outro, passaram a introduzir novas tecnologias e novos métodos de gestão da

<sup>48</sup> O comércio internacional que envolve a cadeia têxtil-vestuário é um dos mais afetados por medidas restritivas (tarifárias ou não-tarifárias) cuja intensificação ocorreu a partir dos anos 70, quando foi criado o AMF. Segundo Campos, o AMF é um acordo legal negociado pelos representantes dos países exportadores e importadores e que se apresentam como um dos raros casos no comércio internacional, onde produtos manufaturados estão sujeitos a uma regulamentação global a nível de governos, sancionada pelo GATT-Acordo Geral de Tarifas e Comércio (CAMPOS, 1993, p. 196).

produção, a fim de oferecer produtos de melhor qualidade e com preços mais competitivos. A reestruturação interna foi um processo inevitável, mas insuficiente. Paralelamente à implementação dessas inovações, esses países recorreram à subcontratação internacional.

### 2.1.2 - A influência do nível salarial na competitividade<sup>49</sup>

Mesmo sendo a qualidade do produto um dos quesitos centrais presentes nas exigências dos mercados consumidores da maior parte dos países, as diferenças salariais, que se traduzem no custo médio por hora da mão-de-obra, são fatores muito importantes na competitividade internacional.

**Quadro 2: Custos salariais por hora na indústria do vestuário expressos em dólares (salários + encargos sociais)**

País	1990	1991	1993
Noruega	16,37	15,92	18,09
Dinamarca	15,93	15,91	17,29
Alemanha	7,23	14,81	17,22
Suécia	17,78	18,52	15,84
Países Baixos	14,71	14,95	15,41
Bangladesh	-	-	0,16
Quênia	0,47	0,44	0,23
Bulgária	1,25	0,25	0,26
Tailândia	0,63	0,59	0,71
Malásia	0,56	0,62	0,77

Fonte: In: OIT (1995a, p. 39-40).

É espantoso o diferencial apresentado pelos níveis salariais pagos a trabalhadores e trabalhadoras dos países capitalistas centrais em detrimento do que é pago nos países capitalistas periféricos<sup>50</sup>, sendo que os últimos apresentam uma desvantagem avassaladora em relação aos primeiros.

Em 1993, pagava-se na Noruega por uma hora de trabalho o valor de US\$ 18,09, enquanto que em Bangladesh o valor pago era de US\$ 0,16. O custo de uma hora de trabalho pago na Noruega correspondia a 113 horas de trabalho em Bangladesh. Esse exemplo, além de elucidar a visualização da heterogeneidade das estruturas salariais também justifica o fato de

<sup>49</sup> Este item foi baseado exclusivamente em dados da OIT (1995a, p. 31, 39 e 40).

<sup>50</sup> Nos países periféricos a hierarquia dos salários obedece à seguinte ordem decrescente: em primeiro lugar as grandes empresas inseridas no comércio mundial; em segundo, as empresas multinacionais ou empresas mistas com participação de capitais estrangeiros e por último, os(as) trabalhadores(as) a domicílio e trabalhadores(as) de fábricas clandestinas.

alguns países capitalistas centrais desloquem investimentos diretos para os países de capitalismo periférico e também recorrerem à subcontratação internacional.

O futuro da indústria de confecção do vestuário localizada nos países de economias mais avançadas tem sido delineada por outros fatores de competitividade que vão além do custo da mão-de-obra. São quatro os princípios fundamentais que movem este setor: rapidez na criação, flexibilidade no processo produtivo, busca de melhor qualidade e criatividade.

Estudos realizados na Europa e nos Estados Unidos demonstram que os empresários do ramo consideram que a chave do êxito depende da qualidade, do estilo, do serviço, da marca, do preço e da organização das vendas.

Mesmo havendo diferenças gritantes entre os níveis salariais nos vários países, a indústria de confecção do vestuário é um dos setores industriais que menos remunera a força de trabalho em todo mundo<sup>51</sup>. Se essa realidade se configura concretamente nos setores formais, pode-se concluir que nos setores informais os salários sejam mais baixos ainda.

Os(as) trabalhadores(as) domiciliares, que geralmente recebem por peças de roupas confeccionadas, trabalham mais horas, muitas vezes com o auxílio dos membros da família para conseguir um salário aproximado daqueles que atuam nas fábricas, além disso, não possuem poder de barganha para reivindicar melhores salários por estarem “pulverizados” e fora dos limites de influência dos sindicatos.

As pequenas firmas que prestam serviços para outras em regime de subcontratação, buscam a redução de seus custos com a diminuição das remunerações, conseqüentemente, pagam menores salários e passam a exigir maior produtividade da força de trabalho empregada.

As empresas que exportam devem produzir artigos de boa qualidade por preços cada vez mais baixos, para continuar sendo competitivas. Como é difícil aumentar a produtividade com grandes investimentos em tecnologias caras, a única via de ação que resta são os salários.

---

<sup>51</sup> Os salários dos trabalhadores (as) da indústria de confecção do vestuário se situam entre os mais baixos, comparados aos outros setores industriais, o que tem influenciado na falta de interesse dos jovens para essa indústria.

### 2.1.3 - Modernização tecnológica na indústria de confecção do vestuário<sup>52</sup>

Atualmente, as indústrias japonesas, européias e norte-americanas dominam a tecnologia desta indústria por serem as mais antigas no ramo e também as mais atingidas com a mundialização do setor.

No mercado mundial, observam-se distintos graus de desenvolvimento tecnológico. Os países produtores que buscam vantagens competitivas na mão-de-obra - os que têm mão-de-obra abundante e barata -, apresentam poucos avanços tecnológicos, entretanto, nos países que possuem mão-de-obra cara, as mudanças tecnológicas tem sido bastante importantes. Nestes últimos, ações conjuntas foram desenvolvidas entre empresários e o Estado que passaram a investir intensivamente em pesquisas a fim de elaborar novas tecnologias. Portanto, observa-se relação direta entre a evolução do custo da mão-de-obra e o nível de inovação tecnológica.

O processo de evolução tecnológica na indústria de confecção do vestuário vem sendo conduzido de forma bastante lenta e pontual, implicando inovações desiguais em termos de equipamentos para a totalidade do processo. De um lado, na fase de pré-montagem - criação, modelagem, risco e corte - se chegou a operações totalmente automatizadas, resultantes do emprego da microeletrônica com a introdução do sistema CAD (*Computer Aided Design*) CAM (*Computer Aided Manufacture*)<sup>53</sup> e dispositivos de controle numérico, e de outro, na montagem (costura e acabamento) as tecnologias encontram-se quase que intactas. A máquina de costura permanece com algumas inovações. As pesquisas, realizadas nos anos 80, demonstraram a inviabilidade do projeto de automação total do processo produtivo em função dos obstáculos colocados pelas tarefas de manipulação do tecido.

O mercado consumidor nacional e internacional está permeado por novas exigências. A melhor qualidade do produto final, o preço mais baixo, a rapidez na entrega e a diversificação de modelos têm sido os elementos balizadores para a sobrevivência e eficácia das empresas neste ramo. Como conseqüência, as empresas tendem cada vez mais a substituir a produção em larga escala por pequenos lotes de produtos, com outro padrão de qualidade e

---

<sup>52</sup> Esse item foi baseado em quase sua totalidade nos dados do Informe I de 1995 da OIT (p. 31, 39 e 40).

<sup>53</sup> O CAD agiliza a seção de desenvolvimento de produtos, permitindo a modelagem automática das peças de vestuário, a sua ampliação ou redução conforme os tamanhos a serem comercializados e simulação dos seus encaixes na mesa de corte. O CAM integrado ao sistema CAD, permite o planejamento da produção, desde a fase de corte e costura até a confecção do produto final. Pesquisas indicam que, até maio de 1991, apenas 5% das grandes confecções brasileiras estavam trabalhando com os sistemas computadorizados para desenho e produção de peças do vestuário. Entre as 7 mil empresas de maior porte, cerca de 40 trabalhavam com o tipo CAD/CAM (MELO, 1991).

com preços mais competitivos. Há muito tempo esta indústria vinha se baseando apenas no modelo taylorista, mas as novas exigências geraram a necessidade de mudanças significativas, principalmente no que diz respeito à gestão da produção e da força de trabalho, já que os incrementos tecnológicos são lentos e pontuais. O processo de modernização teve início há aproximadamente dez anos para a obtenção da redução dos “tempos mortos”, de ganhos de produtividade e da flexibilização da produção.

A divisão de tarefas deu lugar ao trabalho em equipe ou fabricação modular que se distingue principalmente pela flexibilidade da mão-de-obra. Neste modelo, as(os) trabalhadoras(es) assumem distintas tarefas em diversos postos de trabalho<sup>54</sup>.

O alcance dessas metas vem exigindo uma profunda revisão nos modelos tradicionais e novos conceitos estão sendo aplicados, como por exemplo, o *just-in-time*<sup>55</sup>. Também tem exigido mudança nos padrões seletivos da força de trabalho que agora precisa ser mais qualificada e polivalente. A aplicação de métodos para motivar os(as) trabalhadores(as) a participarem eficazmente do processo produtivo, tem sido intensificada.

As mudanças mais importantes que aparecem no interior das fábricas, dizem respeito: à disposição das máquinas; ao fluxo de produção e à forma de organizar a mão-de-obra com a introdução de pequenas equipes de trabalhadoras(es) polivalentes (“células”), as quais costuram pequenos lotes de roupas e ficam responsáveis pelo controle de qualidade, além de terem oportunidade de participar mais efetivamente com sugestões para eficiência e planejamento do trabalho; ao treinamento do pessoal a fim de capacitá-los a executar grande variedade de atividades (diferentes tipos de costura, manutenção, controle de qualidade e outros) e à redução gradual dos estoques e do tempo de ajustes dos equipamentos com o objetivo de concatenar, da melhor forma, as atividades de compra de matéria-prima, processo produtivo e vendas (BNDES, 1990, p. 31-32).

Na fase de montagem, a flexibilidade se converteu numa estratégia-chave para incrementar a produtividade.

Além da reestruturação interna - reorganização das estruturas de produção e investimento em novas tecnologias -, as empresas buscam a realocação da produção por meio de investimentos diretos ou de acordos de subcontratação internacional.

---

<sup>54</sup> O modelo mais famoso é o TTS (Sistema de Costura Toyota), elaborado com base na experiência acumulada na empresa japonesa montadora de automóveis. Nesse modelo, as (os) trabalhadoras (es) permanecem de pé em volta de um grupo de máquinas dispostas em U, sobre as quais trabalham e fazem circular as peças de pano. A proporção de máquinas para cada pessoa nos sistemas de trabalho em equipe pode chegar até 3 ou 4 (OIT, 1995b, p. 10).

<sup>55</sup> O *just-in-time* pode ser definido como “a produção da quantidade certa, com a qualidade correta, no momento preciso em que foi requerida (HUMPHREY *apud* LEITE, M. 1994).

A realocação da produção com investimentos diretos consiste na transferência de parte do processo produtivo<sup>56</sup>, sem haver a completa transferência de novas tecnologias, mas a falta de flexibilidade pode ser uma limitação. Outra modalidade de reestruturação externa é a subcontratação internacional, e, nesse caso, as empresas estrangeiras e as grandes cadeias de distribuição produzem no exterior sem fazer investimentos diretos<sup>57</sup>. Uma outra estratégia adotada é a subcontratação local para realização de uma parte da produção em pequenas unidades.

O estabelecimento de “distritos industriais” também é uma outra alternativa, que tem trazido melhorias em matéria de produtividade e competitividade para este setor. Nele as autoridades públicas e os sindicatos auxiliam as pequenas e médias empresas na concepção dos modelos e na introdução de uma política comum de comercialização e distribuição dos produtos.

#### **2.1.4 - A introdução do CAD na fase de pré-montagem e as inovações na montagem**

O sistema CAD é empregado na criação (desenho) da peça de roupa, no gradeamento dos moldes e no encaixe. No término do conjunto dessas operações, são obtidas informações para o corte do tecido.

O sistema, criado nos anos 70, consiste na combinação de microcomputadores com mesas digitais e terminais de vídeo adaptados para a realização das operações.

São vários os benefícios alcançados com a utilização do sistema, pois a empresa aumenta a sua capacidade competitiva e responde com mais agilidade às exigências colocadas pelo “mundo da moda”, possibilitando que sejam feitas as adaptações ou alterações nos moldes já arquivados no próprio sistema.

Segundo estudo realizado por pesquisadores ligados ao BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social), os impactos mais relevantes causados no gradeamento e encaixe assistidos por computador, são os seguintes: 1) redução nos gastos com tecido (o tecido representa em média 40 a 60% do custo total de uma peça); 2) diminuição das exigências em termos de habilidade e treinamento, pois o tempo de aprendizagem diminuiu, se comparado ao processo manual; 3) redução no tempo de produção entre criação do produto e confecção; 4)

<sup>56</sup> Em geral, o que ocorre é a transferência da fase de montagem (que exige maior número de força de trabalho) para países próximos, onde os salários são inferiores e a produtividade elevada.

<sup>57</sup> Mas a transferência da produção a países distantes tem-se tornado pouco atrativa por apresentar dificuldades, porque não só o preço é importante, mas também a criatividade e a originalidade dos produtos são fatores difíceis de controlar a longa distância.

aumento na flexibilidade sendo que o arquivo de todos os dados necessários para o corte ficam disponíveis e pode-se atender ao mercado com maior rapidez; 5) necessidade de elevado nível de planejamento e gerenciamento, a fim de evitar estrangulamentos no processo produtivo (BNDES, 1990, p. 27-28).

Na fase de corte, depois dos anos 50, muitas inovações foram feitas desde o corte com tesoura manual: faca elétrica, jatos de água e raio *laser*. No entanto, o maior avanço se deu com a introdução da microeletrônica. Nele, uma máquina de corte com dispositivo de controle numérico é ligada diretamente com o sistema CAD, que oferece instruções - dimensão, formas, localização do tecido - para guiar uma lâmina na mesa de corte, onde é fixado o enfiesto, ou seja, as camadas de tecido sobrepostas.

Esse sistema reduz a mão-de-obra e o tempo de treinamento em 90%, havendo uma redução nos custos de 50 a 60%. Uma das maiores vantagens desse método em relação ao manual está na diminuição de desperdícios de material ao possibilitar cortes mais precisos, reduzindo o número de peças defeituosas (TAUILE, 1988, p. 33-34).

Além das vantagens mencionadas, consequência lógica é o aumento do nível de produtividade, pois o sistema corta, com maior velocidade, maior quantidade de tecido.

Já na fase de montagem, o atraso tecnológico se deve às exigências em termos de habilidade não oferecidas pela máquina (dificuldade no manuseio do tecido). A tecnologia com base na microeletrônica ainda não foi capaz de resolver por completo o entrave colocado pela impossibilidade de substituir o trabalho humano.

O avanço tecnológico na costura aconteceu principalmente com a utilização de máquinas programáveis, que auxiliam na diversificação de detalhes e modelos e na semi-automação de algumas operações básicas.

Nos anos 70, as máquinas de costura começam a ser inovadas com base na microeletrônica ou em microprocessadores. São três os modelos básicos: máquinas especializadas, máquinas conversíveis pré-programadas e máquinas de programador programável.

As máquinas especializadas envolvem o uso de microprocessadores e unidades de controle numérico para alterar operações especializadas, como fixação de botões, por exemplo. O operador coloca o material e retira o produto final. Sua flexibilidade é reduzida porque já vem pré-programada do fabricante. As máquinas conversíveis pré-programadas são máquinas de costura tradicionais, adaptadas para várias operações que são determinadas pelos programas utilizados. Sua programação é mais fácil que a primeira. As máquinas de operador

programável são as mais avançadas. São máquinas de costura de propósito múltiplo, consistindo num sistema de operação programável. Sistemas de *software* são utilizados que as tornam mais flexíveis e mais adaptáveis às condições reais de operação (TAUILE, 1988, p. 84).

As inovações trouxeram ganhos consideráveis de produtividade, além da economia de material e qualidade do produto, mas o problema central, que é o tempo gasto na manipulação do tecido ainda não foi resolvido, sendo ainda grande limitação do ponto de vista técnico.

A difusão dessas máquinas ainda é muito baixa, o que dificulta a mensuração dos impactos sobre a mão-de-obra; no entanto houve redução no tempo de treinamento que varia de 10 a 90%, no caso das máquinas especializadas e das pré-programadas. A questão da manutenção das máquinas apresenta-se como um dos principais problemas devido ao baixo nível de qualificação do pessoal que presta serviço de manutenção (TAUILE, 1988, p. 87-88).

A indústria de confecção do vestuário está situada no chamado setor tradicional da economia; pois é caracterizada pelo baixo impacto em termos de inovações tecnológicas, resultando no uso intensivo de mão-de-obra na linha de montagem das peças, ou melhor, na costura.

Apesar de a oferta de emprego do setor ser grande, as condições de trabalho são precárias. Na sua maioria são empresas de micro e pequeno porte, sendo difícil precisar o número pelo fato de existirem muitas empresas não registradas. Isso é justificado por haver poucas barreiras tecnológicas, mão-de-obra barata, diversidade nos artigos produzidos e processo produtivo altamente divisível (pequenas tarefas).

### **2.1.5 - A indústria de confecção do vestuário no Brasil**

No Brasil, a indústria de confecção do vestuário mantém muitas características semelhantes às que se apresentam dentro do padrão internacional.

Segundo a ABRAVEST (Associação Brasileira de Vestuário), em 1991, das mais de 1.500 empresas existentes no setor, cerca de 95% das empresas eram médias, pequenas ou microempresas (CAMPOS & SCHERER, 1995, p. 74).

O número já elevado de empresas, tende a crescer ainda mais em períodos de crise, em função dos aspectos já mencionados anteriormente, ou seja, poucas barreiras técnicas, tecnológicas e poucos investimentos para a implantação de uma unidade.

As empresas que constituem o setor, são predominantemente de capital nacional e estão concentradas principalmente na região Sudeste. O Estado de São Paulo comporta cerca de 70% dos estabelecimentos (CAMPOS & SCHERER, 1995, p. 75).

O emprego diretamente ligado à produção cresceu em números absolutos, mais de quatro vezes entre 1970 e 1985, ficando assim distribuídos: 1970 com 76.000, 1975 com 161.000, 1980 com 252.000 e 1985 com 313.000<sup>58</sup>. O salário comparado aos demais setores e países é relativamente baixo<sup>59</sup> (CAMPOS & SCHERER, 1995, p. 80-83).

A distribuição da produção do setor é bastante diluída entre o grande número de empresas existentes, impedindo que uma empresa ou grupo controle o mercado consumidor.

Existe um grupo de empresas líderes que são as que se utilizam de tecnologias mais avançadas, dispendo de maior capacidade gerencial e algumas dessas destinam parte da produção à exportação. Porém, a participação da indústria brasileira é insignificante no mercado internacional. A participação do Brasil no mercado mundial é marginal, ocupando em 1992 o 37º lugar no *ranking* dos países exportadores e na listagem dos maiores importadores nem aparece. A produção continua majoritariamente direcionada para o mercado consumidor interno, cerca de 95% da produção e as exportações complementam o comércio interno (CAMPOS & SCHERER, 1995, p. 91-93).

O setor chegou aos anos 90 com baixo desempenho em função da política de abertura do mercado (diminuição de alíquotas e a liberalização de importações): aumentou a concorrência com os produtos importados. Atualmente a indústria nacional continua sendo solapada com a entrada dos produtos importados, principalmente pelos produzidos nos NICs asiáticos, alguns com qualidade superior e com preços menores que os similares produzidos no Brasil<sup>60</sup>.

Em relação à competitividade do setor, foram apenas as empresas que conseguiram realizar investimentos em inovações tecnológicas que alcançaram maiores desempenhos competitivos, o que corresponde à minoria. Nas demais prevalece atraso tecnológico.

---

<sup>58</sup> Esse crescimento pode ser explicado por fatores tais como a transferência da produção do setor informal para o formal, o crescimento do mercado doméstico para vestuário em razão da elevação da renda per capita desde 1970, e o baixo nível de dinamismo tecnológico, principalmente nos segmentos de pequeno e médias empresas (CAMPOS & SCHERER, 1995, p. 81)

<sup>59</sup> A participação dos salários no valor adicionado entre 1970 a 1985, diminui de 19,4% a 14,1%, tendo havido acréscimo, em 1975, menor que de outros países em desenvolvimento e cerca de 10 vezes menor que os praticados em países desenvolvidos (CAMPOS & SCHERER, 1993, p. 82-83).

<sup>60</sup> Mesmo com essas dificuldades, a produção de artigos do vestuário cresceu 24,2% entre 1993 e 1994, representando um faturamento em torno de 18,5 bilhões, com concentração superior a 60% na Região Sudeste (CAMPOS & SCHERER, 1995, p. 78).

Segundo a ABRAVEST, a idade média dos equipamentos utilizados é de 7,7 anos, estimada para 1991. Ocorre que 90% das máquinas em operação são de primeira geração e 10% de segunda e terceira, o que contribui para uma média de perda de matéria-prima e de número de peças defeituosas muito superior a média mundial<sup>61</sup> (CAMPOS & SCHERER, 1995, p. 86). São mantidos equipamentos de diferentes gerações operando em uma mesma planta.

A heterogeneidade tecnológica restringe de certa forma a difusão de técnicas modernas de gestão, resultando numa capacidade gerencial bastante segmentada no interior do setor; pois as máquinas antigas apresentam baixa produtividade e não podem ser adaptadas para o uso de recursos da microeletrônica, dificultando a adoção de métodos inovadores de gestão da produção.

Uma das estratégias bastante difundidas pela indústria brasileira para alcançar a flexibilidade no processo produtivo, é a subcontratação de serviços de terceiros, em geral executados pelas fábricas<sup>62</sup>.

É baixa a utilização de técnicas do sistema *just-in-time*; além disso, são escassos os processos de cooperação e formação de redes entre fornecedores, consumidores e usuários, predominando a estratégia de redução de custos, com salários mais baixos.

Na indústria de confecção do vestuário, o segmento mais dinâmico tem uma produção mais especializada em lotes menores, o que as capacita para responder com maior flexibilidade, as variações da moda e dos estilos, ou seja, um tipo de produção que se caracteriza tanto pela volatilidade, quanto pela sazonalidade. O uso de modelos gerenciais modernos é maior, sendo a organização do trabalho em células de produção bastante difundida. Existem também outros projetos de modernização empresarial em curso, tais como centrais de compras, visando ganhos nas negociações com fornecedores, oficinas de manutenção com profissionais à disposição das empresas, salas de criação, para suprir as necessidades que os confeccionistas têm de se atualizarem e acompanharem as tendências da moda.

---

<sup>61</sup> Segundo a ABRAVEST, a utilização de equipamentos antigos contribui para que a média de perdas de matéria prima se situa em 14,7%, aproximadamente 50% superior à média mundial. Também o número de peças defeituosas atingiu em 1991, média de 30%, superior à mundial, que se encontra ao redor dos 10% (CAMPOS & SCHERER, 1995, p. 86).

<sup>62</sup> São encontradas também diferentes formas de estruturas produtivas dentro da indústria de confecção do vestuário. Estão incluídas as confecções que são as empresas que efetuam todas as fases da produção (criação, modelagem, risco, corte, costura e acabamento) e as fábricas que são empresas que realizam apenas uma fase do processo produtivo, normalmente a costura. As confecções subcontratam as fábricas a fim de baratear o custo do produto e flexibilizar o fluxo da produção, conforme a flutuação da demanda.

Com relação à subcontratação internacional, a indústria brasileira mesmo com mão-de-obra barata, não vem sendo atrativa em função da sua localização, sendo que os países economicamente mais avançados têm preferido os países da Ásia, Caribe e Europa. Muitas das empresas brasileiras se utilizam do licenciamento de marcas para participarem do mercado internacional<sup>63</sup>.

As facilidades que a indústria de confecção do vestuário brasileira tem em decorrência da disponibilidade interna de recursos (matéria prima, máquinas e equipamentos e mão-de-obra) e dos relativos baixos salários pagos à mão-de-obra, não são suficientes para garantir alto nível de competitividade internacional, sendo que o atraso tecnológico se constitui no principal entrave, juntamente com a inexpressividade de inovações organizacionais e falta de política industrial setorial por parte do Estado, que poderia começar pela revisão das medidas de liberalização do setor, que vem, dia após dia, causando o fechamento de muitas empresas, ficando claro que existe competição desigual entre o produto nacional e o produto importado.

## 2.2 - Cenário do estudo da empresa em questão

Os primeiros pilares da indústria de confecção do vestuário do município de Criciúma edificaram-se no momento em que a tônica da economia ainda era a extração do carvão mineral<sup>64</sup>.

Por ser a exploração do carvão uma das mais importantes e significativas atividades econômicas, que, por quase um século, foi a maior fonte geradora de renda, Criciúma ficou conhecida nacionalmente como a “capital brasileira do carvão”. A indústria do carvão deixou marcas profundas na vida da cidade e região, não só no âmbito econômico, mas social, político e ambiental.

---

<sup>63</sup> “Apesar de afastadas da atividade produtiva, algumas empresas estrangeiras participam indiretamente do mercado nacional, através do licenciamento para o uso de marcas internacionais, recebendo pagamentos através de *royalties*. Dessa maneira, concentram sua atuação apenas onde dispõem de vantagens expressivas, já que em geral licenciam *griffes* que possuem reconhecimento internacional, dispensando a participação direta na produção” (BNDES, 1990, p. 38).

<sup>64</sup> Criciúma localiza-se no litoral Sul do Estado de Santa Catarina, destacando-se em relação aos demais municípios da região por ser o principal centro comercial e industrial, além de ser o maior centro urbano da região. Foi fundada em 1880 e teve suas origens na imigração européia, sendo os italianos os pioneiros na sua colonização seguidos, pouco depois, pelos poloneses (1981) e alemães (1912). Os colonizadores, pequenos proprietários, produziam para subsistência, o excedente era comercializado em localidades próximas. Os bem sucedidos se tornaram comerciantes, constituindo tipo específico de acumulação baseada na pequena produção mercantil. Houve os que se fortaleceram neste ramo e os que se tornaram pequenos industriais (GOULARTI Fº, 1995, p. 20-23). Entretanto, foi a descoberta do minério de carvão, no final do século passado, que proporcionou o crescimento econômico não só de Criciúma, mas de toda região sul-catarinense.

O setor carbonífero vivenciou verdadeiros momentos de glória, gerando em 1985 em torno de 15.000 empregos diretos. No entanto, a decadência do setor começa a ser desenhada a partir de 1987 e chega ao seu auge no início dos anos 90, quando são desencadeadas uma série de reformas estruturais na economia brasileira<sup>65</sup>.

Os pequenos industriais, outrora agricultores e comerciantes, realizaram nos anos 40 e 50, pequenos ensaios para a diversificação da economia, mas foi nas duas décadas seguintes que a diversificação industrial se concretizou. Outros investimentos começaram a germinar e, posteriormente, novos empreendimentos se tornaram expressivos econômica e socialmente, ao lado da mineração, havendo ruptura gradual da hegemonia do carvão.

Atualmente, Criciúma conta com um dos parques industriais mais diversificados do estado. As indústrias de revestimentos cerâmicos e do vestuário estão entre as mais importantes e expressam parte do movimento de diversificação da economia em nível local e regional.

No Sul catarinense, a indústria de confecção do vestuário teve suas raízes no final dos anos 60, quando existiam vários atacadistas que revendiam equipamentos para mineradoras, gêneros alimentícios e confecções adquiridos em São Paulo e, posteriormente, passaram a confeccionar seus próprios produtos (GOULARTI F<sup>o</sup>, 1995, p. 73-74). Esta indústria se desenvolveu nos anos 70, conquistando posição de prestígio na economia local e da região carbonífera, gerando mais de 8.000 empregos no final de 1992<sup>66</sup>.

Atualmente, o setor divide-se em dois grupos: os confeccionistas que possuem etiquetas próprias, definem a moda, procuram o mercado consumidor, buscam inovações tecnológicas, e os faccionistas, que são prestadores de serviços (terceirizados) ao montarem as peças do vestuário já cortadas pelos confeccionistas (GOULARTI F<sup>o</sup>, 1995, p. 73-74).

Há grande diversidade no porte das fábricas, predominando as microempresas. Isso é explicado como já vimos, pelas facilidades no seu processo de difusão.

Na cidade de Criciúma, de acordo com o Guia Industrial do SEBRAE - edição 1994-95, existem 205 empresas cadastradas atuando neste ramo, variando no porte<sup>67</sup> e nos

---

<sup>65</sup> As políticas neoliberais intensificadas no governo de Fernando Collor (1990-91) afetaram profundamente o setor, deflagrando grande instabilidade, exatamente por estarem alicerçadas na dependência das decisões governamentais. Em 1991, restavam apenas 3.000 trabalhadores empregados nas minas da região. Em 1993, Criciúma perde a liderança no *ranking* das cidades produtoras do mineral da região e outras atividades econômicas começam a ganhar destaque.

<sup>66</sup> Estes empregos foram gerados nos municípios de Criciúma, Içara, Araranguá, Maracajá, Morro da Fumaça e Nova Veneza.

<sup>67</sup> A classificação das empresas quanto ao porte, segundo a FIESC, é a seguinte: microempresa até 10 funcionários; pequena de 11 a 100 funcionários; média de 101 a 500 funcionários; grande mais de 500 funcionários.

tipos de produtos confeccionados<sup>68</sup>. Classificam-se em 171 microempresas (84,4%); 31 pequenas (15,1%), 2 médias (0,9%) e 1 de grande porte (0,4%), que geram um montante de 3.720 empregos.

A indústria de confecção do vestuário vem crescendo na região, tornando-se o principal pólo de produção de peças em *jeans* em Santa Catarina e concorre de igual com o Sul do Mato Grosso e o Norte do Paraná.

Criciúma é conhecida por sua forte tradição de luta sindical no Estado e até no país. Inúmeras greves e alguns movimentos de ocupação de empresas, encabeçados pelos sindicatos dos trabalhadores, alcançaram grande repercussão e realizaram várias conquistas, principalmente na década de 80 e início dos anos 90 - sobretudo por aqueles sindicatos ligados à CUT (Central Única dos Trabalhadores). Neste conflito capital/trabalho, um dos expoentes foi o sindicato dos trabalhadores das minas de carvão.

Goularti F<sup>o</sup> (1995, p. 149) revela que essa combatividade garante para a região um dos pisos salariais mais altos do Brasil no setor de confecção, se comparado com o de outras regiões<sup>69</sup>. O piso aumenta o custo das fábricas, fazendo com que elas procurem outras cidades "não contaminadas" pelos conflitos.

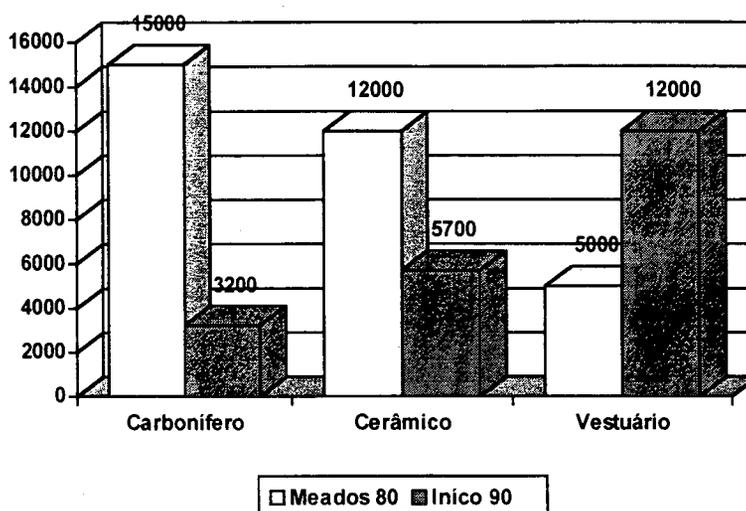
O setor de confecção do vestuário tem se utilizado de algumas estratégias para reagir a essa realidade, e uma delas é a realocação da produção para áreas onde não há forte tradição sindical, ou seja, onde a força de trabalho não está organizada em sindicatos combativos (TEIXEIRA, 1996, p. 91).

A introdução de novas tecnologias é muito onerosa para um setor que tem modalidade de produção sazonal e volátil em função da moda e, ao mesmo tempo por existir mão-de-obra feminina excedente e barata na região. O alto nível de desemprego, somado à queda do poder aquisitivo das famílias, contribuiu para a inserção das mulheres, esposas e filhas de mineiros ou ceramistas, no setor de confecção. Nesse cenário, a indústria de confecção do vestuário passa a ter um desempenho considerável no que se refere à oferta de empregos.

<sup>68</sup> O SEBRAE classifica o setor de Confecção do Vestuário em 4 modalidades: confecção do vestuário, confecção de roupas, confecção de cama, mesa, copa e banho, confecção de roupas do vestuário infante - juvenil e confecção de roupas profissionais e para segurança no trabalho.

<sup>69</sup> Uma costureira que trabalha em uma das empresas localizada na Região Carbonífera percebe em torno de dois salários mínimos; já na base territorial de Tubarão, administrada por outro sindicato, ligado à Força Sindical, o piso é de um salário mínimo. No Sul de Minas Gerais, sobretudo na base territorial de Pouso Alegre, onde o sindicato dos trabalhadores na indústria do vestuário esteve nas mãos da Força Sindical, o piso de uma costureira é de apenas 5% acima de um salário. Em Cianorte, no Paraná, é de um salário (GOULARTI F<sup>o</sup>, 1995, p. 108).

**Gráfico 1. Número de trabalhadores dos setores carbonífero, cerâmico (revestimento cerâmicos-cerâmica branca) e do vestuário no Sul de Santa Catarina em meados dos anos 80 e início dos anos 90**



Fonte: In: Neto, 1995.

Atualmente, os empresários do ramo de confecção, em busca do fortalecimento do setor, estão investindo na intensificação do turismo de vendas, para isso, foram construídos dois empreendimentos às margens da BR 101 em parceria com a prefeitura municipal. Assemelham-se aos que se denomina de *Outlet Center*<sup>70</sup>. Além disso, ruas centrais da cidade se especializaram em pontos de venda direto de fábrica.

Com a recente política de abertura econômica, o setor sofreu fortes impactos em função da concorrência, principalmente em consequência da chegada dos artigos dos países do Leste asiático. Segundo o presidente do Sindicato do Vestuário de Criciúma e Região, o setor fechou o ano de 1995 com uma taxa de desemprego na casa dos 35%, afetando principalmente os trabalhadores de pequenas empresas; pois estas, por sua vez, tiveram baixo volume de vendas (Jornal da Manhã, 15/02/96)<sup>71</sup>.

<sup>70</sup> *Outlets center* é o nome que os norte-americanos deram aos centro permanentes de exposição e venda direto de fábrica, modalidade de comércio muito popular. No Brasil, a mania dos *outlets* chegou de maneira adaptada, fora dos parâmetros originais. Já nos Estados Unidos, funcionam exclusivamente com a venda de ponta de estoque e saldos dos grandes fabricantes, com o objetivo de girar mais rápido o capital (Diário Catarinense. Suplemento Especial. 11/04/94)

<sup>71</sup> Pesquisa, realizada em Santa Catarina pelo SEBRAE, mostra que Criciúma teve o maior percentual de empresas do setor de confecção com queda no faturamento. Os dados foram coletados em fevereiro de 1996, em 58 microempresas e 39 pequenas empresas, sendo que 78% destas, registraram queda no faturamento e apenas 5% tiveram acréscimo. Revela ainda que 45% das indústrias tiveram que reduzir despesas e produção para continuar no mercado nos últimos três meses. Criciúma também liderou na dispensa de empregados. Nas empresas pesquisadas, 55% diminuíram o número de funcionários, 42% mantiveram seu quadro funcional e apenas 3% admitiram novos contratados. Outro dado é que 57% das empresas conseguiram manter em dia seus compromissos financeiros e 43% não conseguiram pagar corretamente suas contas nos últimos três meses (Jornal da Manhã, 08/04/1996).

A intensificação da concorrência no mercado nacional e internacional com a conseqüente exigência de produtos mais competitivos, incluindo maior qualidade e menor preço, têm colocado o setor em situação difícil. Inovações tecnológicas e organizacionais, apesar de restritas, têm sido buscadas pelos empresários do ramo. Em março de 1995, alguns empreendedores visitaram feiras e empresas na Itália e concluíram que a qualidade dos produtos aqui confeccionados não estavam muito distantes dos italianos, mas o processo produtivo carecia de tecnologia de ponta para ser mais competitivo.

Na parte organizacional, além da subcontratação que já vem sendo utilizada desde os primórdios desta indústria, as empresas do setor estão recorrendo à programas de “qualidade total”<sup>72</sup>.

### 2.2.1 - Características gerais da empresa

A empresa, objeto deste estudo, é de médio porte e é uma das líderes da região. O *jeans* é sua principal matéria-prima. Em 1993, a empresa estava em segundo lugar entre as maiores da região em termos de faturamento, com 14,5 milhões de dólares anuais, ocupando a mesma posição no *ranking* em número de mão-de-obra empregada.

A empresa foi fundada oficialmente em maio de 1974, e no início, era apenas uma loja no ramo de atacados. Passados dez anos, a empresa começou a confeccionar seus próprios artigos. No início, contava com reduzido parque de máquinas e o item mais confeccionado e comercializado na época era a calça *jeans* básica, ou seja, o modelo *five pockets*<sup>73</sup>. A existência de poucos concorrentes na região, contribuiu decisivamente para o fortalecimento do empreendimento.

No decorrer dos anos houve considerável ampliação do parque de máquinas e das instalações físicas. Em 1987, os sócios optaram pela construção de uma nova unidade fabril, não mais na cidade de Criciúma e sim num município vizinho (distante 13 km da sede administrativa). O incentivo da Prefeitura Municipal que doou o terreno e a grande oferta de mão-de-obra feminina foram fundamentais para esta decisão.

Cabe ressaltar que o município onde a nova unidade foi instalada, caracterizava-se pela concentração operária ligada à mineração do carvão que na época começava a enfrentar a

---

<sup>72</sup> Conforme informações obtidas por meio de um dos assessores do SEBRAE, procura vem aumentando nos últimos dois anos.

<sup>73</sup> Como o próprio nome já diz, tem: cinco bolsos, dois bolsos traseiros, dois bolsos dianteiros e um “bolso relógio”.

pior de suas crises, conforme mencionado anteriormente. Um outro elemento que possivelmente influenciou na escolha de outra cidade para instalar a nova unidade, foi o fato de Criciúma ter um movimento sindical combativo e estar vivendo momentos de muita efervescência. Nesse contexto, instalar em Criciúma a maior fábrica da empresa que empregaria o número mais expressivo de sua mão-de-obra, significaria conviver com as greves.

Em meados de 1988, iniciaram-se as atividades produtivas voltadas para a confecção de camisas, ocupando 50% do espaço físico da nova unidade. Aos poucos foi-se estruturando uma outra linha de produção, desta vez de calças *jeans*.

O capital é 100% nacional, tendo o sócio majoritário 90% do capital e o restante dividido entre seus dois filhos (2,5% cada um) que ocupam os cargos de gerente de *marketing* e gerente de vendas, além de um antigo funcionário da empresa que hoje gerencia toda a área comercial e recebeu a cota (5%), doada em reconhecimento pelos anos de trabalho dedicado à empresa.

No momento da pesquisa, a empresa contava com um quadro efetivo de 70 trabalhadores na área administrativa e de apoio e 173 na área produtiva.

Existe um presidente, que é o sócio majoritário, um gerente de recursos humanos e produção, um gerente comercial e um gerente administrativo-financeiro. Os dois últimos coordenam as demais áreas<sup>74</sup>. As atribuições desses dois, muitas vezes, se confundem, porque o gerente comercial viaja constantemente para contatar clientes e fornecedores, e o gerente administrativo-financeiro é chamado para responder também pela área comercial.

Os produtos destinam-se praticamente a todas as faixas-etárias. Durante muito tempo a calça e a camisa foram os principais itens comercializados. À medida que as linhas de produção foram sendo expandidas, outras peças como a jaqueta, a bermuda passaram a fazer parte das coleções. Nos últimos anos a empresa vem sentindo a necessidade de diversificar não só seus modelos, mas também o tipo de matéria-prima utilizada. Segundo o gerente administrativo, 15% da produção é voltada para a categoria infante-juvenil e 85%, para o adulto; destes, 45% feminina e o restante, masculina. Prevalece a idéia de que é preciso atingir pessoas de todas as idades. O que fundamenta esse pensamento e prática, é a necessidade de conquistar mais mercados, melhorar o faturamento e enfrentar concorrência crescente.

A empresa conta com representantes comerciais que atuam no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país. Durante muitos anos o Rio Grande do Sul configurava-se no maior

---

<sup>74</sup> No anexo III consta o organograma parcial da empresa elaborado pela pesquisadora com base nos dados obtidos através do estudo, pois na empresa não existe um organograma formalizado.

mercado consumidor, mas em função do acirramento da concorrência a empresa teve que procurar novos espaços de atuação. Há grande concentração de vendas em São Paulo, mas a empresa vem atuando nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Goiás<sup>75</sup>.

Além de fabricar produtos que levam sua própria marca, a empresa produz marcas licenciadas, uma na modalidade infantil e outra, de artigos para jovens, na linha esportiva. Esta última é confeccionada em uma segunda empresa e com outra razão social, da qual a empresa em questão tem 60% das ações.

No que tange à modernização tecnológica, a empresa foi a primeira da região a implantar sistema CAD, em 1994, causando impactos significativos na fase de pré-montagem, mais precisamente nas etapas de modelagem e risco. Além dessa inovação, a empresa está entre as três do setor do vestuário de Criciúma que iniciaram a implantação do Programa de Qualidade Total em 1995.

A empresa, como as demais do setor, se utiliza da subcontratação de serviços de terceiros. Há muito tempo os serviços terceirizados são: o bordado, a lavanderia, a serigrafia e com maior intensidade, a facção. O número dos subcontratados, principalmente as facções, têm diminuído em função das quedas substanciais nas vendas. Além desses, recentemente subcontrataram uma cozinha industrial para servir as refeições aos trabalhadores, e também o serviço de manutenção das máquinas, que é realizado por um mecânico externo, que só é chamado quando existe algum problema que o técnico interno não possa resolver.

### **2.2.2 - Organização da produção**

Partindo do mostruário, a área comercial da empresa efetua um estudo para pré-programar as vendas. O resultado deste estudo denomina-se *Mix*. Para obtê-lo é levado em consideração a capacidade de produção das fábricas e das facções terceirizadas, além da quantidade de matéria-prima em estoque. Trata-se de cálculo antecipado daquilo que é possível produzir. Para definir as cotas de venda dos representantes comerciais, a área comercial analisa fatores sociais, econômicos, culturais e climáticos das regiões onde estes profissionais atuam. Antes mesmo do retorno do número de vendas, a partir do *Mix*, já se antecipa a confecção de parte dos prováveis pedidos, evitando assim, o atraso nas entregas.

---

<sup>75</sup> A empresa não tem postos de venda para atender ao público em geral, elemento que a diferencia da maioria das empresas da região. Por isso, o processo de comercialização inicia-se com a demonstração dos mostruários das coleções pelos representantes aos clientes. É uma espécie de "vitrine itinerante".

Os pedidos chegam por fax, correio ou até mesmo pessoalmente, quando se trata de clientes da praça ou localidades próximas. Os pedidos são computados pela área de Planejamento e Controle de Produção. O passo seguinte é a retirada de um relatório que contém dados referentes ao que já está sendo produzido. É realizado um cruzamento entre o que está sendo produzido e o que está sendo vendido e verifica-se quais os produtos de maior aceitação, calculando-se o percentual de grade, ou seja, dos tamanhos (P, M, G e de 36 a 52). A partir desses cálculos se obtém uma provável tendência de venda nas referidas grades. Essas informações permitirão certificar-se das quantias de peças e tamanhos que devem ser confeccionadas e também, assegura a confecção antecipada dos produtos que estão alcançando maior número de vendas. O termo “aposta” é freqüentemente utilizado para a operação. Por exemplo, se o *Mix* apontou a possibilidade de produzir 1.000 calças, apostam-se 300 calças a serem confeccionadas, mas se a demanda crescer apostam-se mais 500 calças. Trata-se de uma estimativa que é dada a partir da opinião que se tem sobre a aceitação da peça, e num segundo momento, a opinião é respaldada ou não pelo comportamento do produto no mercado consumidor.

A “aposta” caracteriza a incerteza do mercado, o risco que os capitalistas correm ao realizarem seus investimentos. Trata-se de um jogo com grande probabilidade de se ganhar, de se ter lucro, mas também de se ter prejuízos. Quando isso acontece na relação capital e trabalho é o último segmento mais afetado.

Quando as vendas ultrapassam o que estava programado no *Mix*, são reavaliados os estoques de matéria-prima e a capacidade de produção. Na falta de um destes dois itens os pedidos são cancelados.

Na medida em que os pedidos vão sendo enviados à empresa, depois de analisados todos os aspectos acima abordados, as ordens de produção vão sendo emitidas pelo setor de Planejamento e Controle de Produção para a modelagem e seguem as etapas seguintes. Podem ocorrer situações em que um pedido em andamento na linha de montagem seja paralisado em função de um outro pedido mais urgente. Nesse caso, é examinada a necessidade do cliente, o retorno financeiro e a viabilidade da inserção do produto no processo produtivo.

Conhecer as etapas do processo produtivo é algo imprescindível para se obter a total compreensão dos impactos ocorridos sobre a organização da produção e da gestão da força de trabalho, a partir da modernização tecnológica ocorrido na empresa em questão.

Segundo alguns autores (CAULLIRAUX, 1987, p. 152-153; Campos & Scherer, 1995, p. 113-115), o processo produtivo está estruturado em dois momentos distintos, a pré-

montagem que corresponde às etapas de criação, modelagem, risco e corte e a montagem (costura e acabamento do produto). Essas etapas numa fábrica tradicional estão organizadas linearmente. A seqüência a seguir representa o processo produtivo mais comum da indústria de confecção do vestuário.

**Criação ⇒ Modelagem ⇒ Risco ⇒ Corte ⇒ Costura ⇒ Acabamento ⇒ Controle de Qualidade<sup>76</sup>**

### **2.2.3 - Processo histórico de modernização tecnológica**

Segundo o gerente de recursos humanos e produção, a empresa em questão vem sendo desafiada constantemente a acompanhar o processo de modernização tecnológica, que vem ocorrendo no setor como um todo. A cada dia a exigência fica maior, tratando-se de uma questão de sobrevivência para a própria empresa. Para ele, a defasagem tecnológica impede um melhor desempenho em termos de competitividade, pois a qualidade e o preço dos produtos não correspondem às atuais exigências do mercado. Na sua avaliação existem alguns obstáculos concretos que dificultam o alcance deste nível de inovação.

O primeiro seria a não-disponibilidade de recursos financeiros para este fim, o segundo é a falta de mão-de-obra qualificada para lidar com estes novos equipamentos e o terceiro, é o fato de não existir assistência técnica especializada na região, na dependência sempre dos centros maiores. Para compreender as razões das duas últimas barreiras apontadas, é preciso levar em consideração o que o novo paradigma produtivo está exigindo dos trabalhadores em termos de novos requisitos de qualificação.

Machado (1994a, p. 14) irá nos dizer que as possibilidades de aplicação da microeletrônica, trazem alterações bastante significativas para o trabalho humano. Na automação baseada na eletromecânica opera-se com equipamentos rígidos, necessitando apenas de operações simples e repetitivas que exigem capacidades humanas elementares. Já com o advento da microeletrônica os equipamentos tornaram-se flexíveis e as máquinas podem ser programadas para diversas finalidades, sendo que a parcela que lida com a programação destes equipamentos precisa ter maior qualificação e tem no trabalho opções para desenvolvimento da percepção e do raciocínio. Mas segundo a autora, encontram-se também trabalhadores reduzidos a meras funções de preparação e vigilância dos equipamentos,

---

<sup>76</sup> A descrição completa do processo produtivo está no anexo IV.

permanecendo aí o problema do trabalho repetitivo e fragmentado. Quanto à manutenção das máquinas há um processo de sofisticação, elevando os requerimentos educacionais para esta atividade.

A empresa conta hoje com máquinas de primeira e segunda geração na costura, setor onde está empregado o maior contingente da força de trabalho.

Segundo o responsável pelo PCP (Planejamento e Controle de Produção), anteriormente vendiam-se muitas calças, sem haver atenção especial à qualidade, mas a empresa se viu obrigada a repensar suas práticas. Foi necessário produzir maior variação de modelos, em menores lotes, com melhor qualidade.

Segundo Diaz (1988), a reestruturação ou modernização nas indústrias engloba três processos que podem ou não ocorrer simultaneamente. O primeiro seria a **automação microeletrônica**, que Fleury denomina de modernização parcial, ou seja, se trata de uma estratégia de inovação que busca integração, flexibilização e produtividade, somente por meio da incorporação de equipamentos. O segundo processo trata da **informatização** que corresponde à tecnologia de recolhimento, centralização e processamento de informações. O terceiro e último, diz respeito à **inovação organizacional**, que incide sobre as técnicas de organização da produção, podendo recorrer ou não ao uso de equipamentos microeletrônicos.

Na empresa em questão, os três processos iniciaram concomitantemente, apesar de recentes. A inovação técnica precedeu à inovação organizacional. Como foi mencionado anteriormente, em 1994, foi introduzido o sistema CAD. No ano seguinte iniciam-se a informatização na contabilidade e no controle de estoque. Ocorreu também a implantação de um PGQT (Programa de Gestão da Qualidade Total), denominado comumente de PQT (Programa da Qualidade Total) e ainda foi oferecido um curso sobre Manufatura Celular para as chefias da produção, que teve como consequência imediata a exigência de polivalência ocupacional das(os) trabalhadoras(es). A inovação por equipamentos ocorreu de forma pontual, atingindo diretamente apenas as etapas do risco e da modelagem, na fase de pré-montagem.

Apesar de ser um processo de modernização ainda incipiente, seus efeitos já são visíveis sobre a organização do processo produtivo e sobre a gestão da força de trabalho.

Ao participar de uma feira de equipamentos para a indústria de confecção na Europa, o gerente administrativo-financeiro se certificou da importância da aquisição do CAD para a agilização do processo produtivo e teve posteriormente a aprovação dos proprietários da empresa. O mesmo gerente, pautado na idéia de tornar a empresa mais competitiva no

mercado nacional, passou a desenvolver um “trabalho de convencimento” junto aos sócios da empresa para investirem na implantação do PQT. A partir do segundo semestre do ano de 1995, o programa passou a ser desenvolvido com a assessoria do SEBRAE - SC.

Parte do corpo dirigente da empresa começa a entender que as exigências do mercado são outras e isto é percebido, sobretudo, depois de quedas graduais e substanciais nas vendas nos últimos anos. No entanto, o entendimento de que o PQT seja uma das estratégias a ser adotada para sair da crise gerada pelo acirramento da competição industrial, não é unânime. O sócio majoritário, por exemplo, não está totalmente convencido dessa idéia. Isto demonstra, de algum modo, a “cultura empresarial conservadora” presente não só neste setor, mas também em várias outras atividades econômicas da região.

A opinião das(os) trabalhadoras(es) que ocupam os mais variados cargos é de que a empresa está inovando, mas está atrasada tecnologicamente em relação às demais empresas da região; pois sabem de empresas que têm máquinas mais modernas na costura - máquinas automáticas e programáveis -, mas sabem também que a empresa foi uma das pioneiras da região na introdução do CAD e implantação do PQT.

Avaliam que a inovação tecnológica é incipiente e partem do princípio de que a empresa não dispõe atualmente de recursos para fazer este tipo de investimento. Consideram que a modernização é algo positivo para os proprietários da empresa porque traz mais rapidez e agilidade, barateando o custo dos artigos, mas negativo para as(os) trabalhadoras(es) ao ocasionar o desemprego. Ainda para algumas(uns) trabalhadoras(es) a inovação tecnológica forçaria parte da mão-de-obra a ter interesse pelos estudos e isso se constituiria, por si só, num ponto positivo.

A base técnica do processo produtivo mudou apenas na modelagem e no risco, no corte e na costura ainda predominam as tecnologias convencionais, ou seja, o uso da faca elétrica e da máquina de costura, respectivamente (ver fotos 1 e 2). É importante ressaltar que a introdução do sistema computadorizado de modelagem e risco ocorreu nos setores onde a força de trabalho é totalmente masculina.

Quanto ao PQT<sup>77</sup>, o mesmo está estruturado em 15 módulos. O conteúdo é repassado por apostilas e vídeos a quatro gestores, sendo que três deles são indicados pela Diretoria da empresa e o outro é um consultor do SEBRAE. Eles levam as informações para o

---

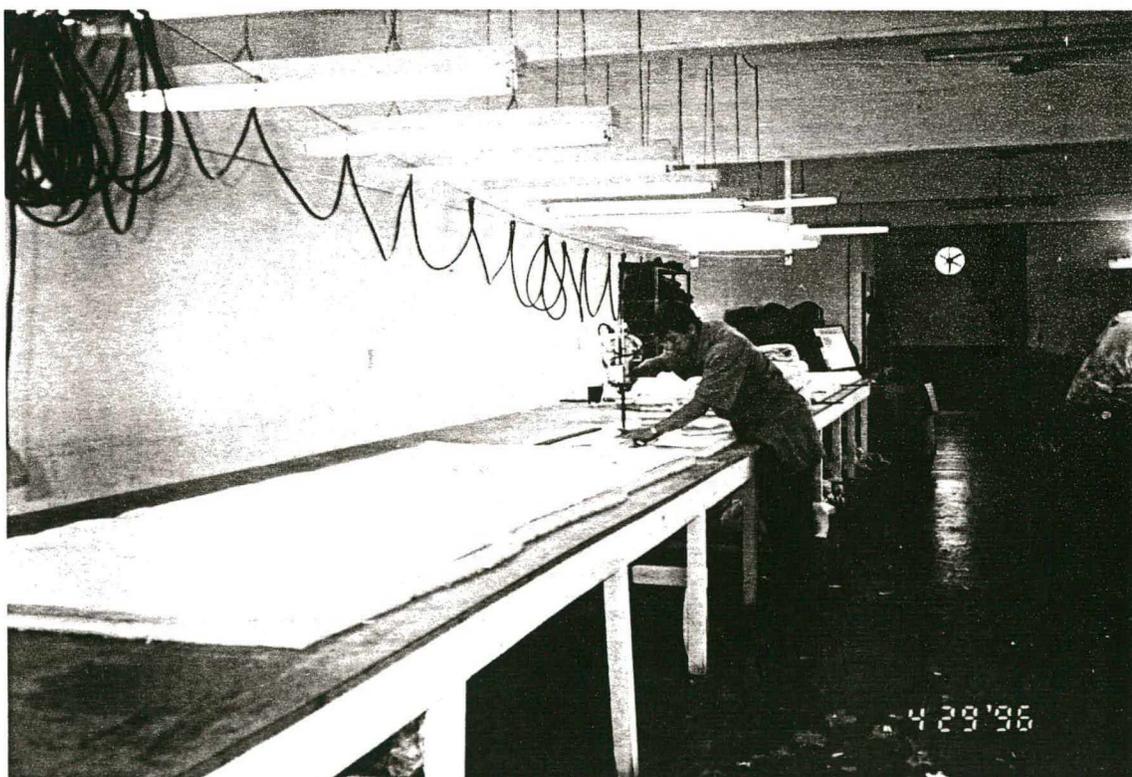
<sup>77</sup> O Quadro do Programa da Qualidade Total consta no anexo V.

TQ (Time da Qualidade) que é formado pelos líderes dos GMs (Grupos de Melhoria), além de outros indicados<sup>78</sup>.

Existem seis GMs distribuídos por áreas distintas<sup>79</sup>, e em média, participam de 5 a 6 chefias em cada um deles. Discutem o conteúdo dos módulos, assistem os vídeos e trocam experiências. Os líderes são escolhidos pelos próprios membros e as reuniões acontecem uma vez por semana durante o horário de trabalho.

No caso do TQ (Time da Qualidade), metade da reunião acontece dentro do horário de expediente e a outra parte, fora do horário, não havendo pagamento de hora extra<sup>80</sup>. O programa prevê reuniões periódicas para discutir o processo produtivo e outras questões ligadas à produção. O PQT encontra-se na fase de sensibilização, quando os principais alvos são as chefias. Toda a discussão é feita no sentido de motivá-los e prepará-los para as etapas subsequentes.

**Foto 1 - Cortador manuseando a faca elétrica**



<sup>78</sup> Eram 26 participantes no início, mas foi reduzido para 14.

<sup>79</sup> Os grupos de melhoria foram criados nas seguintes áreas: desenvolvimento de produto, produção, programação, administração, vendas e unidade produtiva C.

<sup>80</sup> A empresa alega que “há uma permuta: os membros do time da qualidade doam uma parte do seu horário e a empresa concede a outra”.

Foto 2 - Costureiras trabalhando nas máquinas de costura



Para os gerentes da área administrativa-financeira e de recursos humanos e produção, o PQT objetiva atingir várias metas, entre elas:

- ⇒ revisar conceitos, programas, sistemas, processos de produção, formas de comercialização;
- ⇒ avaliar a força de trabalho e promover a requalificação;
- ⇒ direcionar as políticas de treinamento;
- ⇒ buscar maior eficiência do processo produtivo com o saneamento dos pontos de estrangulamento;
- ⇒ diagnosticar as necessidades e dificuldades e resolver os problemas imediatos da produção.
- ⇒ disseminar informações para o conjunto da mão-de-obra a fim de evitar erros;
- ⇒ eliminar desperdícios;
- ⇒ reduzir custos;
- ⇒ reforçar a responsabilidade que cada um tem em sua função;
- ⇒ atingir a satisfação total do cliente.

Essas mudanças, na avaliação os gerentes culminarão na reestruturação da empresa.

Num primeiro momento parece inquestionável a idéia de que para se alcançarem as metas, a construção de um novo perfil da mão-de-obra e o aumento de sua qualificação são elementos imprescindíveis. Resta saber em que nível a empresa está colocando em prática políticas voltadas para o treinamento e a requalificação de sua força de trabalho.

Outras questões relacionadas à gestão da produção estão sendo alvos de preocupação, a forma de gerir o estoque de matéria-prima é uma delas. A manutenção de grandes quantidades de estoque é algo que vinha sendo praticado durante muito tempo pela empresa, por ser o *jeans* utilizado na confecção da maior parte dos artigos. Hoje já começa a aparecer uma preocupação em reduzi-lo, mas fica evidente a dificuldade devido às compras assumidas anteriormente com fornecedores, nacionais e estrangeiros. Por isso a empresa ainda conta com grande estoque de matéria-prima.

A prática de estocar o *jeans* não apresenta grandes problemas por ser um tecido que permite alterações dependendo do tipo de lavagem que se aplica, cabendo a variação somente nos modelos. Isso difere no tecido colorido, porque o seu emprego ou não está ligado diretamente às tendências da moda, portanto, mantê-lo em estoque é prejuízo certo.

Além do prejuízo financeiro ocasionado, pela manutenção de um grande estoque de matéria-prima, fica evidente que este tipo de preocupação é decorrente da necessidade de diversificar não só os modelos, mas as cores, os tamanhos e os tipos de tecidos utilizados. Há tempos, era comum lançar uma coleção contendo de 10 a 15 modelos, mas recentemente lançaram mais de 100 modelos num só mostruário.

Esse fato comprova a efemeridade, a transitoriedade, a aceleração do tempo de giro e de consumo dos artigos produzidos no mundo da moda. Nesse novo cenário, o mercado explora a diversidade de estilos, pois a massificação deixou de ser uma estratégia lucrativa. O capitalismo cultiva um falso individualismo e as pessoas, condicionadas pelo consumismo, vestem-se para tentar “ser diferentes” ou para “ser iguais” ao seu grupo de referência.

A adequação ou acompanhamento às novas determinações do mercado consumidor não foi e não está sendo algo tranquilo no âmbito interno da referida organização. No decorrer da pesquisa, quatro ordens de problemas evidenciaram-se. O conservadorismo de alguns dirigentes, a resistência de alguns representantes comerciais em apresentar as novidades aos clientes, a queda no ritmo de produção e o “encolhimento” nos prazos de entrega.

O conservadorismo de certos diretores intimida de algum modo a criação de novos modelos, acarretando um distanciamento entre o produto e o comprador em potencial ou facilitando a perda daquele que já é comprador há mais tempo. Não existe autonomia por parte

de quem cria os modelos e o mesmo conservadorismo estaria impedindo uma sintonia necessária entre quem elabora e quem decide sobre a aprovação ou não da peça para a coleção. Este depoimento esclarece:

*A empresa não fazia modinha, mas só que a mentalidade da modinha mudou (...) nós tínhamos uma resistência da diretoria com a mini-saia, só que hoje a mini-saia não é modinha, é base. A mini-saia veio e vai ficar até o ano 2.000 (estilista).*

As influências da calça *jeans five pockets* e da jaqueta de veludo, produtos de grande aceitação em tempos anteriores, ainda pesam muito nas decisões sobre as atuais criações. Algumas rotinas detectadas demonstram a necessidade de trabalhos mais sistematizados nesta área. Uma delas é a informalidade na hora do julgamento da peça - piloto. Apesar de algumas iniciativas para qualificar o processo de aprovação de modelos, já aconteceu de trabalhadoras(es) da área administrativa opinarem sobre uma peça criada. O outra fonte de conflito é o fato de optarem pela produção em escala de alguma peça - geralmente do tipo mais comum - sem o parecer dos estilistas. Essas atitudes, de certa forma, depreciam o trabalho destes profissionais que são os especialistas no assunto.

A resistência de alguns representantes comerciais que prestam serviço para a empresa, pode servir de obstáculo no lançamento de novos produtos, mesmo depois de terem sido aprovados pela direção. Muitas vezes, as novidades causam um “choque” nos representantes, acostumados a vender modelos tradicionais e esses não apresentam as novas peças aos clientes. Mesmo quando a empresa consegue lançar o produto antes dos seus concorrentes, pode acontecer que o representante não mostre a mercadoria e, quando ele já se sente familiarizado, ao vê-lo nas vitrines, torna-se tarde para oferecer aos clientes. Novamente se percebe ausência de sintonia, agora entre quem cria e vende e quem compra os produtos.

Essa dinâmica começou a ser quebrada quando do lançamento das jaquetas para a coleção de inverno/96. A direção procurou envolver os representantes na escolha de 15 dos 30 modelos. Foi uma estratégia interessante que contribuiu para a boa comercialização da coleção. Um aspecto também prejudicial é o fato de o estilista não ter um *feedback* sobre a aceitação das suas criações, quando fica sabendo é de maneira informal. Para resolver o problema, a empresa está executando uma pesquisa de avaliação dos clientes<sup>81</sup>. A idéia surgiu a partir da implantação do PQT.

---

<sup>81</sup> O questionário empregado na pesquisa deverá ser preenchido pelos clientes e enviado para a empresa pelo sistema de carta resposta via correio, conforme anexo VI.

A queda no ritmo de produção é resultante das interrupções no fluxo produtivo. Novas operações são acrescentadas, outras eliminadas, muitas vezes o padrão de linha utilizado na costura precisa ser modificado além do tipo de tecido, enfim, a agilidade é maior ao se produzir lotes maiores de um mesmo modelo, do que lotes pequenos de artigos diferenciados.

A diminuição nos prazos de entrega é um outro problema. Antes, as vendas eram bastante antecipadas às estações correspondentes e os prazos para a produção dos lotes e das entregas eram de três a quatro meses. No entanto, a realidade se modificou, impossibilitando uma programação mais tranqüila da produção. Segundo o responsável pelo PCP, observa-se que:

Esses novos desafios, colocados à empresa, evidenciam a necessidade de promover sua modernização tecnológica.

O próximo capítulo tratará dos impactos da reestruturação produtiva sobre o recrutamento, a seleção e o treinamento e o novo perfil exigido para as(os) trabalhadoras(es).

## CAPÍTULO III

### 3 - IMPACTOS DA RESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA SOBRE O RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO

#### 3.1 - Sobre o recrutamento e a seleção da força de trabalho

O profissional responsável pela área de recrutamento e seleção atua na empresa há mais de seis anos. Além de gerenciar o departamento de recursos humanos, administra também a área produtiva da empresa em conjunto com os supervisores e monitoras(es). A sobrecarga de trabalho se tem em parte constituído num dos obstáculos para que haja melhor estruturação do processo de recrutamento, seleção e treinamento da mão-de-obra. As informações levam a concluir que não existe uma política definida voltada para essas atividades. Os critérios são mais subjetivos do que objetivos, além de contar com a ausência de estratégias claras.

Antes de discorrer sobre estas questões, faz-se necessárias algumas considerações preliminares sobre a situação da mão-de-obra disponível na cidade e região, segundo as chefias entrevistadas.

Em 1988, quando a empresa instalou a sua maior unidade fabril (fábrica III e IV) num município vizinho, a grande dificuldade encontrada foi a escassez de mão-de-obra apta para a confecção de artigos em *jeans*. Apesar de a costura estar dentro do conjunto de atividades domésticas e por isso considerada caracteristicamente feminina dentro da divisão sexual do trabalho, a escassez deste tipo de mão-de-obra foi um problema. Mesmo havendo grande disponibilidade de força de trabalho, o processo produtivo industrial era algo desconhecido para a maioria, composta principalmente por mulheres ou filhas de mineiros. Atuavam quase que exclusivamente no espaço doméstico e, por não estarem habituadas ao trabalho fabril, é que elas tiveram que aprender a lidar com as máquinas e as operações dentro da própria fábrica. Os conhecimentos eram transmitidos no próprio ambiente de trabalho e as monitoras e o supervisor, além de serem responsáveis pela gestão da produção, treinavam as novas contratadas.

Vale lembrar aqui as observações de Abreu (1986, p. 218) sobre o trabalho industrial a domicílio no Rio de Janeiro no seu livro "O avesso da moda", para entender as razões da falta de mão-de-obra habilitada para a confecção industrial do vestuário em *jeans*. A autora expõe que no exercício da atividade de costura, as habilidades específicas podem variar

dependendo da natureza do serviço. Para ela, a costureira particular que se aproxima da artesã clássica, por deter conhecimento completo do processo de fabricação da roupa, perde estas características à medida que o processo se industrializa, havendo uma separação crescente das diferentes etapas de produção, tendendo a estabelecerem-se especializações profissionais estanques.

Ao prefaciар este mesmo estudo, Saffioti comenta como o capitalismo, partindo da utilização de costureiras que sabiam costurar, transforma-as em costureiras que não sabem costurar, ou seja, a divisão complexa do trabalho rompe a autonomia destas trabalhadoras, tornando-as dependentes da organização empresarial. Observamos aí um trabalho totalmente parcelado, pois cada trabalhadora é responsável por uma só costura no produto, obedecendo à seqüência de montagem determinada por aqueles que planejam e controlam o processo produtivo. É o trabalho fragmentado, compondo um dos aspectos da “organização científica do trabalho”, pois cada costureira torna-se especialista em uma operação.

Atualmente a realidade é outra, pois a indústria de confecção do vestuário baseada na confecção de artigos em *jeans* se desenvolveu bastante e, dentro desta nova realidade, a oferta de mão-de-obra especializada aumentou consideravelmente. Contudo, não cresceu na mesma proporção em que se desenvolveu o setor, e os sinais desta deficiência aparecem, quando o setor está funcionando com toda sua capacidade instalada. Faltam vários profissionais, principalmente costureiras especializadas (por serem o maior contingente da mão-de-obra empregada no setor).

*(...) se for trabalhar todo mundo a pleno vapor como foi no passado [1994], falta mesmo e alguns têm a sorte de pegar uma grande maioria bem especializada, agora o resto pega o que tem. É gente que aprendeu em casa, não tem curso, não conhece o que é produtividade, não conhece o que é um ritmo de fábrica e tu tens que fazer [ensinar], com sorte tu faz algumas e o resto tu tens que carregar no laço mesmo, como se diz na gíria, botar em baixo e fazer trabalhar porque infelizmente é assim (gerente do risco e do corte).*

Nas áreas de risco e corte o problema não é tão grave. Esses trabalhadores são formados dentro da própria empresa por um sistema de rodízio de tarefas. O processo de aprendizagem é mais supervisionado, porque o contingente de trabalhadores é menor, facilitando o acompanhamento e o controle mais direto.

Modelistas com experiência no sistema CAD não existem disponíveis na região, é preciso buscá-los(as) fora da cidade ou até do Estado. Vindos de fora, acabam sendo uma mão-de-obra muito cara, pois implica ter que pagar um salário compatível ao recebido na firma

anterior, além da ajuda de custo para subsidiar os gastos com moradia. Mesmo no processo manual, se tratava de mão-de-obra cara em relação às demais. O estilista segue as mesmas características. São trabalhadoras(es) que além de enfrentar o problema da adaptação à realidade da empresa e da cidade, sofrem um nível de cobrança maior no desempenho de suas atribuições, por terem que justificar a todo momento o investimento feito na sua contratação, além do fato de que dependerá muito de suas criações o sucesso nas vendas.

*(...) a gente traz uma pessoa de São Paulo, quer dizer, ela tem que se adaptar em Criciúma. O empresário às vezes tem uma expectativa, espera mais do profissional. O profissional, na maioria das vezes, não corresponde (...) e muitos deles não ficaram em Criciúma. As expectativas da nossa região é de que o pessoal venha e faça milagre (gerente de recursos humanos e produção).*

Quanto as passadeiras, encarteladeiras, revisoras e pessoal para serviços gerais não há dificuldades em recrutá-los, porque a maioria entra sem experiência nenhuma e aprende a função rapidamente.

Dado o panorama geral da condição de oferta da mão-de-obra para esta empresa e conseqüentemente para este setor, trataremos a seguir das etapas referentes ao processo de contratação.

### **3.1.1 - Recrutamento**

Antes de se abrirem as vagas para candidatos externos, é verificado se há possibilidade de aproveitamento do “pessoal da casa”. Esse procedimento é freqüente para costureiras e cortadores. Geralmente os que faziam atividades consideradas menos qualificadas são aproveitados. Não havendo essa alternativa, são abertas as vagas.

Para o recrutamento não é adotado nenhum veículo externo (televisão, jornal, rádio, SINE e outros), mesmo no caso da mão-de-obra mais escassa (modelista, estilista), pois é comum serem convidados para trabalharem na empresa. Para os outros cargos, as(os) candidatas(os), na maior parte das vezes, ficam sabendo das vagas por intermédio de trabalhadoras(es) que já atuam na produção ou quando passam na recepção em busca de emprego.

### 3.1.2 - Seleção

Não existem critérios ou roteiros de entrevistas sistematizados e formalizados em documentos no departamento de recursos humanos. As entrevistas são pouco estruturadas, mesmo com o processo de modernização em andamento. É possível afirmar que não houve nenhuma alteração na forma de selecionar a força de trabalho, de acordo com gerente de recursos humanos.

Nome, idade, endereço, número de filhos, vida pessoal, trabalhos anteriores, grau de escolaridade são, em geral, os aspectos tratados nas entrevistas, conforme as(os) que passaram por esta etapa no processo seletivo. Porém, detectou-se que nem todas(os) trabalhadoras(es) passam por esta etapa ao serem admitidas(os) nas fábricas, isto por já serem conhecidas das chefias, por terem sido indicadas(os) por alguém que trabalha na empresa ou ainda, porque já havia trabalhado na empresa anteriormente.

O único critério prático que aparece na seleção da mão-de-obra mais comum da indústria de confecção, ou seja, a costureira é “saber costurar”. Se na entrevista é verificado que a pessoa não tem qualquer conhecimento sobre costura, é descartada automaticamente. É feito também um teste prático nas próprias fábricas, supervisionado pela monitora de produção, quem dá a “palavra final” sobre a contratação. Neste caso, a monitora passa a ser co-responsável do processo de contratação. Foi a maneira encontrada para se errar menos nas contratações, alega o gerente.

No processo seletivo para as funções complementares à costura, os critérios são muito vagos e subjetivos: “se vem de boa família”, “boa conversa”, “boa aparência”, “boas intenções”, “se está estudando”.

A preferência para quem está estudando se deve às inovações em andamento:

*A gente tem sentido que as pessoas têm tido dificuldades para entender até mesmo aquilo que a gente está repassando, isso vem despertando, há algum tempo, a necessidade da gente procurar as pessoas mais qualificadas a nível de estudo. É mais fácil a gente fazê-las entender os objetivos da empresa (gerente de recursos humanos e produção).*

Agora eles só querem assim, estudando (...) isso mudou agora. O pessoal todo de cabecinha fresca já está entrando mais nesse ritmo de agora (monitora de produção).

Os dados mostram que o nível de escolaridade das(os) trabalhadoras(es) da área produtiva é realmente baixo.

**Quadro 3: Nível de escolaridade das(os) trabalhadoras(es) da área produtiva (em números absolutos)**

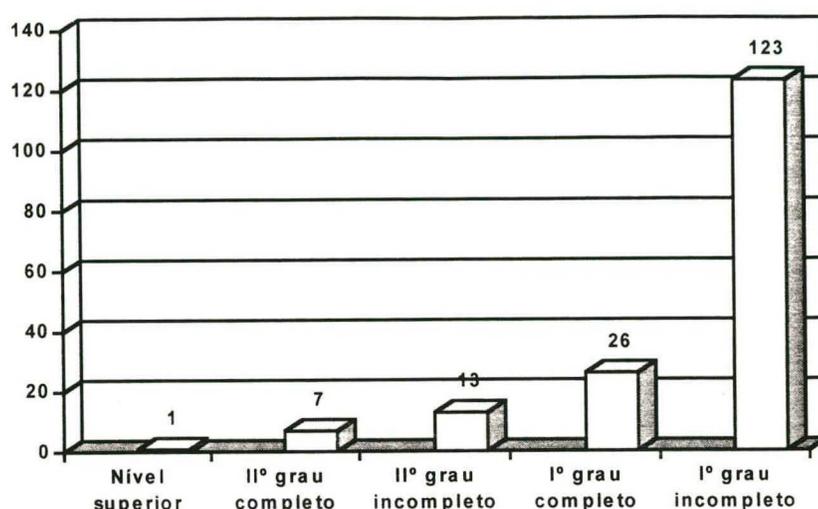
Funções	Sem estudos	Iº grau incompleto	Iº grau completo	IIº grau incompleto	IIº grau completo
Auxiliar de Almoxarifado	-	01	-	-	-
Auxiliar de Conferente	-	01	-	-	-
Auxiliar Geral de Corte	-	01	-	-	01
Auxiliar de Monitora	-	02	02	-	-
Auxiliar de Supervisor de Qualidade	-	01	-	-	-
Conferente	-	-	-	01	-
Conferente de Corte	-	-	-	-	01
Cortador	-	01	02	-	01
Costureira	3	67	12	05	01
Costureira Fechadeira	-	06	01	-	01
Costureira de Protótipo	-	02	-	-	-
Encarregada de Revisão	-	-	01	-	-
Encarteladeira	-	01	-	-	-
Enfestador	-	01	-	-	01
Modelista	-	-	01	-	-
Monitor de Corte	-	01	-	-	-
Monitora de produção	-	02	01	01	-
Monitora de Protótipo	-	01	-	-	-
Passadeira	01	09	01	-	-
Riscador**	-	01	-	-	-
Revisora	-	-	-	01	-
Serviços Gerais	-	25	05	05	01
Total	04	123	26	13	07

**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa.

\* A única trabalhadora que tem nível superior completo é a estilista

\*\* consta apenas um riscador, porque um deles foi demitido, mas já está sendo substituído.

**Gráfico 2: Nível de escolaridade das(os) trabalhadoras(es) da área produtiva**



**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa.

Esses dados mostram a consonância com a realidade brasileira, na qual o grande contingente da força de trabalho possui conhecimentos equivalentes a não mais que as quatro primeiras séries, que corresponderia ao antigo primário (COUTINHO & FERRAZ, 1993, p. 53). Deve-se ter em mente que no Brasil, no final da década passada, o perfil de escolaridade do trabalhador(a) industrial tinha os seguintes contornos: 38% chegaram no máximo até o final da 4ª série do 1º grau e apenas 15,4% tinham concluído o 2º grau. Em 1986, na indústria de transformação, somente 7,4% tinham o 2º grau completo e 50% possuíam no máximo a escolaridade equivalente ao antigo curso primário (*ibid.*, p. 53).

Muitos acreditam que os problemas tidos com a qualificação da nossa mão-de-obra tem a ver com a crise do sistema educacional. Se é pela educação que alguns países estão conseguindo obter um bom resultado com a reestruturação produtiva, a capacidade competitiva da indústria brasileira e também desta empresa fica bastante prejudicada.

Diante desse quadro vejamos como a empresa em questão lida com a problemática no seu dia-a-dia. Na contratação das costureiras, o fato de saber costurar torna-se mais significativo do que o nível de escolaridade, em função da escassez de mão-de-obra qualificada.

*(...) a gente observa o nível de escolaridade, em muitos casos a gente é obrigado a admitir pessoas mesmo sem estudo ou semi-analfabetas por serem profissionais (...). A questão da experiência é a primeira (gerente de recursos humanos e produção).*

(...) a gente não cobra nada [nível de escolaridade], seria só a prática lá, sentar na máquina, fez bem feito, é rápida (monitor de produção).

Nas áreas cujas atividades exigem menor qualificação e experiência anterior, como por exemplo as funções complementares à costura, ao corte e ao controle de qualidade, a seleção privilegia as(os) candidatas(os) inexperientes. Essa preferência justifica-se pelo fato de que elas(es) são as(os) que melhor desempenham os serviços porque não trazem “vícios” de outras empresas, segundo o responsável pelo processo seletivo:

*(...) contratar de preferência gente que nunca trabalhou, que não tem vícios de outras fábricas e formá-las profissionalmente dentro da própria fábrica, são as que dão mais resultado (...). Pessoas que trabalham em muitos setores aqui na região, normalmente a pessoa que pára pouco tempo em muitas fábricas, é uma pessoa que vem com um dos maiores vícios, pessoas que acham que estão certas, que o jeito que ela faz é que está certo (gerente de recursos humanos e produção).*

Segundo Kuenzer (1986, p. 71), a seleção é mecanismo importante; pois objetiva garantir um coletivo de trabalhadores capaz de “vestir a camisa da empresa” e de produzir conforme os padrões pré-estabelecidos pela empresa. É por meio do processo seletivo que são escolhidos os potencialmente educáveis, independente das qualificações anteriores. Na sua concepção, a eficiência do projeto pedagógico desenvolvido é determinada, em grande medida, pela eficiência dos processo de seleção.

Por isso, no caso das costureiras da empresa em estudo, “formá-las profissionalmente dentro da própria fábrica” tem sido mais vantajoso, apesar de ser um processo moroso, porque se ganha em disciplina, pois fica mais fácil controlar e obter a obediência destas(es) trabalhadoras(es) no cotidiano da fábrica. Cria-se um vínculo, um pacto de “mútua ajuda” e é como se a trabalhadora ficasse devendo algo para a empresa.

Ao serem admitidas(os), as trabalhadoras(es) começam a trabalhar no dia seguinte sem passar por um período de adaptação ou integração à fábrica. O supervisor de produção admite que a empresa peca em não promover o período de ambientação; pois as(os) trabalhadoras(es) antes de serem encaminhadas(os) para as operações para as(os) quais foram contratadas(os), deveriam receber várias informações sobre os principais pontos da fábrica (refeitório, banheiro, por exemplo) e sobre o funcionamento do processo produtivo (cada etapa e as máquinas utilizadas em cada operação). Reconhece inclusive que a falha está prejudicando em parte, quando se exige a polivalência ocupacional das(os) trabalhadoras(es).

### 3.2 - Sobre o treinamento e o perfil de qualificação

Não há local apropriado para a realização de qualquer tipo de atividade de treinamento. As atividades de treinamento são inexpressivas, não havendo registro dos cursos até agora realizados dentro e fora da empresa. Constata-se a ausência total de planejamento, tão pouco, indicativos de estratégias que apontem para o desenvolvimento de trabalho futuro, organizado e sistemático. Para o pessoal de “nível raso” da produção, o que é denominado treinamento, constitui-se basicamente no processo de aprendizagem de novas operações ligadas à costura.

Quem assume o trabalho de treinamento, na parte de aprendizagem de novas operações ou outras questões importantes no cotidiano da fábrica, são as(os) monitoras(es) e, no caso das fábricas III e IV, isto é feito com o auxílio do supervisor de produção. Nessas mesmas fábricas existe a intenção de formar uma espécie de escola direcionada para a costura, a fim de ensinar pessoas interessadas da comunidade.

*(...) nós propusemos ensinar para pessoas que tão fora da empresa, pessoas que nunca viram nada na vida. Partir do zero, nós damos ali três a quatro horas por dia de máquina, evidentemente sem remuneração (...) então as pessoas vão lá, praticam, treinam em pedacinho de pano, não influi em nada no processo de produção, porque realmente não teria nem condições (...) com a perspectiva de um futuro aproveitamento (...) a intenção é formar um quadro de primeira linha (supervisor do risco e corte).*

*(...) nós vamos colocar as máquinas lá na frente e vamos começar a ensinar, a treinar o pessoal. Vamos pegar umas de fora também para ir treinando, depois a gente vai vendo, conforme a gente vai mudando as costureiras que estão mais lentas por umas melhores (...) não começamos ainda mas já dá para começar (monitora de produção).*

As poucas reuniões com fins educativos (com base em filmes educativos do SESI, por exemplo) realizadas, aconteceram fora do horário de trabalho, ou seja, depois das 17 horas, resultando numa participação pequena das trabalhadoras, devido às dificuldades que as mulheres têm em permanecer na fábrica após o horários de expediente. Na visão da empresa, essas mulheres não participam porque “não querem” ou porque “não gostam” desse tipo de atividade.

*O pessoal não gosta não. As mulheres normalmente querem ir para casa cuidar do marido e dos filhos e da comida para o dia seguinte. Têm algumas que não têm essa dificuldade (...). Um não gostam, não querem, deu o horário de serviço, elas querem*

*ir para casa, têm os compromissos de casa esperando, a creche que solta o filhos às cinco horas. Tem tudo isso aí, existe uma dificuldade no setor (gerente de RH e produção).*

Nesse depoimento desconsidera-se que as trabalhadoras após o expediente de trabalho diário terão que assumir uma segunda jornada de trabalho, desta vez no espaço doméstico, onde realizarão as tarefas de mãe<sup>82</sup> e esposa. Isso contribui para que essas trabalhadoras não tenham as mesmas oportunidades de treinamento e promoção que os homens.

O papel que a mulher ocupa na reprodução, somado à posição que ela tem no meio familiar e as condições financeiras da família, são fatores que influenciam decisivamente no tipo de inserção que se dará no mercado de trabalho.

Portanto, o trabalho feminino em toda sua trajetória apresenta duas faces que interagem cotidianamente. De um lado está o trabalho “dentro do lar”, aquele que envolve as atividades ligadas aos cuidados com a família e com a casa, os chamados “trabalhos femininos” e de outro, o trabalho “fora do lar”, que constitui o trabalho assalariado. Compreender a complexidade do trabalho feminino implica considerar a sua “dupla face”, caso contrário, corre-se o risco de cair num equívoco reducionista da questão.

Segundo o gerente de recursos humanos e produção, tem-se pensado na criação de dinâmicas diferenciadas para envolver as trabalhadoras; mas, de fato, nada tem sido feito. “Temos pensado, mas não temos agido”, é a resposta. Por conta disso, a inexpressividade desse tipo de atividade é também justificada pela falta de interesse das mulheres. Para completar, as trabalhadoras que não participam, são vistas com um “olhar meio crítico” pela empresa.

*A gente procura até selecionar [diferenciar] a pessoa que não participa (...) ela não tem disposição, não quer participar, a gente até passa a ver assim com um olhar meio crítico. Mas a gente tem necessidade, a gente precisa da mão-de-obra e a gente também tem que aturar esse tipo de comportamento. Em muitos casos, você tem uma excelente profissional dentro da fábrica, dá uma produtividade boa e não gosta de ficar depois da hora (gerente de RH e produção).*

---

<sup>82</sup> Das 151 mulheres que atuam na área produtiva desta empresa, 37,7% têm filhos com até 14 anos de idade.

Quanto as(os) trabalhadoras(es) que estudam, a empresa paga parte das mensalidades para aquelas(es) que cursam o nível superior<sup>83</sup>, mas para quem cursa o primeiro ou o segundo grau a empresa apenas as(os) libera das horas extras<sup>84</sup>.

Mesmo sendo um setor que tem como característica fundamental a feminização dos postos de trabalho, essas informações explicam os motivos que levam as mulheres a ocuparem os postos menos qualificados, podendo haver raras exceções quando ocupam postos de maior responsabilidade. Na realidade, nessa indústria e conseqüentemente na empresa em questão, há o predomínio de postos que exigem “pouca qualificação”.

Quanto às chefias, segundo o gerente de RH e produção, elas participam de alguns cursos externos oferecidos principalmente pelo SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial).

Não existe na empresa um profissional ou um corpo técnico que se dedique exclusivamente à área de treinamento, conseqüentemente a estruturação do trabalho não acontece na proporção necessária e as poucas ações, quando acontecem, são insignificantes. Tudo está ainda muito no “campo das idéias” e parece longe de acontecer a implementação de um planejamento nesta área.

### **3.2.1 - Mudanças no conteúdo do trabalho com a introdução do CAD**

Com a introdução do CAD, o supervisor responsável pela área, ao ser indagado sobre o processo de aprendizagem dos riscadores e modelista, apontou a dificuldade encontrada por esse último. Na sua visão, até o presente momento, o referido trabalhador não se adaptou por completo com a máquina e isso tem ocasionado tempos improdutivos, ou seja, houve agilização nessa etapa do processo produtivo, se comparada ao sistema manual, mas ainda não se alcançou a extrema versatilidade que o sistema oferece. Se não fosse a morosidade, a máquina poderia estar sendo melhor aproveitada, inclusive prestando serviços para outras empresas na área de modelagem, justificando assim o investimento efetuado. Para ele, isso ocorre por não haver domínio total dos dispositivos do sistema, decorrente de uma “deficiência pessoal” do modelista. Por esse motivo, o retorno do investimento feito com a compra do CAD, ainda não foi alcançado. Essa “deficiência pessoal”, na opinião do

---

<sup>83</sup> Na área produtiva não havia ninguém no período da pesquisa.

<sup>84</sup> Essa garantia é assegurada pela última Convenção Coletiva de Trabalho (vigente entre 01/05/95 a 01/05/96), constando no parágrafo único da cláusula 23, que trata sobre o abono de falta ao empregado estudante o seguinte: “Todo empregado que mediante comprovação de matrícula e de frequência regular às aulas estudar à noite, fica desobrigado de fazer horas extras, salvo as exceções previstas nos Arts. 56 e 61 da CLT.

supervisor, estaria relacionada principalmente ao fato de o modelista ter 50 anos de idade e ser mais difícil o processo de assimilação de novos conhecimentos, o que não aconteceria com uma pessoa mais jovem.

O modelista que, num primeiro momento ficou encantado com o que era possível fazer no CAD, principalmente ao ver as ampliações dos moldes serem feitas em segundos, enquanto que no processo manual levava em torno de três horas, num segundo momento começa a encontrar sérias dificuldades. Ao admiti-las relata o que houve com o seu desempenho:

*(...) graças a Deus, eu sempre fui de fazer as minhas coisas certas (...) depois que nós implantamos o computador aqui, eu fiquei muito envergonhado; pois eu errei muito e houveram muitas reclamações. Coisa que eu não gosto, é de receber reclamações (...) teve certos tipos de operações como abertura de bolso de calça que eu apanhei (modelista).*

Em princípio, ele teve um treinamento de 10 dias com técnicos vindos de São Paulo, mas não foi suficiente; pois não conseguia fazer toda a modelagem no CAD. Não sendo possível resolver todas as dúvidas por contatos telefônicos entrou em desespero e pediu novo treinamento. Naquele momento ele foi enviado para São Paulo e passa por mais um treinamento de quatro dias. Seis meses depois recebeu um curso de aperfeiçoamento no seu setor de trabalho e aprendeu novas operações a fim de agilizar a modelagem, dispensando o uso da mesa digitalizadora, no entanto o modelista ainda a utilizava algumas vezes. Em meados de 1996, esse trabalhador foi demitido da empresa, exatamente porque não conseguiu dar o rendimento esperado com o novo processo<sup>85</sup>.

Houve todo um investimento em treinamento para o aperfeiçoamento do modelista diante do novo processo; no entanto, não houve qualquer tipo de compromisso com a sua pessoa. Enquanto era considerado um ótimo modelista, o seu saber anterior era importante para a empresa, mas quando este quadro se modifica e ele não consegue se adaptar ao novo método de trabalho, a sua presença e o seu saber tornam-se descartáveis à medida que ele não conseguia adaptar-se.

Para um dos riscadores, as exigências atuais com o CAD diferem, em parte, das exigências no processo manual. Antes era preciso pensar mais, ter mais calma e paciência, porque era muito comum “esquentar a cabeça”, devido à necessidade de memorização do que

---

<sup>85</sup> Ele atuou na empresa durante 9 anos, sendo que no momento da demissão completara 24 anos de experiência no ramo.

havia sido riscado no início da operação para que o encaixe saísse correto no final. No sistema computadorizado ficou muito mais fácil, porque os moldes já estão arquivados, mas ainda o esforço mental é necessário.

*(...) a máquina mudou muito, mas se bem que a gente ainda tem que pensar bastante, mas é menos do que antigamente (...) quem tem que esquentar mesmo a cabeça somos nós (riscador).*

Ao agir interativamente com o CAD, o riscador consegue obter um encaixe melhor em termos de aproveitamento do enfiesto, pois o CAD faz um encaixe de forma lógica. No processo artesanal tinha-se o controle de todo processo, no entanto, com o CAD o riscador passou a ser um auxiliar e sua experiência anterior (noção básica de costura) é fundamental porque se utiliza de alguns macetes que só ele domina. Houve aumento de responsabilidade também, porque antes quando acontecia algum erro ficava muito difícil saber quem tinha sido o culpado, o modelista, o riscador ou o cortador. Agora os moldes e os riscos estão todos arquivados no computador, ficando muito mais fácil diagnosticar de quem foi o erro.

É importante ressaltar que as mudanças no conteúdo do trabalho ocorreram apenas na modelagem e no risco. Nesses dois setores há a presença de uma mão-de-obra eminentemente masculina que representa um percentual insignificante de 1,7%, do total do quadro efetivo da área produtiva (ver fotos 3, 4 e 5).

Na costura, onde está concentrada a maior parte da mão-de-obra, não houve nenhuma mudança qualitativa na natureza do trabalho; pois as costureiras continuam costurando do mesmo jeito e utilizando praticamente os mesmos equipamentos. No corte, também permanecem as mesmas técnicas como já foi mencionado.

Mesmo não havendo demanda por novas qualificações técnicas pelo processo produtivo, por não terem ocorrido mudanças substanciais na execução das operações - apenas para o modelista e os dois riscadores -, a empresa deseja um novo perfil que corresponderia a uma força de trabalho ideal, além de mais qualificada e escolarizada, jovem, apta às mudanças, participativa, que vista a camisa da empresa, que faça hora extra, que não falte ao trabalho, que seja polivalente, etc. A necessidade desses novos requisitos de qualificação para as(os) trabalhadoras (es) da área produtiva se tornou mais evidente a partir da implantação do PQT e da realização do curso de Manufatura Celular, que envolveu algumas chefias. Portanto, a

análise do novo padrão de qualificação implicou ter que considerar as mudanças advindas a partir da implantação do programa e a exigência da polivalência das(os) trabalhadoras(es).

**Foto 3 - Riscador trabalhando no CAD**



**Foto 4 - Impressão do encaixe dos moldes na *plotter***

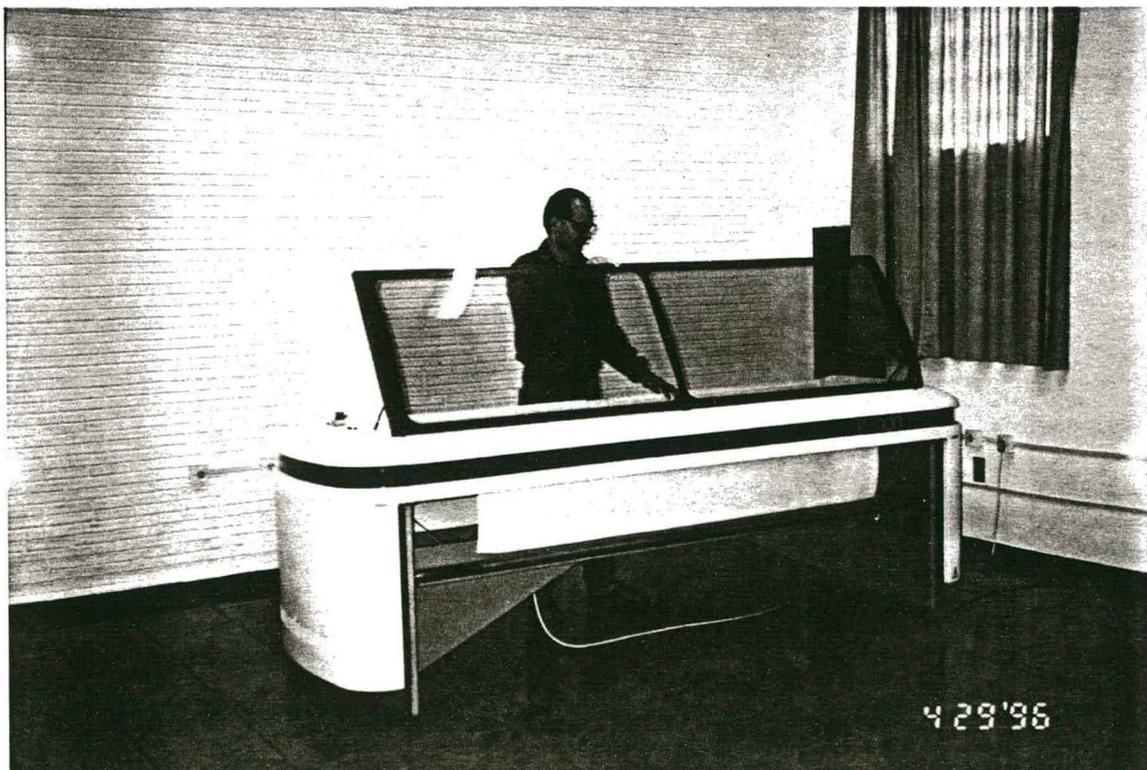
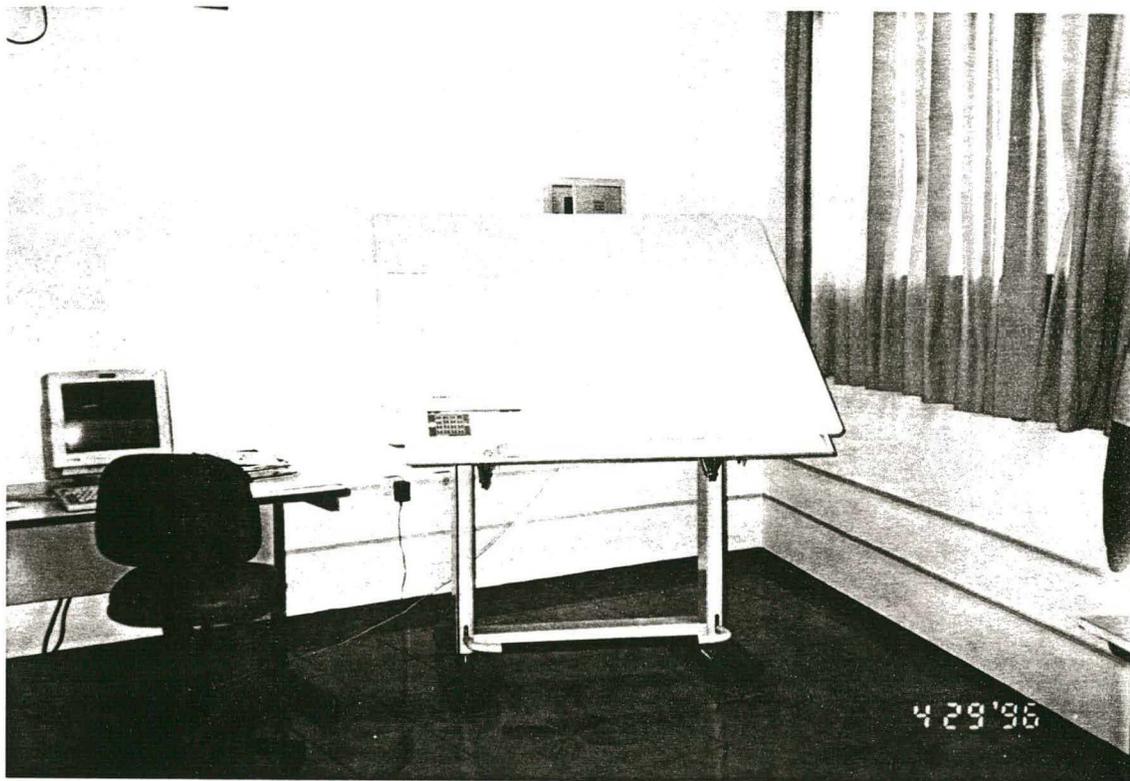


Foto 5 - Mesa digitalizadora



### 3.2.2 - A Implantação do programa de qualidade total e o novo perfil de qualificação

A necessidade da implementação de uma política de treinamento é sentida pelas chefias e trabalhadoras(es) da produção, principalmente no que diz respeito a informações sobre o processo produtivo, o aperfeiçoamento em algumas operações e a importância da qualidade.

*(...) para quem nunca viu o tecido, não sabe o que é tecido como eu ali que entrei há dois anos atrás e não sabia o que era tecido, eu acharia que antes do pessoal pegar deveria primeiro entrar num treinamento (...) o mínimo de uma semana para explicar para ele que isso aqui é uma ordem de corte, isso aqui é um tecido Sundantex, isso aqui é um tecido Santista, isso aqui é um tecido de cor diferente, não pode misturar, então para quem não pegou, para quem não sabe o que é, nunca viu seria bom (conferente de corte).*

Para que a empresa alcance as metas estabelecidas a partir da implantação do PQT, obviamente será indispensável a participação das(os) trabalhadoras(es) com idéias e sugestões. É o que diz este gerente:

*Agora nós estamos preocupados em colher informações lá na base e que eles dêem opiniões (...) nós estamos caminhando para isso, ou seja, que o pessoal de chão de fábrica traga sugestões para que nós possamos melhorar o relacionamento (gerente de RH e produção).*

Entretanto, os depoimentos das chefias ligadas diretamente à produção - monitoras(es) e supervisores - expressam uma compreensão mais restrita. O programa está sendo visto, até o presente momento, como um instrumento pelo qual se alcançará melhor qualidade dos artigos seguida de custos mais baixos.

Os depoimentos mostram que o fato de não existir política de treinamento até o momento, não tem trazido grandes problemas à produção. Na verdade, a falta de política para o treinamento só vem sendo sentida a partir do instante em que houve a implantação do PQT, que trouxe no seu bojo a intensificação da cobrança pela qualidade, suscitando maior participação dos trabalhadores. É neste contexto que a falta de aperfeiçoamento e o baixo nível de escolaridade são encarados pela gerência como problema.

Na realidade, o PQT, ao exigir maior participação da força de trabalho no processo produtivo, impõe conseqüentemente a necessidade de estabelecer novos requisitos para as contratações. O “mero executor de tarefas” deixou de ser o tipo ideal, agora é preciso possuir outras qualidades, virtudes e saberes que venham ao encontro de um novo modelo de trabalhador desejado. O mesmo acontece com o treinamento que precisa oportunizar a construção de um novo perfil de trabalhador, permitindo que o mesmo tenha capacidade de incorporar os novos conceitos.

Esse trabalhador precisa ter um bom nível de escolaridade, capacidade de adaptação a novas situações, visão e compreensão global do processo produtivo, condições de participar com opiniões e sugestões, atenção, responsabilidade, capacidade de abstração e seleção, habilidade para entender e interpretar informações, criatividade ao lidar com imprevistos, aptidão para trabalhar em equipe, abertura para novos conhecimentos, capacidade de comunicação, mais treinamento e habilidades cognitivas e comportamentais.

Todavia, as novas regras de recrutamento, seleção e estratégias de treinamento ainda não foram devidamente discutidas e redimensionadas, predominando os critérios “tradicionais”, ou mesmo a quase ausência de atividades, no caso do treinamento.

No que tange à qualificação das(os) trabalhadoras(es), as(os) monitoras(es) da costura, consideram que a sua força de trabalho está qualificada para a atual realidade da empresa, ou seja, para o tipo de organização do processo produtivo nas fábricas, mas se houver o emprego de outras inovações, é provável que algumas trabalhadoras(es) não serão

aproveitadas(os). As falas que seguem expressam os requisitos necessários, na visão das próprias costureiras e das chefias, para ser uma costureira qualificada.

*(...) tem que gostar de costurar eu acho, não por obrigação ou uma necessidade (costureira).*

*(...) a mulher, ela chega com as mãos ela já tem o jeitinho de pegar a peça (monitora de produção)*

*(...) tem que ter um pouco de paciência (...) eu acho que o homem não tem paciência, eu acho assim, que a mulher tem mais paciência, mais calma (costureira).*

Indagadas sobre as vantagens e desvantagens de se ter mulheres trabalhando na costura, as chefias dizem o seguinte:

*(...) eu acho que a mulher é mais caprichosa para isso (...) o homem já é para serviço mais pesado (...) a mulher tudo que ela fizer, ela faz com carinho, já o homem não faz com tanto carinho como a mulher faz (...) principalmente a camisa que é uma coisa muito delicada, brim já é uma coisa mais grossa assim, mais pesado que já precisa mais de um homem, agora camisa já é um serviço mais, leve (...) a única desvantagem é que a mulher fica grávida<sup>86</sup>, esse é o problema, mas eu acho que tirando isso aí (monitora de produção).*

*(...) a vantagem é que mulher é mais delicada para certos tipos de operações na costura e também a mulher é mais caprichosa para esse tipo de serviço, mais cuidadosa. A desvantagem é que a mulher é muito faladeira. Eu noto, tem os rapazes ali embaixo, às vezes passa o dia inteiro eles não falam e elas falam a toda hora (...) mulher sempre tem seus problemas (...) problemas de mulheres mesmo, é rotina (monitor de produção).*

*(...) acho mais fácil ter homem do que mulher. É mais fácil trabalhar com homem porque homem não tem problema de menstruação, de família em casa com filho. Sabe como é que são os homens, os homens não tão se preocupando e a mulher se preocupa com tudo. A mulher tem problema de menstruação, tem enxaqueca quando vem a menstruação, problema com a família em casa e o homem é diferente (...) aqui eu só tenho um costureiro, ele trabalha direitinho, mas a mulherada acho que tem mais facilidade de pegar as coisas da costura (monitora de produção).*

Esses depoimentos, além de apontarem a discriminação em relação à força de trabalho feminina, explicam porque a costura é considerada uma tarefa que exige “pouca

---

<sup>86</sup> A respeito dos exames admissionais, para as mulheres é exigido principalmente o exame de urina a fim de detectar se a candidata está grávida. Na verdade, além dos critérios exigidos, citados anteriormente, não estar grávida é a condição número um para a admissão.

qualificação” e porque as costureiras não são valorizadas como mão-de-obra qualificada no âmbito fabril. A tarefa da costura é vista como algo para o gênero feminino; pois dentro da lógica da divisão sexual do trabalho, as mulheres são as detentoras de atributos como a paciência, a delicadeza, o cuidado, o capricho e o “jeitinho”. Essas qualidades são entendidas como pessoais e intrínsecas a natureza feminina e, além disso, a experiência da costura é adquirida, na maioria das vezes, no espaço doméstico.

A comparação feita por Abreu & Sorj (1994, p. 69) comprova esse fato, quando as autoras argumentam que a costura aparece para as mulheres como expressão de uma atividade doméstica, enquanto que para os homens, o aprendizado da costura é visto como algo profissional - no caso dos alfaiates.

A qualificação é comumente reconhecida quando construída pelas agências tradicionais de formação, como o SENAI, SENAC ou cursos profissionalizantes e o “saber costurar” que se constrói principalmente no espaço doméstico. Dentro dessa lógica, não é reconhecido como uma qualificação.

Segundo a análise de Abreu (1993, p. 126), a diferenciação das qualificações não passa somente por questões técnicas, mas também pela lógica da divisão sexual do trabalho, que está vinculada à divisão sexual global do trabalho na esfera produtiva e reprodutiva na sociedade atual. Segundo a autora, para compreender a relação entre técnica e a divisão sexual do trabalho, é fundamental analisar melhor a questão da qualificação. A noção de qualificação não se forma em cima de operação técnica; trata-se de construção social sexuada e histórica, tecida a partir da distinção dos gêneros masculino e feminino, ou seja, é resultante de uma construção social e histórica.

Os efeitos sociais da tecnologia são distintos para a força de trabalho masculina e feminina (*ibid.*, p. 126) e a qualificação segue um movimento inverso para homens e mulheres, enquanto os cargos superiores se masculinizam, acontece a feminização dos postos ditos não-qualificados. Esses são estruturados por tarefas repetitivas, parceladas e sobre um controle hierárquico rigoroso (KERGOAT, 1984)<sup>87</sup>.

Para os trabalhadores do setor de corte, esses requisitos sofrem alterações significativas.

*Tens que ter em primeiro lugar muita atenção, é o essencial. Tens que ter vontade também (...) tens que ter a mente muito ligada no que tu está fazendo (...) tens que ser curioso para ti aprender as coisa que, às vezes, não é nada do teu serviço (cortador).*

---

<sup>87</sup> (KERGOAT, 1984 *apud* ABREU, 1993, p. 125).

*(...) atenção, compromisso e no caso agilidade para marcar as camisa, rápido na etiquetadeira (conferente de corte).*

É preciso ter “muita atenção”, “vontade”, “mente muito ligada no que está fazendo”, “curiosidade” para aprender outras operações, “compromisso” e “agilidade”. Como podemos observar esses requisitos são superiores aos exigidos para as costureiras, explicitando uma dinamicidade e exigência maior para as tarefas masculinas como se essas fossem mais difíceis e necessitassem de maior inteligência.

Do ponto de vista das(os) trabalhadoras(es), o PQT está despertando uma conscientização maior sobre a importância de se produzir um artigo de melhor qualidade e com mais rapidez e por isso, estaria proporcionando um certo aperfeiçoamento profissional.

Quanto às condições das monitoras de produção para encaminharem o programa, o supervisor de produção entende que estas chefias já estão preparadas para fazer a cobrança das novas exigências junto ao pessoal.

*(...) elas estão cientes do que a gente quer (...) a gente está cobrando delas (...) se é que elas não fazem é um problema de falha delas (...). A gente passa para elas certinho como deve ser, às vezes elas pecam porque facilitam um pouco ou não acompanham [a produção] (...) eu não estou vendo dificuldades (...) estão conseguindo assimilar (supervisor de produção).*

Mas o gerente de recursos humanos e produção não pensa da mesma forma e entende que as Monitoras apresentam limitações que influenciam negativamente na implantação do PQT. A este respeito ele relata:

*A gente faz as reuniões hoje nas fábricas e nós temos encarregadas que tem o terceiro ano primário e a gente vê que elas entendem do assunto, elas entendem da costura, elas entendem do produto, mas elas são inibidas, elas não falam (...) devido à formação delas, tanto a formação familiar quanto a formação escolar que elas não têm. Então a tendência é elas levarem as coisas muito para o lado pessoal e não para o lado profissional (gerente de RH e produção).*

A baixa escolaridade das mulheres e o tipo de formação recebida no meio familiar são aspectos levantados para justificar a falta de participação mais ativa destas trabalhadoras no PQT. Esse depoimento revela que a família ainda está alicerçada numa concepção machista, culturalmente dominante, que prepara as mulheres para que permaneçam no espaço privado a fim de cuidar da casa, dos filhos e do marido. Dentro desta concepção, elas só devem atuar no mercado de trabalho formal quando houver a necessidade de ajudar nas despesas domésticas,

mas tão logo seja possível, devem retornar para o lar. A dificuldade em se pronunciarem publicamente é resultado da inculcação dos valores desta educação que vê na mulher um ser executante e submisso e incapaz de pensar e por isso, sem necessidade de defender suas idéias e expor seus pontos de vista, e, quando isso é exigido, elas se sentem inseguras.

Essa dificuldade é encontrada principalmente na hora de transmitir o que é discutido nas reuniões dos GMs e, além disso, em transformar os conteúdos em encaminhamentos práticos para serem empregados nas linhas de produção. Isso fica mais claro, se considerarmos que o papel das monitoras vem sendo redimensionado em termos de atribuições.

*(...) é bom aquilo ali, principalmente aqueles filminhos que a gente está assistindo do SEBRAE, aquilo tudo tinha que passar ali para elas porque a gente não tem condições de chegar ali e passar tudo o que a gente assistiu (monitora de produção).*

*(...) às vezes eu agradeço a Deus, eu não quis estudar mas ele me ajudou (...) porque tem coisas que eu não entendo nas reuniões quando os homens falam nessa qualidade*

*(...) eu presto atenção, mas às vezes eu demoro a pegar o fio da coisa (...) ele passa os módulos, as apostilas e eu leio, mas se ele faz pergunta eu sei do meu jeito, mas não sei responder (monitora de protótipo).*

Conforme os dados obtidos em pesquisa, constatou-se que o nível de escolaridade das chefias é realmente baixo.

#### **Quadro 4: Nível de escolaridade das chefias ligadas diretamente à produção**

Setor/Fábrica	Cargo	Nível de escolaridade
Modelagem e criação	Monitora de protótipo	1º grau incompleto
Corte	Monitor de corte	1º grau incompleto
Fábrica I	Monitor de produção	2º grau incompleto
Fábrica II	Monitora de produção	1º grau completo
Fábrica III	Monitora de produção	1º grau incompleto
Fábrica IV	Monitora de produção	1º grau incompleto
Controle de qualidade	Encarregada de revisão	1º grau completo

**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa.

As chefias acreditam que a adesão ao PQT por parte das costureiras, mesmo sendo boa e gradual, está sendo acompanhada de dificuldades e a mais ressaltada é o baixo “nível cultural” ou o baixo “nível intelectual”, que, na realidade, significa o baixo nível de escolaridade.

*(...) eu acho que é um programa difícil (...) porque se trabalha com um pessoal de nível cultural mais baixo (...) mas eu acredito que vai funcionar, a gente está insistindo bastante para isso e vai funcionar (monitor de produção).*

*(...) às vezes você vai passar para ela alguma coisa e elas acham errado (...) mas não é, é porque elas também não entendem (...) falta um nível, elas não são preparadas (...) o grau de estudo também dificulta bastante (...) o [gerente de RH] vem aqui às vezes diz uma coisa e elas entendem outra (monitor de produção).*

No setor de corte, paralelamente à implantação do PQT, está sendo desenvolvido o 5S<sup>88</sup> e, do ponto de vista do supervisor desta área, neste setor está havendo maior envolvimento dos trabalhadores (todos homens) em função da homogeneidade do grau de escolaridade; mas os eles questionam a qualidade da matéria-prima, que nem sempre contribui para a qualidade dos artigos que produzem.

*(...) eu tenho uma experiência extremamente promissora que é aquela minha turma do corte (...) uma aceitação assim quase que unânime, eu acredito que a nível de chão de fábrica vai ser mais difícil com as mulheres, justamente pela disparidade do nível intelectual ser muito grande, isso eu quase não tenho lá no corte. No corte eu tenho uma turma mais ou menos homogênea quanto ao grau de instrução (supervisor do corte e do risco).*

Sobre isso observamos que o nível médio de escolaridade dos trabalhadores do setor de corte realmente é maior e mais homogêneo que nos demais setores onde a maioria são mulheres.

**Tabela 2: Nível de escolaridade das(os) trabalhadoras (es) do corte e das demais áreas da produção (%)**

Nível de escolaridade/setor	Corte	Demais setores
1º grau incompleto	50%	72,9%
1º grau completo	14,3%	15,1%
2º grau incompleto	7,1%	7,5%
2º grau completo	28,6%	1,9%
Sem estudo	--	2,5%
Total	100,0%	100,0%

**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa.

<sup>88</sup> O termo 5S foi desenvolvido no Japão e origina-se das palavras que em japonês começam com a letra S: SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU e SHITSUKE. Traduzidas para o português significam o seguinte: Senso de Utilização, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Saúde e Senso de Autodisciplina, respectivamente. O Programa 5S visa a obter um local de trabalho ordenado, limpo e saudável, constituindo alicerce ideal para a implantação da Qualidade Total nas empresas.

Sobre a realidade das mulheres desta empresa, sejam elas ocupantes de cargos de chefia ou não, é importante ressaltar que no geral, em função de uma exigência social, elas acabam subordinando o desempenho educacional e profissional às exigências familiares, causando condicionamentos que resultam na ocupação de cargos com menos *status* daqueles ocupados pelos homens, porque a necessidade de compatibilizar o trabalho produtivo com o trabalho reprodutivo é mais importante na maior parte das situações. Do ponto de vista da empresa, a mão-de-obra feminina é bastante vulnerável, não compensando investimentos em treinamentos para a formação profissional deste contingente. Dentro da lógica capitalista, investir na qualificação dos homens traz mais lucros do que investir na qualificação da mão-de-obra feminina.

Sobre o aspecto educacional e profissional, Gallart (1995, p. 14-16) nos lembra que o gênero influencia claramente na escolha de modalidades de educação secundária e carreiras universitárias e na formação profissional, já que as mulheres se concentram nas especialidades “femininas”. A permanência das mulheres no sistema educativo tem uma relação muito estreita com as circunstâncias familiares, assim como a escolha profissional também; conseqüentemente, as mulheres mesmo com níveis de instrução semelhantes à dos homens, desempenham carreiras ocupacionais em posições inferiores.

Essa diferença, presente no nível de escolaridade entre trabalhadoras da costura e trabalhadores do corte, é utilizada como argumento para colocar a mulher numa posição inferior em relação ao homem, como se ela fosse menos inteligente e com menor capacidade de assimilar o PQT.

Os depoimentos evidenciam que a busca por melhor qualidade muitas vezes é algo obrigatório, não havendo um convencimento e, sim, uma imposição desta necessidade e é o que fica evidente nesta fala.

*(...) elas dizem: tá mas uma vez não era assim, então eu digo: uma vez não era, agora tem que ser (monitora de produção).*

Observamos que o PQT começou a ser implantado no setor de corte. O gerente de recursos humanos e produção justifica o fato, alegando que os trabalhadores deste setor são bem mais técnicos. No entanto, a redução de desperdícios de tecidos é fundamental para reduzir custos porque é a matéria-prima mais cara na indústria do vestuário, portanto, independe de serem pessoas mais ou menos técnicos, a implantação do PQT provavelmente teria que começar por este setor. Antes mesmo de ocorrer a inovação organizacional, os

setores de risco e corte passaram a ter um acompanhamento mais direto com a criação do cargo de supervisor do risco e do corte. Esses fatores contribuíram muito para que os trabalhadores vivenciassem o PQT de uma outra forma.

No “chão-da-fábrica”, ou melhor, no setor de costura, a implantação do PQT começou em algumas reuniões promovidas nos diversos setores, com a presença das(os) trabalhadoras(es) e das(os) respectivas(os) chefias, contando com a participação também de pelo menos um gestor. O assunto-chave destas reuniões tem sido as cobranças pela qualidade dos artigos. Portanto, a compreensão do que venha a ser o PQT é algo que está sendo construído com base nas informações repassadas nestas reuniões que acontecem em horário de trabalho e variam de quinze minutos a uma hora, além das conversas informais que ocorrem no cotidiano da fábrica entre chefia e trabalhadoras(es)

O esclarecimento mescla-se com a desinformação. Parte da força de trabalho sabe o porquê e para quê o PQT está sendo implantado, alguns entendem inclusive que a qualidade do produto está em jogo desde a compra da matéria-prima (tecido) até o acabamento e que a decisão de melhorar a qualidade não é um ato isolado ou arbitrário da empresa, mas é uma necessidade que está sendo colocada pela nova realidade do mercado consumidor, movida pela intensificação da competitividade.

*(...) se a gente fabricar um produto de qualidade o mercado compra mais, o mercado exige qualidade hoje no nosso ramo, os compradores exigem qualidade e preço, então a gente tem que trabalhar em cima (...) e com baixo custo, então é o que eles querem, muita qualidade e baixo custo (cortador).*

*(...) entendo pouco, mas eu entendo assim: começou tudo por mudanças que já vem do governo, Plano Real. Começou a mudar, muita coisa importada (...) começou a vim produtos mais baratos de melhor qualidade então algo que eles começaram a ter dificuldade, aonde que certamente eles perceberam que eles estavam despreparados para enfrentar um mercado (...) eles mesmos têm expressado isso para nós, que eles têm tido essa dificuldade, que o nosso produto é um produto que não é de boa qualidade e é caro (...) eles também têm dito para a gente o porquê dessa mudança (...) em função dessa crise e é na crise que se tenta achar uma solução para o problema (costureiro).*

Outros sabem muito pouco do PQT, no entanto, todos sentem no dia-a dia a intensificação das cobranças pela qualidade dos artigos.

*(...) o seu [gerente de RH] chegou lá, falou com nós que eles estavam fazendo controle de qualidade total, que iam precisar da nossa ajuda, ter mais atenção no serviço (...) vai chegar uma época que (...) vai ter só uma revisão (...) ele falou do*

*programa, mas falou meio por alto porque eu não sei muito bem o que é, mas falou (passadeira).*

*(...) eles falaram, falaram, falaram um pouco e eu não entendi nada, a única coisa que eu entendi é que eles [os patrões, as chefias] querem qualidade (...) querem dar valor ao produto deles (costureira).*

As(os) trabalhadoras(es) estão encarando a questão da qualidade como algo necessário e estão se conscientizando da importância da responsabilidade de cada um neste processo.

*(...) eu tenho que dar conta de todo meu serviço, eu tenho que por qualidade também (...) porque se eu deixar escapar, volta tudo para mim, então eu tenho que ter responsabilidade no que eu faço e a responsabilidade é da gente porque se eu faço o serviço mal feito vai chegar lá, e vai voltar tudo para mim (costureira fechadeira).*

*(...) tem que ter responsabilidade, porque se eu mandar alguma coisinha errada, que passou ali embaixo, vai tudo errado, só vão ver lá na fábrica onde vão costurar, aí dá aquele problema e às vezes tem que cortar tudo de novo (...) então a gente tem que ter aquela responsabilidade (...) tem que se esforçar, tem que procurar fazer o possível, o máximo para ir tudo bem (riscador)*

*(...) tem que ter é a coisa da responsabilidade, porque tem muita coisa em jogo, já pensou perder um monte de peças, depois é o meu serviço, eu tenho que garantir o meu serviço eu não posso ficar fazendo uma coisa mal feita, eu como profissional eu tenho que procurar fazer sempre o melhor (...) essa responsabilidade é uma coisa que no meu setor, no meu serviço tem que ter (cortador).*

A partir do PQT a força de trabalho parece partilhar mais das dificuldades da própria empresa:

*(...) o pessoal agora está entendendo como é que a firma está (...) se a firma melhorar eles vão pagar mais, porque quando a firma está bem eles pagam mais. No final de ano sempre dão prêmio para nós (costureira).*

Sobre o que há de desvantagem para quem não participa do PQT é dito o seguinte:

*(...) esse aí vai pular fora (...) ele vai cair fora da empresa, se ele não entrar nessa (...) vai perder a vaga dele (enfestador)*

Portanto, quem não participar, quem não se envolver será excluído(a) do processo, ou melhor, demitido(a) da empresa. Neste caso, as(os) trabalhadoras(es) estão aderindo muito

mais, pelo medo de perderem o emprego do que por estarem convencidas da importância. O engajamento e o compromisso com o PQT não é algo espontâneo, mas algo forçado porque a ameaça do desemprego “paira no ar”.

Na opinião das(os) trabalhadoras(es), as reuniões que estão sendo realizadas a partir da implantação do PQT, são os primeiros cursos de que estão participando.

*Como profissão não, a gente tem desses cursos agora de controle de qualidade, mas como profissional não (...) o que aprende ali é na prática (cortador).*

Há uma escassez de cursos voltados para trabalhadoras(es) e, ao mesmo tempo, há também o desconhecimento de que esse tipo de atividade é uma forma de treinamento profissional que está ocorrendo em serviço. Na empresa, prevalece o aprendizado de tarefas e aperfeiçoamento na prática, no próprio processo produtivo e não em cursos regulares.

Os vários discursos mostraram que tanto a gerência requer este novo perfil, quanto as(os) trabalhadoras(es) concordam com a aquisição desses requisitos, mostrando que de certa forma incorporaram o discurso patronal. Mas, o fato de terem incorporado a idéia de que precisam estar abertas para a construção deste novo perfil, não significa que estão totalmente convencidos disso. O processo vem ocorrendo muito mais pela coerção, pois o risco de perderem seus empregos é constante.

### **3.2.3 - Um novo perfil: trabalhadoras(es) polivalentes**

A partir de um curso denominado de Manufatura Celular, realizado recentemente para os responsáveis pela área produtiva, começa a ser implementada uma nova meta quanto ao desempenho das(os) trabalhadoras(es) na produção, a polivalência. Participaram do curso as chefias ligada direta ou indiretamente à produção, com exceção das monitoras de produção. O curso foi realizado em horário de trabalho, nas dependências da empresa, por uma assessoria externa. Este curso trouxe uma nova proposta de gestão da força de trabalho no processo produtivo, totalmente diferente do sistema taylorista ainda predominante nesta empresa.

O supervisor do risco e corte foi um dos que ficou mais impressionado, pois os novos conceitos “mexeram com sua cabeça” e teve inclusive dificuldades em aceitá-los. Percebeu que todos os conhecimentos que tinha acumulado durante os 17 anos que atuou no ramo de confecção, estavam sendo anulados.

No decorrer da sua experiência, aprendeu que, para o trabalhador atingir um bom nível de produtividade, teria que permanecer durante muito tempo executando a mesma operação e se especializando nela. Hoje a exigência é outra, o trabalhador precisa entender de todas as operações, ou seja, ser polivalente. Ele compreende que a mudança tem a ver com a queda das vendas, a necessidade de variação dos modelos e diminuição dos lotes de produção e por isso a “a preocupação da empresa hoje é justamente começar a criar polivalência dentro daquilo que se possui de material humano”.

Explica ainda que no sistema de “células de manufatura” há uma competição bastante acirrada para ver quem consegue produzir mais. As equipes que compõem as células controlam o desempenho individual de cada membro, ou seja, um(a) “vigia” o trabalho da(o) outra(o). Além disso as equipes têm autonomia para decidir quem permanece ou quem sai da célula. Nesse caso, a(o) monitor(a) é apenas um facilitador porque as equipes se responsabilizam pelo resto, inclusive pela manutenção preventiva das máquinas, no que concerne aos pequenos reparos como troca de agulha, regulagem de bobina, troca de correia. As células ganham por produtividade, por este motivo as máquinas não podem ficar paradas.

Sobre as mudanças, ele diz que é preciso estar “plugado” às alterações do mercado mundial. Na sua opinião, só eliminar postos como prega a reengenharia não é a solução. Na empresa está havendo o “exugamento” do quadro funcional da produção, mas os cargos intermediários continuam existindo: supervisor, monitor(a) e auxiliar de produção. No novo sistema, que ele ainda não sabe precisar quando será implantado, só ficarão os bons e as premiações acontecerão conforme o percentual de polivalência.

Portanto, dentro dessa lógica, permanecer na empresa dependerá do esforço individual de cada um, no sentido de se tornarem cada vez mais polivalentes. Dessa forma, a meritocracia se constituirá num instrumento indispensável para avaliar quais são os “bons” que devem continuar na empresa e quais os “ruins” que devem ser excluídos.

A exigência de polivalência das trabalhadoras começa aparecer agora de forma mais explícita em reuniões do PQT.

*(...) agora que eles estão falando que a gente vai ter que aprender em todas as máquinas, em todos os serviços (...) faz acho um mês, por aí, um mês e pouco que começou essa mudança, porque eles não trabalhavam assim (costureira fechadeira).*

*(...) ele [gerente de RH] disse que gostaria que todos os funcionários da [empresa] soubessem trabalhar em todas as máquinas (...) seria melhor para a gente e para a firma também (...) que todo mundo é obrigado a saber trabalhar em todas as máquinas, para não ter prejuízo (costureira fechadeira).*

Percebeu-se, no entanto, por meio das entrevistas que a polivalência mesmo sendo cobrada com maior intensidade neste momento, é algo que já vinha acontecendo na prática para a maioria das(os) trabalhadoras(es). Há muito tempo já faz parte das necessidades do cotidiano da fábrica um trabalhador polivalente; pois quando alguém se ausenta num dia de trabalho, é preciso ter um(a) substituta(o). O mesmo acontece quando as últimas operações da produção estão atrasadas e o pessoal das operações iniciais ou das outras fábricas auxiliam, para adiantar o trabalho ou para não ficarem paradas(os).

O fato de aprender outras operações acontece muito em função do interesse próprio das(os) trabalhadoras(es) que acabam encontrando “brechas” no cotidiano da fábrica nos intervalos, em momentos de folga, no final do expediente quando alguma das máquinas não esteja sendo utilizada, ou em momentos de “sufoco” na produção. Depende muito pouco de uma política da empresa voltada para a polivalência ocupacional e sim do interesse das(os) trabalhadoras(es), como mostra o relato a seguir:

*(...) estava trabalhando na pespontadeira fazendo passante mas tinha a outra pespontadeira que estava tendo muito trabalho (...) a costureira não conseguia fazer direito (...) a encarregada estava precisando, estava preocupada, a produção tinha que continuar então eu me ofereci (...) aí ela viu o meu entusiasmo, o meu ânimo e ela me deixou trabalhar (costureiro).*

Esse costureiro vê na oportunidade que lhe foi oferecida para aprender uma nova operação, uma espécie de recompensa pela sua força de vontade. Penso que a empresa deveria ser a maior interessada neste processo; pois dentro deste novo “modelo” produtivo, quanto mais trabalhadoras(es) polivalentes maior será o lucro: mais ágil se tornará o processo produtivo. No entanto, aqui as(os) trabalhadoras(es) é que devem mostrar o seu entusiasmo ao invés de serem estimuladas(os) pelas chefias.

As(os) trabalhadoras(es) vêm na polivalência algo positivo para a empresa e para elas(es) mesmas(os), pois terão mais oportunidades de se manter empregadas e, caso sejam demitidas, encontrarão outro emprego mais facilmente.

*(...) se tu trabalhar em todas as máquinas como eles querem, participar em todos os trabalhos da empresa é melhor para ti, se eu sai dali eu sei trabalhar em todas as máquinas (...) a pessoa tem que procurar melhorar, se eles estão fazendo isso aí eu acho muito bom (costureira).*

*A costureira que sabe fazer todas as operações em qualquer firma tem emprego (...) agora se eu chego assim sou só fechadeira, não tem vaga, vai embora (...). Por mim*

*mesma, cada vez eu quero mais, para o meu bem e para a firma também, porque do jeito que está (...) a pessoa mesmo tem que se dar valor (...) tem mais é que aprender (costureira fechadeira)*

Na empresa, para medir o grau de polivalência de cada trabalhador(a), num primeiro momento os supervisores de produção (2) montaram em conjunto com as(os) Monitoras(es), os quadros de polivalência. Num segundo momento, listaram de forma seqüencial todas as operações necessárias para a montagem de cada tipo de peça, o nome de todas(os) as(os) trabalhadoras(es), as operações que cada uma sabia fazer e o grau de habilidade e de dificuldade<sup>89</sup> que cada uma tinha na execução de determinada operação. Num terceiro momento, (as)os trabalhadoras(es) foram chamadas(os) individualmente para opinarem sobre a avaliação que receberam. Caso discordassem, teriam que se submeter a um teste prático para comprovar o desempenho nas operações avaliadas.

O quadro de polivalência serve para conhecer e visualizar quais as operações que cada trabalhador(a) sabe fazer, capacidade de produção de cada um(a), diagnosticar as operações que precisam receber um tratamento mais intensivo em termos de treinamento e o número de trabalhadoras(es) que se têm para realizar cada operação. Na avaliação dos supervisores, a curto prazo não haverá retorno financeiro, mas planeja-se pagar por desempenho, valorizando mais as(os) que conseguirem executar um número maior de operações, com mais agilidade e perfeição (ver foto 6).

Os estudos mostram que o termo polivalência é bastante amplo em seu significado e em função desta característica, pode assumir diversas formas. Deluiz (1996b, p. 18), pontua três “variantes” de polivalência, que são:

Polivalência espúria: significa o reagrupamento de tarefas pela eliminação de postos de trabalho, ou pelo enxugamento dos quadros das empresas com demissões, acarretando a intensificação do trabalho. Aqui a polivalência está associada à multifuncionalidade, pela qual o trabalhador opera duas ou três máquinas semelhantes que exigem os domínios dos mesmos princípios ou as mesmas habilidades sem traduzir-se em maior qualificação. Incluem-se também a rotação de tarefas dentro de uma mesma atividade, o exercício de diferentes atividades com o mesmo nível de complexidade, ou ainda, de uma atividade principal e outras de complexidade menor.

---

<sup>89</sup> Grau de habilidade: 0 - que não sabe fazer nada; 1 - sabe fazer um pouco, 2 - média e 3 - faz bem, é rápida e faz bem feito (referente a habilidade da trabalhadora). Grau de dificuldade: 1 - fácil, 2 - médio, 3 - meio difícil e 4 - difícil (referente ao grau de dificuldade da operação).

Polivalência/Multiqualificação: nela o trabalhador opera diferentes equipamentos, com diferentes métodos e instrumentos, sem limitar-se à alternância em vários postos de trabalho. Exprime aumento da qualificação, incorporação e transferência de conhecimentos, trabalho em equipe, auto-organização, participação e inclusão do conteúdo inovativo do trabalho, dando lugar a criatividade do trabalhador.

Polivalência/Politecnicidade: o trabalhador domina diferentes técnicas, equipamentos e métodos, mas conhece a origem desta técnica, os princípios científicos e técnicos que embasam os processos produtivos, apreende as implicações do seu trabalho, seu conteúdo ético, compreendendo não só o “como fazer”, mas o “porque fazer”. São enfatizadas a autonomia e a participação do trabalhador.

Ao se confrontar esta categorização dos tipos de polivalência com os depoimentos das(os) trabalhadoras(es) e com as observações realizadas no processo produtivo, é possível dizer que o “modelo” de polivalência que se tem hoje nesta empresa é do tipo espúria, muito distante da politecnicidade.

Depresbiteris (1995, p. 170), também nos ajuda a entender a dimensão da polivalência requerida nesta empresa. A autora ao refletir sobre ações voltadas para a flexibilização dos processos educativos das instituições de formação profissional aponta a organização modular e continuada como estratégias e indica a formação básica, a especialização, a multivalência e a polivalência como características desta organização.

A formação básica estaria relacionada ao manejo de máquinas, ao conhecimento de diferentes organizações de trabalho (linear ou em células de produção), à habilidade e ao conhecimento de como lidar com diferentes tecidos e diferentes modelos; a especialização corresponderia ao domínio de competências relacionadas a uma família de produtos, envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes comuns; a multivalência se expressaria no domínio das competências em vários produtos em termos de diferentes tecidos, máquinas e operações e por último, a polivalência que seria o domínio da competência da costura, da modelagem, do corte e da criação, além do domínio do processo de cada produto.

Dentro destas modalidades, a polivalência requerida nessa empresa está muito distante do conceito de polivalência sugerido pela autora e a caminho da formação básica, da especialização e da multivalência.

Na realidade, as(os) trabalhadoras(es), buscam a chamada polivalência requerida pela empresa, pela necessidade de assegurar seus empregos. Vem ocorrendo também a

intensificação do trabalho à medida que a empresa se utiliza da rotação de tarefas, não só no setor de costura, mas também do corte. As(os) trabalhadoras(es) apenas aprendem mais tarefas em diferentes máquinas, sem extrapolar o conhecimento meramente empírico e sem se tornarem mais intelectualizadas(os) e sem terem o domínio de todo processo produtivo. Nesse caso, o planejamento e a ciência continuam sendo “coisas estranhas e exteriores” às(os) trabalhadoras(es).

**Foto 6 - Quadro de polivalência do setor de corte**

The image shows a grid chart with handwritten numbers. The grid is approximately 10 columns wide and 15 rows high. The numbers are arranged in a pattern that suggests a sequence of tasks or skill levels. The date stamp '4.29.96' is located in the bottom left corner of the image.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

## CAPÍTULO IV

### 4 - IMPACTOS DA RESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA SOBRE A PRODUTIVIDADE, CONTROLE, CONDIÇÕES DE TRABALHO, SALÁRIOS, EMPREGO E RELAÇÕES DE TRABALHO

#### 4.1 - Ganhos de produtividade

A inovação tecnológica ocasionou ganhos de produtividade, sob a ótica das chefias. A implantação do CAD na modelagem e no risco trouxe mais agilidade, economia no tecido (a gerência administrativa-financeira não sabe precisar em quanto) e redução de custos com pessoal. Até então, o tempo empregado para modelar uma calça, por exemplo, era de três a quatro horas, hoje são gastos, no máximo, quinze minutos. Para modelar uma jaqueta com um modelo mais complicado (30 pedaços, por exemplo), levava-se 14 horas e hoje é possível modelar de 5 a 6 jaquetas por dia. Para modelar um mostruário de aproximadamente 80 peças, levava-se de 70 a 80 dias, hoje são gastos em torno de 20 dias. Os riscadores e seus auxiliares levavam em torno de quatro a cinco horas para efetuar um risco de uma mesa e mais 20 minutos para conferência de cada um, agora para realizar os encaixes são usados quinze minutos com o auxílio do CAD, a conferência é feita em segundos e a impressão na *plotter* leva em torno de 20 minutos. As possibilidades de erros são bem menores. O cálculo do aproveitamento do enfiesto também é apresentado em segundos.

##### 4.1.1 - Ritmo de Trabalho

A jornada de trabalho da área produtiva é de 45 horas semanais. Durante a manhã as(os) trabalhadoras(es) atuam das 07:00 às 12:00 e à tarde, das 13:30 às 16:50, de segunda à sexta-feira, com exceção de um dos riscadores, que tem o horário flexível.

Na costura é grande a reclamação em relação às(aos) costureiras(os), além dos problemas referentes à qualidade das peças é a morosidade na montagem. O supervisor de produção diz que elas(els) precisam ser mais agressivas(os) na produção e as(os) facilitadoras(es) têm que combater em todos os momentos a lentidão. Alega que a fábrica III deveria produzir 700 calças diariamente, mas produz apenas 500. Quanto à fábrica IV, a

produção diária deveria alcançar o montante de 500 camisas, no entanto, chegam somente à 300.

Na modelagem e no risco, o ritmo de trabalho era bem mais intenso antes da introdução do CAD; porém uma importante mudança que ocorreu, foi a flexibilização do horário de trabalho de um dos riscadores, mesmo não havendo alteração da carga horária (nove horas diárias). Geralmente ele começa sua jornada de trabalho à tarde e termina à noite, diferente dos demais que só trabalham durante o dia. Considera a mudança vantajosa, porque sobra tempo para fazer suas atividades em casa e também pode optar por planejar suas folgas.

Algumas trabalhadoras não fazem hora extra, porque não têm com quem deixar seus filhos ou porque não têm quem os auxilie no serviço da casa. Por esse motivo acabam sendo repreendidas pelas chefias.

*(...) muitas vezes elas não vêm, aí quando chega no outro dia é chamado aqui no escritório, para explicar porque que não veio, isso aí eu acho uma coisa á cumpre horário não tem nada que dar explicação (costureira).*

As chefias reclamam da falta de colaboração por parte das(os) trabalhadoras(es) quando não permanecem no trabalho depois do expediente ou não comparecem nos sábados e/ou domingos.

*(...) ó, hoje nós vamos ter que ficar até 7 horas, ou sábado nós vamos ter que trabalhar é a mesma coisa que eu chegar e jogar um balde de água fria em cima delas (...) aí elas têm desculpa (...) então é um problema sério para nós (...) quem não faz, a gente faz o seguinte (...) às vezes a gente no outro dia chega aqui chama no escritório e só conversamos com ela, nós não podemos fazer nada porque hora extra não é obrigado fazer (...) mas a gente não pune elas (...) simplesmente a gente só fala com elas, ó, veja bem, a empresa está com dificuldades, a gente está aqui trabalhando está mantendo vocês aqui no serviço e quando a empresa precisa de vocês, vocês não colaboram, vocês não ficam nem duas horas fazendo hora extra, acho que vocês também têm que ter consideração pela empresa, ela sempre paga em dia (supervisor de produção).*

Da forma como este assunto é tratado parece que a empresa está fazendo um favor em pagar em dia os salários e, em troca disso as(os) trabalhadoras(es) teriam que colaborar.

A desmotivação causada pelos baixos salários pode ser um dos fatores que influenciam esta “falta de colaboração” neste momento. É o que mostra este depoimento:

*(...) vieram me perguntar o porquê que eu não estava colaborando (...) expliquei que eu estou muito triste por causa do nível de salário (...) ô seu [supervisor] a gente se esforça eu não tenho retorno desse esforço (...) ah isso vai cansando, produzindo um*

*desânimo (...) mas eu sempre colaborei, eles são testemunhas disso (...) sempre fiz hora, nunca medi esforços (...) acredito que eles estão até me estranhando de um tempo para cá (costureiro).*

O fato de não ter vindo fazer hora extra é também levado em consideração quando a empresa precisa reduzir seu quadro funcional. Na verdade, é dito que a hora extra não é obrigatória, mas acabam-se criando situações em que as(os) trabalhadores(as) se sentem pressionadas(os) a comparecerem.

*(...) a gente nota assim que quando dá demissão, as primeiras são essas que não colaboram (costureira fechadeira).*

*(...) eles dizem que não é obrigada, mas eles falam de um jeito que você tem que ficar, é o tipo de uma pressão assim, ó, a gente precisa e daí você no fim acaba ficando, às vezes a gente está cansada; mais a gente tem que ficar (...) [quando não faz] (...) aí eles ficam com um pé atrás (...) fica um clima meio pesado (...) fica assim tipo um ar de acusação (passadeira).*

No setor de corte, as horas extras também são aceitas sem problemas.

*(...) antes, se tivesse que fazer hora, a gente reclamava, hoje não, hoje se precisar fazer hora, a gente fica numa boa, nem nota e quando vê já está na hora de vir embora (...) a gente trabalha totalmente à vontade (conferente de corte).*

Há de se ressaltar que os trabalhadores do corte são avisados com antecedência, em reuniões, sobre a necessidade de se trabalhar além do expediente normal. Dependendo da urgência do pedido são concedidos incentivos financeiros ou efetuadas as “empreitadas” que rendem até o dobro do valor recebido com as horas extras.

As trabalhadoras da costura são notificadas com cartaz, no relógio ponto com alguns dias de antecedência ou antes de irem para casa almoçar (as que costumam ir), possibilitando assim que avisem em casa para que o marido ou alguém apanhe seus filhos na creche. Já houve casos de costureiras que trouxeram seus filhos para a fábrica, por não terem com quem deixar. É comum também a monitora ou o supervisor passar e avisar sobre a hora extra, às vezes no mesmo dia. Nessas ocasiões, a empresa oferece transporte até em casa.

Com essas informações aqui levantadas, observamos que a intensificação do ritmo de trabalho se dá pelo uso das horas extras em momentos de pico da produção. Muitas vezes, além disso, os sábados e domingos são usados para o mesmo fim, principalmente em finais de ano, quando as vendas aumentam. No entanto, as trabalhadoras não dispõem de creches após o

expediente para deixarem seus filhos e recebem cobranças por não estarem colaborando com a empresa.

#### 4.2 - Controle da produção e da força de trabalho

Para as chefias, depois que o PQT foi implantado, já houve resultados positivos concretos em relação à qualidade dos produtos, pois as(os) trabalhadoras(es) se tornaram mais responsáveis em suas operações, corrigindo seus próprios erros ou de suas(eus) colegas, a fim de evitar que as peças cheguem à revisão final com defeitos.

Por meio das reuniões é realizada uma intensa cobrança da qualidade e além disso, o controle do grupo sobre o desempenho individual é estimulado. No PQT cada trabalhador(a) deve tornar-se fiscal da tarefa executada por seus/suas colegas que executam as operações anteriores à sua. Mesmo não tendo ocorrido ainda a implantação das “células de manufatura”, observamos indícios de mudanças quanto ao tipo de controle realizado até então na produção. Dentro da nova forma de gerir a produção, a chefia deixa de ser mera(o) “encarregada(o)”, como geralmente é chamada(o), para ser facilitador(a), compete a ela(ele) acompanhar o processo produtivo desde a chegada do corte até a revisão final, sendo que as(os) próprios(as) trabalhadoras(es) é que apontarão as falhas e conseqüentemente quem as cometeu.

Zibas (1996, p. 13), ao examinar atentamente as novas técnicas organizacionais denominadas de “administração participativa”, colocadas em prática numa empresa de ponta, de médio porte observa que o controle grupal sobre o trabalho e a disciplina é mais eficiente que o controle hierarquizado, já que a falha de qualquer um dos membros prejudica todo o grupo. No momento em que as(os) trabalhadoras(es) estão profundamente comprometidos com o alto padrão de qualidade e com um ritmo intenso de produção, o grupo toma a iniciativa de colocar em cheque qualquer elemento que não as estas diretrizes.

Para cobrar a mudança de comportamento das(os) trabalhadoras(es), as chefias estão sentindo a necessidade de reciclar seus conhecimentos e acreditam que as reuniões do PQT estejam ajudando neste aspecto. Sentem a necessidade de mudar suas próprias posturas ao gerir a produção e a força de trabalho.

A necessidade de maior diálogo entre chefias e trabalhadoras(es) sobre as dificuldades da produção parece ser questão fundamental neste novo cenário.

No processo de implantação do PQT, as(os) trabalhadoras(es) já estão percebendo mudanças no comportamento das chefias, ou seja, estão controlando mais o processo produtivo como um todo.

Os depoimentos das(os) trabalhadoras(es) confirmam que nas reuniões estão sendo feitas novas exigências com a intencionalidade de estimular ou até mesmo impor uma mudança de comportamento, a fim de tornar a mão-de-obra mais responsável, não só pelas operações que executam, mas também pelas demais, diferente do momento anterior, quando a peça com defeito percorria toda a linha de produção até a revisão final para depois sofrer o retrabalho.

*(...) antes, elas só queriam fazer e não olhavam o que estavam fazendo, fosse mal feita que não fosse tinha que ir, então quando chegava na revisora voltava montes e montes para trás, porque não estava bem feita, tinha que desmanchar e fazer de novo, então depois que eles fizeram essas duas reuniões com nós e pediram para nós mesmas revisar na máquina, quando achasse qualquer peça errada, que corrigisse, que chamasse o [monitor] e mostrasse ou mandasse de volta para elas fazerem (...) ele [supervisor geral] disse assim que se a gente produzir melhor, eles vendem melhor (costureira).*

Os chamamentos para que haja a busca pela qualidade do produto envolvem apelos como o fracasso das vendas, que resultaria em prováveis demissões, além da importância de se ter amor ao trabalho. Ou seja, os apelos envolvem questões éticas ligadas ao trabalho e também à sobrevivência.

*(...) foi tendo mais reunião, começaram a dizer para a gente que estão vendendo menos, que a peça estava mal feita (...) as pessoas se conscientizaram eu acho mais um pouco (costureira).*

*(...) a encarregada já teve várias reuniões, pediu para a gente colaborar, trabalhar com bastante amor, responsabilidade (...) tem que ter amor no que faz (...) e se trabalha com amor vai ficar tudo perfeito (...) desde setembro que eles estão dando em cima da gente, para a gente melhorar (...) falam que a gente tem que melhorar a qualidade, porque não tem saída, ninguém vai querer coisa mal feita e a firma perde a chance de vender, porque como diz ele [supervisor geral] assim: passa o viajante na loja, mostra (...) o mostruário (...) tem reclamação, eles perdem a venda, e com isso aí prejudica a firma, fica ruim para a gente (...) ou se não o pedido vai e volta, quantas calças chegou foi e voltou (costureira fechadeira).*

A mesma trabalhadora, ao ser indagada se já tinha visto pedidos sendo devolvidos, responde:

*Não, o patrão da gente conta para a gente (...) não tem saída, porque não tem boa qualidade, ninguém compra, é isso que ele fala para nós (costureira fechadeira).*

Mesmo sendo o problema da qualidade dos defeitos das peças assunto principal nas reuniões ou conversas informais entre trabalhadoras(es) e chefias, o gerente administrativo-financeiro diz que “a devolução por problema de qualidade é quase que insignificante”.

É provável que o argumento de que os produtos estejam sendo devolvidos em função da má qualidade seja apenas maneira de persuadir as(os) trabalhadoras(es) sob a ameaça do desemprego, para que “aceitem” e ponham em prática as novas exigências oriundas do PQT. Outro elemento que possivelmente esteja implícito nestas cobranças, é a intenção de fazer com que a mão-de-obra interiorize e encare com naturalidade a idéia das demissões, como sendo um processo inevitável. Isto porque o PQT se baseia, na busca da qualidade dos produtos, mas tendo como questão central a redução de custos. A redução se dará, principalmente, via polivalência ocupacional e enxugamento do quadro de trabalhadoras(es).

Fica perceptível que é um processo que se está dando mais pela necessidade de garantir o emprego do que pelo envolvimento e adesão espontânea.

A qualidade do produto aparece como condição necessária para manter-se no atual emprego.

*(...) ora se elas quiserem ficar, elas vão ter que se adaptar, porque se não eles vão começar a pegar gente que trabalha por qualidade, porque tem gente (...) quem quer ficar vai ter que trabalhar como eles querem (...). Acho que é um processo fácil porque elas tão vendo, porque o custo de vida também não está fácil (costureira fechadeira)*

*(...) de uns tempos para cá eu notei que as peças estão saindo perfeitas (...). Tem muito pouco serviço e a gente tinha medo de perder o emprego (costureira fechadeira).*

A força de trabalho aponta aspectos importantes que dificultam o alcance da qualidade, como por exemplo a aceleração do ritmo de trabalho, a má qualidade da matéria-prima e também a defasagem tecnológica. Quanto à qualidade da matéria-prima, no corte, os trabalhadores estão observando melhorias depois da implantação do PQT. Todos desejam que o programa obtenha sucesso e resulte no aumento das vendas, garantindo assim, maior

estabilidade no emprego. As(os) trabalhadoras(es) se “comprometem” com o PQT à medida em que conseguem visualizar a possibilidade de continuarem empregadas, podendo desta forma assegurar a própria sobrevivência.

*(...) espero muita modernização, maquinarias boas (...) compra de melhor material, tecidos de melhor qualidade, para a gente fazer uma coisa boa (...) um ganho produtividade, retorno financeiro (enfestador).*

Quando o nível de produção está aquém do desejado, as reuniões são intensificadas. São reuniões de curta duração, durante o expediente, em que as costureiras são alertadas sobre a necessidade de serem mais rápidas a fim de dar conta das quantias de peças a serem confeccionadas; caso contrário, terão que fazer hora extra, o chamado “serão”.

Registra-se diariamente a média de produção individual de cada trabalhadora<sup>90</sup>. O dado é repassado para as fábricas diariamente e afixado em local visível. Esse tipo de controle não era mais colocado em prática mas voltou a ser usado porque algumas(uns) trabalhadoras(es) estavam alegando que estavam produzindo mais do que suas(seus) colegas, a partir do momento em que foi implantado o quadro de polivalência.

Tanto o gerente de recursos humanos e produção, como o supervisor de produção e um dos monitores alegam que a empresa pensa em adotar novamente a cronometragem das operações, para o melhor controle do processo produtivo na costura.

A volta da cronometragem para determinar o tempo padrão é controle sugerido por Taylor, na medida de tempos e movimentos. Com isso, mede-se melhor a produtividade; pois sabendo o ciclo de trabalho, o tempo necessário para fazer cada tarefa a(o) auxiliar de monitor(a) pode distribuir a quantidade exata de peças para cada costureira fazer durante o dia. Em geral, as empresas que já se estão modernizando estão abolindo isso, por descobrirem que a(o) trabalhador(a) é capaz de fazer cada vez mais rápido porque descobre macetes, sendo melhor deixá-lo livre do que definir uma cota diária a ser executada. Ou seja, esta empresa está indo na contramão da história, buscando “fórmulas antigas” de controle da produtividade para ganhar maior competitividade no mercado.

A fim de melhorar a qualidade dos artigos, recentemente foi empregado uma espécie de mural no qual são expostas as operações que apresentam o maior número de defeitos.

---

<sup>90</sup> No interior das fábricas existem quadros de controle de produção diária. A cor vermelha significa que a produção está baixa, a cor amarela quer dizer que está regular e a verde, significa que a produção está num bom nível. É um procedimento do sistema ANDON que possibilita a visualização do andamento da produção.

Na opinião das chefias os controles são bastante “frouxos” na empresa, mas o número de idas ao banheiro e tempo de permanência não são limitados e, se as chefias perceberem que alguém se está deslocando do seu posto em demasia, chamam a atenção pelo exagero.

*(...) só que é o seguinte não é ir no banheiro e ficar dormindo, tem gente que vai no banheiro senta e fica, daí já é abuso (monitor de produção).*

Apesar de ser um ambiente considerado “livre”, o cotidiano da fábrica é coberto de regras para o bom andamento do processo produtivo, ou seja, várias formas de controle são colocadas em prática.

Pela manhã, quando se inicia a jornada de trabalho são dados dois sinais (sirenes). No primeiro as trabalhadoras devem se dirigir aos seus postos de trabalho e, no segundo (cinco minutos depois), já devem estar prontas para dar início à produção.

Para se dirigirem ao banheiro, precisam verificar se a luz sobre a porta está apagada, caso contrário, devem permanecer nos seus postos até que o banheiro desocupe. É uma forma de evitar que se formem filas na frente do banheiro, o que ocasionaria parada maior das(os) trabalhadoras(es).

No decorrer da montagem das peças por exemplo, pode acontecer de uma outra costureira terminar suas tarefas antes das outras e ficar sem ter o que fazer ou simplesmente haver a interrupção no envio de cortes, paralisando assim as operações iniciais. Nesse caso, a costureira deve bater com a tesoura na máquina a fim de fazer um sinal sonoro para que a monitora se aproxime e defina qual a outra tarefa a ser executada. O mesmo acontece quando surgem problemas técnicos, ou seja, o livre trânsito na fábrica só é permitido para as(os) monitoras(es) e auxiliares, os demais devem permanecer em seus postos.

Acontece com frequência de uma costureira auxiliar outra que esteja com o serviço atrasado. Na verdade, tanto a monitora, quanto as auxiliares não podem deixar as costureiras sem atividades, sempre é encontrada alguma tarefa na montagem, no acabamento ou em outra fábrica.

Não é permitido que as costureiras falem umas com as outras durante o trabalho. Isso ocorre também no setor de controle de qualidade.

Os pertences das trabalhadoras devem ser guardados nos armários e só retirados depois que bate o sinal da saída. Quando é dado o sinal de saída, as trabalhadoras não podem sair correndo para pegarem lugares mais próximos do relógio ponto.

No controle de qualidade as regras não apresentam diferenças significativas, apenas na informatização do controle dos cartões-ponto.

No corte, atualmente há um ambiente mais tranquilo de trabalho, não há controle das pausas, mas com a condição de alcançarem a meta de produção diária. Os trabalhadores se sentem mais à vontade e, ao que parece, acabam produzindo mais, mesmo com a redução de pessoal que houve.

*(...) com o outro encarregado havia muito controle, hoje não, antes não se podia conversar com os companheiros de trabalho na hora do serviço. Eu comentava em casa, comentava com os rapazes, isso aí não parece um ambiente de trabalho, isso aí parece mais um quartel, por Deus do céu eu dizia para eles, isso aqui parece mais um regime militar, não era uma coisa aberta como hoje, porque hoje é uma coisa completamente diferente, tudo à vontade, tudo direito (cortador).*

Quanto à disciplina, salvo raras exceções, as trabalhadoras são pontuais, obedientes e interessadas pelo trabalho.

Entretanto, as(os) trabalhadoras(es) muitas vezes acabam burlando estas regras. Nem todas(os) se submetem, criando assim, estratégias de resistência. Aproveitam a ida ao banheiro para dar uma voltinha e dar uma descansada; quando acabam o serviço, demoram para bater com a tesoura na máquina, correm no interior da fábrica quando bate o sinal de saída, conversam quando a(o) monitor(a) e auxiliar não estão; deixam a peça pela metade na máquina. quando termina o expediente, matam tempo no banheiro, antes da saída; enfim, criam estratégias para enfrentarem as regras do cotidiano da fábrica.

*(...) tem algumas ali que cuidam deles [monitor e auxiliar] quando eles não estão ali dentro para conversar com as outras (...) tem uma guria mesmo do fio que em vez em quanto ela está cuidando do encarregado e da ajudante (...) e fica lá na máquina das gurias conversando, muitas vezes fica até meia hora lá conversando (...) eu acho assim que ela não devem de fazer aquilo ali, quando tiver que conversar, conversa na frente (costureira).*

*(...) elas não esperam dar 5 horas (...) faltando um minuto dois elas já estão tudo preparadas (...) elas nem colocam mais nada na máquina (encarteladeira).*

*(...) a operação que elas tiverem fazendo, elas desligam a máquina e deixam ali. Na sexta-feira eu estava observando, duas máquinas ficaram sem serviço, o restante estava com serviço pela metade. Não terminam o que estão fazendo ou então nem começam porque sabem que está na hora (monitora de produção).*

*(...) tu fica um dia numa fábrica, das quatro horas em diante, dificilmente tu pega as luzinhas do banheiro apagadas (...) se a empresa fosse minha, das 4 horas em diante o banheiro seria lacrado, talvez não às 4, mas meia hora antes de terminar o expediente, eu fecharia o banheiro porque elas vão se lavar, só matar o tempo mesmo, se arrumar, trocar a camiseta, trocar de roupas antes do horário. Teria que sair depois, deu a hora, vai, troca a roupa, elas fazem tudo antes e quando dá a hora, já saem correndo (monitor de produção).*

Em resposta a essas relações de controle, as trabalhadoras criam várias estratégias para romper com as regras estabelecidas pela empresa para o cotidiano da fábrica. Talvez se estas regras tivessem sido criadas pelo coletivo das próprias trabalhadoras, ao invés de serem impostas, provavelmente o cumprimento seria bem maior.

### 4.3 - Condições de trabalho

Na modelagem e no corte, a partir da introdução do CAD, as condições de trabalho melhoraram significativamente. Os riscadores e o modelista trabalham numa sala com ar condicionado. Os riscadores que antes permaneciam todo o tempo de pé, hoje trabalham sentados em cadeiras ergonômicas. Ao lembrar da época em que riscava manualmente, o riscador fala sobre o esforço mental que era exigido para realizar o trabalho, pois qualquer lapso poderia anular todo o encaixe feito.

Ao mesmo tempo em que a introdução do CAD trouxe melhores condições de trabalho, do ponto de vista físico e mental para o riscador, o mesmo não ocorreu para o modelista que parece ter sido o mais afetado “por desgaste mental”.

*(...)fazendo e estava dando certo e com o computador eu tive algumas estafas (...) o cara pira porque é muita coisa e eu queria fazer perfeito e não conseguia. Tive um problema de saúde, sistema de nervo, tive que pegar uns dia para fazer tratamento (...) antes, no trabalho manual, eu trabalhava tranquilo (...) fazendo uma coisa que eu tinha confiança que eu estava.) esgotamento nervoso porque o cara depende do próprio computador e o cara não está realizando e não está ficando como o cara quer (...) agora está superado porque agora já dá para comandar a máquina e antes deu naquela fase assim crítica que o cara não sabia e tinha que fazer e não tinha informação (...) e eu sou meio nervoso e atacou os nervos e aí me deu um começo de estafa (modelista).*

A estafa desse trabalhador resultou da estranheza em relação à inserção da nova tecnologia, pois diante dela todo o seu saber e a sua forma de trabalhar foram colocados em “xeque”, ele não se sentia mais tranquilo e seguro no seu trabalho.

A costura é um tipo de trabalho que apresenta grande exigência física e mental por parte de quem exerce esta atividade. A empresa tem preferência por trabalhadoras novas porque os problemas de saúde vão se agravando com a idade.

*(...) temos até que renovar algumas pessoas já que a faixa-etária está muito avançada, isso eu te digo, é uma coisa até meio anti-social, mas é verdade (...) chega lá tem uma senhora já com 60<sup>91</sup> anos de idade já não tem mais condições, já não tem mais agilidade como uma menina de 15, 16 tem, a intenção é essa (supervisor de risco e corte).*

Ser operário qualificado não tem o mesmo sentido para homens e mulheres, enquanto, para os homens, a qualificação se desenvolve com a idade, para as mulheres, na maior parte dos casos, significa a desqualificação, já que a idade pode trazer perda da destreza e rapidez (KERGOAT, 1984).

Mesmo sendo a preferência por trabalhadoras com idade entre 15 a 20 anos, o maior contingente de costureiras está concentrado na faixa etária dos 21 aos 40 anos.

**Quadro 5: Faixa etária das trabalhadoras da costura**

Faixa etária	Mulheres	Homens
15 a 20	4	1
21 a 30	31	2
31 a 40	31	-
41 a 50	21	-
51 a 55	4	-

**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa.

Na costura, os problemas mais comuns são os visuais, de coluna, dores de cabeça (ficam a maior parte do tempo com a cabeça abaixada), alergia, esgotamento nervoso, *stress*, dores de ouvido. Entretanto, a maior reclamação é o problema de coluna.

*O que mais dá problema é coluna. Eu tenho uma funcionária que ela está em casa toda torta, pegou cinco dias de atestado, mas ela não consegue mais andar. Ela sentia dor no braço, adormecia o braço eu dizia, mulher vai no médico ver o que é que tu tens (...) aí quando ela foi no médico ele achou que era coluna, então mandou fazer os exames. No dia que ela foi levar o exame ela não conseguiu ir até o hospital, ficou toda dura (...) isso que ela fazia ginástica, mas de repente não fazia direitinho, que a ginástica é bom mas tu tem que forçar, tem que sentir a ginástica que tais fazendo não fazer por fazer, então não sei como ela está agora (monitora de produção).*

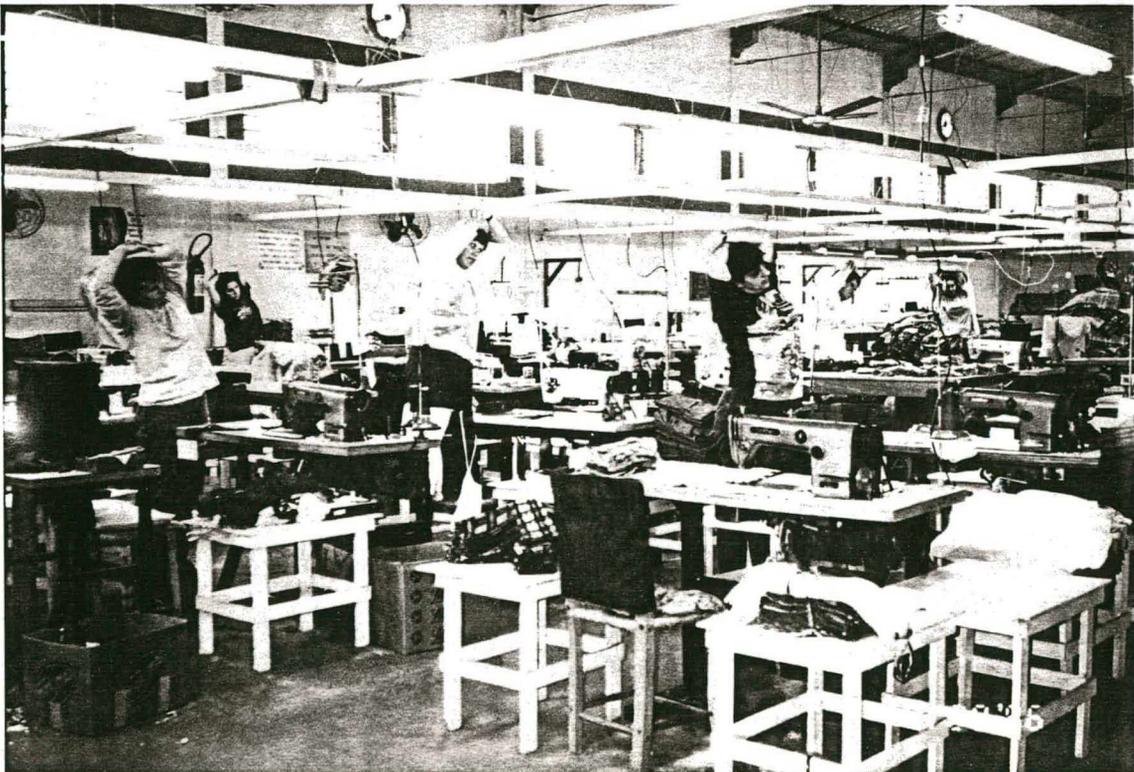
<sup>91</sup> Um mês depois desta entrevista, quando a pesquisadora fez o levantamento da idade das trabalhadoras na seção pessoal, a costureira que tinha 60 anos não constava mais do quadro funcional da empresa.

Não existe atenção especial à saúde destas trabalhadoras, as doenças ocupacionais são tratadas com certo descaso. Ao responder a indagação sobre os tipos de problemas relacionados à saúde mais comuns na costura, o supervisor do risco e corte que atuou durante muito tempo nesta área, diz o seguinte:

*(...) o pessoal apresenta qualquer outro tipo de problema que não seja problema de trabalho, então seja a avó que está doente, uma dor na perna ou uma orelha que está crescendo mais que a outra, é esse tipo de coisa assim. De coluna dificilmente, mas as pessoas mais idosas daí apresentam (supervisor do risco e corte).*

Apesar de haver intenção de negar as doenças ocupacionais, forte contradição surge quando o mesmo Supervisor expõe que a empresa vem, há seis meses, estimulando as trabalhadoras da maior unidade fabril a fazerem ginástica diariamente. É um trabalho realizado com a assessoria de um profissional de Educação Física do SESI (Serviço Social da Indústria). O mesmo orientou uma das trabalhadoras em cada fábrica para ser uma espécie de instrutora. São exercícios de alongamento que são feitos quando chegam à fábrica pela manhã e depois dos intervalos dos lanches da manhã e da tarde. A duração é de cinco minutos e às vezes algumas trabalhadoras não fazem, porque estão cheias de serviço. Não é obrigatório. Não são dadas orientações sobre as posturas que devem ter ao sentarem-se nas cadeiras.

**Foto 7 - Costureiras fazendo ginástica**



É mais uma evidência da relação entre o problema de coluna, oriundo do tipo de função e das condições de trabalho às quais as costureiras estão submetidas diariamente, pois elas trabalham sentadas em cadeiras de palha e elas mesmas fazem suas próprias almofadas para se acomodarem melhor à altura da máquina.

Ao mesmo tempo que tentam negar as doenças ocupacionais, ao se indagar sobre a média de tempo em que as costureiras permanecem na função, os problemas de saúde aparecem novamente:

*(...) as funcionárias, quando ficam muito tempo, elas cansam, quando ficam cinco, seis anos na mesma função (...). Dá problema de coluna, dá problema de estafa e isto prejudica a produção (supervisor).*

As trabalhadoras, além do trabalho fabril, precisam dar conta de várias atividades domésticas. É comum arcarem sozinhas com os afazeres do lar, com raras exceções. Os maridos, no máximo capinam um quintal ou realizam alguma tarefa esporádica, sem se comprometerem com as tarefas rotineiras da casa. Na educação dos filhos, muitos são ausentes.

O depoimento das trabalhadoras expressam esta realidade cotidiana:

*Eu levanto 4:30 da manhã, vou fazer a comida, faço café. Às vezes, quando é seis horas, estou no tanque, lavo a roupa e boto na grama. Quando venho em casa para almoçar, almoço de pé, torço a roupa, venho trabalhar. Minha vida é isso aí, olha eu porque tenho muito amor, eu gosto, eu já me acostumei desde moça assim, entende, depois não é o gostar, é que a gente também tem necessidade, se obriga. Na sexta feira eu já começo a faxina ariando o banheiro. No sábado, 7:00 eu já estou na cozinha, levanto os tapetes, passo roupa e organizo tudo e vou terminar só domingo à noite. Eu faço o pão no final de semana e boto no freezer para a semana toda. Mineiro [seu marido trabalha numa mina de carvão] gosta de pão feito em casa porque sustenta mais. Domingo de noite vou dormir 10 e meia, 11 horas. Tomo banho e não tenho forças para levantar meus braços ai eu me joga na cama igual pedra (costureira fechadeira).*

*(...) aquele ali [marido], minha filha, ele não prega um prego na parede. Eu que faço tudo. Quebra uma telha, eu tenho que comprar tem que falar com uma pessoa. Ele é assim, ele não é de botar fora, mas também ele não move uma palha, se tiver que comprar uma coisa é eu que vou lá e compro, ele espera tudo por mim (costureira).*

Tal sobrecarga de atividades, ou seja, a dupla jornada associada ao ritmo de trabalho, às más condições de trabalho e à falta de um atendimento voltado à saúde destas mulheres são fatores que contribuem para que elas permaneçam pouco tempo nos seus

empregos, pois estão mais propensas ao desgaste físico e mental. O calmante e até a bebida alcoólica são utilizados para burlar o *stress*. É o que mostra esta trabalhadora:

*Eu bebo para não tomar comprimido porque eu chego e vejo serviço para fazer, aí eu fico alterada, fico nervosa, brigo com os filhos, às vezes até maltrato eles por causa do stress. Tem hora assim que eles fazem alguma coisa a minha vontade é pular no pescoço deles. Geralmente eu tenho vinho em casa aí eu tomo um, dois, três copos, até estou me excedendo. Um garrafão de vinho não dura 5, 6 dias. Num instantinho eu faço o serviço, daí fica tudo 10 e daí não tomo comprimido, mas a maioria [das trabalhadoras] toma. Eu bebo para me acalmar, para não tomar comprimido, agora a maioria toma comprimido, umas não dormem à noite, eu durmo, durmo que é uma beleza (costureira).*

Para atender aos problemas de saúde dessas(es) trabalhadoras(es), a empresa tem um clínico geral conveniado somente na cidade de Criciúma. Dessa forma, as trabalhadoras das fábricas III e IV não contam com o atendimento e acabam recorrendo ao pronto-socorro da cidade ou ambulatório médico da prefeitura. Quando não se trata de caso de urgência, elas precisam pegar a senha com um dia de antecedência ou durante a madrugada, para serem atendidas. Muitas vezes perdem o dia de trabalho porque o médico de plantão encaminha para um especialista. Há trabalhadoras que pagam consultas particulares em função da necessidade urgente do atendimento.

Diante dos depoimentos, é possível identificar o antagonismo que permeia as condições de trabalho dessas(es) trabalhadoras(es) no interior da empresa. A introdução do CAD trouxe efeitos positivos, mas também negativos em relação às condições de trabalho na pré-montagem. Os riscadores que conseguiram adaptar-se à nova máquina, não encontraram problemas, já com o modelista não ocorreu o mesmo. Para as costureiras nada mudou. Enquanto os riscadores trabalham em cadeiras ergonômicas e em uma sala com ar condicionado, elas continuam sentadas em cadeiras de palha com almofadas e em ambientes quentes, principalmente nos dias de verão<sup>92</sup>.

---

<sup>92</sup> No verão, as costureiras passam muito calor. Nas fábricas da unidade C (a maior delas), a direção já buscou várias formas para resolver o problema, primeiro com a instalação de exaustores eólicos, que não deram o resultado esperado e depois, com a pintura das telhas de amianto em cor branca, que amenizou o problema. No entanto, nos dias quentes, a temperatura no interior das fábricas ainda é bastante alta. Além disso, a ventilação é muito precária. As janelas são pequenas e muito altas. O número de ventiladores é insuficiente, principalmente na parte do acabamento. Nas menores fábricas, III e IV, o calor e a falta de ventilação também contribuem para as más condições de trabalho.

São raras as reuniões para discussão das condições de trabalho, com exceção do setor de corte, onde o assunto vem sendo tratado constantemente, inclusive com consultas por escrito (questionários) aos trabalhadores depois do PQT<sup>93</sup>.

#### 4.4 - Sobre os Salários

A empresa não dispõe de um plano de cargos e salários. A maioria das remunerações, obedece aos valores acordados na convenção coletiva de trabalho, celebrada no mês de maio de cada ano, entre o sindicato da categoria e dos empresários da indústria de confecção do vestuário.

Vale notar, contudo, que a convenção vigente no período da pesquisa - a de 01/05/95 à 30/04/96 - assegurou remunerações mínimas apenas para as funções classificadas como "categoria profissional", entre elas: serviços gerais, costureira, passadeira, overloquista, fechadeira, cortadeira, interloquista, remalhadeira e tecelão. Na empresa em estudo, as duas últimas funções não existem, por serem exclusivas das malharias. Os salários para as demais funções são orientados pelas seguintes variantes: nível de qualificação, responsabilidade, tempo de casa, mercado regional e negociações diretas entre trabalhadores e diretoria da empresa, dependendo obviamente, da conjuntura econômica do país. Na empresa em questão, a função de costureira fechadeira corresponde a overloquista e a interloquista. O maior salário da área produtiva é o da(o) estilista, que não consta desta classificação.

Os trabalhadores do setor de corte são os que têm os melhores salários da produção. Um detalhe importante é que a função de cortador não consta na lista das categorias profissionais previstas pela convenção coletiva de trabalho. Nesse documento consta a função de cortadeira, que deveria receber o mesmo salário da costureira fechadeira; no entanto, o cortador recebe um valor superior, que varia de 56% a 96% a mais que as costureiras, dependendo do tempo que em que está na função.

Um dos cortadores entrevistados reconhece que o seu salário é melhor do que os valores pagos nas outras empresas.

*(...) o nosso salário é sempre acima da média do sindicato (...) pelo pessoal que saiu dali e está trabalhando em outras empresas, o nosso é mais alto (cortador)*

---

<sup>93</sup> No setor de corte, algumas mudanças ocorreram nas condições de trabalho depois do PQT. Os trabalhadores estão observando melhoras no ambiente de trabalho, no que se refere à limpeza do local, nas instalações elétricas (mais iluminação), compra de equipamentos novos e colocação de música ambiente.

O mesmo não é observado em relação ao salário do maior contingente da força de trabalho da empresa, ou seja, das costureiras<sup>94</sup> - incluídas as costureiras fechadeiras - que representam 55,5% dos 174 postos existentes na produção. Os salários dessas trabalhadoras obedece ao que é definido no contrato coletivo de trabalho.

Com a introdução do CAD não houve melhora salarial para o riscador nem para o modelista.

Nessa empresa o salário é uma informação sigilosa, as(os) trabalhadoras(es) desconhecem os salários das(os) suas(eus) colegas, mesmo quando atuam na mesma função. É um assunto que não pode ser comentado, e esta orientação já é dada no ato da admissão. Quem foge à regra é repreendido pelas chefias. O depoimento desta costureira é revelador:

*(...) assim que eu entrei aqui, eu ganhava um pouquinho a mais que a outra fechadeira (...) pagamento é um sigilo, eu cheguei na máquina e abri a boca (...), a encarregada passou para o [supervisor] e ele me chamou aqui. Ah, saí daqui chorando que nossa (...) é sigilo, Deus o livre! (...) depois daquilo eu cheguei em casa e fiz uma jura que nunca mais ia abrir a boca e nunca mais abri (costureira fechadeira).*

Como se trata de uma informação sigilosa, apenas nas entrevistas é que foi possível identificar os salários mensais percebidos em alguns cargos na produção:

**Quadro 6: Principais funções com seus referidos salários**

Funções	Remuneração mensal (em salários mínimos)
Monitora de produção	7,5
Monitora de protótipo	5,3
Costureira fechadeira	2,0
Costureira	1,9
Encarteladeira	1,9
Passadeira	1,9
Riscador	4,0 a 6,0
Cortador	3,2 a 4
Conferente de corte	3,5
Serviços gerais no corte	2 a 2,2

**Fonte:** Entrevistas da autora.

<sup>94</sup> Existem apenas 3 homens registrados como costureiros, mas apenas um atuava na função no período em que foi realizada a pesquisa.

Com esses dados foi possível constatar que os salários das costureiras são inferiores aos dos cortadores. Os cortadores recebem de 3,2 a 4,0 salários mínimos e as costureiras, inclusive as costureiras fechadeiras, de 1,9 a 2,0 salários.

Os salários variam nos mesmos cargos em função das negociações realizadas no ato da admissão e dos acertos posteriores. Geralmente os aumentos salariais são obtidos nas negociações coletivas ou mesmo individualmente, quando alguém se sente injustiçado e vai conversar diretamente com o gerente de recursos humanos e produção, a fim de melhorar a sua situação. No caso dos estilistas e modelista, a negociação é direta com a chefia, porque estes cargos não estão classificados como “categoria profissional”.

O gerente administrativo avalia que a empresa vem tendo prejuízos na unidade C, onde ficam as fábricas III e IV. Diz já ter proposto às(aos) trabalhadoras(es) para receberem conforme a produção, sendo que 2% do lucro iria para a direção da empresa, mas o pessoal não aceitou. Segundo o gerente, a situação é a seguinte:

*(...) o pessoal ganha pouco, porque ele está acomodado (...) ele quer ganhar por mês, ele não quer ganhar por tarefa, ele não quer ganhar, dando um pouco mais dele, ele quer ir para o banheiro à hora que ele quer, tomar água à hora que ele quer (...) e essa mentalidade tem que acabar, não que ele tenha que ser escravo (...) Se eu trabalhar, eu ganho, se eu não trabalhar eu não vou ganhar (...) O grande problema (...) é que nós estamos caminhando rapidamente para a racionalização, deixando o coração de lado, enquanto que eu, por exemplo, trabalho muito com o coração (...) só que tenho mudado nos últimos anos (gerente administrativo-financeiro).*

Conforme os depoimentos colhidos, esses trabalhadores se sentem mais valorizados e estimulados para o trabalho principalmente depois da implantação do PQT, entretanto, a falta de retorno salarial é algo questionado:

*(...) antes para nós só vinha reclamações (...) hoje não se tem reclamação (...) hoje a gente recebe muito elogio, é feita reunião a gente é parabenizado pelo serviço (cortador).*

*(...) a gente trabalha animado (...) houve uma grande mudança no ambiente, então para a gente isso já é uma valorização a mais, mas em matéria de salário não houve mudança nenhuma (cortador).*

Na costura, as trabalhadoras também esperam que haja retorno salarial em função de todas as novas exigências de qualidade e de polivalência. Há as(os) que defendem que o

retorno deva ser imediato, outra(os) acham que deve ser algo gradual, outras(as) ainda afirmam sair do emprego, caso não haja esse retorno logo.

*(...) no momento que eu percebo que está tendo desvantagem é que não está havendo retorno acerca de um salário fixo, porque eles têm tentado nos animar nas reuniões que eles fazem, para nós produzir e tal, mas eu penso assim, saco vazio não pára em pé. Eles prometem e às vezes a pessoa está sem ânimo, sem força, sem condições, porque até aqui nada foi resolvido (...) não sei se há uma certa credibilidade da parte do pessoal (...) eu acho que eles deveriam valorizar já o pessoal com uma nova proposta de trabalho, arrumar a partir de já. Eles querem receber para depois dar o retorno, eu sei lá, eu não acredito muito nisso, porque até aqui não houve, não sei se vai mudar (costureiro).*

*(...) isso aí é uma coisa que tem que ir caminhando, pois diz a gente tem que conquistar o mercado de novo, eles perderam muito mercado, então na medida em que eles forem conseguindo de novo e ir encaixando tudo de novo, o retorno é para a gente, para todos, que todos ganham é o que a gente espera, já que a gente não pode fazer nada além disso, até nem cobrar muito por causa que problema de desemprego, então a gente espera, (...) mais na medida em que a gente ver que a coisa vai começando a andar, que vai começando a produzir muito, aí a gente é obrigado a exigir também (cortador).*

*Nós esperamos é o nosso salário aumentar, porque nós mulheres falamos, meu Deus do céu o que nós vamos fazer para aumentar o nosso salário (...) eu estou só esperando para ver como vai ficar o ano que vem, porque senão eu sou uma que saio (...) sem trabalho eu não posso ficar, mas aí vou procurar uma coisa melhor, porque sei lá não dá; a gente ganha muito pouco, quando é inverno a gente sai de casa no escuro e volta no escuro para ganhar isso aí. Os filhos ficam rolando, não sabe onde é que anda, não é fácil para a gente (costureira fechadeira).*

Ao tomar como referência os salários das costureiras e dos cortadores, percebemos que mesmo com a introdução das inovações técnicas e organizacionais, as trabalhadoras percebem salários inferiores aos dos trabalhadores.

Nesta empresa vem ocorrendo um processo de segmentação horizontal que segundo Abramo (1994, p. 230), restringe o acesso das mulheres a uma série de outros setores, profissões e qualificações e soma-se a uma segregação vertical, que seria a concentração das mulheres em níveis mais baixos de cada ocupação, o que significa postos de trabalho com salários inferiores e com menor estabilidade.

Além disso, os salários são sigilosos, levando-nos a entender que não existe transparência nas informações, o que, em tese, contribui para um clima de desconfiança.

#### 4.4.1 - Promoções

Dentro da hierarquia funcional da empresa, as promoções na área produtiva acontecem, conforme a pirâmide hierárquica (apresentada no anexo VII). No entanto, as poucas promoções ocorridas chegaram até o nível do cargo de monitor(a). As promoções são bastante raras tendo em vista que existem apenas sete desses postos na empresa e a maioria, com exceção de dois casos, está ocupada há vários anos pelas mesmas pessoas.

**Quadro 7: Tempo de serviço dos ocupantes dos cargos mais altos em cada setor da área produtiva**

Setor	Cargo	Tempo de Serviço
Corte	Monitor de corte	9 meses
Criação e modelagem	Monitora de protótipos	7 meses
Fábrica I	Monitor de produção	9 anos
Fábrica II	Monitora de produção	8 anos
Fábrica III	Monitora de produção	9 anos
Fábrica IV	Monitora de produção	9 anos
Controle de qualidade	Encarregada de Revisão	8 anos

**Fonte:** Entrevistas da autora.

Dos que estão há menos tempo na função, apenas o monitor de corte (que era cortador) foi promovido para tal cargo. A monitora de protótipo não era funcionária da empresa e foi convidada a ocupar o cargo para substituir uma outra, que havia pedido demissão. A sua contratação foi realizada com base na sua larga experiência como costureira em *ateliê*, conseqüentemente sabia montar uma peça inteira, requisito indispensável para coordenar o setor. Cabe ressaltar que, na ocasião da contratação (há sete meses atrás), das duas costureiras que atuavam no protótipo, uma estava há mais de oito anos; portanto, ter experiência parece não ter sido o único critério.

Na costura, mesmo existindo a possibilidade de promoção, muitas vezes quem está na função de Serviços Gerais acaba não sendo aproveitada(o). O depoimento de um monitor confirma:

*(...) é difícil terem uma chancezinha (...) a gente trabalha com produção. Não pode colocar uma lá para ensinar porque estaria atrasando a tua produção, já tem que pegar e fazer. Não pode ensinar, perder o tempo de ensinar uma dos Serviços Gerais, tu já pega uma pronta da rua e põe, não vai te atrasar nada (monitor de produção).*

As expectativas das trabalhadoras em relação às promoções são pequenas. Há casos de trabalhadoras(es) que estão há oito anos na empresa e nunca foram promovidas(os). Parece existir uma aceitação, um conformismo em relação à situação.

Quanto às auxiliares de monitora, estas são costureiras promovidas ou trazidas de fora. Para ser auxiliar de monitora é preciso ser dinâmica e expansiva, pois seu principal papel é não deixar as costureiras paradas.

No setor de corte, as promoções acontecem com maior frequência tendo em vista que são menos pessoas e a maioria deles sabe fazer todas as operações.

Com a exigência da polivalência, passou a existir maior expectativa em relação às promoções por parte das(os) trabalhadoras(es), haja visto que a própria direção coloca a promoção salarial como uma das principais vantagens que poderá ser obtida por meio da polivalência.

*(...) eles colocaram assim (...) se eu sou um cara que faço aquilo ali correto, eu tenho o direito de subir de cargo; só que para mim subir de cargo, para mim sair do meu cargo, eu tenho que ter alguém que me substitua, então é aonde eles estão começando a colocar o sistema de aperfeiçoamento de recursos humanos, mas a gente tem que começar a caprichar e se empenhar bastante (cortador).*

Mas há dúvidas. Como aprender todas as funções do setor, é uma delas, e, para ser promovido dependerá só do esforço de cada um, ou do apoio recebido das chefias.

*(...) agora tem uns quadro de qualidade de pessoal [quadro de polivalência] (...) quem sabe (...) daí a gente vai subir (...) mas como vamos melhorar agora eu não sei (...) se vai depender de nós ou se eles vão dar apoio para nós (cortador).*

*(...) todo mundo fica aprendendo um pouco de coisa (...) mas como aprender tudo? A oportunidade que a gente pode ter, vai depender de que, de ter pouco serviço e a gente ir lá e aprender aquilo ali. A mim me falta aprender, a cortar melhor, computador (...) o cara lá está me ensinando a cortar eu vou ficar com ele ali. Aí eu vou passar a ser cortador (...) Já vou subir um pouquinho (...) Meu interesse é mesmo chegar a trabalhar com o computador. Tem que ter chance. Agora estou esperando a modelagem, mas eu não tenho a chance na modelagem. Aquele cara lá não é um cara que te ensina (...) medo de perder o lugar dele, mas ele está pensando nele, não está vendo o resto (...) ele não passa dado nenhum para ninguém (...) Eu acho que a cabeça dele que está regredindo (...) Se eu sou um cara bom, eu não vou passar digamos totalmente, mas vou passar o básico, você de certo vai se virar. Ele tem que mostrar o jeito de empreender o vôo (enfestador).*

Como as possibilidades de promoção são maiores no corte, pelos motivos já expostos anteriormente, fica mais fácil de entender o porquê de os trabalhadores daquele setor terem mais expectativas quanto às possibilidades de promoções. No entanto, fica visível também que esse tipo de estímulo dado pelas chefias não tem sustentação, porque a empresa não tem definida uma política de cargos e salários e também não existiriam cargos para todos que desejam ser promovidos.

Na opinião das(os) trabalhadoras(es), os critérios para promoção são: acompanhar mais a moda, ser “puxa-saco”, ser parente das chefias, ser conhecido dos proprietários, ter vontade de aprender operações novas, ser esforçado, ter interesse pelo estudo e saber “se virar” quando tem algum problema para ser resolvido. Algumas(uns) entrevistadas(os), quando foram indagados sobre como eram efetuadas as promoções, não quiseram falar sobre o assunto, outros simplesmente desconheciam os critérios.

#### 4.4.2 - Premiações

As premiações por produção ainda não estão enquadradas dentro de uma rotina padrão dentro da empresa. No geral são sigilosas e as faltas ao trabalho podem implicar a perda do prêmio, mesmo que o motivo tenha sido problema de saúde comprovado com atestado médico. O adicional não é incorporado no salário mensal, ou seja, são pagos diretamente em dinheiro às(aos) trabalhadoras(es). Os valores variam (em média de R\$ 10,00 a R\$ 50,00) e são estipulados conforme o desempenho de cada trabalhador(a) e o volume de vendas realizado pela empresa. Os prêmios vêm decrescendo há praticamente um ano, havendo meses que nem são pagos.

*Agora que eles não estão dando produção ou prêmio qualidade (...) a gente está ganhando pouco (...) a gente está entendendo que a firma está em crise também (...) não tem como a gente pedir (costureira fechadeira).*

*(...) as funcionárias querem aumento [do prêmio], nem tem como chegar assim e pedir, elas não estão dando a produção que é para dar. Aí elas dizem assim, mais eu estou triste por causa do meu salário e tal; mas o patrão também está triste por causa da produção. Aí eu converso com elas, tem que tirar a produção primeiro para depois chegar no patrão e pedir, mas tem aquela que não entende, elas acham que têm que ganhar a produção primeiro para depois fazer, não aprende, mas eu acho que primeiro têm que mostrar para o patrão para depois pedir alguma coisa (monitora de produção).*

Observou-se que estes procedimentos são um pouco diferentes na fábrica I. Lá é repassado um determinado valor para o monitor de produção e este divide entre as(os) trabalhadoras(es) que ali atuam. Nessa fábrica, as costureiras recebem valor maior do que o pessoal que atua nos Serviços Gerais. Quem se ausenta do trabalho não perde o direito ao prêmio, mas tem os dias descontados. O montante recebido varia conforme a produção mensal da fábrica e o desempenho das vendas da empresa. Segundo o monitor, esse procedimento deveria ser modificado, porque, na sua avaliação, um(a) trabalhador(a) não se sente estimulada a produzir mais que a outra; pois irá ganhar o mesmo valor. O monitor não sabe como funciona nas outras fábricas e as trabalhadoras(es) não sabem como funciona o sistema de classificação e premiação.

*(...) além do salário base eles pagam por fora um pouco mais (...) agora não sei se depende da costureira, porque daí parece que se torna uma coisa mais secreta não sei (...) não sei se eles valorizam pelo tipo da costureira, se trabalha bem, se é por cooperar com as horas extras, não sei se é bem assim. Tiveram tentando classificar as costureiras, A, B e C, até a encarregada no outro dia conversou comigo: 'te coloquei como costureiro A'. Eu queria até entender (...) eles não explicaram (costureiro).*

A partir do curso de Manufatura Celular e da criação dos quadros de polivalência, a empresa vem repensando os prêmios adicionais por produção. O objetivo é que sejam resultados de uma avaliação individual de cada trabalhador(a) realizada pelo(a) monitor(a) em conjunto com o supervisor geral de produção ou o gerente de recursos humanos e produção. Antigamente levava-se em consideração apenas a quantidade de peças confeccionadas e também o grau de dificuldade da operação que cada uma realizava. Atualmente, essa política sofreu alterações porque os critérios são outros. Além da agilidade e o grau de dificuldade, leva-se em consideração a qualidade do produto confeccionado e a polivalência ocupacional. As costureiras são classificadas como A, B, e C, que correspondem aos desempenhos ótimo, bom e regular, respectivamente. Essa experiência ainda está “engatinhando” principalmente em função da queda no nível das vendas. Apenas as com classificação A estão recebendo o prêmio.

No corte e no controle de qualidade não são pagos esses prêmios mensais, apenas o salário base. É certo que as premiações estimulariam mais os trabalhadores. É o que mostram estes depoimentos:

*(...) o pessoal se animaria a aprender, a estudar, a fazer o trabalho bem feito, fazer um trabalho de qualidade (enfestador).*

*(...) o que falta aqui para nós ainda é o prêmio freqüência. Muitas vezes acontece da gente trabalhar doente ou deixar o filho doente em casa (...) então às vezes a gente se esforça o máximo para chegar sempre antes da hora e não faltar (cortador).*

#### **4.4.3 - Benefícios**

Os benefícios constituem os salários indiretos. A empresa em questão oferece refeição<sup>95</sup>, caixinha de empréstimo, associação e outras facilidades como venda parcelada de roupas. Alguns deles ao conjunto da força de trabalho.

Existe a chamada “caixinha”, uma espécie de poupança forçada, onde os sócios depositam porcentagens variáveis do salário mensal, mas apenas as(os) trabalhadoras(es) da área administrativa e as(os) que recebem um salário maior na produção é que participam. A “caixinha” remunera as aplicações pelos índices da poupança e oferece empréstimos pelos juros também da poupança. São concedidos financiamentos de 80% dos salários, pagos em até 6 meses e quando ultrapassa este valor, é o conselho quem analisa o caso e define o prazo de pagamento. A “caixinha” foi criada pelas(os) trabalhadoras(es) e funciona sob a administração da empresa.

Existe também a associação das(os) trabalhadoras(es), fundada em 1978. Fica distante há cerca de 20 km da sede administrativa da empresa e está localizada em outro município. As contribuições são diferenciadas para homens e mulheres. Os trabalhadores pagam R\$ 2,00 e as trabalhadoras R\$ 1,00.

#### **4.5 - Sobre o emprego**

As(os) trabalhadoras(es) ficaram sabendo da decisão da diretoria em adquirir o CAD, quando o equipamento já havia sido comprado e, informalmente, souberam que a máquina agilizaria a fase de pré-montagem.

Do ato da compra até a instalação efetiva do equipamento passaram-se sete meses, devido a vários imprevistos. O período foi marcado por um sentimento de ansiedade muito forte, sobretudo nos trabalhadores da modelagem e do risco que seriam os mais afetados. O medo do desemprego era geral, até porque não se tinha informações claras sobre o desempenho da máquina e do número de pessoas que seriam dispensadas ou transferidas.

---

<sup>95</sup> Atualmente a empresa paga em torno de R\$ 2,00 por refeição e cobra R\$ 0,50 das(os) trabalhadoras(es), ou seja, a quarta parte do valor.

Alguns anteciparam a saída e arrumaram outro emprego, antes mesmo que o equipamento chegasse. O pessoal do corte também ficou apreensivo, pois havendo transferências, poderiam, também, ocorrer demissões.

*(...) a gente ficava assim meio pensativo (...) a gente ficou assim, agora vem o computador ele vai fazer tudo (...) ele fazia 70 e não sei quantos riscos ai por dia, não era verdade, não sei quem falou mas ele não faz isso (...) é porque a gente quando não conhece a máquina (...) parece um bicho (riscador).*

Segundo o depoimento do supervisor de risco e corte, o pessoal achava que ia ser “degolado”, mas isso não ocorreu porque o processo de redução foi gradual e “sem traumas”. Houve período de transição entre o sistema manual e o computadorizado que levou em torno de cinco meses, exigindo assim a permanência de todos que ainda estavam atuando nas respectivas funções.

Técnicos de Blumenau efetuaram a instalação do CAD. O treinamento para o manuseio do equipamento, foi realizado por instrutores vindos de São Paulo. Após a instalação do CAD existiu uma lacuna de quase um mês por falta de disponibilidade de treinamento, foi quando os trabalhadores da modelagem e do risco começaram a se familiarizar com a máquina, mexendo por curiosidade, pois nunca tinham tocado num computador antes.

*(...) até que no grande dia foi trazido a máquina, e foi colocada ali (...) o cara disse: a única coisa que ela não faz é queimar, pode mexer onde tu quiser que ela não vai queimar, ela não apaga nada de memória porque ela não tem nada ai dentro (...) então a gente foi mexendo, foi brincando, descobrindo algumas coisas, meio que garimpando, só na curiosidade porque eu realmente nunca tinha mexido antes num computador (supervisor do risco e do corte<sup>96</sup>).*

Com a introdução do CAD houve redução de mais de 50% do quadro efetivo da modelagem e do risco. Na modelagem trabalhavam modelista e um auxiliar que posteriormente foi transferido para o corte. No risco haviam dois riscadores e três auxiliares. Atualmente apenas dois riscadores permanecem, distribuídos em turnos diferentes - um com horário fixo e outro com horário flexível -, um deles já era riscador antes e o outro era o monitor do corte<sup>97</sup>.

<sup>96</sup> Este cargo passou a existir depois da compra do CAD. Ele faz a intermediação entre as etapas do risco e do corte.

<sup>97</sup> Dos cinco que trabalhavam no setor, apenas um riscador permaneceu; um foi para o corte; dois foram contratados por outras empresas (demissão “voluntária”); e o último, transferido para a empresa do grupo que trabalha com marca licenciada conforme já tratamos anteriormente.

Para se fazer de três a quatro riscos por dia precisava-se de cinco pessoas, atualmente com apenas dois riscadores eles conseguem fazer de oito a dez riscos por dia.

Além da inovação técnica, um outro fator que tem levado a empresa a reduzir seu quadro funcional da produção é a queda nas vendas. A redução em alguns momentos é gradual em outros é mais abrupta. Mas segundo as chefias, tem se intensificado nos últimos dois anos. No ano de 1993, a empresa contava com um quadro efetivo de 455 trabalhadoras(es) entre área administrativa e produtiva (GOULARTI F<sup>o</sup>, 1995, p. 99), atualmente a empresa conta com aproximadamente 53,4% deste quadro. No ano de 1995, houve inclusive a diminuição do número de monitoras nas fábricas, acompanhada de mudanças na organização das linhas de produção.

As reduções causaram apreensão:

*(...) quando começam a demitir, a gente fica assim meio desmotivada, porque sempre fazem aquele joguinho, hoje bota uma, amanhã bota outra, depois bota outra. Então porque que já não colocam tudo de uma vez só? Parece que gostam de fazer a gente ficar com os nervos à flor da pele. Fica um clima horrível, agora é eu, agora é ela, fica aquela coisa (costureira).*

Além de causarem insegurança e desmotivação, as ameaças de demissão que “pairavam no ar” (em alguns momentos mais intensas e em outros mais sutis) não contribuem para que se concretize clima de confiança, necessário para que haja a integração e participação das(os) trabalhadoras(es), elementos imprescindíveis para o bom andamento do PQT, pois segundo Machado:

*(...) esse regime de colaboração seria ingrediente necessário ao funcionamento do novo modelo tecnológico e organizacional da produção, que requer flexibilidade e reforço da integração sistêmica (MACHADO, 1994b, p. 13).*

Com exceção das reduções em épocas de baixas nas vendas, os motivos que levam as chefias a demitirem são em primeiro lugar o absenteísmo e, em segundo, a desobediência em relação às regras estabelecidas.

As faltas são justificadas na maioria das vezes com atestados médicos. Uma trabalhadora fala sobre isto:

*É muito atestado (...) abusam da bondade da firma (...) desde que eu estou aqui só botaram para a rua porque é muito atestado (costureira fechadeira).*

O atestado médico é uma estratégia utilizada tanto para burlar o trabalho, no que diz respeito ao ritmo e ao conseqüente desgaste físico e mental, quanto para provocar a própria demissão, porque sendo assim, o valor da rescisão de contrato será maior do que se pedisse demissão.

*Quando o pessoal quer se colocado para a rua, elas já começam ir no médico, pegar atestado aquela coisarada toda (...) Elas começam infernizar, incomodar até que a gente já não agüenta mais, aí tem que mandar embora (monitora de produção).*

A demissão muitas vezes serve para ampliar a renda e por isso procuram “fazer um acordo” com a empresa. No acordo, elas pedem demissão e se desligam como se tivessem sido demitidas para não perderem o direito ao FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e ao Seguro Desemprego. Para o gerente administrativo e financeiro a freqüência com que recorrem a este tipo de alternativa traz sérios prejuízos ao processo produtivo e à própria empresa:

*(...) um dos grandes problemas que acontece para as empresas hoje é o seguro desemprego (...) O seguro desemprego, ele foi criado para um objetivo muito positivo. Só que hoje ele tem atrapalhado a área produtiva das empresas, a qualificação do próprio funcionário (...) Há a pressão do funcionário em querer trabalhar poucos meses e depois entrar no seguro desemprego (...) Então existe uma rotatividade muito grande provocada não pelas empresas, mas provocada pelo próprio trabalhador em função do seguro desemprego. Em função da crise econômica, ele precisa que entre qualquer dinheirinho, porque se fica doente ele não tem uma sobrinha, eles não tem aonde recorrer (...) ele quer propor um acordo para receber o fundo de garantia (...) e depois pegar o seguro desemprego e depois pegar outro emprego (...) Na [empresa] pedem muito para fazer acordo. Depois de quatro, cinco meses voltam para pedir emprego (...) Então nós temos evitado acordo (...) porque temos perdido muitos [trabalhadores] bons (...) Tem muita gente propondo acordo, mas quer ficar trabalhando sem ser fichado[sem registro em carteira de trabalho] (gerente administrativo e financeiro)*

As trabalhadoras, principalmente da costura, têm vários motivos para provocarem suas demissões, entre eles, o salário baixo, desentendimento com a chefia ou colegas, necessidade de um dinheiro extra para fazer algum tipo de investimento (na casa, por exemplo), marido não quer que trabalhe mais fora, porque o marido arrumou emprego, problema de saúde na família, não ter com quem deixar os filhos.

Entretanto, as causas mais comuns são o desgaste físico e mental. Existem as que saem para descansar ou realizar um tratamento médico:

*(...) a mulher que trabalhava na pontinha [extremidade do cós] ia sair porque ela estava muito doente, tinha muito problema, doía muito a coluna, ela ia fazer um tratamento, então ela tinha que sair um pouco para descansar (costureira).*

*(...) é que elas acham que estão esgotadas, às vezes guria nova, solteira acham que estão esgotadas, não agüentam mais, então elas começam a aprontar para ir para a rua e descansar (monitora de produção).*

Os depoimentos apontam o desgaste físico das trabalhadoras e mostram também o caráter de complementariedade que o salário delas têm na renda familiar, com exceção das que são chefes de família - mulheres separadas, viúvas, etc. Numa sociedade patriarcal como a nossa, cabe ao homem buscar o sustento da família; no entanto, quando o seu salário não é suficiente para garantir a sobrevivência, a mulher, principalmente da classe operária, ingressa no mercado de trabalho. Sobre isto Brumer diz o seguinte:

*(...) as mulheres do proletariado só permanecem no mercado de trabalho enquanto a insuficiência dos ganhos dos seus homens as coage a tanto, preferindo ficar em casa e cuidar de sua família quando isso se torna viável (SINGER, 1979 apud BRUMER, 1988, p. 29).*

Este depoimento vem para ilustrar e confirmar esta colocação.

*(...) muitas saem às vezes, porque querem descansar, já ajudaram bastante os maridos (...). A gente que já está com nossos quarenta e poucos cinquenta anos já ajudou bastante, já trabalhou bastante então agora quer descansar. A mulher trabalha para adquirir um pouco [dinheiro, bens]. Depois tem mulher que pensa em parar (costureira fechadeira).*

Ainda sobre isto, Brumer (1988, p. 20) expõe que na esfera familiar as atividades de homens e mulheres aparecem como complementares e, quando estas mesmas atividades se transferem para a esfera do trabalho, as relações de complementariedade são reproduzidas entre os sexos, resultando na compartimentação do mercado de trabalho, destinando às mulheres as funções subalternas que exigem menor nível de especialização e às quais são atribuídos salários inferiores.

Isso explica por que as mulheres se inserem no mercado de trabalho, quando a renda familiar não está sendo suficiente para arcar com todos os gastos, e porque elas se afastam quando deixa de ser um problema. Se o trabalho feminino é visto como algo

complementar e inferior ao do homem, conseqüentemente o salário também segue esta tendência.

Quando uma costureira que é considerada qualificada, quer sair da empresa, ela(ele) é chamada pela gerência de RH e produção ou a chefia do setor que tentam convencê-la a se manter no emprego, em função das dificuldades em se conseguir mão-de-obra qualificada nesta área.

Os trabalhadores entrevistados do corte e do risco alegam que a falta de perspectiva em crescer dentro da empresa, o ritmo de trabalho - principalmente quando havia necessidade de um grande número de horas extras -, o trabalho monótono e o baixo salário são aspectos que levam à desmotivação no trabalho, surgindo a idéia de pedir demissão do emprego.

Se às mulheres são destinadas funções subalternas e atribuídos salários inferiores, a tendência é que ocorra o inverso para os homens. Por isso, o nível de exigências em relação às condições de trabalho, ao tipo de atividade e o salário são maiores.

Apesar de todos aspectos levantados, a rotatividade da mão-de-obra, conforme o gerente de RH e produção, não alcança índices alarmantes na empresa, justificando a ausência de preocupação maior com esta questão. O mesmo cita, como exemplo, os índices de junho e julho de 1995, que foram de 1,3% e 1,6%, respectivamente, e acrescenta, dizendo que o índice médio de rotatividade varia de 1 a 2% em períodos normais, ou seja, quando não há demissões significativas.

Paradoxalmente, os dados sobre as admissões e demissões ocorridas entre 1991 e 1995 na fábrica III (que produz calças) e na fábrica IV (que produz camisas), são estes:

**Quadro 8: Admissões e demissões ocorridas entre 1991 e 1995 na fábrica III**

Ano	Admissões	Demissões
1991	13	22
1992	15	10
1993	10	13
1994	20	12
1995	22	29
Total	80	86

**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa.

**Quadro 9: Admissões e demissões ocorridas entre 1991 e 1995 na fábrica IV**

Ano	Admissões	Demissões
1991	12	33
1992	22	13
1993	20	15
1994	35	25
1995	23	37
Total	112	123

Fonte: *ibid*

Cabe ressaltar que, na época da pesquisa, na fábrica III trabalhavam em torno de 50 trabalhadoras(es) e na fábrica IV, cerca de 40. Ambas estão situadas na Unidade C, onde está o maior contingente da força de trabalho, como já foi mencionado.

Diante do número de demissões e admissões ocorridas no ano da pesquisa e nos quatro anos anteriores, fica notório a inviabilidade econômica, caso a empresa resolvesse investir recursos em programas de treinamento; pois o retorno concreto seria insignificante já que a empresa estaria investindo na formação de trabalhadoras(es) que logo seriam demitidas(os).

Quanto ao absenteísmo, a empresa vem empregando algumas medidas a fim de diminuir o número de ausências ao trabalho, já que este provoca vários transtornos à produção. Todas as faltas são controladas numa ficha pela chefia de cada setor, indicando inclusive o motivo.

As(os) trabalhadoras da costura, ao invés de se ausentarem o dia inteiro do trabalho em função de seus problemas de saúde ou de seus filhos, são liberadas pela empresa durante o expediente e depois retornam ao trabalho sem perder o dia<sup>98</sup>.

*(...) a maioria vive reclamando da coluna. Eu falo para elas assim, se vocês tiverem que ir no médico não precisa estar lá pegando atestado, chega lá conversa com o médico ou vocês vêm trabalhar e eu deixo tu ir lá, vão lá no médico veja o que é que tu tens, se for grave mesmo tudo bem tu pega os teus dia faz o tratamento, se não for, tu volta a trabalhar. Assim elas estão fazendo há uns dois meses por aí, aí também algumas foram para a rua, não sei se elas ficaram assim meio [com medo] (...) e o pessoal que faltava mais a gente tirou (monitora de produção).*

<sup>98</sup> Na convenção coletiva de trabalho, na cláusula 33ª sobre o abono de falta ao empregado para levar filho ao médico diz o seguinte: Fica assegurado o direito à ausência remunerada de um (01) dia por semestre ao empregado, para levar ao médico filho menor ou dependente previdenciário de até seis (06) anos de idade, mediante comprovação no prazo de quarenta e oito (48) horas.

Em função das exigências físicas próprias da natureza desse tipo de trabalho, as mulheres grávidas apresentam índices consideráveis de afastamento por problemas de saúde.

*Tem época que elas faltam bastante, principalmente as grávidas. Esses tempos ai nós estávamos com nove grávidas aqui na camisaria, é bastante (...) umas porque estavam com dor, outras porque estavam com, sei lá, sabe como é que é. Tem mulher que fica grávida, ganha o filho e nem sente (...) agora tem umas que já são mais manhosas que encaram a gravidez como uma doença, mas eu acho que não é, eu acho que uma mulher que engravida é porque ela é uma mulher saudável (monitora de produção).*

*(...) um dia porque elas tão doente, outro dia porque foram levar o filho no médico, tudo assim, ou porque tão grávida e vão fazer o pré-natal (monitora de produção)*

A gravidez é vista como um problema pelas chefias na produção e as trabalhadoras que se ausentam com maior frequência ao trabalho, principalmente nos últimos meses da gestação, são consideradas “manhosas”, porque, na visão destas chefias estas mulheres encaram a gravidez como se fosse uma doença. A elas é permitido sair para fazer o exame pré-natal e, quando as costureiras estão com a gravidez mais avançada, são remanejadas para o acabamento em função das dificuldades em permanecerem muito tempo sentadas. Geralmente elas ficam até o final da gravidez trabalhando. Existem casos em que ao retornarem da licença maternidade, perdem o antigo posto para a substituta.

Toda a discriminação que estas trabalhadoras comumente sofrem no espaço fabril, é intensificada no momento em que engravidam. A elas não é dado o direito à gestação e à maternidade. As próprias chefias femininas reproduzem segregação, discriminação, e assumem o papel de uma chefia masculina nesta hora. São anti-solidárias e agem como se não fossem também atingidas por estas medidas discriminatórias, tanto na ocupação de seus postos quanto no meio social.

*(...) não tem mais aquele valor que tinha antes, só se for uma costureira muito boa mesmo que os nove meses foi ali bonitinho [trabalhou sem problemas] (...) geralmente a mulher quando está grávida pega atestado e relaxa (costureira fechadeira).*

*(...) eu escutei semana passada que eles a partir do ano que vem, não vão mas nem fichar mulher casada, só solteira porque deve ter umas 4, 5 grávidas (costureira fechadeira).*

Toda a discriminação que as mulheres sofrem no momento da admissão (pois são submetidas a exames para constatação da gravidez) tem continuidade no cotidiano da fábrica,

porque as monitoras e as próprias trabalhadoras acabam reproduzindo a discriminação. As mulheres são penalizadas no momento em que engravidam, ou seja, a maternidade é vista como um problema e não como algo que faz parte da história do gênero feminino.

Na realidade, as(os) trabalhadoras(es) que faltam, não são vistas(os) com bons olhos e quando a empresa decide reduzir o quadro funcional, estas são as primeiras da lista. Mesmo sendo uma estratégia utilizada para causar a própria demissão, isso não é regra geral, e ao se sentirem ameaçadas reduzem seus afastamentos, mesmo que estejam doentes.

*(...) até que no meu setor tem poucas faltas. Até tento eliminar esse tipo de gente, porque atrapalha a produção. Hoje vem, amanhã não vem, a gente elimina para não ficar esse tipo de gente. A gente teve bastante problemas e agora faz uns três, quatro meses que está normal (monitor de produção).*

#### **4.6 - Sobre as relações de trabalho e sindicais**

Neste item serão abordados os impactos da modernização tecnológica sobre as relações de trabalho entre chefias e trabalhadoras(es), entre as(os) próprios trabalhadoras(es) na área produtiva e entre empresa e sindicato. No decorrer da pesquisa, observou-se que as mudanças nestas relações estão ocorrendo principalmente a partir da implantação do PQT.

##### **4.6.1 - Entre chefias e trabalhadoras(es)**

Nos vários setores da empresa, as(os) trabalhadoras(es) estão se sentindo melhor no ambiente de trabalho no que diz respeito ao relacionamento com as chefias. Depois da implantação do PQT, já começaram aparecer pequenas mudanças, sendo que nas reuniões as(os) trabalhadoras(es) são orientadas(os) pelas chefias para darem suas opiniões sobre o trabalho e isto tem proporcionado condições para maior diálogo. Por esse motivo, estão se sentindo mais informadas e valorizadas.

*Ultimamente eles estão perguntando muito a opinião da gente sobre o serviço (...) antes não era assim (...) eles faziam mudanças nas máquinas, aí quando a gente chegava tinha que procurar onde é que estava a tua máquina para ir trabalhar (costureira fechadeira).*

*Antes a gente não podia conversar com o encarregado para mostrar, hoje não, hoje tu chama ele e a gente discute (...) o que tem acontecido comigo é isso aí, a gente tem mais discussão sobre os problemas (conferente de corte).*

A condução das reuniões vem sofrendo alterações, e o principal elemento dessas mudanças, parece ser o apelo à participação de todas(os) trabalhadoras(es) com suas opiniões. No entanto, trata-se de um processo difícil para as(os) trabalhadoras(es) porque até então estavam acostumados a um outro sistema, no qual as suas opiniões não tinham valor nenhum.

*(...) a participação das mulheres é pequena, elas mais escutam do que falam (encarteladeira).*

*(...) eles começaram a conversar com o pessoal e exigir que o pessoal participasse um pouco mais, mas antes não, eles só falavam, só eles conversavam, não havia oportunidade de a gente conversar, expor alguma coisa, falar de alguma coisa e tal, não havia tanta oportunidade (costureiro).*

Algumas consultas começam a aparecer, mas ainda não são sistemáticas e frequentes. A hora extra é uma delas.

*(...) sobre hora extra, agora ultimamente eles estão começando a consultar (...) mas antes não, antes eles simplesmente botavam num cartaz HORA EXTRA e pronto (costureiro).*

No setor de corte, depois da implantação do PQT foi colocado um quadro, no qual é realizado o controle emocional. Nele, todos os dias os trabalhadores explicitam seu estado emocional com uma cor<sup>99</sup>. O objetivo do quadro é fazer com que não só a chefia identifique o estado emocional de cada trabalhador, mas que todos identifiquem uns dos outros, a fim de melhorar o relacionamento. A chefia tentará informar-se do problema e, se possível, resolver com ou sem a ajuda dos demais.

Na realidade, esta técnica exerce uma grande função de controle sobre os trabalhadores que temem uma reação do grupo e das chefias e muitas vezes driblam este tipo de controle ao explicitarem um outro estado emocional que não seja o seu. Alguns depoimentos apontam que os trabalhadores sentem receio e mentem na hora de expressarem

---

<sup>99</sup> A técnica é denominado de Kamban de Humor e tem a função de sinalizar para o coletivo dos trabalhadores o estado emocional em que cada um se encontra.

seu estado emocional, por não se sentirem totalmente à vontade e por terem medo do tratamento que irão receber do grupo e das chefias.

O tipo de relação entre chefias e trabalhadoras(es), parece se dar num ambiente familiar, onde a figura materna e paterna estão presentes, com o objetivo de conseguir maior aproximação, mais disciplina e obediência por parte das(os) trabalhadoras(es). Nesse processo, a chefia tem papel fundamental é o que revelam estes depoimentos:

*(...) eu atendo elas como se fossem da família porque eu acho que elas precisam estar perto de mim para mim conseguir alguma coisa delas, algo mais que a gente quer (...) então a gente tem que ser pai, tem que ser mãe, tem que ser de tudo um pouco (monitora de produção).*

*(...) boa mesmo a relação (...) mas agora com o [nova chefia] é nosso pai como diz ele (...) antes, às vezes a gente não tinha nem vontade de sair de casa para trabalhar (...) agora a gente já sai de casa animado, trabalha animado também (...) a gente trabalha legal, numa boa, ninguém fica pegando no pé direto (riscador).*

Essa imagem é assimilada pelas(os) trabalhadoras(es) e concebida como algo muito positivo.

*(...) como patrão são pai e aqui é muito bom de trabalhar, tem amiga, o ambiente é bom, tudo aqui é bom..."(costureira fechadeira).*

Quando a atenção das(os) trabalhadoras(es) é chamada pelas chefias por algum problema de disciplina ou falhas na operação, imediatamente há mudança de comportamento, mas em seguida as coisas começam a se repetir e as estratégias de resistência ressurgem.

#### **4.6.2 - Entre as(os) próprias(os) trabalhadoras(es)**

As trabalhadoras do setor de costura, em geral criam redes de solidariedade no sentido de resolver os problemas que lhes aparecem no dia-a-dia, pois nem sempre a empresa oferece meios para resolvê-los. É comum fazerem rifas para ajudar alguém que perdeu a casa ou teve algo de muito valor roubado. Coletas de comida ou dinheiro também são feitas para ajudar alguém que está passando por dificuldades financeiras.

Muitas vezes a solidariedade não se repete na linha de produção. Às vezes não fazem questão de ajudar colegas, quando o trabalho está atrasado, existindo inclusive um certo

clima de competição para ver quem termina a tarefa mais rápido. Sobre isto uma das costureiras diz que “cada um faz o seu e que se dane o resto”.

É provável que esta realidade se modifique a partir da exigência da “polivalência profissional”, porque, quanto mais operações as(os) trabalhadoras(es) souberem fazer e quanto mais peças produzirem, maiores os ganhos na classificação e conseqüentemente no prêmio produtividade.

Segundo as trabalhadoras da costura, nos intervalos, fica evidente a divisão que existe entre as trabalhadoras das diferentes fábricas, ou seja, não há uma integração completa. Possivelmente estaria faltando por parte da empresa maior atenção à questão, pois com as novas mudanças que estão ocorrendo no processo produtivo, a integração se torna fator fundamental.

#### 4.6.3 - Entre empresa e sindicato

O gerente administrativo e financeiro considera boa a relação com o sindicato, mas avalia que os atritos surgem na época da data base. Por um lado, admite que os salários são muito baixos, mas por outro considera que o sindicato exige reajustes salariais muito elevados que o mercado não permite que sejam repassados para as mercadorias. Por isso, há dificuldades nestes momentos, de se chegar a um acordo sem greves. Ao se referir sobre o processo de modernização tecnológica da empresa, avalia que o sindicato não tem se preocupado em saber o que está acontecendo nas fábricas, havendo grande distância entre os diretores sindicais e as bases. Na sua avaliação, o sindicato tem absorvido tranqüilamente a redução do quadro efetivo, desde que a empresa pague devidamente os direitos trabalhistas no ato das demissões. Argumenta ainda que os sindicalistas estão distantes da difícil realidade enfrentada pelas empresas do setor, resultando no desencontro entre as preocupações dos empresários e as dos trabalhadores.

Sobre a visão da empresa a respeito das(os) trabalhadoras(es) que participam das atividades promovidas pelo sindicato, as opiniões não se diferenciam muito, prevalecendo a idéia de que quem participa do sindicato não é visto “com bons” olhos.

*(...) ninguém que frequenta o sindicato, é visto com bons olhos, até mesmo quem paga sindicato, não é visto com bons olhos (cortador).*

*Apesar da empresa alegar a existência de uma boa relação com o sindicato e de que as(os) trabalhadoras(es) têm autonomia para participarem do sindicato,*

*detectou-se na maior parte dos depoimentos que a liberdade não é real e que as pessoas que participaram das greves, sofreram sérias pressões, inclusive foram demitidas ou forçadas a pedirem demissão.*

*(...) tinha uma aqui que saiu (...) ela participou do sindicato. A primeira vez que aqui na empresa se fez greve, que ninguém entrou, ela sofreu muito, eles proibiram até a gente de falar com ela. Eu disse para a minha encarregada, se for para fazer isso, então que me botem para a rua porque eu não vou virar a cara para ninguém. Então acho assim que tem pressão sobre as pessoas que participam do sindicato, porque ela sofreu bastante (costureira).*

*(...) a maioria das pessoas não foram demitidas, mas fizeram acordo e saíram para não criar atritos (...) muitas pessoas foram demitidas porque fizeram frente de greve (conferente de corte).*

*(...) quando terminou a greve, ela voltou a trabalhar e eles pegaram e botaram ela para a rua e ela estava se candidatando para o sindicato (...) aí ela pegou e foi no sindicato, o sindicato deu o direito para ela (...) a empresa arrumou outro serviço e ela ficou trabalhando (costureira).*

Portanto, o medo de perder o emprego parece ser a principal barreira para que haja participação no movimento sindical. Um dado importante que nos faz refletir sobre essa realidade é que nesta região, que tinha um movimento sindical tão combativo, assiste às 66 demissões em 1995 (representando 73,3% do quadro efetivo das fábricas III e IV, onde está o maior contingente da mão-de-obra), sem nenhuma reação, seja do sindicato ou das trabalhadoras(es).

As chefias (monitores e supervisores), têm visão bastante negativa do sindicato da categoria, principalmente em função das greves já ocorridas e justificam a opinião, ao levantarem os seguintes aspectos:

- ⇒ os diretores só aparecem nas fábricas na época do dissídio coletivo (no mês de maio);
- ⇒ fazem greves contra a vontade das(os) trabalhadoras(es);
- ⇒ há “intromissão” de outros sindicatos de trabalhadores de Criciúma nas greves da categoria;
- ⇒ preferem a greve ao invés da negociação com os empresários;
- ⇒ as(os) trabalhadoras(es) acabam sempre tendo prejuízos com as greves;
- ⇒ o sindicato ao invés de facilitar as coisas para as(os) trabalhadoras (es), só atrapalha;
- ⇒ a greve é um direito, no entanto, as(os) trabalhadoras(es) deveriam poder entrar nas fábricas, se quisessem continuar trabalhando.

Sugerem que o sindicato deveria procurar negociar mais com os empresários a fim de evitar as greves. Caso isso não seja possível, as(os) trabalhadoras(es) devem negociar diretamente com os próprios patrões. Existe a idéia de que quem não estiver contente com o valor do seu salário, que procure outro emprego. É o que diz este supervisor:

*(...) desde infância eu comecei a trabalhar com quatorze anos e eu nunca fiz greve (...) se eu não estou contente aqui, então que saia daqui e vou trabalhar noutra, não sou obrigado a trabalhar aqui (supervisor de produção).*

As relações entre as chefias e o sindicato da categoria eram extremamente difíceis quando as greves eram mais freqüentes<sup>100</sup>. O mesmo supervisor trata deste assunto:

*(...) eu no começo sempre tive bronca do sindicato (...) eu não admitia porque eu trabalhei muitos anos numa empresa e nós nunca fizemos greve (...) então eu cheguei aqui e o sindicato parava as fábricas de Criciúma e vinha para a frente da fábrica com quatro, cinco sindicatos, os dos mineiros, dos metalúrgicos (...) não deixava as funcionárias entrar, então eu ficava doido da vida porque eu detestava isso aí (...) eles entravam aqui no pátio, entravam lá no setor da fábrica lá dentro, eles não avisavam ninguém, quando você via estavam lá dentro no refeitório (...) brigava com eles, discutia, sempre tive bronca (...) depois daquelas crise que houve do vestuários acho que o próprio sindicato sentiu que não era por aí de ser tão agressivo assim, porque daí muitas fábricas pararam, deu muita demissão (...) hoje em dia, pelas últimas vezes que vieram aqui pelo menos (...) eles falaram comigo (...) pediram licença (...) conversaram comigo, entregaram os folhetos (...) então vieram aí conversaram comigo, até recebi eles bem porque também foram legais, então tudo bem, pode chegar conversar com elas aí e tudo bem (supervisor de produção).*

Na opinião das(os) trabalhadoras(es), o sindicato tem o papel de lutar por melhores salários, melhores condições de trabalho e ampliar a conquista de direitos, no entanto, este último ponto deve ser encaminhado de forma gradativa sem perder a noção do que é viável para a empresa. Existe também a desinformação sobre as conquistas obtidas até agora pela categoria.

*(...) eu acho que eles trabalham por uma coisa melhor para nós (...) tem certas coisas que eu não concordo (...) tem muitas coisas que eles querem de graça, que eu tenho certeza que os patrões não vão dar (...) eles estavam pedindo outra coisa que eu achava impossível, levar criança no médico e a gente ganhar atestado, então eu acho que tem que começar devagarinho (costureira).*

<sup>100</sup> As maiores greves no setor foram em 1982, junho de 1990 e maio de 1994 (GOULARTI Fº, 1995, p. 106-108).

É importante lembrar que uma das últimas conquistas do sindicato foi o direito à refeição (almoço).

O sindicato também é visto como instituição que apóia as(os) trabalhadoras(es) nos momentos em que as empresas cometem irregularidades, mas mesmo concebendo o sindicato como algo positivo, não há total concordância com as suas ações.

Ao mesmo tempo que há os que pensam desta forma, existe por parte de outros sentimento de total indiferença em relação à atuação do sindicato, considerando desnecessário, não correspondendo aos anseios da categoria e que muitas vezes se torna prejudicial às(aos) trabalhadoras(es). A descrença em relação ao movimento sindical tem a ver em parte com os baixos “aumentos” salariais obtidos nos dissídios coletivos, conseqüentes da crise da economia brasileira e da indústria de confecção do vestuário.

*(...) com sindicato e sem sindicato, eu não tenho muita esperança (...) faz mais de ano que eu não vejo mais esse sindicato, mas é ele só aparecia em maio que é nosso dissídio e vinha aí e fazia um rasgaço (modelista).*

*(...) acho que na época que a gente está agora eu acho que não é muito importante, mas uma vez foi (...) defendia bastante a gente (...) o empresário ia mais por eles (...) agora é o patrão é que decide (...) acho que era uma coisa certa o sindicato (encarteladeira).*

*(...) sindicato para mim eu nem dou valor porque ele não faz o nosso bem como funcionário, porque meu Deus, a última vez que foi nosso dissídio foi uma decepção para todo mundo, todo mundo se revoltou (...) a gente esperava um tanto diminuiu o dobro (...) para mim não existe mais sindicato (...) acho até que eles já se venderam para os patrões (...) eu antes considerava porque eles davam um pouco de valor para a gente, mas não sei agora o que está acontecendo, se são os patrões que venceram ou derrubaram o sindicato (...) a gente espera com tanta ansiedade aquele dissídio para depois ganhar uma miséria. O nosso salário depende do sindicato (...) no fim o sindicato amolece e o patrão faz o que quer (...) porque nós agora não temos mais dissídio, o sindicato agora para nós não existe mais, agora é patrão e empregado (costureira fechadeira).*

Quem participa do sindicato corre o risco de perder o emprego, é visto como alguém que não gosta de trabalhar e além disso, é mal visto pelas chefias no setor ao qual está vinculado. É o que fica evidente nestas falas:

*(...) hoje em dia sindicato não é bom porque no caso do nosso emprego, por essa crise que nós estamos vivendo não é bom participar do sindicato, não é bom fazer frente (...) isso atrapalha bastante porque antes você era demitido mais pegava [era admitido] em outra empresa, hoje não (conferente de corte).*

*(...) toda pessoa que é metida no sindicato é pessoa que não trabalha muito na empresa (costureira fechadeira).*

*(...) atrapalha bastante, eu quase que me atrapalhei naquela época, eu nunca tinha participado de negócio de sindicato (...) então aí eu cai de tanso como se cai de otário, então eu comecei me envolvi com o pessoal, mas com as melhores intenções, só fazendo amizade (...) na firma, a chefia, me vendo com o pessoal do sindicato e começaram a me ver com outros olhos, achando assim que eu então ia me passar, daí quando eu comecei a perceber que era assim foi quando que então eu fui conversar com eles, expliquei certinho o que se passava na minha cabeça (...) o porque eu estava me envolvendo com eles, que não era só para prejudicar a empresa, porque hoje o sindicato mais procura prejudicar as empresas, querendo mostrar que está favorecendo aos operários (cortador).*

No que tange à atuação dos diretores do sindicato, nos depoimentos das(os) trabalhadoras(es) aparece sentimento de desconfiança:

*(...) eu já ouvi dizer que eles [diretores do sindicato] não iam trabalhar a nosso favor se não ganhassem alguma coisa, eu também acho, claro que eles não iam apanhar na cara, não iam dar a cara deles lá se eles não ganhassem alguma coisa, acho que alguma coisa tem, alguma coisa eles tão ganhando aí por fora, agora de quem eu também não sei, mais eu sei que de graça ninguém trabalha (costureira).*

*(...) ultimamente o sindicato para nós foi um fracasso (...) eu acho que até eles foram comprados, acho que a turma das firmas, os patrões pagaram uma boa grana para eles (...) o [presidente Y] não tinha nada, comprou um carro do ano e montou uma fabriqueta de costura para ele (costureira).*

Para as(os) trabalhadoras(es), fazer greve na atual realidade econômica do país, significa ser demitido, é o que diz este conferente de corte:

*(...) nessa crise que nós estamos enfrentando, fazer greve hoje em dia é a mesma coisa que pedir demissão (...) hoje o empregado tem que valorizar mais o seu serviço, o emprego que tem porque se ele não valorizar, se ele tenta entrar em greve ou fazer frente ele pode ser demitido no mesmo dia (conferente de corte).*

Além disso, resulta em perdas para quem participa das greves porque nunca consegue o aumento reivindicado, e são descontados os dias parados, e também resulta em prejuízos para a empresa que deixa de ter lucros. Entendem que a greve só deveria ser feita quando estivessem esgotadas todas as possibilidades de acerto pelo diálogo. Há os que dispensam o sindicato na hora da negociação do reajuste salarial como argumentam estas trabalhadoras:

*(...) o sindicato atrapalha porque às vezes faz aquele agito por coisas que não tem necessidade, tu vai às vezes lá, tu quer é um aumento, tu fala direto com a encarregada ou tu vai direto no patrão pedir. Às vezes tu consegue mais do que fazer um agito, uma greve, uma coisa como às vezes o sindicato faz para nada às vezes (costureira fechadeira).*

*(...) eu acho uma loucura porque não adianta nada, a gente só perde (...) eu acho que deveria em maio, em junho o patrão devia decidir por ele o salário do funcionário, sem esperar o sindicato fazer aquela baderneira (encarteladeira).*

Como foi mencionado anteriormente, o PQT, além de outras vantagens vem proporcionando maior diálogo entre trabalhadoras(es) e chefias. Dentro desta nova perspectiva de gestão da força de trabalho, o sindicato fica neutralizado, porque as (os) trabalhadoras(es) consideram que na empresa há um ambiente mais aberto e favorável às negociações.

*(...) se hoje houvesse uma greve aqui eu te garanto que uma empresa que não ia parar era a nossa, porque hoje a gente trabalha totalmente unido, tem o diálogo entre nós, entre a chefia enquanto que até o ano passado não, se chegou no dia da greve e não teve se quer uma reunião (...) a greve é gerada por causa disso, se tivesse uma conversa maior entre os chefes, os líderes da empresa e o pessoal, colocando, discutindo, conversando, acho que 50% da greve acabaria (cortador).*

Os depoimentos dos entrevistados apontam para uma relação conflituosa entre empresa e sindicato. Esses conflitos não são atuais, pois foram se constituindo na relação da classe trabalhadora com a elite empresarial da cidade de Criciúma. De um lado um movimento sindical combativo, principalmente nos anos 80, e de outro, um patronato bastante autoritário e resistente às negociações. Dentro dessa lógica, a pressão por parte da empresa para que não ocorra a organização sindical das(os) trabalhadoras(es), impedindo assim o estabelecimento de um clima de democracia e de liberdade de expressão, não é nenhuma novidade. O que causa surpresa é a forma como as(os) trabalhadoras(es) assimilaram o discurso anti-sindical.

Observei que o movimento sindical vem enfrentando sua perda de representatividade junto as(aos) trabalhadoras(es) em função de sua incapacidade de influenciar na determinação dos níveis salariais e das condições de trabalho, do medo das(os) trabalhadoras(es) de perderem seus empregos e da desconfiança em relação aos seus diretores.

Nesse cenário demarcado pelas inovações tecnológicas e organizacionais, questões que até então eram tratadas em “mesa de negociação”, estão sendo discutidas não mais no coletivo, mas diretamente com as chefias ou no campo individual. O medo em participar do

sindicato, confirma a existência de política anti-sindical no interior da empresa que utiliza muito bem as diretrizes do PQT para alcançar este objetivo.

Sobre este assunto, Bargas (1994, p. 174) diz o seguinte:

*A estratégia do capital, ao gerar concorrência entre os trabalhadores, traz novos problemas para o sindicato, colocando em questão o seu papel enquanto instrumento de construção da solidariedade entre os trabalhadores, pois estes passam a “defender” os interesses da empresa.*

No entanto, a “defesa” dos interesses da empresa não passa por um convencimento espontâneo e verdadeiro, mas pela ameaça que as(os) trabalhadoras(es) sentem diante do desemprego, acarretando a sua submissão das(os) mesmas(os) aos mecanismos utilizados pela empresa, com o intuito de garantir bons níveis de produtividade e qualidade de seus produtos, a fim de torná-los mais competitivos no mercado consumidor.

Essa realidade marcada pelo desemprego tem colocado o movimento sindical na “retranca”, ocorrendo certo refluxo do movimento sindical, inclusive com práticas bem mais defensivas do que ofensivas em relação ao capital.

Para o atual movimento sindical, não basta apenas defender interesses imediatos da classe trabalhadora, como os salários e ganhos sociais, mas é imprescindível que reavalie suas práticas e redefina o seu papel histórico dentro da sociedade brasileira. Caso isso não aconteça, o movimento corre o risco de ser “engolido” pelo discurso e ações neoliberais tão pungentes, ao conclamarem uma “nova cidadania”, mas ao mesmo tempo, tão contraditórias e frágeis diante das injustiças sociais que corroem os direitos do verdadeiro cidadão.

Nesse contexto, no qual convivem o antigo modelo taylorista-fordista - pois é bom lembrar que o fordismo ainda está “vivo” no Brasil - e o novo paradigma chamado de “produção flexível”, os desafios para o movimento sindical se ampliaram. Para Bargas (1994, p. 178), a redefinição do papel dos sindicatos pressupõe que se envolvam, junto às demais organizações civis, com temas relacionados à defesa dos direitos das minorias, ao meio ambiente, a luta contra a fome, etc. Na opinião do autor, as ações devem traduzir-se na conscientização da classe trabalhadora, a fim de resgatar o seu poder de intervenção não só na fábrica, mas na sociedade, enquanto cidadãos e consumidores capazes de influenciar nos rumos econômicos e sociais do país.

Quanto à atuação do sindicato das(os) trabalhadoras(es) da indústria de confecção do vestuário de Criciúma e região, penso que a sua atuação é fundamental para que dentro do processo de reestruturação produtiva, a exploração da mão-de-obra feminina e a precarização

das condições de trabalho não sejam os pressupostos básicos. O setor precisa tornar-se mais competitivo, isto é inegável, até para que continue gerando mais empregos, mas é preciso buscar um outro padrão de competitividade.

É preciso que os dirigentes sindicais discutam com a categoria como um todo o novo paradigma produtivo em andamento nas economias capitalistas, sem perder de vista a dimensão do gênero e tracem estratégias para que, em negociação com os empresários, consigam estabelecer um “movimento de reestruturação produtiva” fundado sobre as condições de trabalho melhoradas, os salários mais justos, a qualificação do trabalho, a estabilidade de emprego, a redução da jornada de trabalho sem redução salarial, a verdadeira democracia nas fábricas, a igualdade de oportunidades para homens e mulheres no espaço fabril e relações menos hierarquizadas entre os gêneros masculino e feminino.

A qualidade para ser realmente total tem que pressupor não só a qualidade dos produtos, mas também a qualidade da vida das(os) trabalhadoras(es) que o produzem.

## CONCLUSÃO

As empresas brasileiras estão sendo desafiadas cotidianamente pelos novos padrões de concorrência e, por isso, vêm enfrentando a necessidade de redefinir a qualidade de seus produtos, alcançar maior rapidez na criação e entrega, flexibilizar o processo produtivo, diversificar os modelos, ter menor preço e reorganizar as estratégias de vendas para competirem tanto no mercado externo, como no interno, principalmente com a entrada dos importados. Portanto, a chave do êxito depende da efetivação dos vários aspectos e a indústria de confecção do vestuário não foge a esta regra.

A empresa estudada, para alcançar um padrão mais competitivo, conta hoje com modernização técnica bastante pontual, demarcada pela introdução do CAD (*Computer Aided Design*) na pré-montagem e algumas inovações organizacionais. Em termos de gestão da mão-de-obra conta com a recente implantação do PQT e com a exigência polivalência ocupacional para a futura estruturação das “células de manufatura” na fase da montagem das peças, além da utilização da subcontratação de empresas prestadoras de serviços.

Quando decidi pesquisar os reflexos da modernização tecnológica sobre a educação da força de trabalho numa empresa ligada à indústria de confecção do vestuário, alimentava a idéia de que os seus dirigentes vinham adotando como principal estratégia, para melhor competir no mercado consumidor, a busca de maior qualificação de seus(as) trabalhadores(es), já que o setor estava “engatinhando” em termos de inovação tecnológica. No entanto, como vimos, a realidade encontrada não foi a esperada.

No discurso dos gerentes apareceu a necessidade de alterar os requisitos de qualificação e de educação das(os) trabalhadoras(es) e para as(os) novas(as) contratadas(os), o aumento do nível de escolaridade. Porém, constatei que na prática acontecia de forma diferente.

No que se refere ao nível de escolaridade, predomina na empresa o primeiro grau incompleto, perfazendo 71% do total do quadro efetivo da produção, e, para as novas contratações, este critério fica em último plano. Saber realizar bem uma operação ainda é o principal critério, melhor ainda quando, no caso das costureiras, a candidata sabe montar uma peça por inteiro, ou seja, realizar todas as operações independentemente do grau de escolaridade.

Quanto ao conteúdo do trabalho, pouco mudou conforme constatei nas observações realizadas nos vários setores da área produtiva que depois foram corroboradas nas falas das(os) trabalhadoras(as) e chefias.

Percebi que a empresa pesquisada não vem desenvolvendo nenhum trabalho contínuo e mais sistemático com o intuito de melhor treinar a sua mão-de-obra. Não observei a existência de treinamento formal e nem convênio com o SENAI para a realização de cursos relacionados ao conteúdo do trabalho. O treinamento só acontece na própria linha de produção (*on the job*), principalmente em função da exigência da polivalência, partindo mais do interesse das(os) trabalhadoras(es) do que do estímulo das chefias. Para as(os) trabalhadoras(es) a polivalência vem sendo buscada como forma de assegurar seus empregos e significa apenas a aprendizagem de novas tarefas.

O PQT é reconhecido pelas trabalhadoras(es) como forma de treinamento, porém, não como algo voltado para o aperfeiçoamento técnico do corpo funcional para a execução das operações, com resultandos de melhor qualidade dos produtos. É como se esta “outra qualidade”, agora requerida pelas chefias, ainda não tivesse sido incorporada ao próprio trabalho. Talvez isto esteja acontecendo, por considerarem que o trabalho que executam já é de qualidade, sendo desnecessário, então, cumprir a nova exigência.

Os aspectos levantados levam a concluir que, em geral, o treinamento está menos voltado para a dimensão técnica do trabalho, da tarefa, do posto - com exceção da aprendizagem de novas qualificações - e mais voltada para a dimensão comportamental ou atitudinal das(os) trabalhadoras(as). Constatei ainda que as reuniões do PQT estão matizadas num discurso individualizante que reforça a importância da competência e do esforço de cada um para a garantia do emprego.

Sem querer desmerecer as saídas que a empresa pesquisada vem buscando para superar a crise gerada pelo acirramento da competição industrial, mas ao contrário, contribuir com críticas e reflexões para melhorar o seu desempenho, ressalto o seguinte: mesmo considerando que se trata de processo recente, pelas entrevistas ficou muito claro que no setor da costura, local onde está o maior contingente da mão-de-obra, há o despreparo das próprias chefias para conduzir PQT e, além disso, existe dificuldades por parte das trabalhadoras em assimilar e aceitar a validade do conteúdo do programa.

Penso que o baixo nível de escolaridade tanto das chefias quanto das trabalhadoras - sabemos que 57% e 71% têm apenas o primeiro grau incompleto, respectivamente - constitui-se num dos elementos desfavoráveis ao andamento do programa, mas o mais

agravante é forma como o PQT vem sendo implantado e as bases sobre as quais ele está alicerçado.

Não foi decisão coletiva baseada numa discussão mais ampla, mas algo que foi e vem sendo imposto as(aos) trabalhadoras(es).

Esta imposição não foi só interna, mas foi algo que também veio de fora, pois a empresa, no afã de buscar saídas, viu no PQT possibilidade de garantir a sua sobrevivência no mercado. Mas, dentro do próprio corpo dirigente ainda não há consenso sobre a validade do programa, questão importante a ser pensada e reavaliada; pois disso dependem os resultados que o programa poderá trazer à empresa. Cabe refletir se o programa não está sendo encarado como uma panacéia que foi implantado para resolver todos os problemas técnicos e econômicos da empresa sem ter havido preocupação maior com os alicerces sobre os quais ele se sustentaria.

O estudo mostrou que o PQT está sobre bases frágeis permeadas pela falta de critérios na seleção de pessoal, clima de desconfiança causado pelos prêmios e salários sigilosos, baixas remunerações, desigualdades salariais entre homens e mulheres, rotatividade da mão de obra, ausência de investimentos voltados para uma política de treinamento que vise ao aperfeiçoamento técnico da mão-de-obra ligada à produção, inclusive para as chefias diretas, más condições de trabalho, e uma política anti-sindical por parte da empresa.

Além disso, parece existir uma espécie de “conservadorismo empresarial” que se manifesta não só nas questões referentes à moda, mas também no tipo de relação entre direção e o “chão da fábrica”, estabelecida com base num grande distanciamento.

Houve maior aceitação do PQT no setor de corte, se comparado com o setor da costura. As chefias alegam que isso é resultante do nível de escolaridade dos trabalhadores, consideram inclusive que são mais técnicos em relação ao pessoal do “chão-da-fábrica”, ou seja, as costureiras. Realmente, os dados compravam que os cortadores são mais escolarizados do que as costureiras.

É importante lembrar que, 28,6% dos trabalhadores têm o segundo grau completo, enquanto que nos demais setores onde a maioria é mulher, apenas 1,9% alcançou este nível de escolaridade. Para entender a diferença, é preciso considerar que, para as mulheres, há a subordinação da educação e da profissão às exigências familiares. Para elas existe a necessidade cotidiana de compatibilizar o trabalho produtivo ao trabalho reprodutivo, exigência que não ocorre para a maioria dos homens dentro da sociedade ainda patriarcal, que

estabelece para o homem o espaço público e para a mulher o espaço privado; em função do preconceito, muitas acabam não dando continuidade aos seus estudos.

Porém, o que impressionou foram os depoimentos sobre esta questão que revelaram existir uma superioridade dos cortadores em relação às costureiras, como se os primeiros estivessem numa função mais qualificada.

A qualificação feminina é vista como menos técnica, ou seja, costurar parece ser tarefa menos qualificada do que cortar. Essa diferenciação não passa somente por questões técnicas, mas parte da construção histórica e social matizada na divisão sexual do trabalho que estabelece diferença entre os papéis do gênero feminino e masculino. A delicadeza, a destreza, o capricho, a paciência e o “jeitinho” são consideradas habilidades que fazem parte da natureza feminina, e por isso, para as chefias entrevistadas nesta pesquisa, é melhor ter mulheres na costura.

Para os homens do setor de corte, além da agilidade, aparece a vontade, o compromisso, a atenção e a curiosidade. As chefias femininas e masculinas afirmam que costurar é trabalho para mulher, mas o “único problema” é que as costureiras falam demais, faltam muito ao serviço por causa dos filhos que ficam doentes, menstruam e para completar, engravidam. É impressionante observar o quanto as chefias femininas também reproduzem e reforçam os procedimentos discriminatórios dos quais também são vítimas tanto no espaço fabril, como no âmbito social.

A necessidade de compatibilizar o espaço doméstico e o fabril tem colocado as trabalhadoras desta empresa em situação muito vulnerável; pois passam a ser vistas com desconfiança, caso não participem de reuniões realizadas fora do horário de trabalho. É analisado como se fosse questão de má vontade ou indisposição e não, como limitações impostas ao gênero feminino pelo meio social.

Os impactos da modernização tecnológica ocorrida na empresa são distintos para os homens e as mulheres. As trabalhadoras estão nas tarefas repetitivas, parceladas e consideradas menos qualificadas e com salários inferiores, somando-se a isso mecanismos de controle mais explícitos e rígidos, podendo inclusive voltar o uso do cronômetro para o controle do número de operações realizadas por costureira. No corte, apesar de as tarefas também serem repetitivas, os controles são menos rigorosos e a relação entre chefia e subordinados vem sendo substituída pela relação facilitador ou colaborador. Os postos mais enriquecidos com a introdução do CAD na pré-montagem estão sendo ocupados por homens.

No setor do corte, atualmente está ocorrendo por parte do supervisor maior acompanhamento ao desempenho dos trabalhadores, dentro das diretrizes do PQT e além disso, as chefias - supervisor e monitor - estão buscando melhor relacionamento com os trabalhadores, cumprindo, inclusive, o papel de facilitadores do processo produtivo, deixando de lado a figura do chefe que apenas cobra a produção e a disciplina. A relação entre chefias e subordinados vem sendo redesenhada a cada dia. O chefe se preocupa com o estado emocional dos trabalhadores, em repassar as informações da produção como um todo e discute as condições de trabalho nas reuniões do grupo, que são participativas na maioria das vezes. O supervisor é tido como um “pai” e o grupo de trabalho se vê como uma “família”.

Essa nova forma de gerir a produção tem levado os trabalhadores a se sentirem mais informados, tranquilos, “livres” e mais motivados para realizarem suas tarefas. Com isso, a produção tem aumentado e as horas extras deixaram de ser problema para os integrantes do corte. Esses trabalhadores têm consciência de que a qualidade do produto depende não só do bom desempenho na execução das tarefas, mas também tem a ver com a má qualidade da matéria-prima e com a defasagem tecnológica da empresa. Tudo indica que as formas de controle no setor são muito mais sutis, porque não é mais a chefia quem o exerce diretamente, mas sim, o grupo sobre cada um de seus membros, pois o sucesso da equipe depende do desempenho e responsabilidade de cada um. Isso tudo tem contribuído para que os trabalhadores se sintam mais à vontade no local de trabalho, mas nem por isso menos controlados.

No setor de costura, as trabalhadoras ainda não se percebem totalmente colaboradoras no processo de busca pela “qualidade total” e conseqüentemente criam alguns mecanismos de resistência. Para compreender a postura das costureiras é preciso pontuar as seguintes questões: de um lado, as monitoras encontram grande dificuldade em compreender o conteúdo do programa e em transformar as informações recebidas nos GMs em encaminhamentos práticos no cotidiano da fábrica. Além disso, sentem-se intimidadas em ter que se pronunciar nesses grupos; portanto, participam pouco com suas opiniões. De outro lado, nas reuniões realizadas com as costureiras, a cobrança pela qualidade dos artigos é constante. É sugerido inclusive que cada uma se torne fiscal do trabalho da outra e, caso isso não ocorra, elas poderão perder seus empregos, já que a empresa alega que vai mal porque os artigos não são de boa qualidade.

Elas reagem reclamando do ritmo de trabalho e resistindo a mudar a forma como vinham realizando suas tarefas. Pois como querer agora que essas trabalhadoras participem,

dêem sugestões, “vistam a camisa da empresa”, se preocupem com a qualidade dos produtos, se, até há pouco tempo, o que vinha em primeiro lugar como cobrança - realizada pelas chefias - era apenas a necessidade de agilidade e rapidez a fim de garantir bom nível de produção. É como se tudo tivesse que “mudar da noite para o dia” e, nesse caso, quem não “acompanhar a mudança” será excluído da empresa.

Observei que a forma de conceber e de se envolver com o PQT é diferente para os cortadores e para as costureiras, no entanto, fato comum para as(os) trabalhadoras(es) de ambos os setores é a existência do questionamento sobre o retorno salarial que obterão com o programa. Tudo leva a entender que o discurso da “qualidade total” e do trabalhador polivalente proferido pelos dirigentes da empresa, por intermédio de suas chefias, não conseguiu cooptar as(os) trabalhadoras(es) pelo envolvimento. Fica muito nítido que as(os) trabalhadores(as) estão aceitando estas mudanças muito mais pela coerção e pela falta de opção do que pelo fato de se sentirem totalmente comprometidas(os) com o PQT.

As inovações organizacionais, que são as mais abrangentes no caso desta empresa, estão “minadas” por contradições. As(os) trabalhadoras(es) não assimilaram totalmente o PQT, a polivalência e as regras de controle simplesmente por um ato de resistência, mas porque, no processo de mudança conseguem captar parte das contradições existentes entre o discurso da empresa e as condições concretas do novo paradigma produtivo, passam a se contrapor no seu cotidiano e, a partir desse processo, se reconstróem como sujeitos continuamente.

Como afirma Arroyo (1990, p. 40), os trabalhadores não são apenas massa inerte de exploração, expropriação e deformação; pois a classe operária redefine o caráter deformador do trabalho e vai se constituindo. Na concepção do autor, a superação das diversas formas históricas de trabalho foi sempre um exercício de liberdade e formação humana.

A empresa quer a “qualidade total” para ser mais competitiva; no entanto, as estratégias para o alcance de maior competitividade não estão baseadas em mão-de-obra mais qualificada com mais treinamento e educação.

Aqui a competitividade se esteia em outros fatores como salários baixos sobre os quais se devem manter sigilo, “enxugamento” do quadro funcional, intensificação do ritmo de trabalho, precarização das condições de trabalho, terceirização e política anti-sindical. Tal política anti-sindical aparece, quando as(os) trabalhadores(as) assim se expressam: “Ninguém que frequenta o sindicato é visto com bons olhos, até mesmo quem paga o sindicato.”. O

sindicato aparece como algo que só atrapalha porque pode significar a perda do emprego para as(os) trabalhadores(as).

Sobre a política interna, a empresa encontra eco nos discursos neoliberais dos políticos e dos empresários, que combatem as ações coletivas, tentando responder às reivindicações no campo individual. O que observei é que a ameaça do desemprego é o principal inimigo das ações sindicais no atual contexto histórico.

A realidade apreendida neste estudo coincide com outras análises sobre o setor tradicional e destoa dos pressupostos defendidos no discurso intitulado “Educação para a Competitividade”, que tem sua origem nos documentos elaborados pela CEPAL (Comissão Econômica para América Latina e Caribe).

Conforme os propósitos da CEPAL, de elaboração de consensos, podemos compreender a origem do discurso dominante - presente na mídia e nos documentos empresariais - que aponta a centralidade da educação no novo paradigma de desenvolvimento. Esse argumento apresenta tendência linear ao querer mostrar que no contextos da globalização, o acirramento da concorrência intercapitalista só poderá ser enfrentado com uma força de trabalho melhor qualificada, com mais educação e mais conhecimentos. No Brasil, existe a idéia de gerar consenso entre os vários atores sociais - empresários, trabalhadores e educadores -, de que é preciso ter educação para a competitividade, do contrário, a economia brasileira sucumbirá.

A negação do contexto real e a supremacia do contexto ideal promovidas pelo discurso de caráter neoliberal, objetiva a legitimação política deste “modelo”, ao justificar a exclusão da maioria da população, já que não há lugar para todos dentro dele. O que era antes questão de negociação coletiva - o emprego -, hoje é tratado como atributo e competência individual que cada um tem condições ou não de conquistar ou assegurar a sua empregabilidade.

Em face de todas as questões aqui colocadas é preciso que nós educadores questionemos a “visão otimista”, que se vem generalizando, de que a educação é o elemento central, dando a entender que seria uma tendência natural para o globo, como se todos tivessem direito a ela. Penso que esta não é uma tendência natural e a educação não vai se universalizar, porque os políticos e os empresários desejam ou precisam de trabalhadores mais educados e qualificados; pois a competitividade pode ocorrer por outras vias, conforme os dados da pesquisa aqui apresentada.

Além disso, como afirma Coraggio (1996, p. 108), “o novo paradigma produtivo será fonte renovada de desigualdade, como já o está demonstrando a globalização desigual” e “que não basta a ‘modernização’ ou a competitividade para conseguir realizar os valores de democracia e equidade”.

Portanto, neste contexto, cabe a nós educadores comprometidos com a justiça e igualdade social, lutarmos por uma escola para todos que possibilite o acesso ao saber científico, tecnológico e que tenha um sentido político, histórico e social que favoreça a construção de sujeitos-cidadãos-éticos.

## ANEXOS

- I - Roteiro das entrevistas
- II - Lista das(os) entrevistadas(os)
- III - Organograma parcial da empresa
- IV - Descrição do processo produtivo
- V - Quadro do PQT (Programa da Qualidade Total)
- VI - Pesquisa de avaliação da satisfação dos clientes
- VII - Pirâmide hierárquica das promoções da área produtiva
- VIII - Descrição detalhada do processo de encaixe com o auxílio do CAD

## ANEXO I

### ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

#### Gerente de produção e recursos humanos

##### Condições anteriores à MTO (modernização tecnológica e organizacional)

1 - Caracterização e história da empresa e seu processo de modernização tecnológica e organizacional e as conseqüentes alterações:

- No trabalho: que novos conteúdos (teórico e técnico) foram incorporados às tarefas dos diferentes postos e seções? Quais os postos que sofreram mais modificações, na descrição de cargo?
- Na organização do trabalho: enriquecimento de cargos, ampliação de responsabilidades, rotação de tarefas, formação de grupos de trabalho. Se há grupos, de quantas pessoas, em que seções, quando foram criados, como funciona?
- Nas habilidades requeridas para o trabalho? Há diferença nos requisitos de qualificação ou treinamento para os trabalhadoras(es)?

2 - Quais os cargos que existem na empresa (área administrativa e produtiva) e o número de trabalhadores por sexo.

3- Caracterize a situação técnica (produto, processo), situação da organização do trabalho (produção e trabalho), condições de trabalho e perfil da mão-de-obra no momento anterior à introdução de MTO.

- Em que aspectos essa situação era favorável ou desfavorável para atingir os objetivos planejados? Quais eram esses objetivos? As metas? Podem ser traduzidas em indicadores de produtividade? Quais os indicadores de produtividade que a empresa utilizava normalmente?

## Processo de MTO

1 - Os trabalhadores resolvem os problemas sem paralisar a produção? As atividades de controle e planejamento estão separadas da produção? Em caso afirmativo, isto não dificulta a flexibilidade?

2 - Qual a influência da MTO:

- No ritmo de trabalho: houve condensação de tempos mortos e improdutivos? Pode-se dizer que houve intensificação do trabalho?
- Na carga física e mental: (des)equilíbrio da distribuição de cargas entre trabalhadores de mesma seção ou diferentes seções;
- Na ergonomia (relação homem-máquina): Que instrumento ou adaptações foram adotadas? Quais os impactos sobre os acidentes de trabalho e doenças ocupacionais;
- Na autonomia: houve maior oportunidade ou extensão de pausas, geridas por quem, quem distribui o trabalho? Pode-se dizer que a MTO deu mais autonomia aos trabalhadores na realização das tarefas?

Observar qual é a participação do trabalhador no planejamento e programação do seu trabalho.

3 - Qual a reação dos diferentes escalões (gerentes, técnicos, supervisores, trabalhadores) na gestão dos instrumentos e medidas decorrentes da MTO?

4 - Qual o ritmo e intensidade de trabalho exigido dos funcionários?

5 - Qual o grau de autonomia na realização de tarefas?

6 - Comente as condições de higiene e segurança: Quais as doenças ocupacionais e acidentes de trabalho mais comuns? Quais as que afetam mais as mulheres? Por quê? Este quadro se modificou com a MTO?

## Qualificação

1 - Você acha que há mão-de-obra qualificada no mercado de trabalho em relação às necessidades atuais da empresa?

- Em caso positivo, por quê? Em que postos ou atividades percebe-se mais nitidamente essa falta de qualificação? Quais as práticas que estão sendo afetadas (atrasadas, limitadas, retardadas) por essa defasagem na qualificação do trabalhador? O que a empresa vem fazendo para superar esses problemas?

- Em caso negativo, você acha que já existe um pessoal relativamente qualificado, uma massa crítica capaz de assegurar as exigências colocadas para o futuro dessa indústria?
- 2 - Em que níveis se desenvolveram novas qualificações por ocasião da MTO? Gerência, engenheiros, técnicos, supervisão, pessoal especializado, operadores de máquinas.
  - 3 - Quais os requisitos exigidos pela empresa na contratação das(os) trabalhadoras(es) para a produção (qualificados e semi-qualificados)?

### Resultados

1 - Qual a avaliação dos resultados alcançados em relação às metas propostas? Quais os resultados conseguidos e os não conseguidos? Quais os principais obstáculos enfrentados, e como foram superados? Qual o papel das políticas de RH nos resultados? Quais são os indicadores de produtividade? Qual a importância das condições de trabalho e salários na estratégia de produtividade? Que mudanças na estratégia de produtividade pretende-se introduzir num futuro imediato (três anos).

### Lay-out

1 - Quais as principais mudanças ocorridas no *lay-out* e como a empresa o aperfeiçoa (esforço próprio ou consultoria externa)?

### Manutenção

- 1 - Qual é a política de manutenção de equipamentos adotada pela empresa (corretiva, preventiva, pressão, "prática japonesa" - objetivo de quebra zero nas máquinas)?
- 2 - Qual foi a evolução com o custo de manutenção?

### Tecnologia de processo

- 1 - Como foi adquirida a tecnologia de processo da empresa?
  - Origem: 1) transferência externa de *know-how* (com ou sem assistência técnica, com ou sem direito de uso de marca, etc.); 2) desenvolvimento próprio a partir dos processos originais; e 3) acordos externos para desenvolvimento conjunto.

- 2 - Listagem das principais unidades produtivas da empresa e descrição do processo produtivo.
- 3 - Como está estruturado o setor de qualidade da empresa? O controle de qualidade é executado majoritariamente por pessoal específico ou diretamente pelo pessoal ocupado na produção?
- 4 - Quais são as atividades desenvolvidas pelo setor de qualidade (operação, definição dos instrumentos de controle, definição e inspeção das formas de manuseio, elaboração de documentação, implementação de programas de treinamento, auditoria interna de qualidade, etc.)? Quantos são os engenheiros e técnicos alocados especialmente ao controle de qualidade?

### Trabalho feminino

- 1 - Na produção, como estão alocados homens e mulheres (supervisoras(es), encarregadas(dos) e trabalhadoras(es)? As mulheres concentram-se em que postos de trabalho? São as mais desqualificadas? Por quê isso acontece?
- 2 - A existência de tecnologia mais avançada facilita ou dificulta a incorporação de mulheres na produção? Em que seção ou função isto tem ocorrido? As mulheres se mostram mais ou menos aptas que os homens para trabalhar segundo os novos métodos de organização? Por quê?
- 3 - Quais as vantagens e desvantagens de empregar mão-de-obra feminina?
- 4 - Em que áreas ou ocupações é vantajoso e desvantajoso, a contratação de mulheres, por quê?
- 5 - Considerando que nesta empresa trabalham majoritariamente mulheres, existem políticas que incentivem o acesso delas a postos de trabalho mais bem remunerados e de maior responsabilidade hierárquica? Existe alguma postura ou medida que favoreça a articulação entre o trabalho e as responsabilidades domésticas? Se não, quais os obstáculos ou inconveniências em fazê-lo?
- 6 - Qual é o motivo geralmente alegados, quando as trabalhadoras saem da empresa?
- 7 - Qual é a idade da maioria das mulheres, ao ingressarem na produção, e também ao se afastarem?

### Recrutamento e seleção

- 1 - Quais são os critérios para recrutamento e seleção das costureiras? Sempre foi assim? Supomos que tradicionalmente eram os físicos sensoriais (destreza, acuidade visual, concentração), e hoje seriam outros (imaginação, criatividade, comunicação, atitude, iniciativa). Qual a escolaridade para admissão? Sempre foi assim?
- 2 - A MTO trouxe problemas no recrutamento de certas categorias ocupacionais? Que profissionais se tornaram mais escassos, mais caros?
- 3 - Existe algum acordo com o Sindicato regulando as formas de ingresso ou recrutamento?

### Treinamento

- 1 - Quais os cursos que foram realizados mais recentemente? (últimos dois anos)
- 2 - Qual o % de faturamento que se investiu em treinamento da mão-de-obra nos últimos 5 anos?
- 3 - Quanto ao nível de escolaridade (favor informar o número de trabalhadores em cada nível de escolaridade)?
- 4 - Qual a filosofia de treinamento da empresa? Como ela se articula com a política de RH?
- 5 - A empresa tem um setor de treinamento? Desde quando? Comente se o peso e a dinâmica deste setor vem se modificando nos últimos cinco anos. Por quê?
- 6 - Quais os profissionais que atuam no setor de treinamento?
- 7 - O treinamento que a empresa vem dando aos trabalhadores supre as necessidades de aumento da qualificação colocadas pelo avanço tecnológico?
- 8 - Que efeitos esta capacitação acarreta no sistema de promoções (mobilidade, rotação, ascensão) e de remuneração (estrutura de cargos e salários)?
- 9 - Existe alguma política de apoio aos trabalhadores em geral que queiram ingressar na faculdade ou dar continuidade aos seus estudos?
- 10 - Em que horário são realizados os treinamentos? Fora do horário de trabalho ou no horário de trabalho? Qual a participação das mulheres?
- 11 - As mulheres que tem demonstrado alguma dificuldade especial, como: falta de interesse, falta de disponibilidade de tempo, deficiência na formação escolar, baixa qualificação, são atendidas por programas especiais de capacitação?
- 12 - A empresa pensa em desenvolver algum programa de alfabetização? Por quê?

13 - Que planos estão previstos para o futuro em termos de programas internos e externos de treinamento?

14 - Existe convênio entre empresa e alguma instituição para treinamento? Quais são? Para quais funções?

#### Remuneração e promoção

1 - Quais os benefícios sociais oferecidos pela empresa para os trabalhadoras(es)?

2 - Existe algum tipo de premiação por desempenho (produção, disciplina, comportamento, assiduidade, criatividade, por mérito, etc.)

3 - Em que postos há concentração de mulheres? Qual o salário?

4 - Em que postos há concentração de homens? Qual o salário?

5 - Existe uma política de avaliação por desempenho na empresa? Descreva-a.

#### Rotatividade e absenteísmo

1 - Em que ocupações ou setores da empresa a rotatividade é maior? Por quê? Qual a política da empresa em relação à rotatividade

2 - Qual é o índice de absenteísmo na produção? Isso traz algum tipo de complicação para a administração da produção? A empresa possui alguma política no sentido de reduzir o nível de absenteísmo?

#### **Gerente administrativo**

##### Histórico da empresa e organograma

1 - Caracterize a história da empresa (ano de fundação, ano de início das operações, etc.)

2 - Composição do capital (%): nacional, estrangeiro, privado e público.

3 - Como a empresa está organizada (unidade, serviço, produto, local)?

4 - A empresa pertence a grupo ou *holding* (detalhe a estrutura acionária)?

5 - Número atual de empregados? Quantos homens e quantas mulheres ou % de cada sexo. Este número já foi maior? Justifique?

6 - Qual o organograma atual? Houveram alterações?

### Processo de modernização tecnológica

- 1 - Fale sobre o processo de modernização tecnológica e organizacional da empresa?
- 2 - Como as recentes medidas governamentais afetam os planos de modernização da empresa?

### Qualidade

- 1 - A empresa possui uma documentação que formalize a política de qualidade? É possível obter uma cópia?
- 2 - Qual é a abrangência do controle interno de qualidade efetuado pela empresa (produto final e controle ao longo do processo)? A empresa utiliza ou pretende implantar algum dos seguintes métodos de melhoria de qualidade: CEP (controle estatístico de processo), programa de zero defeitos (prevenção), controle total de qualidade (global-treinamento-política)?
- 3 - Os produtos da empresa são avaliados formalmente pelos clientes. De que modo?
- 4 - A empresa participa de algum programa de qualidade instituído por seus clientes? Como funcionam estes programas?
- 5 - Como são avaliados os responsáveis em cada fase da produção com respeito à qualidade?
- 6 - Que mecanismos são utilizados para universalizar e intensificar a preocupação com qualidade (Círculo de Qualidade, programas de conscientização, TQC, gincanas, competições, etc.)?
- 7 - Que certificados de qualidade expedidos por organismos internacionais a empresa obteve?
- 8 - Quais são os principais indicadores de qualidade utilizados na empresa e como eles se têm comportado (refugo, retrabalho, devolução e desperdício)?
- 9 - Quais são os planos da empresa com relação ao controle de qualidade? Planeja ampliar a abrangência do sistema de qualidade? Adotar novos métodos de controle? Planeja desenvolver ou ampliar programas de qualidade integrada a clientes e fornecedores? Como as recentes medidas governamentais repercutem sobre o controle de qualidade (programa de qualidade e competitividade)?

### Treinamento

- 1 - Quais são os planos referentes a treinamento e gestão da mão-de-obra? Como as recentes medidas governamentais afetam a atitude da empresa com relação ao treinamento de pessoal?

### Participação dos trabalhadores

- 1 - Qual o grau de participação dos trabalhadores nas decisões sobre MTO - informação antecipada (a quem foi fornecida: ao chefe, comissão de fábrica, sindicato), comunicação, consultas para sugerir, ao decidir algo (se houve participação. Em que momento do processo ocorreu (planejamento da mudança, implementação, posteriormente)?
- 2 - A empresa tem buscado algum mecanismo que estimule a participação dos trabalhadores? Que resultados tem conseguido? Que efeitos este mecanismo tem exercido sobre os diferentes níveis de pessoal?

### Relação da empresa com o sindicato

- 1 - Como você relaciona a introdução da MTO com as relações com o sindicato. Houve mudanças? Houve aumento do fluxo de informações entre gerência e sindicato sobre a trajetória da empresa? Como são as relações entre empresa e sindicato: de consulta, informação, negociação, participação?
- 2 - O sindicato tem apresentado algum tipo de resistência a este programas participativos? Como a empresa lida com isto?
- 3 - A empresa tem aplicado alguma política para melhorar o clima de confiança entre empresa, trabalhadores e sindicatos? Com que resultado (sistema de incentivos salariais e melhoras nas condições de trabalho, ergonomia, segurança)? Que obstáculos surgem nesse processo?
- 4 - A MTO alterou a freqüência e intensidade das negociações? Em que áreas? Que novos temas de negociação têm surgido? Quais têm sido propostos por iniciativa da empresa. E dos sindicato? Quais as principais dificuldades do processo de negociação? Que conflitos surgiram e dono têm sido resolvidos?
- 5 - Que experiências de negociação têm favorecido e que outras tem atrapalhado a estratégia de produtividade? Que medidas foram tomadas a este respeito? Com que resultado?
- 6 - Que MTO tem favorecido a capacidade negociadora da empresa, e que outras favorecem o sindicato?
- 7 - Descreva as relações da empresa com o Sindicato. Qual a estratégia da empresa em relação ao sindicato? Qual tem sido o principal eixo de reivindicações do sindicato nos dois últimos anos? O sindicato tem algum tipo de representante dentro da empresa?

### Planos

- 1 - O que se pretendia e ainda não foi conseguido? O que está programado para os próximos 3 anos?
- 2 - Quais são os investimentos em modernização previstos para os próximos anos (montante e descrição e em reequipamento, instrumentação, informatização e em *lay-out*)?

### **Gerente comercial<sup>101</sup>**

#### Produto

- 1 - Quantos produtos novos a empresa lançou este ano (entre produtos melhorados e inteiramente novos)?
- 2 - Como foi adquirida a tecnologia de produto da atual linha de produtos da empresa
- 3 - Quais foram as dificuldades encontradas para absorver a tecnologia?
- 4 - A empresa tem ampliado/reduzido a sua linha de produtos?
- 5 - A empresa segue os concorrentes no lançamento de novos produtos? A que distância (deferente de tempo no lançamento)?

#### Comercialização

- 1 - Percentual da produção que está sendo exportada (% do faturamento)
- 2 - Principais clientes (empresas):

#### Rede

- 1 - Mapear a rede da empresa: contratantes (para que marcas trabalham e qual a relação) e contratados. Quantos eram e quantos são? Quais os principais clientes?

---

<sup>101</sup> Este roteiro foi aplicado na entrevista com o gerente administrativo, pois o responsável pela área comercial viajava com muita frequência.

### Concorrência

1 - Quais são os principais fatores de competitividade nos mercados onde a empresa atua (preço, qualidade, etc.)? O que estão fazendo para melhorar a qualidade e a competitividade?

2 - Quais foram os efeitos da liberalização das importações sobre os produtos de empresa em termos de:

- Redução de custo ou aumento de qualidade ou aumento de conteúdo tecnológico com o acesso facilitado a tecnologias de processo, matérias-primas, equipamentos, etc.;
- perda de mercado para produtos importados;
- melhor acesso a mercados externos em função do abrandamento de práticas retaliatórias nos países importadores.

### Insumos, fornecedores, estoques

1 - Quais são os principais insumos comprados pela empresa (listar e dar percentual)?

2 - Quais são os principais fornecedores (se compra sempre do mesmo ou de quem está mais barato)? Que avaliação tem a empresa sobre os fornecedores de matérias-primas quanto a entrega (prazo, qualidade, preço)?

3 - Qual é a técnica para a gestão de estoques? Implantou ou está implantando? Pretende implantar um sistema *just-in-time*? Quais foram ou são as dificuldades? Quais foram, são os resultados?

### **Responsável pelo PCP**

#### Controle da produção

1 - Qual é a técnica adotada de controle administrativo da produção (por encomenda, grandes lotes, pequenos lotes)? Qual é a abrangência do sistema responsável pelas ordens de produção? Está ligado às bases de informação sobre compras, vendas, estoques (produtos, insumos, custos, capacidades produtivas)? Que equipamentos estão dedicados a essas atividades?

#### **Supervisores e monitoras(es)**

### Trabalho executado

- 1 - Formação, trajetória profissional dentro e fora da empresa e atribuições na atual função (descrever um dia de trabalho).
- 2 - Número de subordinados (homens e mulheres). Postos-chave. Produto que produz e quanto por mês.
- 3 - Formas de disciplina, controle, vigilância. Medidas para assegurar o alcance da meta de produção.
- 4 - Faz avaliação, promove, treina? Avalia rendimento individual ou grupal? Quais os critérios? Quais as decisões que costuma tomar? Sua opinião ou sugestão é respeitada pela chefia superior? Em que ocasiões?
- 5 - Sempre foi assim? Já existia essa produção na empresa? O que mudou em termos de maquinário, na organização do trabalho (linha, polivalência, rotação de tarefa, carga de trabalho e responsabilidade (man. prev., CQ) Algum tipo de decisão foi transferido aos funcionários(as)? Houve fusão de algumas tarefas? Reduziu acidente de trabalho ou doença ocupacional? Quando mudou e por quê?
- 6 - Tipos de máquinas (robôs, máquina de ME, computadores e CCQ)

### Mudanças e inovações

- 1 - Comparada com as outras empresas, como está o nível da MTO?
- 2 - Participou na introdução de novas tecnologias? Foi e é consultado? As expectativas foram respondidas? Há tendência para aumentar ou diminuir o emprego? Para que postos? E para o supervisor, como anda o mercado, é fácil mudar de firma?
- 3 - Problemas com a qualificação do pessoal, disciplina, responsabilidade da mão-de-obra. O que teve que ser mudado em função do despreparo da mão-de-obra?

### Treinamentos e seleção

- 1 - Está satisfeito com a qualificação do seu pessoal e por quê? Como é a escolha dos que vão para o treinamento? Quais os principais requisitos de qualificação e escolaridade para a contratação em sua área? Quem faz seleção, critérios, escolaridade?
- 2 - O que você acha da política de treinamento da empresa? Como avalia os cursos e facilidades oferecidas pela empresa? São treinados em cursos internos ou externos? Quando externos, quem paga? Quais as instituições que treinam?
- 3 - Como se calculam os efeitos dos treinamentos e mudanças sobre a produtividade? (Forneça indicadores) Flexibilidade e redução de *set-up*, sincronização de tarefas, manutenção preventiva, redução do tempo de produção e redução de refugo.

### Mudanças na gestão da mão-de-obra

- 1 - Enriquecimento de cargos. Como afeta promoção e salários? Tem adicional de produtividade? Existe competição?
- 2 - O que mudou na estrutura hierárquica? Havia mais cargos hierárquicos? Quem cuida da disciplina, faltas, pausas, controle de produção? Tem cronometrista? Aumentou sua responsabilidade? Como é avaliado desempenho individual ou grupal? Índice de absenteísmo, setembro de 95?
- 3 - Começou a ter mais reuniões de funcionários com engenheiros, gerentes? Sugestões? Está havendo mais reuniões de intercâmbio? Como? É obrigatório? Existe alguma vantagem ou prejuízo em participar? Influi na avaliação do funcionário?
- 4 - Isto mudou a relação com sindicato? Você é ou já foi sindicalizado? Está a par de com vem atuando o sindicato dos trabalhadores? Principais reivindicações. Tem havido mais acordo ou mais conflito?

### Trabalho feminino

- 1 - Onde se concentram as mulheres? Quem não faz trabalho repetitivo? / Principais vantagens e desvantagens de empregar mulheres? Escolaridade delas? Cursos específicos para elas, para suprir dificuldades? Cursos que elas não fazem? Capacidade de se adaptar às mudanças, interesse pelo trabalho.

2 - Quais as habilidades que as mulheres têm ou desenvolvem mais facilmente que os homens? Como colaboram para melhorar a qualidade e produtividade? Quais as principais dificuldades das mulheres?

3 - Você acha que homens e mulheres têm a mesma oportunidade de obter promoção, de fazer carreira na firma? Qual o posto mais alto que a mulher pode alcançar? Por quê? Homens e mulheres ganham pagamento igual por trabalho igual?

4 - As MTO facilitaram ou dificultaram a incorporação de mulheres nas sua seção? As mulheres se mostram mais ou menos aptas para trabalhar segundo os novos métodos de produção? Por quê?

5 - Comente as características de comportamento da mão-de-obra feminina: disciplina, pontualidade, capacidade de assumir responsabilidade, rapidez, concentração, paciência, obediência, interesse pelo trabalho, relacionamento com o pessoal, mandos médios e gerências, adaptação às mudanças.

#### Processo de trabalho

1 - Tem havido alterações?

- Na organização do trabalho: rotação de tarefas, distribuição de tarefas, flexibilidade, grupos (onde como funciona);
- Ritmo de trabalho: houve diminuição dos tempos improdutivos? Houve mais oportunidade ou extensão das pausas? Houve intensificação do trabalho?
- Autonomia: Algum tipo de decisão foi transferida aos trabalhadoras(es)(as)? Tem autonomia para resolver problemas que apareçam na produção para mudar, inovar?
- Carga de trabalho. Diminuíram as faltas por problemas de saúde? Houve alteração na incidência de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais?

2 - Comente se houve mudanças no comportamento dos trabalhadores(as): atraso, atitudes de cooperação, disciplina. Como tem evoluído o índice de absenteísmo nos últimos 3 anos? E as demissões? Por quê?

3 - Existem muitos conflitos entre trabalhadoras(es) e supervisores? Quais os principais motivos de conflito? Como eles são resolvidos? A gerência recomenda mudança no tratamento dado aos trabalhadoras(es) por causa da introdução das MTO?

#### Envolvimento, controle e relações industriais

- 1 - Você acha que o envolvimento com a empresa diminui o envolvimento com o sindicato? Qual a posição do sindicato sobre esse programa da empresa? Você concorda com eles?
- 2 - Comente as experiências de lutas dos trabalhadores desta fábrica nos últimos anos? No seu entender, existe alguma relação destas lutas com a adoção de MTO na empresa?
- 3 - Como você avalia a capacidade de pressão que o coletivo dos trabalhadoras(es) possui dentro da fábrica? Quais as formas mais efetivas de pressão (greves, alteração na qualidade, operações tartaruga, tomada da fábrica)? Qual a sua postura diante delas? Como você reage? Você acha que as MTO afetam a capacidade, que os trabalhadores têm de reagir coletivamente?
- 4 - Você acha que com a MTO, automação polivalência, flexibilidade, achatamento da pirâmide hierárquica, existe tendência a diminuir o emprego para trabalhadoras(es)? E para as funções indiretas?

### **Trabalhadoras(es)**

#### Trajetória profissional e cargo atual

- 1 - Conte a sua trajetória pessoal e profissional (se é casada(o), tem filhos, profissão do marido, ver ocupações anteriores - inclusive se já foi empregada doméstica - nível de escolaridade, quando começou a trabalhar (idade) no ramo e na empresa, períodos de interrupção). Idade atual.
- 2 - Como foi o seu ingresso nesta firma? (Processo de seleção: alguém indicou, teste (que tipo), experiência profissional, restrição ou não a mulheres casadas, controle de menstruação, atestado de esterilização por parte dela ou do marido).
- 3 - Qual era o seu cargo ou função, quando entrou nesta firma. E o atual? Pode descrever o trabalho? Como aprendeu? Recebeu algum treinamento (como foi, o que aprendeu, quanto tempo, foi satisfatório)? Qual o tipo de habilidade e qualificação que seu trabalho requer? Sempre foi assim? O que mudou, quando e por quê? Quantas máquinas opera? Quais são os critérios que a empresa utiliza para selecionar quem vai fazer os cursos de treinamento? O que você acha deles?
- 4 - Você estuda? Por quê?

### Condições de trabalho

- 1 - Quem diz o que você tem que fazer? Como você faz o seu trabalho? Quem controla quando tem que ir no banheiro?
- 2 - Como é a disciplina que a empresa impõe sobre o seu trabalho (Normas de circulação do pessoal, manuseio de equipamentos, comportamento pessoal)? O que você acha dela? Quais são as formas de pressão, controle, cobrança, vigilância no seu trabalho? O que você acha desse controle? Existem formas de burlar o controle?
- 3 - O que você acha do seu ritmo de trabalho? Como é o ritmo e intensidade, e controle do trabalho das mulheres, comparado com os dos homens? Como é a possibilidade de você controlar o uso de seu tempo e as pausas (banheiro, cigarro e café) durante a jornada de trabalho? Você faz hora extra?
- 4 - Você percebeu em você ou nas companheiras, sinais de esgotamento físico ou mental (nervoso, dor de cabeça, desmaios, distúrbios do sono, do apetite, depressão)? Que medidas foram tomadas? Existem reuniões para discutir melhores condições de trabalho? Adquiriu algum problema de saúde depois que entrou aqui? O que você acha? Já sofreu algum acidente de trabalho? Como? O que você acha disso?
- 5 - Que decisões você toma no seu trabalho? O que você acha das responsabilidades que pesam sobre você?
- 6 - Alguém inspeciona ou confere o seu trabalho? O inspetor lhe fala dos resultados? O que acontece quando alguma coisa dá errada?
- 7 - Faz alguma diferença para você se a chefia é feminina ou masculina? Por quê?
- 8 - Os gerentes ou chefes a consultam antes de tomar alguma decisão?
- 9 - Tem havido muitas mudanças ( ) no seu trabalho ultimamente? Você teve que aprender coisas novas? Quais? Você sabe por quê a firma fez as mudanças? O que você achou dessas mudanças? Quais os efeitos dessas mudanças para a força de trabalho?
- 10 - Qual tem sido os efeitos da MTO sobre o salário do pessoal de produção? Existe diferenças de salários entre trabalhadores e trabalhadoras da produção? Há liberdade no posto de trabalho? Quando aparece algum problema, você resolve ou precisa informar alguém?
- 11 - Quando você quer fazer de outro jeito, pode mudar?
- 12 - Quais as vantagens e desvantagens da MTO para a mão-de-obra?

### Trabalho feminino

- 1 - Você acha que a chefia trata homens e mulheres da mesma forma? Como é a sua relação com o supervisor? E com as colegas, e o gerente? Existem muitos conflitos entre operárias e chefias? Quais os principais motivos de conflito? Como eles aparecem e são resolvidos?
- 2 - Já houve casos de "cantadas" ou violência de chefes contra trabalhadoras? Se sim, como você ou as outras mulheres reagiram a isso?
- 3 - O que você acha de a mulher continuar trabalhando depois do casamento? (para solteiras) Você pretende continuar trabalhando? (para solteiras e casadas sem filhos). E depois de ter filhos?
- 4 - Quantas horas você dedica ao trabalho na fábrica? E aos serviços de casa? E seu marido e filhos (se tiver)? Você sente muita interferência da vida doméstica no trabalho? E vice versa? Você tem permissão para se ausentar em caso de doenças dos filhos ou por problemas em casa?
- 5 - A empresa tem medidas que favoreçam a articulação entre o trabalho e as responsabilidades domésticas? Quais os direitos que a mulher trabalhadora tem por lei e quais as que a empresa oferece (licença maternidade, creche, proibição de trabalho noturno)?
- 6 - Você já foi promovida (data da última promoção)? Como são os critérios de promoção da empresa? Você acha que homens e mulheres têm a mesma oportunidade de obter promoção e de fazer carreira na firma? Qual o posto mais alto que uma mulher pode alcançar? Por quê? Tem adicional produtividade? Existe competição? Você gostaria de trocar de posto? Por quê? Neste posto, você usa toda a sua capacidade?
- 7 - Você acha que homens e mulheres recebem salários iguais quando executam as mesmas tarefas?
- 8 - Olhando a fábrica, a gente nota que as mulheres estão nos trabalhos mais desqualificados. Na sua opinião, por que isso acontece? Você acha que as mulheres têm atributos (qualidades, condições) para assumir cargos de chefia? Por quê? Quais são eles?

### Salários

- 1 - Você recebe adicional por produtividade?
- 2 - Comparado com as outras firmas da região, como é o seu salário? Há outros benefícios ou prêmios?

3 - Quando Você faz um serviço bem feito, ou tem uma grande idéia para melhorar o serviço, você conta para alguém, é ouvida, é reconhecida? Você já recebeu algum prêmio no trabalho? Como foi?

### Treinamentos

1 - Você fez cursos? O que você acha deles? O que a empresa pretende com esses cursos? O que a empresa ganha com eles? O que as(os) trabalhadoras(es) ganham com esses programas? Existe algum prejuízo em participar ou em não participar?

### Sindicato e perspectivas

1 - Você é sindicalizada(a)? Por quê? Você participa de alguma atividade do sindicato? Qual? E com que frequência?

2 - Qual o significado do sindicato para você?

3 - Você acha que o envolvimento com a empresa tem alguma influência no seu envolvimento ou não com o sindicato ou com a comissão de fábrica? Por quê?

4 - Como você avalia o comportamento do sindicato e da comissão de fábrica nesses últimos anos?

5 - Quais as principais reivindicações do sindicato? Quais suas principais conquistas? Você se sente bem representada? Você confia nele? O sindicato tem alguma preocupação especial com a mulher trabalhadora?

6 - Você pode relatar as principais experiências de lutas dos trabalhadoras(es)? De quais movimentos você participou? Quais os principais efeitos destes movimentos para os trabalhadoras(es) em geral? E para você?

7 - O que você acha da capacidade de pressão que o coletivo dos trabalhadoras(es) possui dentro da fábrica? Quais as formas mais efetivas de pressão (greves, alterações na qualidade, operações tartaruga, tomada da fábrica)?

### Expectativas e planos

1 - Neste emprego você tem oportunidade de usar todo seu potencial? Você acha que com a MTO, automação, polivalência, flexibilidade, as(os) trabalhadoras(es) têm mais medo de

perder o emprego? Para você é fácil conseguir outro emprego como esse? Em que firmas?

Você já pensou em mudar de firma ou em parar de trabalhar? Por quê?

2 - Quais as suas expectativas, seus planos para o futuro?

**ANEXO II****LISTA DAS(OS) ENTREVISTADAS(OS)****Sindicatos**

01 - Presidente do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria do Vestuário e do Calçado de Criciúma e Região

01 - Presidente do Sindicato da Indústria do Vestuário de Criciúma

**Empresa**

01 - Responsável pelo PCP (planejamento e controle de produção)

01 - Gerente de recursos humanos e produção

01 - Gerente administrativo-financeiro

01 - Supervisor do risco e corte

01 - Auxiliar de corte

01 - Cortador

01 - Costureiro

01 - Encarteladeira

01 - Enfestador

01 - Estilista

01 - Monitora de protótipo

01 - Passadeira

01 - Riscador

01 - Supervisor de produção

02 - Costureira

02 - Costureira fechadeira

03 - Monitor(as) de produção

**Subcontratadas**

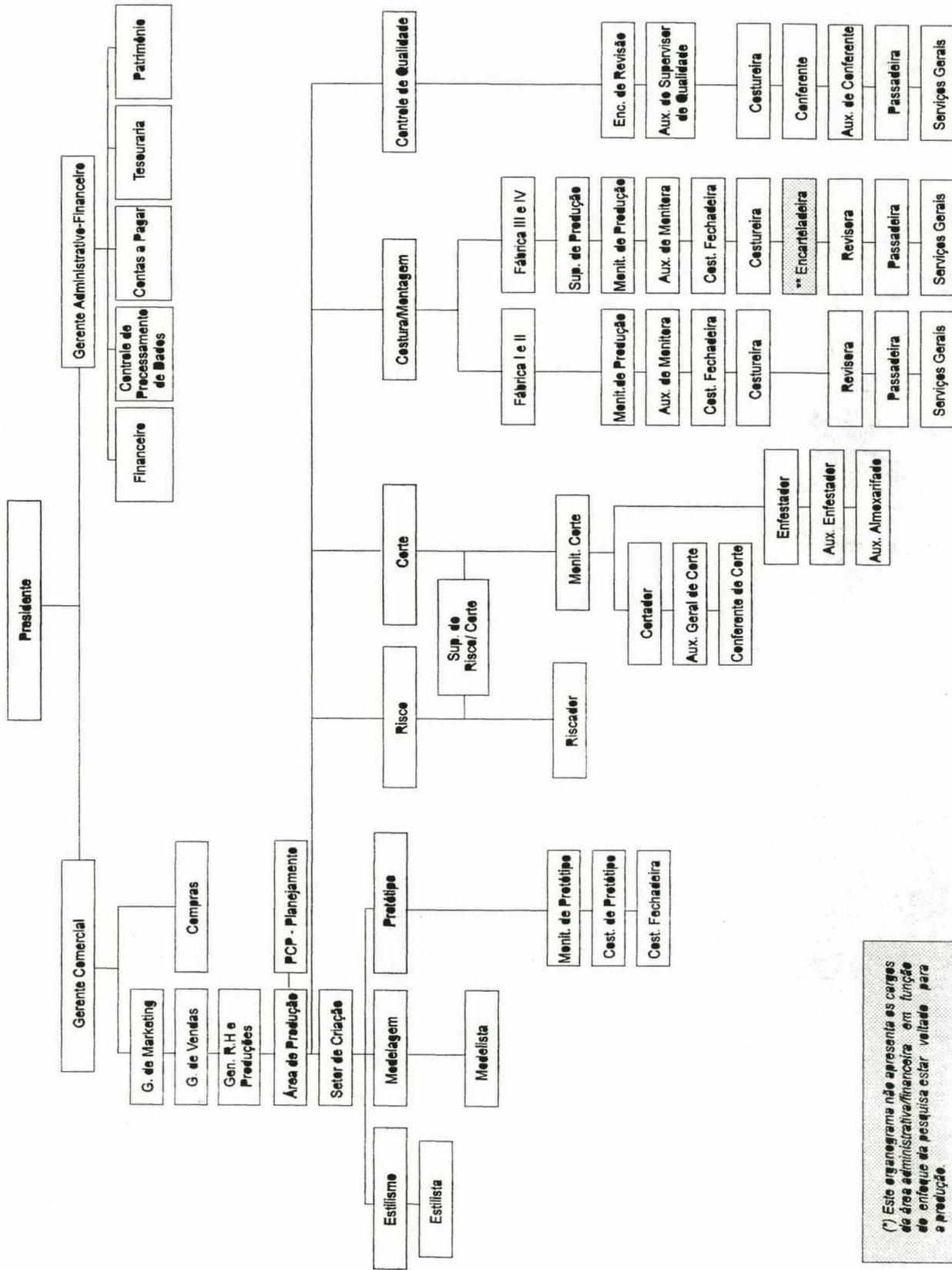
01 - Costureira fechadeira

01 - Passadeira

02 - Proprietários

03 - Costureira

\* ORGANOGRAMA PARCIAL DA EMPRESA



(\*) Este organograma não apresenta as cargas da área administrativa/financeira em função de enfoque da pesquisa estar voltado para a produção.

## ANEXO IV

### DESCRIÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

#### I) Criação:

A criação dos modelos é a essência de todo processo produtivo na indústria de confecção. Os modelos são criados pelos estilistas, ainda manualmente enquanto que o desenho dos bordados e das etiquetas são realizados com o auxílio de um computador. Dois profissionais atuam na área, sendo que um deles se volta para as coleções de adulto (masculino e feminino) e juvenil e o outro coordena a parte infantil.

Toda criação parte de uma determinada tendência de moda que por sua vez está sempre ligada a uma estação do ano. São concebidas e lançadas, antecipadamente, coleções de inverno, alto inverno, verão e alto verão.

Os estilistas concebem os modelos dentro de um movimento que é imposto pelo “mundo da moda”. A sintonia com este movimento é obtida nas de revistas especializadas, lançamentos de tecidos e, principalmente, pela mídia.

O processo de criação no seu pleno significado é limitado, porque muitas vezes, a criação consiste apenas em copiar e ou alterar artigos estrangeiros.

A participação em feiras acontece, quando as coleções já estão prontas. Nesse caso, podem ajudar na confirmação do modelo ou na sugestão de inovações. Além disso, são nessas ocasiões e nas viagens ao exterior que são realizadas as compras dos tecidos. Três feiras são visitadas, a FENINVER - Feira Nacional de Inverno, a FENATEC - Feira Nacional de Tecidos e FENIT - Feira Nacional<sup>102</sup>. Quanto às viagens ao exterior, são realizadas duas por ano, uma no mês de maio (outono e inverno) e em outubro (primavera e verão). Destas feiras e viagens participam além dos estilistas, representantes da área comercial e de *marketing*.

Ao ter em mãos o modelo desenhado e definido o tipo de tecido, o estilista repassa a peça para a monitora de protótipo, responsável pela confecção da “peça-piloto”. Ali os moldes são riscados e cortados sobre o tecido pela monitora e as costureiras executam a montagem. O produto é confeccionado minuciosamente por duas costureiras e mais uma costureira fechadeira (faz as costuras laterais e internas que unem as pernas das calças e

---

<sup>102</sup> Estas feiras acontecem nos meses de janeiro, março e junho respectivamente, todas em São Paulo. A FENINVER e FENIT apresentam a linha *pret-a-porter*, enquanto a FENATEC somente expõe tecidos.

mangas das camisas, operação que requer o manuseio da peça quase completa). O principal requisito para trabalhar no protótipo é saber montar uma peça inteira, havendo a exigência de costureiras bastante qualificadas.

O protótipo serve para se fazer um estudo da peça e o trabalho poderá ser repetido inúmeras vezes, dependendo das correções que se fizerem necessárias<sup>103</sup>. As trabalhadoras(es) do protótipo e da criação atuam em parceria nesta fase do processo.

Concluída o protótipo ou a “peça-piloto” realizam-se as provas. Se tudo estiver de acordo com o desejado a peça retorna para a(o) estilista e é levada para a diretoria que reunirá os(as) responsáveis pela criação, área comercial e do PCP - Planejamento e Controle de Produção, que farão uma análise detalhada do produto. A avaliação poderá resultar na aprovação, alteração ou exclusão da peça. Levam-se em consideração os custos referentes a uma produção efetiva, ou seja, a viabilidade econômica do produto em termos de linha de montagem. Um modelo com muitos detalhes encarece em demasia o custo da produção<sup>104</sup>. As peças são confeccionadas e avaliadas à medida que vão sendo criadas.

## II) Modelagem:

Após ter sido aprovada, a “peça-piloto”, a mesma é enviada para o modelista. É desmembrada e de cada parte é feito um molde. Com a introdução do sistema CAD o trabalho de modelagem consiste no seguinte: cada molde é colocado sobre uma mesa digitalizadora - superfície plana - e com a ajuda de um *mouse* é realizada a marcação do contorno dos moldes. Os dados gerados - dimensões, as formas e a identificação - são repassados para o sistema computadorizado, que determina os vários tamanhos dos moldes da “peça-piloto”, com base na tabela-padrão de medidas. A operação é denominada de gradeamento ou gradeação. Nesta empresa, a modelagem é realizado por um só trabalhador.

Mesmo com a introdução do CAD, os moldes para bolso ainda são feitos manualmente<sup>105</sup>.

<sup>103</sup> É comum acontecer de uma peça voltar da lavanderia com problemas de encolhimento, ocorrendo a alteração do tamanho ou danificando a peça parcial ou totalmente.

<sup>104</sup> Haverá o encarecimento por que ocorrerá um aumento no tempo empregado pela mão-de-obra, mais desgaste das máquinas e utilização maior de energia elétrica, tecidos e aviamentos.

<sup>105</sup> Os moldes para bolsos são classificados em moldes de passar (são colocados sobre o tecido já cortado em formato de bolso e passados com o ferro à vapor para fazer o contorno), moldes de filigrama e de serigrafia (moldes vazados que sinalizam o local do bordado em pesponto e pintura, respectivamente. São recortados em material sintético, tratando-se um trabalho bastante meticuloso.

O uso da mesa poderia ser dispensado totalmente<sup>106</sup>, possibilitando a elaboração dos moldes interativamente no sistema, mas isso ainda não ocorre na empresa. Os moldes digitalizados são todos arquivados.

No processo manual, o modelista partia de um tamanho base - número 40 que é o tamanho da “peça-piloto”. Os moldes de cada produto eram gerados e recortados em papelão no tamanho real, com auxílio de uma tesoura, sendo um para cada numeração e a eles eram anexadas informações tais como: identificação de cada parte e sentido do molde sobre o enfesto - camadas de tecidos sobrepostas. Este processo, além de ser bastante desgastante e lento, exigia grande espaço para acomodar todos os moldes das peças nas diversas numerações de cada coleção.

### III) Risco:

O próximo estágio é o risco dos moldes que é realizado a partir da ordem de produção - documento expedido pelo PCP, em informações sobre o número de peças por tamanho a serem cortadas, o tipo de tecido e a média de consumo de cada produto. Antes da introdução do CAD, trabalho também era feito manualmente pelos riscadores com a ajuda de seus auxiliares e acontecia assim: os moldes recortados em papelão eram posicionados sobre uma folha de papel que representava o tamanho real do enfesto (camadas de tecido sobrepostas), variando de acordo com a dimensão. Por meio de uma simulação os moldes iam sendo colocados e contornados com caneta, de forma que se obtivesse melhor aproveitamento possível dos espaços. Caso acontecessem alguns erro (esquecimento de um molde, por exemplo) o encaixe era totalmente reestruturado<sup>107</sup>.

Um dos maiores problemas encontrados era o fato de ter que fazer o encaixe em mesas compridas e largas o que dificultava muito, pois não se tinha visualização global, havendo ampla margem de erros e desperdício de tecido. Pelo consumo de tecido de cada peça (para ser ter idéia, uma calça consome em média 1,65 cm de tecido), chegava-se a um cálculo aproximado do índice de aproveitamento que se atingia em cada encaixe.

Com o CAD, o riscador faz simulações de encaixe dos moldes que irão sobre o enfesto por meio de uma caneta magnética orietando-se pelas imagens do monitor. Tendo os

---

<sup>106</sup> O emprego da mesa digitalizadora com o tempo se tornará cada vez mais desnecessário, sendo utilizada apenas para moldes que não existam o arquivo.

<sup>107</sup> Havendo grandes lotes de produção, o risco do encaixe era copiado de 4 a 5 vezes no máximo, com papel carbono, depois disso era preciso repetir o processo.

moldes já arquivados, com este sistema gráfico interativo, eles são movimentados facilmente até se chegar ao melhor aproveitamento possível do enfesto<sup>108</sup>.

Depois de aprovado o encaixe, desenvolve-se o risco com o auxílio de uma *plotter* - traçador gráfico - que imprime o encaixe dos moldes em folhas de papel, resultando no encaixe em tamanho normal. Uma cópia miniaturizada do encaixe é retirada numa impressora comum antes da impressão final, com o objetivo de evitar o mau aproveitamento do enfesto ou esquecimento de algum molde, facilitando a correção.

Em relação ao aproveitamento do enfesto, o próprio computador em fração de segundos oferece este dado, variando de 90 a 92% para as calças e de 80 a 88% para as camisas. Os fatores que influenciam no aproveitamento do enfesto vão desde as numerações desejadas. Quanto maior a gradação, menor o aproveitamento no volume de detalhes. Quanto maior o número de detalhes maior o aproveitamento.

Nesta etapa do processo, trabalham dois riscadores.

#### **IV) corte:**

Na fase do corte ocorre o corte do tecido já enfestado<sup>109</sup> sob orientação do risco ou encaixe. É uma das tarefas de maior responsabilidade do processo produtivo, Caso aconteça algum erro, a possibilidade de ser reparado é pequena, podendo causar a perda parcial ou total do tecido, trazendo sérios prejuízos, inclusive atrasos na produção. Numa só operação são obtidas diversas partes de uma peça de roupa, que posteriormente serão "montadas".

Inicialmente o enfestador e seu auxiliar realizam o enfesto do tecido com base nas informações indicadas na ordem de produção. Ambos esticam tecido de modo que fiquem várias camadas sobrepostas para que só numa operação de corte sejam produzidas várias peças. Na medida em que as falhas do tecido - manchas ou buracos - vão aparecendo, vão sendo marcadas com fita ou tiras de tecido - retalhos -, finalizando-se assim o trabalho do enfestador.

Em seguida, o cortador fixa o risco ao enfesto com fita adesiva e assim começa a operação propriamente dita. O corte é realizado com o auxílio de uma serra fita acoplada à uma mesa de corte. Também é utilizada uma furadeira para demarcar a posição dos bolsos ou

---

<sup>108</sup> No anexo VIII, descrição mais detalhada do processo de encaixe com o auxílio do CAD.

<sup>109</sup> explicar tecido enfestado

são feitos piques com a tesoura no caso dos bolsos dianteiros das calças<sup>110</sup>. Trata-se de uma operação que requer muita responsabilidade, atenção, habilidade e movimentação.

Os cortadores são considerados trabalhadores muito importantes porque lidam diretamente com a matéria-prima, resultando do seu trabalho, as peças que serão montadas. Apesar de serem considerados qualificados, não receberam nenhum treinamento formal. Aprenderam a atividade muito em função da própria curiosidade ou necessidade do setor.

O passo seguinte é efetuado pelo conferente de corte. Resumidamente o seu trabalho consiste em separar os vários moldes por tipo e por tamanho, pôr a etiqueta de referência e excluir as partes com falhas e cortar outras com sobras de tecido. As partes que receberão bordados ou serigrafias são enviadas aos prestadores destes serviços e as outras que formam a mesma peça de roupa são reunidas e amarradas com uma tira de pano e colocadas em embalagens devidamente identificadas. As embalagens são remetidas para as fábricas da própria empresa ou para terceiros, os facionistas.

Nessa etapa do processo produtivo, trabalham além do monitor de corte, um auxiliar de almoxarifado, dois auxiliares de corte, quatro cortadores, dois enfiadores, um conferente de corte e dois riscadores.

## V) Costura:

O trabalho é realizado por costureiras e consiste na junção de todas as partes de uma peça de roupa. A montagem caracteriza-se principalmente pelo emprego intensivo de mão-de-obra e por sua complexidade; pois é necessária uma série de operações para se chegar à conclusão do produto. A máquina de costura é o instrumento fundamental na execução a atividade.

São muitas as operações (vários tipos de costura) realizadas e vários tipos de máquinas utilizadas para se chegar ao produto final.

A costura tem início quando os cortes chegam às fábricas. Os mesmos são retirados das embalagens plásticas, desamarrados, conferidos e as partes separadas por tipo e por tamanho. Em geral esta tarefa é efetuada por trabalhadoras(res) que ocupam a função de serviços gerais.

---

<sup>110</sup> Nesta etapa da operação de corte podem ocorrer falhas que causarão grandes prejuízos. As falhas resultam das demarcações mal feitas nos bolsos ou das “entradas” (denominação dada para os cortes nas partes da peça que vão além do limite do risco). Ao proceder desta maneira, o Cortador estará danificando várias partes ao mesmo tempo, pois dependerá do número de camadas de tecido sobrepostas no enfiado.

Tendo a partes separadas, a auxiliar de monitora as distribui para as costureiras, que realizarão as operações. Cada máquina tem um “banquinho” de cada lado. De um lado ficam as partes que não passaram pela costura e de outro, as prontas. Na medida em que a costureira conclui cada operação a auxiliar recolhe e distribui para as operações subseqüentes. A montagem é processada em duas linhas de produção, uma que monta a parte dianteira e a outra a traseira, que devem caminhar concomitantemente para que cheguem juntas ao final da linha de montagem.

Antes da união dos lados é efetuada uma revisão preliminar pelas revisoras. Detectado algum defeito, a monitora é cientificada, e ela devolve a peça para a costureira responsável, caso contrário, as duas partes são unidas pelas costureiras fechadeiras.

As peças de roupas, dependendo dos detalhes dos modelos podem ser classificadas como “básicas” ou “com acréscimo”. As últimas apresentam maior grau de dificuldade na execução, representado em percentuais alcançados pelo diferencial de operações necessárias em relação à confecção de uma peça básica. Um exemplo de peça básica é a calça *five pockets*. Muitas operações ganham acréscimo, devido às máquinas disponíveis, ou seja, o trabalho necessário varia na mesma proporção do nível de inovação tecnológica.

Dentro da empresa a montagem está distribuída de acordo com o produto<sup>111</sup>. As trabalhadoras(es) estão distribuídas(os) nas várias funções<sup>112</sup>.

**Quadro 10: Número de trabalhadoras(es) por função nas fábricas**

Função/Fábrica	Fábrica I	Fábrica II	Fábrica III	Fábrica IV	Total
Monitor(a) de produção	01	01	01	01	04
Auxiliar de Monitor(a)	01	01	01	01	04
Costureira Fechadeira	02	-	03	02	07
Costureira(o)	16	12	40	19	87
Encarteladeira	-	-	-	01	01
Revisora	01	-	-	-	01
Passadeira	01	01	03	04	09
Serviços Gerais	06	02	05	12	24
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>53</b>	<b>40</b>	<b>138</b>

**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa.

<sup>111</sup> Nas fábricas I e III confeccionam-se todos os artigos com exceção das camisas, na fábrica II o mostruário e na fábrica IV só camisas.

<sup>112</sup> No cotidiano das fábricas algumas trabalhadoras(es) estão executando funções que diferem daquela registrada no departamento de recursos humanos. As funções de costureira fechadeira e revisora são exemplos.

## **VI) Acabamento:**

Trata-se primeiramente da limpeza das peças (corte de linhas, corte de sobras de pano, etc.), da passadoria (com auxílio de um ferro a vapor) e por último, no empacotamento do produto. Isso feito, as peças de roupa estão prontas para a comercialização (Caulliraux, 1987, p. 152-153 e Campos & Scherer, 1995, p. 113-115).

Como resultado de todos os processos anteriores, tem-se a peça de roupa montada. A peça chega ao final da linha de montagem e são tirados todos os fios excedentes. Algumas peças são encaminhadas para a lavanderia (são tingidas ou descoloridas) e ao retornarem recebem os acessórios (botões, rebites, etiquetas) e por último, é feita uma nova revisão. O passo seguinte é o controle de qualidade.

No caso das camisas, depois de prontas e devidamente revisadas, vão para as passadeiras. Em seguida são levadas para a encarteladeira que fará as dobras em torno de uma cartela, fixando-as com alfinetes. Desta forma, as camisas estão prontas para serem etiquetadas com a referência adequada e embaladas, trabalho realizado pelo pessoal de serviços gerais. Depois de embaladas vão para o setor de expedição da empresa.

## **VII)- Controle de Qualidade:**

No setor de controle de qualidade inspecionam-se os produtos oriundos das fábricas I, II e IV, na fábrica III (camisas) o controle de qualidade é feito no próprio local.

A última revisão só aprova as peças que apresentarem ótima qualidade, as que deixarem dúvidas são separadas classificadas como LD (leve defeito) e comercializadas com desconto.

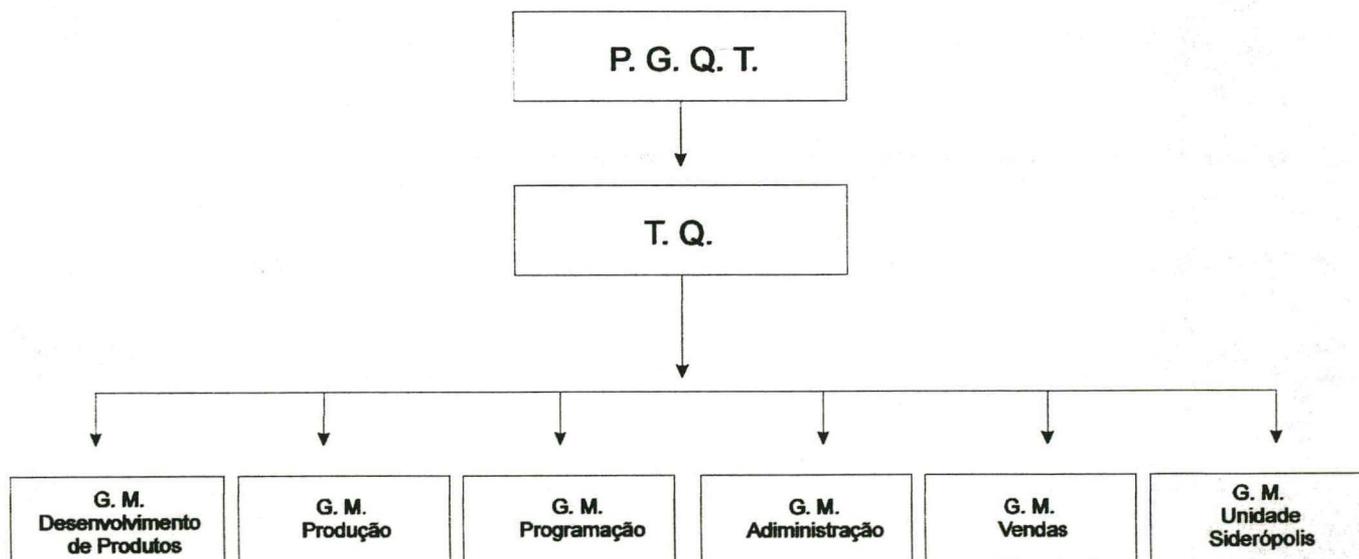
As peças perfeitas são etiquetadas, embaladas, conferidas, identificadas por uma nota de controle e remetidas ao setor de expedição. Atualmente, a etiquetagem e controle são feitos com o auxílio do computador, tornando-se assim mais ágil.

Trabalham no setor 19 trabalhadores: um auxiliar de conferente, um auxiliar de supervisor de qualidade, uma costureira, um conferente, um encarregada de revisão, um motorista, duas passadeiras, onze serviços gerais.

## ANEXO V

## PROGRAMA DA QUALIDADE TOTAL

## ORGANOGRAMA



PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Visando uma melhor qualidade de nossos produtos e serviços, elaboramos este questionário. Não deixe de responder, pois sua opinião é muito importante.

Utilizando notas, quantifique de forma sincera sua opinião a respeito das questões abaixo:

Obs.: De : 0 a 2=Ruim, 3 a 4=Regular, 5 a 6=Satisfatório, 7 a 8=Bom, 9 a 10=Ótimo

1)-Demonstramos atender sempre com educação e cordialidade.

NOTA: (    )

2)-Sempre solucionamos o problema no primeiro contato.

NOTA: (    )

3)-Oferecemos condições de pagamento ideais e flexibilidade nas negociações.

NOTA: (    )

4)-Quanto a entrega de mercadorias, como você avalia nossa parceria com o transportador.

NOTA: (    )

5)-Nossos pedidos estão sendo entregues nas datas combinadas.

NOTA: (    )

6)-Os meios de comunicação que nossa empresa oferece estão atendendo suas necessidades.

NOTA: (    )

7)-Nossa empresa fornece produtos bem embalados, bem acabados e em perfeito estado de comercialização?

NOTA: (    )

8)-A cada coleção colocamos a sua disposição produtos mais inovadores.

NOTA: (    )

9)-As cores de nossos produtos satisfazem as escolhas dos consumidores.

NOTA: (    )

10)-Quanto a modelagem, nossos produtos vestem bem e satisfazem os consumidores.

NOTA: (    )

11)-Como você quantificaria a importância do nosso produto com relação a outras marcas.

NOTA: (    )

12)-Como você avalia o atendimento prestado pôr nossos representantes.

NOTA: (    )

13)-Como você avalia as visitas periódicas de nossos representantes.

NOTA: (    )

14)-Qual é a compatibilidade do custo com a qualidade, de nossos modelos.

NOTA: (    )

15)-Qual é o grau de aceitação do custo de nossos produtos pelo mercado.

NOTA: (    )

16)-Qualifique em termos gerais a parte comercial de nossa empresa.

NOTA: (    )

17)-Defina em percentuais o grau de seus consumidores conforme abaixo:

• Público Masculino adulto = (    %)

• Público Feminino adulto = (    %)

• Público Juvenil = (    %)

• Público Infantil = (    %)

Total = ( 100 %)

18)-Quais as marcas que você comercializa que mais se assemelham à                      em produto e custo?

.....

.....

.....

.....

19)-Neste espaço faça sugestões e comentários.

.....

.....

.....

.....

## ANEXO VII

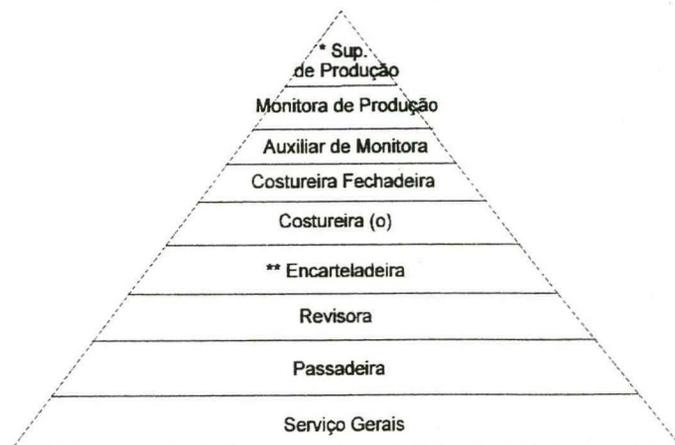
## PIRÂMIDE HIERARQUICA DAS PROMOÇÕES NA ÁREA PRODUTIVA

## FÁBRICA I e II



\* O monitor da fábrica I também faz manutenção mecânica das máquinas.

## FÁBRICA III e IV



\* O supervisor de produção é responsável por estas duas fábricas.

\*\* A função de encarteladeira só existe na fábrica IV onde são confeccionadas as camisas.

## CONTROLE DE QUALIDADE



## CORTE E RISCO



## CRIAÇÃO E MODELAGEM



## ANEXO VIII

### DESCRIÇÃO DETALHADA DO PROCESSO DE ENCAIXE COM O AUXÍLIO DO CAD

A configuração básica do sistema CAD implantado na empresa em estudo consta dos seguintes itens:

- a) monitor gráfico;
- b) mesa digitalizadora;
- c) cursor de digitalização;
- d) teclado alfanumérico;
- e) caneta magnética e “*tablet*”;
- f) unidade central de processamentos.

Segundo Ross (1989, p. 12-13), as operações podem ser explicadas da seguinte forma:

- ⇒ se o usuário deseja IDENTIFICAR um molde para movimentação, basta deslocar a caneta sobre o “*tablet*” (um cursor no monitor espelhará estes movimentos), e indicar com uma leve pressão da caneta;
- ⇒ se o usuário desejar TRANSLADAR o molde, primeiro terá que ser identificado, depois com movimentos rápidos da caneta pressionada sobre o “*tablet*”, a peça se deslocará até uma distância mínima de outra peça ou os limites do enfiesto, no sentido do risco feito pela caneta;
- ⇒ se o usuário desejar ROTACIONAR o molde, primeiro terá que ser identificado, depois, com movimentos prolongados da caneta pressionada sobre o “*tablet*”, a peça rotacionará segundo seu grau de liberdade no sentido do risco feito pela caneta.

## BIBLIOGRAFIA

- ABRAMO, Laís. Inovação Tecnológica e Segmentação por Gênero no Mercado de Trabalho. *In: Leda Gitahy (orgs.). Leituras de educação e trabalho.* São Paulo: IG/UNICAMP, Buenos Aires: RED CIID-CENEP, n. 3, 1994.
- ABRAMO, Laís & ARMINJO, Marianela. **Cambio tecnologico en la empresa: igualdad de oportunidades para la mujer?.** Santiago: OIT/ETM/ACDI, 1994.
- ABREU, Alice R. de Paiva. **O Averso da moda: trabalho a domicílio na indústria de confecção.** São Paulo: HUCITEC, 1986.
- \_\_\_\_\_. Mudança tecnológica e gênero no Brasil: primeiras reflexões. *In: Novos Estudos CEBRAP.* São Paulo, n. 35, março, 1993.
- ABREU, A. R. P & SORJ, B. Subcontratação e trabalho a domicílio: a influência do gênero. *In: MARTINS, H. de Souza & RAMALHO, J. Ricardo (orgs.). Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho.* São Paulo: HUCITEC/CED/NETS, 1994.
- ABREU, Claudia. B. de Moura. Trabalho, qualificação e mudanças tecnológicas. *In: Perspectiva.* Florianópolis: UFSC/CED, n. 18, agosto/dezembro, 1992.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho: a metamorfose no mundo do trabalho e dimensões da crise do sindicalismo.** Campinas: IFCH/UNICAMP, 1994.
- ARROYO, Miguel G. O princípio educativo: o trabalho ou a resistência ao trabalho?. Porto Alegre, 1990: Palmarinca, n. 1, 1990.
- BARGAS, O. Martines. Novas estratégias do capitalismo e o movimento sindical. *In: MARTINS, H. de Souza & RAMALHO, J. Ricardo (orgs.). Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho.* São Paulo: HUCITEC/CED/NETS, 1994.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Indústria de confecções: algumas considerações. *In: Estudos BNDES.* Rio de Janeiro, n. 17, 1990.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. **Questões críticas da educação brasileira.** Brasília: MTb, 1995.
- BRESCIANI, Luís Paulo. Reestruturação industrial e negociação coletiva: o sindicalismo brasileiro vai à luta? *In: MARTINS, H. de Souza & CARVALHO, J. Ricardo (orgs.). Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho.* São Paulo: HUCITEC/CEDI/NETS, 1994.

- BRUMER, Anita. O sexo da Ocupação: considerações teóricas sobre a inserção da mão de obra feminina na força de trabalho. *In: Revista brasileira de ciências sociais*. São Paulo, n. 8, v. 3, 1988.
- BRUSCHINI, Cristina. Trabalho Feminino: trajetória de um tema, perspectivas para o futuro. *In: Estudos feministas*. Rio de Janeiro: CIEC/ECO/UFRJ, n. 3, v. 2, 1994.
- CAMPOS, V. Falconi. Gerenciamento por sistemas ou gerenciamento participativo. *In: Dois pontos*. Belo Horizonte, n. 11, v. 1, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Controle da qualidade total: no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CAMPOS, Silvia H. Acordo multifibras e exportações brasileiras de têxteis e vestuário. *In: Indicadores econômicos FEE*. Porto Alegre, nº 3, v. 21, 1993.
- CAMPOS, Silvia H. & SCHERER, André L. F. **Cadeia produtiva têxtil/vestuário**. Porto Alegre: Documentos FEE, 1995.
- CARMO, Paulo Sérgio do. **A ideologia do trabalho**. 7ª ed., São Paulo: Moderna, 1992.
- CARVALHO, Ruy. de Q. **Tecnologia e trabalho industrial**. Porto Alegre: LPM, 1987.
- \_\_\_\_\_. Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação. *In: FERRETTI, Celso João et ali (orgs.). Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CAULLIRAUX, H. Processos de trabalho na indústria do vestuário. *In: FLEURY, A. & VARGAS, N. Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1987.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- CORAGGIO, José Luis. **Desenvolvimento humano e educação**. São Paulo: Cortez, 1996.
- CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: Revan, 1994.
- COUTINHO, Luciano G. & FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papirus; Campinas: Ed. da UNICAMP, 1993.
- DADOY, Mireille. Qualificação e estruturas sociais. *In: CADRES, CEDT, Paris*. n. 313, 1989.
- DELUIZ, Neise. Projetos em disputa: empresários trabalhadores e a formação profissional. **Trabalho apresentado na 19ª Reunião Anual da ANPEd**, Caxambu, 1996a.
- \_\_\_\_\_. A Globalização econômica e os desafios à formação profissional. *In: Boletim técnico do Senac*. nº 22, v. 2, 1996b.
- DEPRESBITERIS, Léa. Avaliação de projetos educativos da formação profissional. *In: Em aberto*. Brasília. n. 65, jan/mar, 1995.

- DIAZ, Álvaro. Crise e modernização tecnológica na indústria metal mecânica brasileira. *In*: NEDER, R. *et al.* (orgs.). **Automação e movimento sindical no Brasil**. São Paulo: HUCITEC, 1988.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTUDOS ESTATÍSTICOS SÓCIO-ECONÔMICOS. **Trabalho e reestruturação produtiva**. São Paulo: Parma, 1994.
- DOMINGUES, M<sup>a</sup> J. C. de Souza & URNAU, Ester. Flexibilidade na produção: a implantação de células de manufatura em uma empresa de confecção. *In*: **Revista de negócios**. n. 3, v.1. Porto Alegre, 1996.
- FERREIRA, C. G. O fordismo, sua crise e o caso brasileiro. *In*: **Cadernos do CESIT**. Campinas: IE/UNICAMP. n. 13, 1993.
- FRANCO, Maria Laura P. B. Qualidade total na formação profissional: do texto ao contexto. *In*: **Cadernos de pesquisa**. São Paulo, nº 92, fevereiro, 1995.
- FRIGOTTO, G. Trabalho e educação: formação técnico-profissional em questão. *In*: **Cadernos Andes**. Brasília: Andes. n. 10, 1993.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo populacional, 1980.
- GALLART, Maria A. Educación y trabajo de la mujer: género y estrategias de vida. *In*: **Educacion y trabajo**. Buenos Aires: CIID - CENEP, 1995.
- GITAHY, L. Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho. *In*: **São Paulo em perspectiva**. São Paulo: Fundação SEADE, nº 1, v. 8, 1994.
- GRAMSCI, Antônio. **Maquiavel, a política e o estado moderno**. 5<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.
- GOULARTI F<sup>o</sup>, Alcides. **A inserção da indústria do vestuário na economia do Sul de Santa Catarina**. Florianópolis, 1995. Dissertação (mestrado em Geografia). Universidade Federal de Santa Catarina.
- \_\_\_\_\_. Os efeitos perversos do desmonte do frágil *Welfare State* brasileiro. *In*: **Revista de Ciências Humanas**. Criciúma: UNESC, nº 1, v.3, jan./jul. 1997.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.
- HIRATA, Helena. *et al.* **Alternativas sueca, italiana, e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro**, 1991, mimeo.
- \_\_\_\_\_. **Reestructuraciones productivas y cambios en la division sexual el trabajo y del empleo: Argentina, Brasil y Mexico**. Trabalho apresentado no XVIII encontro nacional de ANPOCS. Caxambu, Minas Gerais, 1994.

- HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. *In*: FERRETTI, Celso João *et alii* (orgs). **Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- \_\_\_\_\_. Divisão-relações sociais de sexo e do trabalho: contribuição à discussão sobre o conceito de trabalho. *In*: **Em aberto**. Brasília. n. 65, jan/mar, 1995.
- HUMPHREY, Jonh. Gênero e processo de trabalho *In*: Padrões tecnológicos e políticas de gestão: processos de trabalho na indústria brasileira (anais). São Paulo, 1988.
- KERGOAT, Danièle. Em defesa de uma sociologia das relações sociais: da análise crítica das categorias dominantes à elaboração de uma nova conceituação. *In*: KARTCHEVSKE, André *et al.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Da divisão do trabalho entre os sexos**. 1987, mimeo.
- KUENZER, Acácia Z. **Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador**. São Paulo: Cortez, 1986.
- LEITE, Elenice Monteiro. **O resgate da qualificação**. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade de São Paulo.
- \_\_\_\_\_. Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil. *In*: BRUNO, Lúcia (org.). **Educação e trabalho no capitalismo moderno**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LEITE, Márcia de P. Novas tecnologias, qualificação e capacidade profissional: tendências e perspectivas da indústria mecânica. Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. (concurso de pequenos projetos - categoria senior). **Relatório final de atividades**. Campinas, 1993.
- \_\_\_\_\_. Modernização tecnológica e relações de trabalho. *In*: FERRETTI, Celso João *et alii* (orgs). **Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- LINS, Hoyêdo Nunes. **Keynesianismo e semi-keynesianismo: ensaio sobre políticas contemporâneas de desenvolvimento econômico**. Florianópolis: CCE/UFSC, 1988. (Concurso professor adjunto).
- \_\_\_\_\_. **As transformações da economia mundial e o futuro da América Latina**. Florianópolis: CCE/UFSC, 1993. (Tese de professor titular)
- LIPIETZ, Alain. **Miragens e milagres: problemas da industrialização no Terceiro Mundo**. São Paulo: Nobel, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Audácia: uma alternativa par o século XXI**. São Paulo: Nobel, 1991.

- LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.
- MACHADO, L. R. de Souza. As mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora: politecnia, polivalência ou qualificação profissional. *In: Trabalho e educação.* São Paulo: Papirus, 1994a.
- \_\_\_\_\_. Controle da qualidade total: uma nova gestão do trabalho, uma nova pedagogia do capital. *In: FIDALGO, Fernando S. (org.). Controle da qualidade total: uma nova pedagogia do capital.* Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994b.
- \_\_\_\_\_. Educação básica, empregabilidade e competência. **Trabalho apresentado na 19ª Reunião Anual da ANPEd.** Caxambu, 1996a.
- \_\_\_\_\_. Qualificação do trabalho e relações sociais. *In: FIDALGO, Fernando S. (org.). Gestão do trabalho e formação do trabalhador.* Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1996b.
- MELO, Maria José. **Setor têxtil/vestuário: estudos para a implantação de uma nova escola SENAI.** São Paulo: DPEA/SENAI, 1991.
- NASCIMENTO, E. Notas a respeito da escola francesa da regulação. *In: Educação e sociedade.* Campinas: Papirus/CEDES. n. 40, dezembro, 1991.
- NETO, Roseli Jenoveva. **Formação, expansão e possibilidades de consolidação da indústria de confecções da região de Criciúma, SC.** Porto Alegre, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Las consecuencias de la evolución tecnológica en la industria del vestido.** Ginebra: OIT, 1995a.
- \_\_\_\_\_. **Situación reciente en la industria del vestido.** Ginebra: OIT, 1995b.
- PAIVA, Vanilda. **Produção e qualificação para o trabalho: uma revisão da bibliografia internacional.** Rio de Janeiro: IEI/UFRJ. 1989.
- PENA, Maria Valéria Junho. **Mulheres e trabalhadoras: presença feminina na constituição do sistema fabril.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.
- PERROT, Michelle. **Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- ROSS, M<sup>a</sup> Letícia. **Estudo da distribuição automática de geometria planas aplicando conceito de inteligência artificial.** Florianópolis, 1989. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

- SEGNINI, Lílíana R. P. A inserção da mulher no processo de difusão da automação bancária: questões para debate. *In*: GITHAY, Leda (org.). **Leituras de educación y trabajo**. São Paulo: IG/UNICAMP; Buenos Aires: RED/CIID/CENEP. n. 3, 1994.
- SHIROMA, Eneida O. **Mudança tecnológica, qualificação e políticas de gestão: a educação da força de trabalho no modelo japonês**. Campinas, 1993. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas.
- \_\_\_\_\_. **Resumo de alguns pontos para discussão sobre o documento da CEPAL Educación y conocimiento: eje de la transformacion productiva con equidad**. Florianópolis, 1997. Mimeo.
- STOLCKE, Verena. Sexo está para gênero assim com raça para etnicidade? *In*: **Estudos Afro-Asiáticos**. nº 20, junho, 1991.
- TAUÍLE, J. R. Automação microeletrônica e competitividade: tendências no cenário internacional. *In*: SCHMITZ, H & CARVALHO, R. (orgs). **Atomação, competitividade e trabalho: a experiência internacional**. São Paulo: HUCITEC, 1988.
- TEIXEIRA, José Paulo. **Os donos da cidade**. Florianópolis: Insular, 1986.
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.
- ZIBAS, D. M. L. O reverso da medalha: os limites da administração industrial participativa. **Trabalho apresentado na 19ª Reunião anual da ANPEd**. Caxambu, Mimeo, 1996.