



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA**  
**E TECNOLÓGICA**

**Ana Maria Bezerra Pina**

**Transformações no Trabalho de Gerentes**  
**em Empresas de Linha Branca: um estudo comparativo**  
**internacional**

Tese de doutorado apresentada ao Instituto de Geociências como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Política Científica e Tecnológica.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Leda Maria Caira Gitahy**

Campinas – São Paulo  
Agosto – 2009

**Catálogo na Publicação elaborada pela Biblioteca  
do Instituto de Geociências/UNICAMP**

P65t Pina, Ana Maria Bezerra.  
Transformações no trabalho de gerente em empresas de linha branca : um estudo comparativo internacional / Ana Maria Bezerra Pina--  
Campinas, SP.: [s.n.], 2009.

Orientador: Leda Maria Caira Gitahy.  
Tese (doutorado) Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências.

1. Sociologia industrial. 2. Gerentes. 3. Condições de trabalho. I. Gitahy, Leda II. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. III. Título.

Título em inglês: Changes in the labor of managers in white goods companies: an international comparative study.

Keywords: - Industrial sociology;  
- Managers;  
- Work conditions.

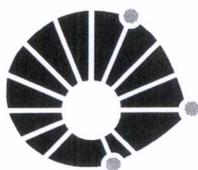
Área de concentração:

Titulação: Doutor em Política Científica e Tecnológica.

Banca examinadora: - Leda Maria Caira Gitahy;  
- Adriana Marques da Cunha;  
- Alessandra Rachid;  
- Flavia Luciana Consoni;  
- Nanci Stancki Silva.

Data da defesa: 19/08/2009

Programa de Pós-graduação em PC&T – Política Científica e Tecnológica



**UNICAMP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

**AUTORA:** Ana Maria Bezerra Pina

“Transformações no Trabalho de Gerentes em Empresas de Linha Branca: um  
Estudo Comparativo Internacional”.

**ORIENTADORA:** Profa. Dra. Leda Maria Caira Gitahy

Aprovada em: 19 / 08 / 09

**EXAMINADORES:**

Profa. Dra. Leda Maria Caira Gitahy

leda gitahy - Presidente

Profa. Dra. Nanci Stancki Silva

Nanci Stancki

Profa. Dra. Flávia Luciane Consoni

Flávia Consoni

Profa. Dra. Adriana Marques Cunha

Adriana Cunha

Profa. Dra. Alessandra Rachid

Alessandra Rachid

Campinas, 19 de agosto de 2009.

*A meu pai (em memória), que plantou em mim a semente do  
desejo de aprender.*

## Agradecimentos

Hora de agradecer e reconhecer o apoio que recebi ao longo desse percurso...

Quero agradecer imensamente a minha orientadora – professora Leda Gitahy. Mais do que orientadora, Leda sempre se mostrou amiga, paciente, generosa, competente, incentivadora – exemplo de profissional e de ser humano que desejo ser.

Ao CNPq, FAPESP e ESRC, pelo apoio concedido por meio de bolsas de estudo e recursos para o desenvolvimento do projeto de pesquisa, o que o tornou viável no Brasil e no exterior.

Às professoras Adriana Cunha, Flávia Consoni e Nanci Silva, pela leitura cuidadosa e pelas críticas, correções e sugestões que fizeram na banca de qualificação.

À minha orientadora de graduação Antônia Colbari – inesquecível, pois foi quem me deu a primeira oportunidade de trabalhar com pesquisa científica, demonstrando, sempre, confiança em mim.

Ao Prof. Sérgio Salles, Prof<sup>a</sup>. Maria Carolina A. F. de Souza e Ana Maria Carneiro, pelo “socorro” em momentos difíceis. As oportunidades que esses três me deram, em diferentes momentos, possibilitaram-me ficar em Campinas nos primeiros anos de doutorado.

Às equipes que conduziram a pesquisa de campo no exterior – representadas pelos professores Theo Nichols (Reino Unido), Tongqing Feng e Wei Zhao (China), Soon-Ok Chun (Coréia do Sul), Wen-Chi Grace Chou (Taiwan) e Nadir Sugur (Turquia) – e no Brasil – representadas pelas professoras Ângela Araújo, Leda Gitahy, Alessandra Rachid e Adriana Cunha.

Agradeço ainda aos gerentes e trabalhadores das fábricas de linha branca visitadas, que nos disponibilizaram um tempo para as entrevistas em meio ao ritmo frenético do universo da produção.

Ao Instituto de Geociências pelos recursos e estrutura disponibilizados. Particularmente agradeço à Valdirene, Edinalva e Adriana pelo constante apoio e solicitude.

Às pessoas que encontrei no DPCT, professores e alunos, pelos muitos momentos agradáveis e convívio enriquecedor.

Não posso deixar de lembrar de Dani, Carol, Glicia, Alessandra, Íria e Guta. Essas “meninas”, de diferentes maneiras, apoiaram-me e tornaram minha vida mais alegre em Campinas.

À Nanci, pelo companheirismo constante, pela demonstração de amizade e generosidade.

À minha mãezinha Maria, minha irmã Tania e minha amiga Silvana, por estarem sempre presentes, mesmo tão longe...

A Alexandre Hahn, que vivenciou comigo as inquietações, sofrimentos e alegrias desse percurso. Sua presença criou sempre um ambiente estimulante para o estudo e reflexão e impediu que a resignação me paralisasse. Minha admiração, respeito e amor são infinitos. Obrigada, meu amor.

Sobretudo, agradeço a Deus – minha fonte inesgotável de força e sustentação!

*As idéias nos acodem quando não as esperamos  
e não quando, sentados à nossa mesa de  
trabalho, fatigamos o cérebro a procurá-las. É  
verdade, entretanto, que elas não ocorreriam se,  
anteriormente, não houvéssimos refletido  
longamente em nossa mesa de estudos e não  
houvéssimos, com devoção apaixonada,  
buscado uma resposta. (Max Weber)*

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 – Transformações Econômicas, Regimes Regulatórios e a Indústria de Linha Branca</b>	<b>13</b>
1.1 – Globalização da economia, cadeias produtivas globais e a importância dos Estados nacionais e regimes de regulação.	14
1.2 – As mudanças nos regimes regulatórios e as relações industriais nos países estudados	20
1.3 – A indústria mundial de linha branca: mudanças em curso	38
1.4 – Transformações na indústria de linha branca nos países estudados	49
1.5 – Considerações Finais	66
<b>Capítulo 2 – Mudanças nas Empresas de Linha Branca Estudadas</b>	<b>71</b>
2.1 – Histórico das empresas estudadas e seus desafios no cenário competitivo	72
2.2 – Processos de reestruturação produtiva nas fábricas estudadas	82
2.3 – Familiaridade dos gerentes com os métodos de gestão	95
2.4 – Políticas de gestão do trabalho nas fábricas estudadas	99
2.5 – Treinamentos para os gerentes	107
2.6 – Considerações Finais	114
<b>Capítulo 3 – Implicações da Reestruturação Produtiva para o Trabalho dos Gerentes</b>	<b>121</b>
3.1 – A gerência em transformação	125
3.2 – Os gerentes em empresas de linha branca: caracterização geral da amostra	131
3.3 – Implicações da reestruturação produtiva para o trabalho e função gerencial	140
3.4 – Relações de trabalho nas empresas estudadas	154
3.5 – Considerações Finais	164
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>169</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>179</b>

## **Índice de Tabelas**

Tabela I – Setor de trabalho dos gerentes entrevistados	9
Tabela 1.1 – Nível de difusão de produtos de linha branca (por país/região) (2004)	43
Tabela 2.1 – Métodos conhecidos pelos gerentes entrevistados	96
Tabela 2.2 – Total de dias de treinamento dos gerentes nos 12 meses anteriores à pesquisa	108
Tabela 3.1 – Sexo dos gerentes entrevistados	131
Tabela 3.2 – Idade dos gerentes entrevistados	133
Tabela 3.3 – Escolaridade dos gerentes entrevistados	134
Tabela 3.4 – Profissão dos pais dos gerentes entrevistados	136
Tabela 3.5 – Gerentes entrevistados com primeiro emprego nas empresas pesquisadas	137
Tabela 3.6 – Distribuição dos gerentes por faixa de número de subordinados	139
Tabela 3.7 – Avaliação dos gerentes sobre as mudanças que ocorreram nos últimos cinco anos	147
Tabela 3.8 – Avaliação dos gerentes sobre as relações entre gerentes e empregados na empresa	154
Tabela 3.9 – Avaliação dos trabalhadores sobre os gerentes	156
Tabela 3.10 – Comparação da avaliação dos trabalhadores sobre os gerentes e sindicato	162

## **Índice de Quadros**

Quadro I – Caracterização das fábricas estudadas	7
Quadro 1.1 – Mudanças na indústria mundial de eletrodomésticos de linha branca	40
Quadro 1.2 – Principais empresas da indústria mundial de linha branca (2004)	44

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABINEE – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

ELETROS – Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos

FACAMP – Faculdades de Campinas

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

MBA – Master of Business Administration

MIT – Massachusetts Institute of Technology

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PROCEL – Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

## GLOSSÁRIO

5S – “técnica para arrumação e limpeza do local de trabalho, representada por 5 letras ‘s’ que se referem a ‘5 palavras japonesas traduzidas por senso de utilização, de arrumação, de limpeza, de saúde e higiene e de disciplina”(Rachid, 2000, glossário).

Automação – “diz respeito à substituição ou apoio ao esforço mental do homem para a realização de uma determinada série de operações; está relacionada, portanto, à realização de um conjunto de operações sem a interferência imediata do homem” (Dieese, 1994, glossário).

*Benchmarking* – processo de comparação das práticas de gestão com aquelas utilizadas pelas empresas com melhor desempenho (Araújo et al., 2006).

Células de Produção – “arranjo físico no qual um pequeno número de máquinas com funções diversas fica agrupado de acordo com o tipo de peça a ser produzida” (Rachid, 2000, glossário).

Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) – reuniões periódicas de pequenos grupos de funcionários nas quais os participantes discutem os problemas de seu trabalho e propõem idéias no que tange a melhorias ou soluções, que são encaminhadas aos níveis hierárquicos mais elevados para apreciação e implementação (Rachid, 2000, glossário e Salerno, 1985).

Controlador Lógico Programável (CLP) – “sistema dedicado ao controle digital de processos de produção, utilizado para controlar a velocidade e as paradas da linha de montagem, assim como os manipuladores do produto em processo (linhas ‘*stop and go*’)” (Cunha, 2003, glossário).

Controle Estatístico de Processo (CEP) – ferramenta que possibilita por meio de estatística o controle da qualidade durante a produção. “Observando-se o desempenho de uma máquina, são estabelecidos os limites de medidas para cada peça que a máquina produz. Os limites são registrados num gráfico (ou carta) de controle, no qual é anotada periodicamente a média de medidas de uma amostra de peças. Deste modo, o gráfico mostra quando há uma tendência das medidas saírem dos limites, indicando que o processo precisa de ajuste” (Rachid e Gitahy: 1995: 66; Rachid, 2000, glossário).

*Downsizing* (ou “achatamento” em português) – expressão que compreende um sistema de gestão baseado na redução dos níveis hierárquicos, buscando melhorar a eficiência organizacional, produtividade e/ou competitividade. Refere-se, portanto, à diminuição do tamanho da organização, que pode ocorrer de várias maneiras, como por meio de terceirização ou subcontratação, congelamento de contratações, incentivos a aposentadorias e, a mais usual dela, enxugamento ou demissões em massa (Pliopas e Tonelli, 2007).

*Enterprise Resource Planning* (ERP) – plataforma de *software* desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa. Pode possibilitar a armazenagem de todas as informações de negócios.

*Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) – análise dos modos de falha e seus efeitos – “método utilizado no desenvolvimento de produtos e processos com o objetivo de definir quais as características que podem apresentar falhas de forma a evitá-las” (Araújo et al., 2006: 166).

*International Standardization Organization* (ISO) – instituição responsável pela elaboração de normas internacionais que estabelecem a padronização e o registro de procedimentos

voltados para diferentes campos técnicos, envolvendo, como exemplos, a qualidade (normas ISO 9000) e a preservação do meio ambiente (ISO 14000). Congrega as instituições de padronização/normalização de muitos países.

**Investimento Direto Externo (IDE)** – “investimento através de fronteiras nacionais, ou seja, quando a firma de um país passa a exercer controle sobre as operações de uma firma de outro país ou quando nele instala uma subsidiária” (Dicken, 1998: 69).

**Joint-venture** – expressão que significa “união de risco” e designa o processo pelo qual empresas se associam para o desenvolvimento e execução de um projeto específico no âmbito econômico e/ou financeiro. Durante sua vigência, cada empresa participante é responsável pela totalidade do projeto. No Brasil, essa modalidade foi estimulada especialmente durante os anos 70, envolvendo empresas nacionais, empresas estatais e estrangeiras (Sandroni, 2002).

**Just-in-time (JIT)** – expressão que significa bem na hora (no momento certo ou na hora certa) e denomina um sistema de planejamento e controle da produção (PCP), criado na indústria automobilística japonesa para aumentar a sincronia entre produção e demanda, reduzindo estoques e custos de produção. Pode ser usado no interior de uma empresa (interno) e/ou entre clientes e fornecedores (externo). O volume de produção é determinado pela demanda da operação seguinte realizada interna ou externamente (Gitahy e Bresciani, 1998; Gitahy e Cunha, 1999).

**Kanban** – “sistema de cartões que podem substituir as ordens de fabricação numa produção JIT. A produção e a movimentação das peças são organizadas através de cartões, que contêm informações sobre cada peça (nome, código, tamanho do lote, operação onde é utilizada), conforme a necessidade de cada fábrica” (Gitahy e Bresciani, 1998: 8).

**Layout** – arranjo físico.

**Lesões por Esforço Repetitivo/ Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/DORT)** – “conceito que define um conjunto de doenças ou alterações funcionais que atingem a região escapular, o pescoço, os ombros, os braços, os cotovelos, os antebraços, os punhos e os dedos” (Merlo, 1997 apud Silva, 2005: 25).

**Minifábrica** – arranjo produtivo e organizacional, em que a linha de produção é dividida em células de produção. Para que uma empresa utilize esse tipo de arranjo físico celular, ela precisa ter um determinado número de produtos com algumas similaridades entre si, o que possibilitará a formação de famílias de produtos. Um bom exemplo da utilização desse sistema foi encontrado no sistema da fábrica Toyota no Japão. Lá a fábrica era dividida em várias minifábricas responsáveis pela produção de insumos que eram repassados entre elas, ou seja, de uma para outra, até a última operação do processo, a linha da montagem final (Rotta, 2007).

**On-the-job training** – treinamento no local de trabalho.

**Planejamento e Controle da Produção (PCP)** – área da organização responsável por determinar a seqüência da produção e por programar a utilização dos diversos recursos envolvidos – máquinas, mão-de-obra e insumos (Araújo et al., 2006).

**Plan, Do, Check and Action (PDCA)** – metodologia de gestão utilizada, principalmente, para melhoria dos processos produtivos. Surgiu no escopo do controle da qualidade total como

uma ferramenta que melhor representava o ciclo de gerenciamento de uma atividade, composto por um conjunto de ações em seqüência dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla: P(*plan*: planejar), D(*do*: fazer, executar), C(*check*: verificar, controlar) e o A(*act*: agir, atuar corretivamente).

Produção enxuta (em inglês, *Lean Production*) – conceito consagrado mundialmente por meio do estudo de Womack et al. (1990), que designa um sistema de produção voltado para o aumento da eficiência, eliminação contínua de desperdícios e redução de estoques. Os lotes de produção devem ser pequenos de modo a permitir uma maior diversificação de produtos. O modelo também é conhecido como Sistema Toyota de Produção ou “Toyotismo”, em referência ao local onde teriam se desenvolvido as práticas que terminariam por formar esse modelo – a fábrica de automóveis Toyota no Japão (Zilbovicius, 1997).

Produção Flexível – pode ser tomada por produção enxuta, pois objetiva uma diminuição nos estoques de matéria-prima e de outros suprimentos usados nas indústrias. Neste sistema, as linhas de montagem são flexíveis (podendo ser modificadas conforme os interesses do momento), o controle da qualidade dos produtos passa a ser feito pelos próprios operadores e há significantes investimentos em automação, com vistas à substituição do trabalho manual rotineiro (Castells, 1999; Coriat, 1994).

Qualidade total – “programas de forte conteúdo retórico envolvendo a idéia de uma organização voltada para o cliente e o comprometimento de todos os seus membros, em todos os níveis, para este fim. Isto é buscado através de um conjunto de técnicas que pode variar de uma empresa para outra, mas que geralmente envolve programas de reuniões e sugestões, técnicas estatísticas para controle da qualidade, o conceito de cliente externo e interno, entre outras” (Rachid, 2000, glossário).

*Quality Function Deployment* (QFD) – “também conhecido como ‘casa da qualidade’, é uma técnica de pesquisa usada para que o projeto de produto incorpore as necessidades e os gostos manifestados pelos consumidores. Foi desenvolvido pela Mitsubishi em 1972” (Araújo et al., 2006: 124).

Reestruturação Produtiva – processo que, grosso modo, consiste em mudanças: (i) na base técnica da produção, com a introdução de inovações de produto e de processo, baseadas na automação, nos equipamentos flexíveis de base microeletrônica, na informática e na robótica; (ii) na organização da produção com a adoção de métodos de gestão baseados na experiência japonesa, como o *just-in-time* e o *kanban*, células de produção, sistema de qualidade total, descentralização das empresas com a crescente terceirização de serviços e de áreas da manufatura; (iii) na gestão e organização do trabalho e (iv) nas políticas de recursos humanos (Araújo et al., 2006; Dieese, 1994).

SAP – programa de ERP que leva o nome da empresa alemã que o elaborou e o implanta.

Seis Sigma (em inglês, *Six Sigma*) – programa desenvolvido e utilizado inicialmente pela empresa Motorola na década de 1980, objetivando o aumento da qualidade dos produtos, a redução dos custos e o aumento da eficiência produtiva. Ele reúne numa só metodologia procedimentos/ferramentas/técnicas existentes no mercado para atingir níveis cada vez menores de defeitos por milhão de operações realizadas em todos os setores da empresa. Dentro do *Six Sigma*, existem 5 níveis que podem ser atingidos. Esses níveis vão de 2 a 6.

O nível 6 corresponde ao menor número de erros/defeitos por milhão de operações, que corresponde a 3,4 defeitos/milhão.

*Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* – programa de computador com aplicações analíticas e estatísticas, principalmente, na realização de pesquisas no campo das ciências sociais.

*Total Productive Maintenance (TPM)* – “programa de manutenção de máquinas e equipamentos, que abrange a conscientização dos trabalhadores no sentido do cuidado constante com os equipamentos utilizados, principalmente visando a redução de custos de manutenção” (Cunha, 2003, glossário).

Trabalho em grupo – é considerado um traço importante da produção enxuta ou *just-in-time*. Entre muitas abordagens, o conceito tem a ver com um sistema de trabalho, envolvendo grupos de pessoas, nos quais se enfatiza a polivalência, o autocontrole e o aumento da responsabilidade por decisões relativas à qualidade e produtividade do cotidiano da produção. A literatura acadêmica frequentemente associa este método às experiências suecas de grupos semi-autônomos, que, vale observar, são raros mesmo nos países com longa tradição de industrialização (Segre et al., 1999; Rachid et al., 2006).



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA**  
**E TECNOLÓGICA**

***Transformações no Trabalho de Gerentes em Empresas de Linha Branca: um estudo comparativo internacional***

**RESUMO**

**TESE DE DOUTORADO**

**Ana Maria Bezerra Pina**

Esta tese analisa, a partir de uma perspectiva comparativa, as implicações da globalização e da reestruturação produtiva, associada às transformações tecnológicas e organizacionais, para o trabalho dos gerentes em oito fábricas de eletrodomésticos de linha branca, localizadas em cinco países: Brasil, Turquia, China, Coréia do Sul e Taiwan. Trata-se de verificar em que medida esses processos de mudança, nas últimas décadas, têm tido rebatimentos importantes no interior das fábricas, alterando significativamente as condições de trabalho dos gerentes, a exemplo do que vivenciam outras categorias de empregados assalariados. Este estudo argumenta que os gerentes vivenciam uma situação peculiar, sendo considerados atores-chave para a introdução de inovações no contexto de reestruturação das empresas e, ao mesmo tempo, alvos desses processos, uma vez que não deixam de ser fortemente afetados por essas transformações. A perspectiva comparativa adotada permitiu observar semelhanças entre as fábricas estudadas, tais como: redução de postos gerenciais, aumento da parte variável do salário e intensificação da carga de trabalho dos gerentes. As diferenças se destacaram, especialmente, na percepção dos gerentes sobre suas condições de trabalho e na utilização de contratos temporários de trabalho pelas empresas estudadas. Em todos os locais de trabalho pesquisados os gerentes vivenciavam, por um lado, o aumento das exigências profissionais e, por outro, a redução de garantias no emprego. Os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração deste estudo compreenderam pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e visitas às fábricas em todos os países mencionados. Dessa maneira, procurou-se empreender uma análise das mudanças no setor de linha branca que estivesse calcada na observação dos locais de trabalho e nas percepções dos sujeitos envolvidos.



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA**  
**E TECNOLÓGICA**

***Changes in the Labor of Managers in White Goods Companies:  
an international comparative study***

**ABSTRACT**

**DOCTORAL THESIS**

**Ana Maria Bezerra Pina**

This thesis analyzes, from a comparative perspective, the consequences of globalization and productive restructuring, associated with technological and organizational changes, to the labor of managers in eight white goods companies located in five countries: Brazil, Turkey, China, South Korea and Taiwan. This thesis is concerned with verifying to which extent, in recent decades, these change processes have had significant effects inside the factories, modifying the work conditions of managers, the same way it has been affecting other categories of salaried employees. The study argues that the managers are facing a peculiar situation: they are considered central actors in the introduction of innovations in restructuring companies' contexts and, also, they are targets of these processes, being strongly affected by these transformations. The comparative perspective adopted in this research enabled the observation of similarities among the factories studied, such as: a reduction of managerial posts, an increase of the variable part of salary and an intensification of the workload of managers. The differences appeared, especially, in the managers' perceptions about their own work conditions and in the use of temporary employment contracts by the companies studied. In all workplaces studied, the managers experienced, on the one hand, the increase of job requirements and, on the other hand, the reduction of employment guarantees. The methodological procedures to the realization of this study included bibliographical research, fieldwork and visits to factories in all the countries mentioned. Thus, the intention was to elaborate an analysis of the changes in the white goods sector based on the observation of the workplace and the frame of reference of individuals involved.

## INTRODUÇÃO

---

O objetivo deste trabalho é analisar, a partir de uma perspectiva comparativa, as implicações do movimento de reestruturação produtiva, associado às transformações tecnológicas e organizacionais, para o trabalho dos gerentes em oito fábricas de eletrodomésticos de linha branca<sup>1</sup> localizadas em diferentes países – Brasil, Turquia, China, Coreia do Sul e Taiwan. A pergunta que norteia esta tese é em que medida os processos de reestruturação na indústria, associados à globalização da economia, modificam as condições de trabalho dos gerentes no interior das fábricas estudadas?

Trata-se de verificar de que maneira os processos de mudança na economia e na indústria de linha branca têm tido rebatimentos importantes no interior das fábricas, alterando significativamente as condições de trabalho dos gerentes. Nesse sentido, são analisadas as principais mudanças que ocorreram nas fábricas estudadas e suas implicações para os gerentes no que se refere às condições de emprego, requisitos de qualificação, perspectivas de carreira, atribuições e relações de trabalho. A idéia é empreender uma análise das mudanças nesse setor produtivo a partir dos locais de trabalho e das percepções dos sujeitos envolvidos.

O eixo do argumento é que os gerentes vivenciam uma situação peculiar, sendo considerados atores-chave para a introdução de inovações no contexto de reestruturação das empresas e, ao mesmo tempo, alvos desses processos, uma vez que não deixam de ser fortemente afetados por essas transformações, a exemplo do que vivenciam outras categorias de empregados assalariados.

Para a realização desta tese, utilizo parte dos dados obtidos pelo projeto “*International Sector Comparison of Management Strategy and Employee Relations*”, coordenado pelo Professor Doutor Theo Nichols da Universidade de Cardiff (Reino Unido), com apoio do Economic and Social Research Council (ESRC), que reuniu equipes de cada um dos países estudados. A pesquisa de campo foi conduzida pelos pesquisadores de cada país.

---

<sup>1</sup> Os produtos de linha branca (em inglês, *white goods*) são eletrodomésticos não-portáteis (utilidades de cozinha/ área de serviço), tais como refrigeradores, *freezers*, congeladores, lavadoras automáticas, secadoras de roupas, fogões, condicionadores de ar e fornos de microondas. Eles se distinguem dos eletrodomésticos portáteis (batedeiras, liquidificadores, cafeteiras etc) e dos chamados produtos de “linha marrom”, que são eletrônicos, em geral, usados fora da cozinha, tais como TVs, vídeos, aparelhos de som, computadores e câmeras.

No Brasil, o projeto recebeu o título “Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca”, sendo financiado pela FAPESP e CNPq e coordenado pela Professora Doutora Ângela Maria Carneiro de Araújo (IFCH/Unicamp). Participei da pesquisa, integrando a equipe brasileira e colaborando na realização de diversas atividades: trabalho de campo, transcrições de entrevistas, elaboração das matrizes de dados no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), análise de dados etc. Utilizei parte de seus resultados em minha dissertação de mestrado e agora na presente tese de doutorado<sup>2</sup>.

A pesquisa de campo foi realizada em três fábricas de linha branca no Brasil, duas na Turquia e uma em cada um dos três países asiáticos (China, Taiwan e Coréia do Sul). Na seleção das fábricas a serem estudadas optou-se por aquelas que tivessem mais de 500 funcionários e uma significativa participação na indústria de linha branca nos países onde se localizavam, contemplando empresas líderes no mercado de linha branca. Para a caracterização da indústria e das empresas de linha branca, além dos dados básicos oriundos das entrevistas, foi coletada informação suplementar de fontes secundárias, como outros estudos publicados, sítios na *Internet* e publicações das empresas, jornais de economia, revistas empresariais e de comércio e informes da mídia.

A literatura especializada tem destacado que a globalização da economia, associada à difusão de novas tecnologias e novas formas de gestão da empresa e da produção, bem como a mudanças nos regimes regulatórios em muitos países, tem gerado uma série de conseqüências para o trabalho e trabalhadores, em termos, por exemplo, de salário, exigências de qualificação, oportunidades de emprego, satisfação etc (Araújo et al., 2006). Além disso, este processo estaria mudando radicalmente as práticas, costumes e o cotidiano dos atores (Gitahy, 2000; Lévesque e Murray, 2003).

É pertinente notar que, não obstante existir um debate que critica a utilização dos termos “global” e “globalização” para adjetivar a realidade econômica atual, há um consenso, como notado por Chesnais (1996: 13), quanto a estarmos experimentando “uma nova configuração do capitalismo mundial e dos mecanismos que comandam seu desempenho e sua regulação”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> No referido trabalho de mestrado, analiso as avaliações e percepções de gerentes e trabalhadores sobre as mudanças em uma das empresas estudadas (ver Pina, 2004).

<sup>3</sup> Há um dissenso teórico que se reflete na opção de diferentes autores de utilizarem o termo “mundialização” em vez de “globalização” – tais como Chesnais (1996), que prefere utilizar o termo francês “*mondialisation*”. De acordo

Nesta tese examino as conseqüências desse processo de transformações econômicas e organizacionais mais recentes para as condições de trabalho dos gerentes, observando em que medida esses profissionais têm enfrentado situações análogas às de outros empregados não ocupantes de cargos de chefia. A obra de Braverman “Trabalho e Capital Monopolista”<sup>4</sup> pode ser tomada como ponto de partida teórico para esta abordagem. Nesse livro, Braverman, tratando da teoria do processo de trabalho, realiza uma análise detalhada da atividade gerencial e nota que grande parte dos gerentes se inclui em um mercado de trabalho “que assume as características de todos os mercados de trabalho, inclusive a existência necessária de um exército de reserva de desempregados que exerce pressão sobre eles”. Dessa camada Braverman só exclui os executivos em posições gerenciais elevadas ou *seniores* (Braverman, 1987: 341-346).

Muito do conteúdo de “Trabalho e Capital Monopolista” cita e atualiza a análise marxista da estruturação do processo de trabalho. Marx (1988), em “O Capital”, identifica os gerentes simplesmente como “trabalhadores com um salário especial, que são contratados para desempenhar funções de supervisão”. Braverman acrescenta, dizendo que esses agentes por serem também “vendedores de trabalho” participam da “subjugação e da opressão que caracterizam as vidas dos trabalhadores produtivos”. Nesse sentido, é identificado que boa parte dos gerentes assalariados, “sendo empregada pelo capital”, assim como os trabalhadores, enfrenta pressões de ordem diversa para subsistir no mercado de trabalho (Braverman, 1974 apud Willmott, 2005: 221).

Braverman (1987: 341-342) assinala que a forma de emprego assalariado apresenta duas realidades distintas de trabalho dentro das empresas: de um lado, um pessoal administrativo para supervisionar e organizar e, de outro, a população trabalhadora que será supervisionada. Até esse ponto a diferença pode parecer clara, mas entres esses dois extremos verificam-se categorias intermediárias, dentre os quais os pequenos ou médios “gerentes” de todos os tipos. Esses

---

com Lévesque (2001), o termo “mundialização” tende a designar algo mais integrado do que a “internacionalização”. Neste sentido, este último termo se referiria a um conjunto de economias nacionais interligadas por meio de relações comerciais, de investimento ou de crédito, ou seja, a trocas entre nações numa economia não necessariamente integrada, enquanto a “mundialização” designaria uma maior integração com as relações internacionais sendo estendidas à escala mundial por meio dos avanços nos transportes e comunicações. Já a “globalização” designaria algo além da mundialização: um sistema mundial onde as interconexões seriam mais estreitas entre todos os elementos deste sistema, tornando possível, por exemplo, que o sistema financeiro funcione como uma unidade planetária em tempo real.

<sup>4</sup> A obra foi lançada em 1974 com o título “*Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*”.

partilham das características do trabalhador e, ao mesmo tempo, da administração em graus variáveis.

Willmott (2005) chama a atenção para o fato de a obra de Braverman frequentemente ser rejeitada para a análise da atividade gerencial, dado que o foco da teoria contida nessa obra, em grande medida, recai sobre as “degradações do trabalho”. De fato, na atualidade uma das críticas feitas a Braverman se concentra no fato dele localizar no capitalismo avançado o espaço de desqualificação do trabalhador e não identificar as possibilidades de novas qualificações (Burawoy, 1985). Braverman também é criticado por não incorporar em sua análise a dimensão da subjetividade do trabalhador e também por enfatizar demasiadamente apenas a função de controle da gerência. Todavia, essas críticas não ofuscam os méritos da publicação de Braverman, sendo um desses méritos a análise acurada que empreendeu da atividade do corpo gerencial, que contribuiu para avanços desse tema<sup>5</sup>.

Em trabalhos mais recentes, alguns autores chegam a sugerir que os gerentes constituem uma das categorias que mais têm sofrido os efeitos das transformações econômicas e organizacionais, principalmente em termos de incerteza e tensões na carreira, comprometimento da saúde (muito relacionado ao *stress* dos gerentes) e (re)estruturação de identidade e funções gerenciais (Davel e Melo, 2005; Melo, 1999; Sarsur e Cruz, 2003; Régnier, 2006).

Esses estudos têm assinalado que na contemporaneidade as mudanças da divisão do trabalho no interior das empresas, associadas a processos de *downsizing*, redução dos níveis hierárquicos, formação de grupos, responsabilidades compartilhadas a partir da introdução de programas participativos, certificações e das mais diversas inovações tecnológicas e organizacionais, têm exigido mudanças de postura dos gerentes que permaneceram nas empresas, que se sentem, cada vez mais, impelidos a “provar” sua importância, a fim de aumentar suas chances de permanência no mercado de trabalho<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> A abordagem de Braverman também é pioneira no realce que dá à supremacia dos aspectos sociais do trabalho em relação aos aspectos técnicos, concretizados nas novas relações da produção e no antagonismo entre os interesses do capitalismo (comprador da força de trabalho) e do trabalhador (alienado da força de trabalho). Assim surge a figura do supervisor, objetivando o controle pelo capitalista do processo de trabalho (Moreno, 2006).

<sup>6</sup> Referindo-se à pesquisa que fez com um grupo de gerentes, Kanter (1996) apud Sarsur e Cruz (2003: 9) comenta que, quando esses profissionais foram perguntados sobre o que estariam fazendo nos próximos três a cinco anos, a maior parte deles confessou não fazer idéia, mediante a instabilidade do mercado. O estudo ilustra este fato relatando o depoimento de um gerente que diz que ele deve agradecer por estar empregado – “como um *mantra*, a ser repetido infinitamente”.

Esta tese objetiva contribuir com essa discussão acerca das peculiaridades e metamorfoses do trabalho dos gerentes, a partir de uma investigação realizada em empresas de um setor que vem se reconfigurando organizacional e geograficamente e que, de certa forma, ainda é pouco abordado pela literatura especializada – o setor de eletrodomésticos de linha branca.

Vale sublinhar que pesquisas comparativas de empresas de um mesmo setor em diferentes países são relativamente escassas (Araújo et al., 2006). Nichols e Çam (2005) observam não somente a existência de um número reduzido deste tipo de pesquisa, mas também o fato de alguns ramos industriais serem pouco estudados. É o caso do setor de linha branca que, comparativamente ao automobilístico e têxtil, tem sido negligenciado nas pesquisas, especialmente, no campo das ciências sociais. Essa indústria apresenta características relevantes para este estudo, pois, a partir da década de 1990, vem passando pelo aprofundamento de seus processos de internacionalização e de incorporação de inovações tecnológicas e organizacionais<sup>7</sup>.

Durante as últimas décadas, a reestruturação nessa indústria foi aprofundada em meio à liberalização comercial, bem como a mudanças no mercado de trabalho e nas políticas industriais dos governos, o que vem mudando a “face” ou “as cores” da linha branca (Bezuidenhout, 2000).

A indústria de linha branca vem passando por um gradativo processo de internacionalização produtiva<sup>8</sup>, marcado pelo crescimento dos IDEs, realizados por suas multinacionais, em especial nos países considerados emergentes. Observa-se que empresas competidoras no mercado internacional de linha branca, como a americana Whirlpool, a alemã Bosch-Siemens e a sueca Electrolux, compraram empresas de outros países e vêm expandindo

---

<sup>7</sup> Vale observar que, com a intensificação desses processos, a indústria de eletrodomésticos de linha branca, aos poucos, vem ganhando espaço na literatura nacional e internacional. Exemplos de estudos sobre as mudanças no setor de linha branca incluem: Bonaglia, Goldstein e Mathews (2006), que focalizam o setor de linha branca para discutir a internacionalização acelerada das chamadas multinacionais emergentes; Bezuidenhout (2000), que utiliza o caso da indústria de linha branca para explorar as mudanças ocorridas na segunda metade da década de 1990 na estrutura industrial da África do Sul; Cunha (2003), que assinala que, apesar de a indústria brasileira de linha branca vir atraindo a atenção de empresários e acadêmicos, a desnacionalização desta indústria no país ainda não tinha sido objeto de uma investigação mais rigorosa (lacuna esta que seu trabalho se dispôs a preencher). Ver também Araújo et al. (2006); Mascarenhas (2005); Nichols e Çam (2005) e Silva (2005).

<sup>8</sup> A internacionalização produtiva é aqui entendida com um sentido mais amplo presente em Dunning (1988) citado por Cunha (2003: 17). Para o autor, a internacionalização da produção – que designa um processo de agregação de valor, controlado e organizado por uma firma individual (ou grupo de firmas) fora de suas fronteiras nacionais – engloba os IDEs, mas não se limita a eles, podendo incluir igualmente outras modalidades de exercício de poder de controle da produção internacional, como acordos contratuais e cooperativos.

sua capacidade produtiva para além das fronteiras nacionais (visando, em especial, mercados no Sudeste Asiático, Leste Europeu e América Latina).

A aquisição de uma empresa local por uma estrangeira é, geralmente, seguida por processos de reestruturação tecnológica e organizacional, na qual a primeira tem que se adaptar, em certa medida, aos padrões de gerenciamento e desempenho da segunda. Ademais, o acirramento da concorrência, em escala internacional, tende a acelerar o ritmo da difusão de inovações em todo o setor e não apenas nos casos de empresas em que houve mudança de propriedade.

Nos últimos anos, a internacionalização do setor, particularmente, por meio dos IDEs realizados pelas grandes empresas, tem sido acompanhada pelo aumento de investimentos em estratégias de reestruturação produtiva no plano internacional. Deste modo, as empresas têm adotado inovações gerenciais e organizacionais visando, cada vez mais, o aumento de eficiência para enfrentar o acirramento da competição. Tais processos, em grande medida, têm impactado a realidade de trabalho no interior das fábricas.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

O Quadro I apresenta dados das empresas estudadas e o período em que foi realizada a pesquisa de campo:

**Quadro I – Caracterização das fábricas estudadas**

Fábricas	Propriedade do capital	Ano de fundação	Principais produtos	Participação no mercado*	Nº. de empregados	Nº de gerentes entrevist.	Período da pesquisa
<b>Brasil Co1</b>	Capital multinacional a partir de 1994 (Alemanha)	1950 (a planta é de 1997)	Refrigeradores	3ª posição em vendas no mercado brasileiro de linha branca	650	30	2003-2004
<b>Brasil Co2</b>	Capital multinacional a partir de 1996 (México e EUA)	1935	Fogões	Líder em vendas no segmento de fogões populares no mercado brasileiro	1.800	48	2000-2002
<b>Brasil Co3</b>	Capital multinacional a partir de 1996 (Suécia)	1943	Lavadoras de roupas e fogões	2ª posição em vendas no mercado brasileiro de linha branca	950	15	2001-2005
<b>Coréia Co</b>	Capital nacional (Coréia do Sul)	1950	Refrigeradores e <i>freezers</i>	Líder em vendas no segmento de refrigeradores <i>premium</i> no mercado mundial	1.110	50	2002
<b>TaiwanCo</b>	Capital misto: Taiwan (40%) e Japão (60%)	1962	Refrigeradores	Está entre as principais fabricantes mundiais	2.860	51	2002
<b>Turquia Co1</b>	Capital multinacional (Alemanha)	1995	Refrigeradores	3ª posição em vendas no mercado interno turco de refrigeradores	1000	50	1999-2002
<b>Turquia Co2</b>	Capital nacional (Turquia)	1955 (a planta é de 1977)	Fogões	Líder em vendas no mercado interno turco de eletrodomésticos	1000	51	1999-2002
<b>ChinaCo</b>	Capital multinacional a partir de 1999 (Alemanha)	1996	Refrigeradores e <i>freezers</i>	3ª posição em vendas no segmento de refrigerador no mercado chinês	1.100	44	2002

\* Os dados sobre a participação no mercado são extra-oficiais, fornecidos pelos fabricantes. Segundo executivos do setor, em entrevista à revista Exame, como há uma desconfiança entre as empresas, elas não divulgam seus números oficiais e nem a Eletros, entidade que representa o setor no Brasil, consegue essas informações com precisão (Revista Exame, acessada em 15 de julho de 2008 em <http://portalexame.abril.com.br/exame/edicoes/0922gestaoepessoas/m0163620.html>).

Fonte: Elaboração própria baseada na pesquisa de campo.

Em todas as plantas industriais, a pesquisa foi realizada por meio de: i) um roteiro de entrevista semi-estruturada (questionário geral), aplicado em diretores e gerentes de diferentes escalões e áreas, buscando a caracterização das empresas; ii) e dois roteiros de entrevistas semi-estruturadas (*survey*), um para os gerentes e outro para os trabalhadores, com questões abertas e fechadas relativas à idade, origem social, escolaridade, qualificações técnicas, treinamentos, tempo na empresa, familiaridade com novos métodos de gestão, avaliações e percepções sobre as condições de trabalho e mudanças que vinham ocorrendo na empresa, entre outras variáveis.

Os roteiros utilizados nas entrevistas foram padronizados, utilizando as mesmas perguntas em todos os países, a fim de que fosse viabilizada a análise comparativa. Os questionários, originalmente em inglês, foram traduzidos para os idiomas de cada um dos países e, posteriormente, tiveram suas respostas traduzidas novamente para a língua inglesa. Isso exigiu um trabalho de tradução e de discussão sobre a abordagem ou vocabulário mais adequado para cada país.

No Brasil os questionários foram mais extensos por englobarem questões relativas às pesquisas de mestrado e doutorado das pessoas envolvidas no projeto (tais como questões relativas a gênero e trajetória profissional). Ademais, os roteiros foram mais abertos, com o acréscimo de solicitações de explicação aos entrevistados por meio de perguntas abertas (“por que”; “como”; “explique” etc).

Foram entrevistados 461 trabalhadores. Todos trabalhavam no setor de produção e a amostra foi selecionada de forma a contemplar proporcionalmente seus diferentes setores. Um dos critérios, sempre que possível, foi selecionar trabalhadores com pelo menos cinco anos de empresa, para poder responder as questões relativas aos efeitos das mudanças<sup>9</sup>.

Quanto aos gerentes, foram entrevistados 339 gerentes – 302 homens e 37 mulheres. Como a pesquisa estava focada na produção, a maior parte dos gerentes entrevistados nas plantas desenvolvia suas atividades na produção (Tabela I). No Brasil quase o número total de gerentes em cada uma das unidades fabris respondeu ao *survey*. A idéia original era entrevistar 50 trabalhadores e 50 gerentes em cada planta, mas algumas plantas tinham um número menor de gerentes – caso da BrasilCo1, onde só havia 30 gerentes, e da BrasilCo3, que tinha quinze.

---

<sup>9</sup> Assim, no que se refere ao tipo de contrato de trabalho, a maioria dos trabalhadores entrevistados era efetivado (tinha contratos de trabalho por prazo indeterminado).

**Tabela I – Setor de trabalho dos gerentes entrevistados**

	Brasil						Coréia do Sul	Taiwan	Turquia				China			
	Brasil Co1		Brasil Co2		Brasil Co3		CoréiaCo	TaiwanCo	Turquia Co1		Turquia Co2		ChinaCo			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Setor de Produção	19	63	20	41	7	46	21	42	43	84	26	52	34	66	31	70,5
Outros Setores	11	37	28	59	8	54	29	58	8	16	24	48	17	34	13	29,5
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

As entrevistas com os funcionários foram realizadas individualmente, dentro das fábricas, em salas isoladas, e foi tomado o cuidado para preservar suas identidades. Antes de ser iniciado o trabalho de campo, em cada empresa houve uma divulgação da autorização da pesquisa pela direção. Os pesquisadores foram orientados a explicar no início das entrevistas a natureza e os objetivos da pesquisa, assim como de assumir um compromisso ético de garantia do anonimato do entrevistado e da empresa<sup>10</sup>.

As entrevistas foram gravadas (áudio) sempre que possível, mas somente algumas foram traduzidas para o inglês. As matrizes de dados em SPSS de todos os países ficaram à disposição de todos os integrantes das equipes de pesquisa.

Neste trabalho utilizo basicamente os resultados obtidos por meio do questionário geral de caracterização das empresas e do questionário referente ao *survey* dos gerentes. Apenas para tratar de algumas questões pontuais, pertinentes à realidade de trabalho dos gerentes, abordo alguns dados obtidos por meio do *survey* aplicado ao conjunto de trabalhadores.

Para a análise dos resultados, combino a tabulação cruzada das respostas feita no SPSS com as análises qualitativa e comparativa. Assim, esta tese está baseada nas respostas e depoimentos dos gerentes e focada nas avaliações desses profissionais acerca das mudanças nas suas condições de trabalho no período estudado.

A intenção aqui é “dar voz” aos gerentes, argüindo-os sobre suas percepções acerca das mudanças nas empresas investigadas, bem como sobre aspectos de suas histórias de vida.

<sup>10</sup> Foi assinado um termo de confidencialidade com cada uma das empresas investigadas, assegurando o sigilo sobre o nome da empresa em questão e os nomes das pessoas que foram entrevistadas. Nos trabalhos oriundos da pesquisa são sempre apresentados nomes fictícios, seja das empresas como dos entrevistados.

Para efeito de análise, nesta pesquisa foram considerados “gerentes” os entrevistados com autonomia no nível de decisão ou com pelo menos uma pessoa sob o seu comando. Assim, foram agrupados profissionais com diferentes denominações de cargos, tais como diretores, gerentes, chefes, coordenadores, supervisores, encarregados e analistas. Vale lembrar que, apesar das classificações oficiais de ocupações, as empresas são livres para definir suas estruturas organizacionais assim como para nomear, da forma que lhes interessar, os seus quadros. Para Régnier (2006), a variada nomenclatura utilizada pelas empresas para fazer referência à posição de um gerente ou executivo (*sênior, top manager, controler, executive, coach*<sup>11</sup>, líder de projetos, animador de equipes e outras) reflete a fragmentação e diversificação desta categoria sócio-profissional<sup>12</sup>.

Isto posto, cabe dimensionar adequadamente as conclusões a que se chegou neste estudo, em termos da sua temporalidade e abrangência. Dito de outro modo, é necessário considerar que as caracterizações e as avaliações apresentadas, especialmente a visão dos gerentes que subsidia toda a análise, referem-se particularmente a um certo momento ou “retrato” no tempo. Contudo, vale reconhecer que a possibilidade de manejar dados e informações empíricos obtidos em diferentes países é uma vantagem quando se pretende identificar traços gerais e particulares das mudanças na realidade do trabalho dos gerentes que atuam na indústria de linha branca.

A tese é composta por esta introdução e mais três capítulos. O primeiro apresenta uma discussão teórica inicial sobre o fenômeno da globalização da economia e as chamadas cadeias produtivas globais, bem como focaliza o papel dos Estados nacionais nesse cenário de economia globalizada. Em seguida, identifica características dos regimes regulatórios e das relações industriais nos países estudados, o que deve contribuir para a compreensão das mudanças nas políticas de gestão e condições de trabalho no interior das fábricas. O capítulo examina as transformações na indústria de linha branca, enfocando, particularmente, os processos de reconfiguração patrimonial e de reestruturação produtiva nessa indústria. Parto dos traços mais

---

<sup>11</sup> Termo em inglês (“treinador”, em uma tradução literal) utilizado para designar um profissional que encoraja e motiva os demais.

<sup>12</sup> De acordo com Gautié, Godechot e Sorignet. (2003: 389) apud Régnier (2006: 133), “essa nomenclatura diferenciada ou ‘exclusiva’ faz parte do jogo e das lutas simbólicas que se travam entre as empresas e seus funcionários, e costuma ser uma forte moeda de troca no sentido de valorizar os ocupantes dos cargos. Isso, no entanto, se reverte em uma ‘particularização’ do ocupante ou do postulante, opondo-se à sua universalização. Essa singularização é uma queixa comum das consultorias de *head-hunter*, que lidam com clientes que insistem em buscar ‘no mercado’ profissionais para cargos cujas fronteiras são de difícil identificação, tornando mais árduo o trabalho dos intermediários no que consiste na formatação da demanda e na apresentação de soluções”.

gerais das transformações no cenário macro para em seguida abordar o caso específico da indústria de linha branca

O segundo capítulo examina os processos de reestruturação produtiva nas fábricas pesquisadas, buscando discutir as conseqüências desses processos para a gestão e organização da produção e do trabalho nesses locais. Nesse capítulo, são identificados alguns métodos de gestão comumente aplicados em todas as unidades fabris pesquisadas e são comparadas as respostas dos gerentes entrevistados sobre seus níveis de familiaridade com esses métodos. Também são apresentadas as respostas dos gerentes sobre a freqüência e tipo de treinamento que tinham feito nos doze meses anteriores à pesquisa. A idéia é que essa abordagem sobre os métodos e treinamentos integre o quadro da realidade de trabalho dos gerentes no interior das fábricas.

O último capítulo apresenta uma caracterização dos gerentes entrevistados e discute como o processo de reestruturação produtiva nas empresas estudadas afetou os gerentes em termos de condições e relações de trabalho. São analisadas as percepções e avaliações dos gerentes acerca das mudanças ocorridas em seus locais de trabalho, bem como seus níveis de satisfação.

No decorrer deste estudo procura-se ressaltar o valor explicativo das particularidades contextuais – os regimes regulatórios vigentes (e sua maior ou menor flexibilização), a atuação e poder sindical, as características e situações das empresas – para o entendimento das variações encontradas entre os locais de trabalho pesquisados.

## **CAPÍTULO 1 – TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS, REGIMES REGULATÓRIOS E A INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA**

---

O objetivo deste capítulo é apresentar as mudanças em curso na indústria de eletrodomésticos de linha branca e suas características nos diferentes países focalizados nesta pesquisa (China, Turquia, Coreia do Sul, Taiwan e Brasil). São abordados aspectos da globalização da economia e das histórias dos países focalizados, especialmente no que concerne a seus regimes de regulação e relações de trabalho. Essa abordagem visa situar as empresas estudadas no contexto de cada país e na dinâmica das transformações pelas quais passam a economia mundial e, num nível específico, o setor de linha branca.

A idéia é partir de temas ou conceitos afetos às mudanças econômicas globais para examinar os panoramas nacionais e internacional das transformações na indústria de linha branca e, em seguida, empreender uma análise mais particularizada das mudanças realizadas nas empresas. Desse modo, pretendo discutir as mudanças nas empresas de linha branca sem perder os nexos com os processos de globalização da economia e de difusão de um conjunto de inovações tecnológicas e organizacionais, considerando os contextos onde estas empresas estão inseridas.

O capítulo compreende algumas seções. A primeira apresenta uma breve discussão sobre a globalização e internacionalização das atividades econômicas, focalizando o conceito de cadeias produtivas e o papel das grandes empresas internacionais. Além disso, a seção versa sobre a importância do Estado-nação e seus regimes regulatórios nesse contexto de mudanças. A segunda trata de aspectos dos regimes regulatórios nos países onde se encontram as empresas pesquisadas. A terceira e a quarta tratam das características destes processos de transformação particularmente na indústria de eletrodomésticos de linha branca. Uma última seção sintetiza as principais conclusões.

## 1.1 – Globalização da economia, cadeias produtivas globais e a importância dos Estados nacionais e regimes de regulação

As últimas décadas do século XX foram marcadas pela intensificação do comércio internacional, desregulamentação e internacionalização dos mercados financeiros, revolução tecnológica (em especial, nos transportes, nas comunicações e no processamento e transmissão de informações) e pelos crescentes investimentos diretos externos (IDEs) realizados pelas empresas multinacionais. Apesar de existir um amplo debate e divergências sobre a natureza, abrangência e profundidade dessas transformações, “a noção de que algo fundamental aconteceu (e continua acontecendo) na economia mundial é geralmente aceita” (Dicken, 1998: 1).

Um ponto comum abordado na literatura que trata do processo de globalização da economia mundial é a crescente internacionalização das atividades econômicas. Não obstante reconhecer que a internacionalização das atividades econômicas não é algo novo (na medida em que determinadas *commodities* – como, por exemplo, especiarias e bens exóticos – têm um caráter internacional há séculos), essa literatura têm chamado a atenção para o aumento das interconexões em todas as partes do mundo, observando que atualmente qualquer bem ou produto pode estar envolvido em movimentos de longa distância. Para exemplificar, a produção de muitos bens tem sido realizada de forma fracionada para além das fronteiras nacionais (Dicken, 1998; Hirst e Thompson, 1998; Porter, 1986; Ruigrok e Van Tulder, 1995). Tal fracionamento das partes na produção dificultaria a exata distinção da origem individual dos produtos, levando alguns autores a falarem em produtos globais ou sem nacionalidade (*stateless*) (Ruigrok e Van Tulder, 1995)<sup>13</sup>.

Percebe-se a coexistência de processos simultâneos de internacionalização e globalização. Para Dicken (1998), Gereffi (1994) e Porter (1986), a internacionalização refere-se à dispersão geográfica das atividades econômicas para além dos limites nacionais, ao passo que o processo de globalização, diferenciando-se qualitativamente do primeiro, implica não somente a

---

<sup>13</sup> Ruigrok e Van Tulder (1995: 132) discutem a visão de Theodore Levitt, que foi, segundo os autores, “um dos primeiros a usar o termo globalização”. O conceito de globalização *à la* Levitt contempla justamente a homogeneização dos gostos, o que possibilitaria a standardização dos produtos fabricados e comercializados em escala mundial. No entanto, experiências em setores diversos, dentre os quais o automotivo, têm mostrado a necessidade de adaptação dos produtos ao contexto local/regional, colocando em xeque qualquer idéia de homogeneização do consumo ou gostos/padrões.

extensão geográfica das atividades econômicas para além das fronteiras dos países, mas a integração funcional das atividades internacionalmente dispersas.

É apropriado notar a heterogeneidade que caracteriza esses processos de mudança, bem como suas conseqüências em diferentes países, regiões e/ou localidades. Pois, longe de serem uniformes ou homogeneizantes, as mudanças advindas com a chamada globalização não ocorrem em todos os lugares da mesma forma e seus resultados são diversos, uma vez que as mudanças no contexto global devem interagir com as especificidades de cada país, região e/ou localidade, produzindo assim resultados particulares (Dicken, 1998).

Nessa perspectiva de qualificação do termo globalização, Baumann (1995) considera que não existe uma entidade única denominada globalização. Há sim, segundo o autor, diferentes relações que originam diferentes fenômenos de globalização ou “globalizações”. Além disso, lembra que a globalização ou os processos de globalização (no plural) podem ser analisados a partir de diferentes perspectivas e áreas impactadas (produtiva, financeira, comercial, cultural, política e econômica, como exemplos).

Os estudos até aqui citados se inserem em uma parte da literatura que analisa geograficamente as mudanças na economia mundial, bem como as mudanças na organização das empresas internacionais. Um dos aspectos observados por esses autores é a emergência de um processo de reorganização da produção em escala internacional, o qual tem orientado uma nova geo-economia dos espaços produtivos, ou, em outras palavras, uma nova divisão internacional do trabalho que se verifica entre os países. Com essa reorganização da produção ocorre a transferência geográfica de plantas industriais, além de fusões e aquisições patrimoniais que têm gerado grandes oligopólios controladores da produção mundial nos principais mercados.

Nessa nova configuração, pode ser notado o papel crescentemente importante desempenhado pelas multinacionais ou “transnacionais”<sup>14</sup>, que estariam internacionalizando suas diversas atividades (ligadas à produção, P&D, *marketing*, vendas etc) e se organizando em redes, valendo-se de complexas modalidades de cooperação, alianças estratégicas e subcontratação.

---

<sup>14</sup> Dicken (1998: 8-15 e 193) usa o conceito de corporação transnacional para se referir a “uma empresa que tem o poder de coordenar e controlar operações em mais de um país além de seu país de origem”. Sobre o termo, ver também Castells (1999: 208-213) e Ruigrok e Van Tulder (1995).

De acordo com Dicken (1998: 7-10), as empresas transnacionais são as principais coordenadoras das chamadas cadeias produtivas globais. Definindo o conceito de cadeia produtiva como “uma seqüência de funções transacionalmente ligadas em que cada estágio adiciona valor ao processo de produção de bens e serviços”, o autor observa que determinadas cadeias produtivas têm aumentado sua extensão global e afirma que as corporações transnacionais são os principais atores reguladores, ou seja, aqueles que desempenham um papel preponderante na coordenação das cadeias produtivas e na configuração de uma nova geo-economia mundial. O conceito de cadeia produtiva é utilizado por Dicken como “porta de entrada” para a investigação da emergência dessa nova geo-economia – cujos processos de produção transcendem as fronteiras nacionais, constituindo um conjunto de relações que operam em uma maior e diferente escala geográfica e organizacional<sup>15</sup>.

Na mesma direção, Dunning (1993) assinala que a empresa multinacional evoluiu para um tipo diferente de instituição, uma vez que ela vem crescentemente assumindo o papel de “orquestradora” da produção e das transações dentro de um sistema de relações trans-fronteiras internas e externas. Nesse sentido, percebe-se que grandes empresas internacionalizadas passaram a adotar a estratégia da “integração complexa”, qual seja, a especialização funcional do trabalho, buscando uma estrutura organizacional mais horizontalizada e com forte integração.

Ao abordar a configuração geográfica das cadeias produtivas ou a localização e distribuição geográfica de cada elo na cadeia produtiva e a lógica de como os diferentes elos, geograficamente dispersos ou concentrados, estão interligados, Dicken (1998) observa que as cadeias produtivas ou redes de relações intra e inter firmas – estruturadas por diferentes graus de poder e influência – apresentam distintas formas de coordenação.

Essas distintas formas de coordenação são tratadas por Gereffi (1994: 97), que, partindo do princípio de que existiria um coordenador principal dirigindo qualquer cadeia produtiva ou rede, sistematiza dois tipos de categorias, a saber: (i) cadeias de *commodities* globais dirigidas pelo produtor (*producer-driven*) e (ii) cadeias de *commodities* globais dirigidas pelo comprador

---

<sup>15</sup> A idéia presente no trabalho de Dicken (1998: 13) é que mudanças geográficas, absolutas e relativas, ocorreram e estão ocorrendo na economia mundial, havendo, com isto, uma progressiva mudança no centro da gravidade do sistema mundial e um redesenho do mapa econômico global. O autor discute os processos de mudança para identificar os maiores impactos na economia e nos diversos atores que ocupam posições diferenciadas no sistema econômico. A nova geo-economia é caracterizada por esses processos globalizantes que vêm transformando a economia mundial.

(*buyer-driven*)<sup>16</sup>. Nas primeiras as empresas transnacionais ou outras grandes empresas integradas desempenham um papel central de controle do sistema de produção. Desse modo, uma característica principal da cadeia *producer-driven* é o controle exercido pela sede administrativa das empresas transnacionais. Por seu turno, nas cadeias dirigidas por compradores (*buyer-driven*) os grandes varejistas, os comerciantes de marcas e as empresas comerciais desempenham o papel principal no estabelecimento de redes de produção descentralizadas em uma variedade de países exportadores. O autor sublinha que as distintas categorias de cadeias de *commodities* estão enraizadas no sistema global de produção, que associa as atividades econômicas das firmas a redes tecnológicas, organizacionais e institucionais com a finalidade de utilizá-las para desenvolver, produzir e comercializar *commodities* específicas.

Nota-se que a abordagem de Gereffi (1994) aponta para a existência de uma cadeia de valor adicionado de produtos, serviços e recursos que se apresenta geograficamente dispersa, com redes de produção e de comercialização nos níveis nacional, regional e global e contendo empresas de distintos tipos e tamanhos. Outro aspecto que se observa é a existência de estruturas de governança de relações de poder e autoridade entre as empresas insertas na cadeia e de estruturas institucionais – que indicam como as condições e as políticas locais, nacionais e internacionais influem nos distintos níveis e segmentos da cadeia.

O conceito de cadeias de *commodities* globais desenvolvido por Gereffi (1994) nos remete à idéia de que as redes econômicas ultrapassam as fronteiras nacionais (expandido-se globalmente) e que novas e complexas formas de divisão do trabalho estão emergindo. Nesse sentido, o conceito mostra-se útil na compreensão da organização da produção e comércio internacionais, bem como das transformações nas relações entre as empresas, marcadas tanto por hierarquias e assimetrias, como por laços colaborativos.

Dicken (1998: 12-13) também observa que determinadas cadeias produtivas têm aumentado sua extensão global e destaca o papel-chave das empresas transnacionais não somente na coordenação destas cadeias, mas também na configuração da nova geo-economia, que se dá tanto a partir de redes de cadeias produtivas (geograficamente irregulares, complexas e

---

<sup>16</sup> Exemplos de cadeias dirigidas pelo produtor são encontrados nas indústrias intensivas em tecnologia e capital, como a automobilística e a aeroespacial. Já as indústrias de bens de consumo intensivas em trabalho – como a de vestuário, sapatos, brinquedos, eletrônica de consumo etc – exemplificam a categoria de cadeias dirigidas pelo vendedor (Dicken, 1998; Gereffi, 1994).

dinâmicas), como de espaços e lugares conectados por fluxos econômicos, que ocorrem em escalas espaciais diversas, a saber: local, nacional, regional (supranacional) e global. Vale notar que estas escalas ou dimensões não são entidades independentes, “sendo no ponto de intersecção destas dimensões – que é o espaço geográfico ‘real’ onde emergem resultados específicos – que os problemas advindos de uma economia globalizante devem ser resolvidos”.

O segundo nível de regulação das cadeias produtivas seria o Estado, que permaneceria atuando como um ator-chave na economia global contemporânea. Nesse sentido, Dicken (1998: 9) nota que “todos os elementos afetos às cadeias produtivas são regulados dentro de algum tipo de estrutura política, cuja unidade básica é o Estado-nação”. Além do Estado-nação e das transnacionais, a regulação das cadeias produtivas envolveria instituições supranacionais como o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Organização Mundial do Comércio (OMC) e as alianças de blocos regionais, tais como União Européia (UE), Nafta etc.

Considerando que todos os mercados são socialmente construídos e quaisquer mercados supostamente “desregulados” continuam sujeitos a algum tipo de regulação política, o autor chama a atenção para o fato de todas as organizações, incluindo as transnacionais, terem que operar dentro de sistemas regulatórios, sejam nacionais ou internacionais. Assim, inseridas em regimes regulatórios específicos dos países onde estão localizados seus ativos, as transnacionais buscariam as vantagens advindas destes regimes, enquanto os Estados nacionais, competindo com outros Estados, procurariam reduzir sua arbitragem regulatória com a finalidade de atrair estas empresas. Disto depreende-se que a nova geo-economia essencialmente não está sendo (re)estruturada por ações das firmas e dos Estados separadamente, mas pelas interações complexas e dinâmicas entre essas duas instituições (Dicken, 1998: 10).

Dessa forma, o processo de transformação da economia global envolve duas instituições fundamentais – as corporações transnacionais e o Estado-nação –, sendo que é por meio das estratégias e interações desses dois atores que se tem redesenhado o mapa da economia global. Ambas as instituições operam dentro de um ambiente tecnológico cada vez mais complexo e volátil, uma vez que foi justamente a revolução da tecnologia nos transportes, nas comunicações, no processamento e transmissão das informações que facilitaram o delineamento da chamada nova geo-economia (Dicken, 1998: 467; Castells, 1999: 87).

Segundo Castells (1998), ao reduzirem o tempo e as distâncias e permitirem o estabelecimento de conexões supranacionais entre diferentes regiões do planeta, as novas tecnologias da informação<sup>17</sup> têm assumido o papel de elemento dinâmico dos processos de globalização. Dado o seu poder, flexibilidade e alto grau de “pervasividade”, essas novas tecnologias espalham-se em quase todos os ramos das atividades humanas, atingindo diretamente a economia mundial. Sua difusão abrange o interior das fábricas e/ou distintos locais de trabalho, transformando o que é produzido, a forma de produzir e de trabalhar. Apenas para citar alguns de seus efeitos sobre o universo de trabalho, as novas tecnologias aliadas às inovações organizacionais também induzem transformações no perfil das qualificações, no conteúdo do trabalho, nas estruturas ocupacionais e no perfil das carreiras.

Parece não haver dúvida de que a “compressão do tempo-espço” e outras possibilidades propiciadas pelas novas tecnologias, juntamente com a fragmentação de processos produtivos e re-localização de plantas industriais localizadas em diferentes regiões do planeta, estão transformando a economia mundial e, por conseguinte, a realidade de trabalho (Dicken, 1998; Harvey, 2003).

A despeito de todas as mudanças, Dicken (1998) verifica que as empresas permanecem fortemente afetadas pelos contextos nacionais e locais específicos onde se localizam. Assim, considerando que as empresas estão imersas em ambientes domésticos, suas estratégias e operações devem ser entendidas a partir das características e particularidades desses ambientes.

Nessa perspectiva, importa notar que as especificidades nacionais, regionais, locais e institucionais influenciam diretamente o modo de atuação e estratégias de uma empresa, bem como sua inserção na economia globalizada. Em outras palavras, cada empresa ou fábrica deve refletir seu contexto nacional, assim como sua posição na divisão internacional do trabalho. Não por acaso, as empresas tentam tirar proveito das diferenças nacionais quanto ao regime de regulação, causando efeitos diversos em diferentes dimensões da vida social e econômica.

---

<sup>17</sup> As novas tecnologias da informação são definidas por Castells (1999: 36) como um conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (*software* e *hardware*), telecomunicações, radiodifusão, microeletrônica, optoeletrônica, a engenharia genética e seu crescente conjunto de desenvolvimentos e aplicações. O autor ressalta que desde a década de 1970 esse feixe de inovações já estava se configurando, mas é a partir da década de 1980 que ocorrem a aceleração, encaminhamento e formação do paradigma da informação.

Sobre as mudanças nos regimes regulatórios<sup>18</sup> no decorrer da segunda metade do século XX, Waddington (1999) apud Santos (2005: 31-32) observa que

“...o fato de o trabalho ter sido tomado como o grande vilão, responsável pela queda nas taxas de lucro e de produtividade conseguidas no *boom* do pós-guerra, teria induzido reformas nos regimes regulatórios, a partir da introdução de políticas de natureza neoliberal, visando desregular os mercados de trabalho. Entre essas mudanças destacam-se a tentativa de abreviar a barganha coletiva; a flexibilização da legislação trabalhista, induzindo a mudanças nas relações de emprego; o abandono das políticas de pleno emprego; a privatização e cortes de subsídios governamentais. O ponto nevrálgico da crise estava localizado no poder excessivo dos sindicatos e do movimento operário que, ao reivindicar salários e gastos sociais, acabavam por reduzir as bases da acumulação capitalista, acelerando a tendência de queda da taxa de lucros, diminuindo os ganhos das empresas e, ao mesmo tempo, provocando processos inflacionários”.

Vimos que os países, cujas empresas de linha branca são focalizadas nesta tese – Brasil, Turquia, Coreia do Sul, China e Taiwan –, passaram por processos semelhantes de abertura econômica, de adoção de políticas de orientação neoliberal e de desregulamentação do mercado de trabalho, “mas com diferenças no que se refere às temporalidades e profundidade destas mudanças” (Araújo et al., 2006: 220).

Em face da importância das formas regulatórias e particularidades societárias para o entendimento das operações e estratégias empreendidas pelas empresas, passo a descrever brevemente na próxima seção características da economia, dos regimes de regulação e aspectos das relações industriais dos países onde se encontram as unidades fabris estudadas.

## **1.2 – As mudanças nos regimes regulatórios e as relações industriais nos países estudados**

É pertinente observar que, não obstante os constrangimentos ou pressões que os Estados possam enfrentar em uma economia globalizada, há um espaço de regulação e de governabilidade a ser ocupado por eles. Este espaço pode ser dado pela mediação de políticas públicas, envolvendo participação de movimentos sociais diversos (Dicken, 1998; Santos, 2005). Nesse sentido, notamos que, com exceção da China, os movimentos sindicais e outros movimentos sociais tiveram um papel importante nos processos de democratização nos países focalizados por esta pesquisa.

---

<sup>18</sup> Tomo emprestada a noção de regime regulatório presente em Waddington (1999) apud Santos (2005), que entende o termo como um conjunto de regras dentro de uma nação que governa o comportamento no trabalho.

Ademais, nos cinco países o Estado aparece como um ator-chave na (re)orientação da política econômica, na pressão competitiva pela reestruturação das empresas e nas mudanças na legislação pertinente ao trabalho.

Doravante é realizada uma descrição sucinta de aspectos históricos relativos à economia e aos direitos trabalhistas e dos sindicatos, os quais ajudam a entender as escolhas das empresas em relação à adoção de políticas de gestão e modelos de práticas de trabalho.

## **China**

A China (ou a República Popular da China)<sup>19</sup> é um país socialista que tem migrado de uma economia estatizada para uma economia capitalista de mercado, inserida no movimento da globalização, sem ter passado por um processo de democratização política. Isto tem ocorrido através de processos de privatização de empresas, aquisições e fusões, e de flexibilização das relações de trabalho<sup>20</sup>, sem qualquer mudança significativa na estrutura sindical (Araújo et al., 2006).

Os baixos custos de trabalho e incentivos governamentais na China têm sido reconhecidos como elementos importantes de atração dos IDEs. Esses incentivos incluem a redução de tarifas para a importação de bens produzidos pelas multinacionais em outros países e apoio à redução do número de trabalhadores, em especial nos casos de privatização de empresas. Muitas multinacionais têm entrado na China atraídas pelo seu amplo mercado consumidor. Esta entrada do capital estrangeiro vem alterando não somente a estrutura de propriedade dos setores

---

<sup>19</sup> As informações que seguem são baseadas, principalmente, em Zhao, Nichols e Çam (2005).

<sup>20</sup> Sobre as várias configurações que a flexibilização pode assumir, nota-se que há a flexibilização numérica ou quantitativa, funcional, flexibilização salarial e a flexibilização dos procedimentos de solução de conflito. A *flexibilização numérica ou quantitativa* diz respeito a medidas que visam a estimular o processo de contratação e demissão de mão-de-obra pela redução de custos, bem como pela facilidade para o desligamento (contrato por tempo determinado, cooperativas de trabalho etc). A *flexibilidade funcional* é aquela referente a medidas que objetivam permitir o ajuste da exploração do uso do trabalho no mercado interno de trabalho, podendo ocorrer por meio de negociação coletiva ou lei. Tais medidas relacionam-se à flexibilização da jornada de trabalho (via banco de horas e liberação dos trabalhos aos domingos, por exemplo). Por seu turno, a *flexibilização salarial* relaciona-se à redefinição da remuneração através da Participação nos Lucros e Resultados (PLR), do fim da política salarial e da desindexação dos índices de reajuste salarial. Já a *flexibilidade na forma de resolução de conflitos* privilegia a esfera privada de solução de conflitos em detrimento dos espaços públicos e estatais (Santos, 2005: 48). Há um amplo conjunto de estudos que trata da flexibilização e procura qualificar este termo (ver Consoni, 2009 e Atkinson, 1984).

industriais, mas vem mudando o mercado de trabalho chinês e estimulando mudanças nas suas relações industriais, especialmente no que se refere à legislação trabalhista.

Antes da década de 1990, vigorava no setor industrial estatal chinês o sistema *danwei*, que assegurava o emprego vitalício. Neste sistema cada trabalhador era designado para uma unidade produtiva (*danwei*), que era a base para um sistema de registro residencial, denominado sistema *hukou*. No âmbito do *hukou*, as pessoas eram categorizadas como urbanas ou rurais, o que criava dificuldades para elas mudarem seus locais de emprego e moradia. De fato, era quase impossível mudar de local de residência de áreas rurais para urbanas porque o governo restringia o movimento das pessoas para proteger o emprego em áreas urbanas. “Atualmente, o sistema *hukou* ainda existe, mas de forma enfraquecida” (Zhao, Nichols e Çam, 2005: 94).

As reformas na legislação trabalhista, introduzidas na primeira metade da década de 1990, alteraram o sistema de emprego vitalício e possibilitaram mais mobilidade das pessoas nos mercados de trabalho. Houve por parte do Estado chinês uma decisão deliberada de modificar a legislação trabalhista, de modo a reduzir os custos da mão-de-obra e atrair capital externo. Com isso, os gerentes passaram a poder demitir trabalhadores no final de um período de trabalho pré-determinado, que frequentemente era de um ano.

As mudanças nas leis trabalhistas alteraram principalmente três aspectos da realidade de trabalho: o tipo de contrato, a jornada de trabalho e a forma de pagamento dos salários. Quanto ao primeiro aspecto, houve a eliminação do direito à estabilidade no emprego. Muitos contratos permanentes foram substituídos por contratos por prazo fixo, além da contratação de trabalhadores temporários (estabelecidos por três meses).

Por seu turno, a jornada de trabalho sofreu uma flexibilização, o que permitiu uma *anualização* das horas de trabalho. Tal mudança possibilitou o pagamento de horas extras, com adicional de 150%, quando as horas trabalhadas excedessem 2008 horas em um ano (Araújo et al., 2006).

Acerca do aspecto salarial, começou a ser enfatizado o desempenho em detrimento do critério de antiguidade, o que acarretou uma ampliação da parte variável dos salários, mediante o pagamento de prêmios por produtividade ou outras formas de bônus conforme a política de cada empresa (Araújo et al., 2006).

Essas mudanças, por um lado, beneficiaram as empresas, mas, por outro, enfraqueceram a posição dos trabalhadores e de seus sindicatos, que tiveram sua atuação esvaziada. Na verdade, nunca houve um sindicato de confronto na China. Em época passada, quando serviços sociais (tais como moradia, creches, educação para os trabalhadores e seus filhos, assistência médica, pensões e cartões para aquisição da cesta básica de alimentos) estavam atrelados à empresa, o sindicato tinha apenas o papel de administrar estes serviços e benefícios. Além disso, atuava no recrutamento de trabalhadores. Hoje, com o desmantelamento deste sistema de seguridade de benefícios e serviços sociais, isso já não ocorre. Vale acrescentar que cabia ao Sindicato intervir em prol da disciplina no trabalho e do aumento de produtividade, bem como mediar conflitos no interior das empresas (principalmente intervir em disputas individuais envolvendo trabalhadores e gerentes).

Sobre os conflitos nas relações de trabalho, Zhao, Nichols e Çam (2005: 96) observam que nessas duas últimas décadas, com o aumento dos IDEs e a rápida expansão dos empreendimentos de capital privado na China, as contradições entre gerentes e empregadores, de um lado, e trabalhadores, de outro, cresceram ou vieram mais à tona. Segundo os autores, o número de disputas trabalhistas só vem crescendo, principalmente no que tange a pagamento, horas de trabalho e condições de trabalho. E, nesse contexto, os sindicatos pouco atuam em prol das “bandeiras” dos trabalhadores, sendo, por isso, recorrentemente criticados e rotulados pelos trabalhadores de “acessórios dos gerentes”. As últimas reformas no Estado chinês não trouxeram mudanças substantivas para a estrutura sindical oficial. Os sindicatos continuam desempenhando os papéis de tempos atrás, quais sejam, de disciplinador da força de trabalho e de agente mediador de conflitos. A diferença é que no contexto atual esses papéis e ações realizadas pelos sindicatos (tais como campanhas para o aumento da produtividade) são voltados para a obtenção do lucro privado e não mais, como outrora, para o cumprimento de um plano econômico estatal (Nichols e Çam, 2003).

Vale observar que as mudanças permitiram um sistema sindical paralelo nas empresas privadas de capital estrangeiro. Nestas, foram estabelecidos sindicatos por empresa, sem filiação ao sindicato nacional do ramo industrial e que se reúnem em uma Federação municipal específica.

Em suma, no caso chinês observa-se que a abertura da economia ocorreu em um quadro de manutenção de regime autoritário de relações de trabalho e adoção de medidas flexibilizadoras dos direitos do trabalho – uma combinação perversa para os trabalhadores.

## **Coréia do Sul**

A Coréia do Sul (oficialmente República da Coréia) se destacou na literatura pelo notável avanço econômico, aumento das exportações e da renda *per capita* no período de 1962-1989. Dentre os fatores que propiciaram o desenvolvimento industrial sul-coreano, estão a reforma agrária implementada no país (o que propiciou uma maior distribuição de renda) e o interesse dos EUA em apoiar o desenvolvimento econômico coreano em um contexto de guerra fria (Kim, 1993). Para Amsdem (1989: 8), na história sul-coreana de desenvolvimento econômico e industrial quatro fatores tiveram papéis decisivos: um Estado intervencionista, oferta abundante de gerentes assalariados, oferta abundante de trabalho qualificado a baixo custo e os chamados *chaebols*<sup>21</sup>.

O governo sul-coreano interferiu deliberadamente no desenvolvimento industrial concedendo crédito maciço para os *chaebols* e estabelecendo, ao mesmo tempo, padrões rígidos de *performance* para essas empresas. Desta forma, o governo propiciava o crédito subsidiado baseado no princípio da reciprocidade: as empresas teriam que perseguir um padrão de qualidade e produtividade a fim de conquistarem o mercado externo. Pois, “com firmas mais disciplinadas, os subsídios se tornam menores e melhor aproveitados”.

Chun (2002) destaca que a história política sul-coreana é marcada por sucessivos governos autoritários e corruptos, dentre os quais o de Park Chung-hee, que, entre 1961 e 1979, estimulou a industrialização e modernização do país, até então predominantemente agrário. A política econômica de Park privilegiou uma industrialização voltada para a exportação, baseada na imposição de baixos salários para o conjunto da força de trabalho, na desconsideração do descumprimento da legislação trabalhista e de protocolos comerciais e na repressão ao

---

<sup>21</sup> Os *chaebols* são redes de empresas, organizadas por setores, relativamente grandes que funcionam sob a iniciativa coordenada da alta administração. Essas redes são compostas por empresas controladas por famílias tradicionais, dependentes do governo. Algumas viraram corporações globais como a Hyundai, Samsung e LG (Castells, 1999: 196).

movimento operário-sindical. Além disso, a autora aponta para o fato de o Estado ser altamente corrupto e controlador da vida social, econômica e política.

Havia apenas uma central sindical – a Federação Coreana de Sindicatos ou FKTU, que “era uma extensão direta do Estado”. Todas as outras organizações sindicais foram proibidas pelo regime. “A violência institucionalizada contra quaisquer manifestações de trabalhadores era a norma” (Araújo et al, 2006: 186).

A segunda metade da década de 1980 é marcada pelo início de um processo de democratização, que começou a trazer a liberalização política e a permitir o crescimento da organização da sociedade civil, por meio da formação de um grande número de associações e organizações não governamentais (ONGs). Começam a emergir também diversos movimentos sociais de oposição às políticas estatais e defensores da democratização política.

As lutas desses movimentos foram decisivas para o avanço do processo de transição para a democracia, com a realização de eleições gerais e presidenciais e a consequente estabilização das instituições democráticas. Contudo, as relações de trabalho continuaram marcadas pela intervenção estatal e opressão ao movimento sindical (Araújo et al., 2006).

Na primeira metade da década de 1990, no mandato do presidente Kim Young Sam, o governo propõe uma reforma sindical e anuncia o fim da intervenção do Estado nas disputas trabalhistas. O empresariado se posiciona contra estas medidas, cai o investimento na produção, aumenta o desemprego e a saída de capital, havendo um agravamento da crise da economia (que já se encontrava debilitada).

A necessidade de mudar a legislação trabalhista para que o país fosse aceito como membro da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) fez com que o governo institísse um comitê, com representação sindical e das entidades empresariais e de intelectuais, para propor a mudança da lei. O prazo para a elaboração da proposta terminou sem que o comitê chegasse a uma resolução consensual final. O governo, baseado no que até então tinha sido proposto pelo comitê, encerrou o projeto de reforma e pressionou sua aprovação no parlamento, excluindo a participação dos partidos de oposição. De acordo com Araújo et al. (2006: 187),

“... o projeto do governo incluía tanto demandas do empresariado de flexibilização da lei – como liberdade para demitir trabalhadores, para substituir grevistas e flexibilização da

jornada de trabalho – e demandas dos sindicatos como o direito de sindicalização dos professores e a pluralidade sindical. No entanto, sob influência direta dos *chaebols*, o partido do governo alterou o texto que foi aprovado mantendo elementos chaves da legislação anterior”.

A aprovação desta lei, considerada “anti-trabalhador”, causou um descontentamento na classe trabalhadora, culminando na greve geral de dezembro de 1996, que teve duração de três meses. Contando com o apoio da população, a greve e manifestações desestabilizaram o governo de Kim Y. Sam, causando a derrota do seu partido nas eleições presidenciais.

Em 1997, a primeira vitória nas eleições de um candidato da oposição – Kim Dae Jung –, símbolo da luta contra o regime militar, confirma o êxito dos movimentos democráticos.

Em seu mandato, Kim enfrenta uma grave crise financeira em 1998, o que o levou a promover um acordo entre Estado, capital e trabalho para repartir os custos da reorganização da economia. Dentre as mudanças advindas com o acordo vieram uma maior liberdade de sindicalização e direito à ação política e também a concordância do sindicalismo com as demissões necessárias à reestruturação da economia tanto no setor público quanto no privado. Paralelamente, o governo solicitou recursos ao FMI e Banco Mundial, prometendo implementar uma reestruturação econômica de caráter neoliberal que incluía quatro reformas: financeira, trabalhista, do setor público e dos *chaebols* (Araújo et al., 2006).

Na prática o acordo não funcionou, pois a intensidade da crise e as demissões em massa (em especial no ano de 1998) incitaram muitos protestos e manifestações por parte dos trabalhadores e sindicatos, que acabaram se retirando do acordo. Um dos atores mais atuantes na confrontação com o Estado foram os sindicatos e militantes da KCTU (Confederação Coreana dos Trabalhadores) – central sindical independente e mais à esquerda, que se fortaleceu nas lutas democráticas dos anos 80 e 90 (Araújo et al., 2006).

Até 2002 as demissões continuaram em massa devido à quebra de bancos, às fusões e aquisições de empresas e à privatização de empresas estatais. Em tal contexto, a resistência dos sindicatos e dos trabalhadores continuava por meio de ações diversas, incluindo intensificação do movimento grevista. Diante deste quadro, o Governo Kim Jung passou a utilizar métodos violentos para reprimir as mobilizações trabalhistas, o que o fez perder popularidade e o apoio da população, havendo, com isso, espaço para o crescimento do partido ultraconservador (Araújo et al., 2006: 189).

Araújo et al. (2006) observam que, mais do que reformas na legislação, o fortalecimento do movimento sindical foi na sociedade sul-coreana o fator principal de democratização das relações industriais. Não obstante, as autoras ressaltam que este processo de democratização esbarrou principalmente na resistência dos *chaebols* e na repressão ao movimento sindical.

Em linhas gerais, as políticas econômicas e legislação trabalhista sul-coreanas, no início do século XXI, levaram a uma redução dos direitos e salários. Os trabalhadores passaram a sofrer com a insegurança, derivada do aumento do desemprego.

## **Taiwan**

Assim como a Coreia, Taiwan (ou República da China) passou um processo de democratização e de liberalização econômica, acompanhado por medidas voltadas para a flexibilização dos direitos trabalhistas e relações industriais. Tal processo ganhou força apenas no final da década de 1980, pois antes disso vigorava um forte regime autoritário, implantado pelo Partido Nacionalista do Povo – o Kuomintang (KMT) –, fundado na China em 1912. Durante sua vigência, esse regime estabeleceu sindicatos nas empresas públicas e nas grandes companhias do setor privado (os dirigentes eram designados pelo governo e deveriam seguir os ditames do partido governante) e proibiu a realização de greves. Neste contexto, os sindicatos eram controlados pelo Partido Nacionalista e pelas empresas (Araújo et al., 2006).

Segundo Chou (2002), a suspensão da Lei Marcial no país em 1987 marca o início de um processo de democratização, que possibilitou, inclusive, a criação de um Partido dos Trabalhadores, organizado por intelectuais e militantes de oposição ao regime autoritário. A partir da suspensão da Lei Marcial, houve uma maior mobilização dos trabalhadores por melhores condições de trabalho, incluindo a realização de greves, e um revigoramento da atuação sindical. Contudo, a repressão do Estado nunca deixou de existir. As prisões de lideranças sindicais e determinações de ilegalidade de greves foram alguns meios usados para conter atuações contrárias aos interesses do Governo.

Vale lembrar que no final da década de 1940 inicia-se um período de reconstrução econômica, após o fim da ocupação japonesa no país com o término da 2ª guerra mundial. O período é marcado pela política de substituição de importações, pela aprovação de um

regulamento para o investimento estrangeiro no país e, mais especificamente, pelo aumento do influxo de investimentos de origem japonesa (Araújo et al., 2006; Chou, Nichols e Çam, 2005).

Na década de 1960, o modelo de desenvolvimento industrial taiwanês continuou adotando uma política de substituição de importações, combinando-a com a criação de zonas de produção para exportação, com base no uso intensivo de mão-de-obra, cujo baixo custo era um fator central de competição. Nos anos seguintes, prevaleceu uma forte orientação para a exportação. Especificamente na década de 1980, o governo paralelamente promoveu uma abertura da economia (por meio da redução de tarifas de importação) e passou a estimular a constituição de setores industriais intensivos em tecnologia e capital, visando alcançar uma maior competitividade no mercado global. Em 1990 os produtos de alta tecnologia (eletrônicos, máquinas, informática) constituíam 40% das exportações (Chou, 2002).

De acordo com Chou, Nichols e Çam (2005: 141) três fatores colocaram as empresas do país sob grande pressão pelo aumento da competitividade: (i) a redução de tarifas de importação em 1986; (ii) uma relativa saturação do mercado doméstico de bens de consumo (incluindo eletrodomésticos de linha branca); (iii) a entrada do país na OMC em janeiro de 2002. Tais fatores fizeram com que as empresas procurassem reestruturar seus processos de produção e modos de gestão, o que impactou fortemente a vida dos trabalhadores e promoveu transformações nas relações industriais.

A legislação sindical passou a autorizar a organização de sindicatos pelos trabalhadores que trabalhem em empresas com mais de 30 funcionários, mas o Estado reconhece apenas um sindicato por empresa. Existem dois tipos de sindicatos no país: sindicatos industriais organizados por empresa (inclui os setores manufatureiro e de serviços) e sindicatos de ofícios ou de categorias profissionais que se organizam em bases geográficas (Chou, 2002). A flexibilização dos contratos e da jornada de trabalho foi intensificada a partir de desregulamentação promovida pelo governo, com impacto negativo para a segurança no emprego, antes garantida para grande parte dos trabalhadores industriais. Além disso, as empresas passaram a “enxugar” seus quadros de funcionários e a reduzir salários e outras despesas consideradas custos.

Taiwan vivenciou uma mudança de partido político no poder apenas em 2000, depois de 50 anos de dominação do Kuomitang (KMT). No entanto, nas eleições presidenciais de 2008, o KMT retornou ao poder com a vitória de seu candidato Ma Ying-jeou, que prometeu promover

uma aproximação entre Taiwan e China, contrariamente ao governo anterior que mantinha uma posição anti China e defendia a independência de Taiwan em relação ao Estado chinês<sup>22</sup>.

Vimos que a história do movimento sindical taiwanês é marcada pela repressão, que continuou mesmo depois da suspensão da Lei Marcial. Para Araújo et al. (2006: 192), “a manutenção da mesma estrutura sindical até o presente mostra que a democratização não atingiu as relações de trabalho”. As autoras também notam que a intensificação da reestruturação das empresas enfraqueceu os sindicatos, o que se reflete no número cada vez mais reduzido de filiações.

## **Turquia**

Somente na década de 1990 a Turquia<sup>23</sup> começa a experimentar um processo de transição democrática, pois até então a história do país é marcada pelo forte intervencionismo e autoritarismo do Estado, que permearam diferentes dimensões da vida social, influenciando, inclusive, a constituição e a estrutura das relações industriais.

O Estado teve um papel central na conformação da estrutura e da natureza do sindicalismo que perduram até este novo milênio. Até o início da década de 1940, prevaleceram por parte do governo ações “esmagadoras” das atividades sindicais e um controle rígido das relações de trabalho. Para ilustrar:

“Em 1925, toda atividade sindical e de oposição ao governo foi banida e se instaurou um regime de partido único. Em 1936, foi decretada uma legislação trabalhista e em 1938 uma nova Lei das Associações, baseada na legislação do trabalho do fascismo italiano que tornava as greves ilegais e proibia qualquer associação baseada nas classes sociais” (Araújo et al., 2006: 179).

A década de 1940 traz uma pequena liberdade para os sindicatos e os partidos de esquerda. Nesse período é formulada uma nova legislação que concede aos trabalhadores o direito de constituir sindicatos, proibindo-os, contudo, de ter filiação política e deflagrar greves.

---

<sup>22</sup> A China considera Taiwan parte integrante de seu território desde a guerra civil de 1949, quando as tropas nacionalistas - derrotadas pelos comunistas de Mao Tsé-tung – se refugiaram na ilha. Em março de 2005, o Parlamento chinês adotou uma lei que legitima o uso da força caso Taiwan declare sua independência.

<sup>23</sup> As informações que seguem têm por base os trabalhos de Nichols e Sugur (2004) e Nichols, Sugur e Demir (2002).

Na década de 1950 o Partido Democrático (PD) conquista o Governo e inicia um processo de implementação de políticas pró-mercado, sob forte influência norte-americana. A primeira Confederação de Trabalhadores Turcos, denominada Turk-Is, é fundada em 1952. Mantendo relações clientelistas com o PD e contando com o apoio financeiro dos EUA, a central Turk-Is começou a enfrentar conflitos internos, que resultaram em vários rachas, sendo o mais importante o ocorrido em 1967 com a formação da Disk-Is (Confederação dos Sindicatos Revolucionários) – central sindical de esquerda que defendia uma plataforma classista e tinha afinidade com o Partido dos Trabalhadores Turcos (PTT), fundado em 1961 por intelectuais e sindicalistas de esquerda.

Vale destacar o golpe militar que houve na Turquia em 1960. Este golpe, segundo Araújo et al. (2006: 180), ao contrário do que ocorreu no Brasil do pós-1964, trouxe quase duas décadas de crescimento e fortalecimento dos sindicatos. “A nova Constituição garantiu o direito de organização sindical, de realização de negociações coletivas e também o direito de greve”.

Esses ganhos em termos de fortalecimento e conquistas de espaços pelas organizações sindicais se fizeram sentir até 1980, pois neste ano, em meio à turbulência política e a uma grave crise econômica, ocorre um novo golpe militar. Com este golpe entraram em vigor leis restritivas para as mobilizações sociais e sindicais. Houve, por exemplo, a promulgação de uma nova lei sindical, que passou a proibir o engajamento dos sindicatos em atividades políticas, o estabelecimento de relações com partidos políticos e estabeleceu fortes restrições às greves e à livre negociação.

Nesse contexto, a crise financeira forçou uma reorientação da política econômica e industrial, que passou a dar ênfase às exportações. Esta reorientação trouxe em seu bojo cortes nos custos da produção e nos salários reais.

Apesar do golpe de 1980 ter reduzido a liberdade de ação dos sindicatos e movimentos dos trabalhadores, estes não deixaram de resistir e reivindicar, realizando, para tanto, greves e manifestações de protesto contra o governo e a sua política de privatizações, bem como contra sua política econômica, que propunha o congelamento de salários.

Nos anos 1990 o interesse do governo turco em entrar na União Européia (UE) fez com que ele buscasse criar condições necessárias para tal. Nesse sentido, em 1995 foi aprovado um

conjunto de emendas constitucionais destinadas a ampliar as liberdades civis e estender direitos democráticos, o que beneficiou os sindicatos com o direito de participação política.

Um fato marcante da história política turca foram as eleições de 2002, nas quais foi eleito como Primeiro Ministro um membro do partido moderado AKP (que, em português, significa Partido da Justiça e Desenvolvimento). O candidato ganhou as eleições, diferentemente dos governos anteriores, defendendo uma maior aproximação com o ocidente e com a Europa, em particular. A partir de então, o programa turco de reformas necessárias para sua entrada na UE foi aprofundado. As mudanças motivadas dizem respeito à eliminação de leis de exceção e ampliação dos direitos humanos, fim da pena de morte, punição de torturadores, criação de dificuldades para o fechamento de partidos pelo Judiciário e permissão para redes privadas de TV operarem no país (Sugur e Nichols, 2005).

Conforme Sugur e Nichols (2005: 169), um importante passo do governo, objetivando que a Turquia se torne país membro da União Européia, foi a aprovação de uma nova Lei do Trabalho em 2003. Um aspecto relevante contido nesta Lei é a exigência da implementação do Artigo 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT)<sup>24</sup>, que, em especial, “beneficiou os trabalhadores formais, pois esses passaram a contar, a partir da Lei, com um seguro desemprego que pode durar até 10 meses. Ademais a Lei passou a proibir que empregados formais se tornassem subcontratados”.

A nova Lei não trouxe benefícios para os trabalhadores temporários ou sem contratos formais. Pelo contrário, em alguns aspectos ela só legitimou práticas que desfavorecem os trabalhadores que vivenciam esse tipo de situação. Houve a legalização do trabalho em tempo parcial, das agências de terceirização de mão-de-obra e do revezamento em mais de três turnos por dia. Além disso, foi concedido unicamente ao empregador o poder de decisão, conforme sua escolha ou necessidade econômica, sobre a flexibilização da jornada de trabalho (incluindo a decisão de contrato por prazo fixo, que já vigorava antes mesmo dessa nova Lei).

Um aspecto curioso das mudanças é que os empregadores passaram a ter permissão para emprestarem seus empregados para outras empresas por um período de até um ano.

---

<sup>24</sup> O Artigo 111 trata especificamente das diferentes formas de discriminação no mercado de trabalho, proibindo não somente a discriminação de gênero, mas a étnica, racial, política, bem como as discriminações de cunho político, filosófico ou ideológico (Sugur e Nichols, 2005: 169).

Nota-se que as mudanças nas últimas décadas na Turquia caminharam no sentido da flexibilização dos direitos do trabalho e, como ocorreu em outros países, “a utilização de novas formas de contratação flexível aos poucos tem minado avanços conseguidos na legislação” (Araújo et al., 2006: 184).

Como assinalam as autoras supramencionadas, o século XXI na Turquia se iniciou com indicadores bastante desfavoráveis para a classe trabalhadora:

“... o salário médio no setor industrial privado caiu 20% em 2001 e continuou em declínio em 2002, em uma situação de inflação na casa dos 20% ao ano. Há um crescimento do setor informal, que sempre foi extenso no país, e também da pobreza. Estudos sugerem que uma em cada três famílias turcas vive em situação de pobreza e uma em cada cinco passa fome (Nichols e Sugur, 2004 apud Araújo et al., 2006: 185).

## **Brasil**

No Brasil<sup>25</sup>, o Estado desempenhou um papel central na estruturação do sindicalismo e na conformação das relações industriais. A promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943 marca a história do desenvolvimento das relações industriais e dos direitos trabalhistas no país. Pois, como observam Araújo et al. (2006), os direitos trabalhistas e a estrutura sindical assegurados nesta legislação foram mantidos praticamente até a década de 1960, época em que se inicia o regime militar.

Durante o período de regime militar foi regulamentado na legislação sindical o direito de greve. Entretanto, na prática, as muitas exigências inviabilizavam o uso desse direito. Na legislação trabalhista, foi alterado o direito à estabilidade no emprego depois de 10 anos de serviço, criando-se o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) como um seguro para os trabalhadores em caso de demissão e/ou aposentadoria. Essas alterações facilitaram as demissões.

Diversos mecanismos de controle da atividade sindical foram implementados pelos sucessivos governos militares, sendo muitos previstos em lei – tais como a intervenção nos sindicatos, a cassação de diretorias eleitas, a fiscalização das eleições sindicais e o fechamento de sindicatos. Apenas no final da década de 1970, o movimento sindical recupera a força e capacidade de mobilização e negociação. Nesta época, em meio à crise do regime militar e à luta

---

<sup>25</sup> Para esta breve abordagem de aspectos históricos e mudanças no regime regulatório no Brasil, utilizo como referência principal o estudo de Araújo et al. (2006).

pela democratização do país, foram deflagradas várias greves. Dentre as principais reivindicações do movimento sindical estavam a estabilidade no emprego, redução da jornada de trabalho, direito irrestrito à greve, reforma da CLT e direito de negociações diretas com o patronato (sem a interferência do Estado).

No decorrer da década de 1980, o movimento sindical foi se tornando mais heterogêneo, agregando um número expressivo de categorias de assalariados urbanos, milhões de trabalhadores rurais e segmentos importantes das classes médias urbanas. Duas importantes centrais sindicais são criadas neste contexto: a Central Única dos Trabalhadores (CUT – fundada em 1983) e Central Geral dos Trabalhadores (CGT – criada em 1986).

É importante observar que as mudanças na estrutura do sindicalismo e nas relações industriais ocorrem simultaneamente à luta pela redemocratização política no país, empreendida pelo movimento sindical, ao lado de outros movimentos sociais que surgiram e se fortaleceram no mesmo período.

A década de 1980 registra o crescimento do poder de barganha e influência política do sindicalismo. Houve um aumento do número de greves e de número de sindicalizações. Com isso, as pautas de reivindicações foram ampliadas, passando a conter cláusulas afetas a direitos e benefícios sociais.

A escolha de um presidente civil em 1985 e a Constituição de 1988 consolidaram o fim do regime militar e reorganizam o Estado em bases liberais democráticas. A participação ativa do movimento sindical, por meio de propostas de emendas ao texto constitucional, contribuiu para que a Constituição garantisse um conjunto de novos direitos, dentre os quais direitos trabalhistas tais como licença maternidade de 120 dias, licença paternidade de 7 dias, pagamento de um adicional de férias de 1/3 do salário etc. A Constituição também alterou a legislação sindical, reconhecendo as Centrais Sindicais e conferindo maior liberdade de organização, “não obstante ter mantido o sindicato único de base municipal e o imposto sindical” (Araújo et al., 2006: 173).

O quadro econômico desenhado na década de 1990 – com o acirramento da concorrência, incorporação do progresso técnico e reorientação de uma economia nacional (orientada por políticas protecionistas) para uma economia de mercado em busca de inserção internacional – afetou o movimento sindical brasileiro e trouxe mudanças significativas para o universo do trabalho, pois o período ficou marcado pela desregulamentação de direitos e pela flexibilização

das relações de trabalho, que afetou questões centrais para os trabalhadores (como remuneração, contrato de trabalho, jornada de trabalho, negociação coletiva etc) (Santos, 2005).

De um modo geral, a justificativa mais utilizada para a introdução das medidas flexibilizadoras era o incentivo à criação do emprego, principalmente, por meio de redução dos custos do trabalho. Nesse sentido, Araújo et al. (2006: 175) observam que, em 1998,

“... frente ao crescimento do desemprego (que atingiu 18,2% na região metropolitana de São Paulo, de acordo com a pesquisa Dieese/Seade), ao descontentamento da classe empresarial frente à política econômica e suas pressões pela flexibilização dos direitos trabalhistas, bem como frente à necessidade de atender exigências estabelecidas pelo FMI na negociação de um novo empréstimo, o Governo adotou um conjunto de medidas ‘de combate ao desemprego’, voltado para a flexibilização dos contratos”.

As mudanças na legislação nesse período estenderam a utilização do contrato por tempo determinado para qualquer setor de atividade, pois antes a CLT restringia a utilização deste tipo de contrato a atividades transitórias e contrato de experiência. Para exemplificar, a Lei 9.601, de 21 de janeiro de 1998, passou a permitir que as convenções e os acordos coletivos instituíssem contratos por tempo determinado, em qualquer atividade desenvolvida pela empresa ou estabelecimento.

Com a referida Lei, passaram a ser permitidas no país sucessivas prorrogações do contrato de trabalho por prazo determinado (desde que não se ultrapasse o período limite de dois anos). Para efeito de contratação, o contrato por prazo determinado depende de negociação junto ao sindicato profissional ou deve estar previsto em acordo ou convenção coletiva.

Nota-se que a Lei 9.601/98 veio a ampliar as hipóteses de contratação por prazo determinado, permitindo que esse tipo de contrato possa ser adotado em qualquer função ou atividade.

Importa distinguir o contrato por prazo determinado do trabalho temporário. Este último foi regulamentado no Brasil pela Lei 6.019, de 03 de janeiro de 1974, e é definido como aquele prestado por pessoa física a uma empresa, por no máximo três meses, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviço. A realização desse tipo de vínculo trabalhista deve ocorrer por meio de contrato escrito, firmado entre a empresa na qual o trabalhador atuará e a empresa de trabalho temporário (contratante intermediadora). As situações mais comuns em que as empresas recorrem ao

trabalhador temporário incluem períodos de alta produção (picos sazonais) e aumento das vendas em épocas especiais. Permite-se apenas uma única prorrogação desse tipo de vínculo empregatício, por mais 90 dias, mediante prévia autorização do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Conforme a referida Lei, os trabalhadores temporários devem ter os mesmos direitos dos trabalhadores efetivos.

Entre as demais medidas tomadas pelo governo brasileiro no final da década de 1990, vale destacar a flexibilização da jornada de trabalho por intermédio da implantação da *anualização* das horas de trabalho ou do chamado “banco de horas” e a permissão para contratações por tempo parcial (inclusive a substituição do contrato em tempo integral pelo de tempo parcial, com a correspondente redução de salário, encargos e benefícios).

Sobre a flexibilização salarial, um estudo realizado pelo Dieese (2001) assinala que as medidas implantadas ao longo da década de 1990 provocaram o rebaixamento do salário fixo e o crescimento do componente variável da remuneração, bem como intensificaram, por meio da Participação nos Lucros e Resultado (PLR), a descentralização da negociação coletiva para o interior das empresas e restringiram a negociação da produtividade à esfera da PLR.

Vale notar que as reformas na legislação trabalhista foram aprofundadas na segunda metade da década de 1990, no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC). Este governo, iniciado em 1995, é lembrado pela política de privatizações e de incentivos à exportação e à modernização das empresas (com vistas a torná-las competitivas no mercado internacional). As medidas de flexibilização das relações de trabalho intensificadas nesse período visavam, dentre outros aspectos, estimular a negociação direta entre empregados e empregadores a partir dos locais de trabalho.

No decorrer desses processos de mudança, grande parte dos sindicatos foi perdendo a força devido à diminuição de membros, ocasionada, principalmente, pela redução dos postos de trabalho, movimentos de terceirização e dificuldade de mobilização<sup>26</sup>.

Nessa perspectiva, um estudo realizado por Araújo e Figueiredo (2003: 11), acerca da influência das novas formas de gestão do trabalho sobre a relação dos trabalhadores com o

---

<sup>26</sup> Para Araújo et al. (2006: 179), essa dificuldade expressa-se na redução da duração e na queda do número de greves – “principalmente das greves por categoria que praticamente deixaram de ocorrer a partir de 1994”.

sindicato, destaca o desemprego como “o principal motivador do comprometimento dos funcionários com as empresas e do seu afastamento das atividades sindicais”.

Ademais, o movimento sindical vivenciou o acirramento de divergências internas e de disputas ideológicas, o que gerou dificuldades para o estabelecimento de estratégias de ação comuns entre os sindicatos para reverter situações de perdas ou reduções de direitos e benefícios.

Cabe encerrar esta seção observando que, embora em diferentes medidas, em todos os países houve uma flexibilização da legislação trabalhista e perdas para os trabalhadores. Os resultados obtidos na pesquisa sobre os regimes regulatórios desses diferentes países trazem indícios que reforçam o movimento voltado para a flexibilização dos contratos, tendo em vista a redução dos considerados custos do trabalho.

Como aponta uma literatura que discute o emprego de trabalhadores com contratos de trabalho flexíveis no bojo do movimento de reestruturação produtiva, a flexibilização das relações de trabalho e da produção, como forma de redução de custos e maior competitividade, tem sido perseguida pelas empresas em diferentes países. Entre as formas flexíveis de uso do trabalho, o trabalho temporário e a terceirização têm sido tomados pelas empresas como medidas viáveis para atender não somente os anseios de maior economia, mas também as demandas de flexibilidade e de rápida mobilização de recursos humanos (Guimarães, Consoni e Bessa, 2007; Pochmann, 2008).

Consoni (2009) bem observa que, independentemente do vínculo de emprego que pode vigorar (contratação formal sem implicar vínculo determinado; os contratos por tempo determinado; o trabalho por tempo parcial – *part-time*; o trabalho temporário; as empreitadas por projetos etc), a terceirização tem se apresentado como forma proeminente de organizar as relações de trabalho nos anos recentes. Busca-se com esse tipo de prática maior flexibilidade na gestão dos negócios e, por extensão, maior competitividade no mercado. Por sua vez, a utilização de trabalhadores temporários é uma das alternativas encontradas pelas empresas para lidar com a sazonalidade dos mercados, aumento das vendas em decorrência de épocas especiais (natal, dia das mães etc) e substituição de pessoal efetivo (cobertura de férias, de licenças de ordem diversa etc).

Ao referir-se à chamada flexibilidade numérica – que é “relativa a necessidades localizadas, no tempo, de ajustes no número de trabalhadores” –, Consoni (2009: 3) nota que um

importante desdobramento desse tipo de flexibilidade tem se dado em decorrência de indicadores como o *headcounter*, o qual é freqüente e comum no caso das multinacionais. Segundo a autora, esse tipo de indicador diz respeito à relação entre faturamento por número de empregados e é adotado internacionalmente como medida de produtividade. Por se traduzir em um índice simples e de fácil compreensão para pequenos investidores, freqüentemente o *headcounter* é considerado em cotações da bolsa de valores.

A autora assinala que são comuns as situações em que as empresas precisam ampliar seu quadro de funcionários, ou seja, necessitam de flexibilidade numérica, porém não têm orçamento aprovado para contratar novas pessoas. Em circunstâncias como essa, a terceirização e o trabalho temporário acabam sendo alternativas de curto prazo. “Isso porque os gastos com terceirização não são contabilizados como contratação de pessoal. Nessa lógica, tal indicador (*headcounter*) apresenta-se como um estímulo às terceirizações” (Consoni, 2009: 3).

Importa perceber que são muitas as abordagens que qualificam os trabalhadores terceiros e temporários como periféricos, precários, de baixa remuneração e mal remunerados, que compartilham um sentimento de insegurança e de incerteza quanto ao aspecto futuro de sua empregabilidade. Essas abordagens baseiam-se no caráter transitório que tende a caracterizar os vínculos de empregos dos terceiros e temporários. Contudo, essa percepção de trabalho precarizado pode ser relativizada se considerarmos, por exemplo, que o trabalho temporário e/ou a terceirização muitas vezes se apresentam como oportunidades de acesso ao mercado de trabalho – uma fonte imediata de renda enquanto se adquire experiência, em alguns casos. Ademais, a inserção de segmentos da população, que talvez estejam mais expostos à exclusão no mercado de trabalho (mulheres, jovens e idosos), pode se beneficiar dessas modalidades de vínculos de emprego (Consoni, 2009: 4).

Ressalva-se, entretanto, que em muitos casos a terceirização se vincula sim a práticas que precarizam as condições e relações de trabalho, não obedecendo à legislação que rege essas atividades no lugar em questão. “Os casos mais comuns são aqueles em que a terceirização ocorre de forma desvirtuada, em que o trabalhador não consegue identificar quem é o seu empregador e, portanto, não consegue reivindicar seus direitos” (Consoni, 2009: 5).

Notamos que os processos de reestruturação em todas as empresas pesquisadas englobaram mudanças em suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos. Em alguma

proporção, todas as empresas estavam adotando a contratação de trabalhadores por prazo determinado, estavam valendo-se de trabalhadores temporários e/ou passaram a terceirizar determinadas atividades produtivas. Foi possível identificar que a automação e a terceirização de processos de trabalho, empreendidas nas fábricas de linha branca, repercutiram na redução da força de trabalho permanente contratada.

Passo a seguir para a caracterização da indústria de linha branca para, em seguida, focalizar os traços assumidos pelo processo de reestruturação produtiva no interior das empresas pesquisadas, processo este que incluiu a flexibilização do uso do trabalho.

### **1.3 – A indústria mundial de linha branca: mudanças em curso**

A origem da indústria de eletrodomésticos de linha branca remonta às estratégias de diversificação de outros setores, especialmente da indústria elétrica, baseada na capacidade inventiva e na tradição de pesquisa de empresas como a General Electric e Westinghouse. A constituição das primeiras empresas de linha branca ocorreu nos EUA e Europa, depois da 1ª guerra mundial, tornando-se estes os mercados mais antigos do setor, com as empresas mais tradicionais e com níveis elevados de difusão para a maioria dos produtos (Matusita, 1997; Bezuidenhout, 2000).

Na atualidade, o aprofundamento dos processos de internacionalização e reestruturação produtiva nesse setor, sem dúvida, torna-o um campo fértil para o estudo das mudanças na realidade de trabalho. Ademais, a indústria de linha branca tem uma participação importante na geração de empregos, pois é intensiva em trabalho manual, uma vez que depende consideravelmente da presença constante de trabalhadores para controlar as máquinas e movimentar as partes das peças dos aparelhos que estão sendo produzidos. Apenas para exemplificar, em 2008, essa indústria empregava no Brasil cerca de 30 mil pessoas, o que representa um pouco mais de 60% do total de eletrodomésticos (Albergoni, 2009).

Como observado por Santos, Souza e Costa (1995), a fabricação dos produtos de linha branca é intensiva em corte, dobra, furação, tratamento em pintura e montagem que ocorrem a partir de um número grande de operações. O uso da microeletrônica em alguns produtos da linha atribui uma maior sofisticação tecnológica (tais como os fornos microondas, que têm seu funcionamento baseado em componentes eletrônicos e as lavadoras, dotadas de sistemas que

monitoram seu ciclo de trabalho, composto de operações diferenciadas). Os refrigeradores, *freezers* e condicionadores de ar têm como principal componente o compressor (ou “motor”)<sup>27</sup>, onde se concentra o maior grau de tecnologia destes produtos.

Sobrero e Roberts (2002) notam que, apesar de a montagem de diferentes peças e subsistemas requerer a combinação de domínios do conhecimento, desde a mecânica à moldagem eletrônica e plástica, os produtos de linha branca são relativamente similares e de fabricação simples.

Observa-se, então, que a tecnologia de produtos de linha branca é acessível às empresas e as mudanças tecnológicas nessa indústria são relativamente lentas<sup>28</sup>. Daí as condições de competitividade nessa indústria estarem diretamente atreladas à capacidade de gerenciamento de custos das empresas<sup>29</sup>. Fato que leva a ser observada a importância que assumem dentro do setor as inovações organizacionais, associadas à introdução de métodos e técnicas de organização e de gestão da produção e do trabalho, tais como o Seis Sigma, *just-in-time*, *kanban* etc (Pina, 2004).

A importância desses métodos e técnicas de gestão para a indústria de linha branca se concentra no fato de sua adoção não requerer altos investimentos e colaborar para a busca de uma maior eficiência, associada à redução de custos de produção, aumento da produtividade e incremento da qualidade. Essa busca tem tido grande impacto na organização do trabalho no interior das fábricas (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006).

Em linhas gerais, as principais mudanças identificadas no setor mundial de linha branca nas últimas décadas foram.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Campos, em 1997, ao pesquisar uma grande fábrica de compressores (ou “motor da geladeira”) no Brasil, observou que esse item agregava aproximadamente 1350 peças, que eram montadas a partir de 650 operações diferentes.

<sup>28</sup> De acordo com Cunha (2003: 26), a indústria de linha branca se encontra em um estágio de maturidade tecnológica, caracterizado pela existência de inovações incrementais de produto e de processo. Tais inovações se encontram condicionadas pelas oportunidades tecnológicas específicas à indústria considerada e pelo grau de apropriabilidade privada de seus resultados. A autora cita Dicken (1998: 162), que define como características de estágio de maturidade o auge da demanda, estabilidade da tecnologia com possibilidades de inovações incrementais, elevada intensidade de capital derivada da alta obsolescência, começo do declínio do número de firmas, trabalho semi-qualificado e capital como os fatores de produção críticos.

<sup>29</sup> Acessado em <https://www.abinee.org.br/noticias/com04.htm>, em 10 outubro de 2005.

<sup>30</sup> As informações que seguem são baseadas, principalmente, em Cunha (2003).

(i) a substituição de um perfil heterogêneo (quanto ao tamanho e tipo de empresa) por um número reduzido de grandes empresas especializadas;

(ii) a expansão da capacidade produtiva para mercados considerados emergentes (como os localizados no Sudeste Asiático, Leste Europeu e América Latina) e a aquisição das empresas nacionais por grandes corporações multinacionais, o que intensificou a chamada internacionalização produtiva;

(iii) a intensificação da difusão de inovações tecnológicas e organizacionais, uma vez que as principais empresas mundiais passaram a investir em estratégias de reestruturação produtiva no plano internacional, incluindo suas unidades produtivas nos países considerados emergentes.

O quadro a seguir sintetiza essas mudanças:

**Quadro 1.1 – Mudanças na indústria mundial de eletrodomésticos de linha branca**

Década de 1970	<p><b>Estrutura:</b> heterogênea — coexistência de empresas de diferentes portes (pequena, média e grande) e tipos (especializada e diversificada).</p> <p><b>Estratégias:</b> predominância do caráter nacional ou regional; dupla segmentação do mercado (espaço e renda); ausência do processo de reestruturação produtiva; início da difusão de inovações de processo.</p>
Década de 1980	<p><b>Estrutura:</b> início do processo de especialização setorial e de internacionalização da produção – presença de um número reduzido de grandes empresas e início das aquisições e fusões de empresas do setor.</p> <p><b>Estratégias:</b> início do processo de internacionalização produtiva (expansão da capacidade produtiva pela aquisição e fusão com produtores locais); predominância da segmentação de mercado por renda; introdução de inovações de produto e processo; início do processo de reestruturação produtiva.</p>
Década de 1990	<p><b>Estrutura:</b> produção restrita a um pequeno número de empresas especializadas e internacionalizadas.</p> <p><b>Estratégias:</b> intensificação da internacionalização produtiva (ênfase para os mercados emergentes); predominância da segmentação do mercado por renda; intensificação das inovações de produto e processo; intensificação da reestruturação produtiva.</p>
Década de 2000 (em curso)	<p><b>Estrutura:</b> consolidação da liderança de um pequeno número de fabricantes especializados e internacionalizados.</p> <p><b>Estratégias:</b> processo de internacionalização produtiva prevalece acentuado (com destaque para multinacionais de países emergentes que lograram alcançar posições de destaque no mercado internacional); lançamentos de inovações de produto e processo levam a maior integração com novas tecnologias (principalmente, eletrônica); prevalência da segmentação do mercado por renda; contínuo investimento em programas de reestruturação produtiva.</p>

Fonte: Adaptado de Cunha (2003); Gitahy e Cunha (1999); Lafis (2008); Mascarenhas (2005).

Até o início da década de 1990 o setor de linha branca tinha um grau baixo de internacionalização. Esta situação começou a mudar a partir de meados da década de 1990, quando as maiores empresas de linha branca intensificaram o processo de expansão de sua capacidade produtiva para os chamados mercados emergentes, especialmente por meio da realização de IDEs.

As grandes empresas passaram a enfatizar a expansão de seus IDEs por intermédio da construção de suas próprias plantas produtivas em outros países, da formação de *joint-ventures* com produtores locais ou da aquisição de empresas nacionais.

Desse modo, conforme descrito no Quadro 1.1, a predominância de um caráter nacional/regional da indústria de linha branca mundial cedeu lugar a um intenso processo de internacionalização produtiva, fundado principalmente em fusões e aquisições. Por seu turno, a grande heterogeneidade, em termos de tamanho e de tipo de empresa, foi substituída por um número reduzido de grandes empresas setorialmente especializadas.

Tal processo de internacionalização produtiva foi condicionado tanto pelo acirramento da concorrência e saturação de mercados tradicionais de linha branca (EUA e Europa) como pela conjuntura favorável político-econômica dos países receptores de IDEs em questão, incluindo condições tais como existência de políticas macroeconômicas de estabilização e políticas de atração de investimentos externos, vantagens de custo dos fatores de produção e de transporte dos produtos finais, elevado tamanho e potencial de crescimento dos mercados (internos e/ou regionais), bem como a estruturação de cadeias de suprimentos e de distribuição domésticas.

A título de exemplo, de acordo com Matusita (1997), a expansão das atividades produtivas das grandes empresas de linha branca de países desenvolvidos na América Latina ocorreu após a adoção de programas de estabilização econômica e abertura comercial colocados em prática nos diversos países latino-americanos. Daí, as potencialidades dos mercados de bens de consumo desta região vieram à tona como resultado da implementação desses programas. Do mesmo modo, Bezuidenhout (2000) chamou a atenção para o caso da África do Sul, onde a entrada de multinacionais de linha branca também ocorreu em seguida a um processo de liberalização comercial, além de mudanças no mercado de trabalho e na política industrial do país, favoráveis à atuação dessas empresas.

É interessante notar que, mais recentemente, empresas multinacionais de linha branca de países em desenvolvimento vêm se destacando no mercado mundial. Como casos exemplares, Bonaglia, Goldstein e Mathews (2006) citam as empresas Mabe (México), Arcelik (Turquia) e Haier (China). Segundo os autores, como retardatárias no que tange ao processo de internacionalização, essas empresas tiveram que encontrar formas inovadoras com vistas a abrir espaço para si próprias em mercados altamente competitivos.

Para ilustrar como essas três empresas têm ampliado sua participação e presença no mercado internacional, os autores assinalam que elas têm lançado mão de modalidades de ações diversas – oferecimento de contratos de serviços, licenciamento de novas tecnologias, formação de *joint-ventures*, alianças estratégicas etc. Também adquiriram e instalaram fábricas tanto em outros países em desenvolvimento como nos mercados desenvolvidos; como exemplos: a Mabe passou a controlar a GE-Dako no Brasil em 2003, comprou a empresa Camco no Canadá em 2005, divulgou sua intenção de comprar a divisão de eletrodomésticos da GE no Brasil em 2008 e comprou a marca Continental e unidades fabris da Bosch-Siemens em 2009; por sua vez, a Arcelik em 2002 adquiriu empresas na União Européia (Blomberg e Elektra Bregenz), adquiriu a empresa romena Artic em 2004 e em 2005 estabeleceu uma nova linha de produção na Rússia; já a Haier, em 2001, estabeleceu contratos de *joint-ventures* no Paquistão e na Índia e adquiriu a empresa italiana Meneghetti. Em 2005 a empresa chinesa abriu fábricas na Argélia, Egito, Nigéria e África do Sul.

Analisando os três casos supramencionados, Bonaglia, Goldstein e Mathews (2006) reforçam a hipótese de que a globalização está sendo conduzida não apenas pelas grandes empresas avançadas, mas também por empresas emergentes que estão se internacionalizando da “periferia” e, assim, vêm ocupando espaços competitivos. Para tanto, elas têm procurado explorar as vinculações disponibilizadas pela globalização e desenvolver uma cultura de contínuo aprendizado.

No que tange à saturação dos produtos de linha branca no mercado, os produtos tradicionais (como fogões e refrigeradores) possuem um grau de saturação elevado, o que torna os investimentos em melhorias tecnológicas fundamentais para garantir o crescimento das vendas (Lafis, 2008).

Em países menos desenvolvidos, os produtos tradicionais possuem uma saturação menor em termos de quantidades físicas, comparativamente aos países mais desenvolvidos. Portanto, países avançados como os EUA apresentam um elevado nível de difusão de produtos de linha branca, sobretudo daqueles mais tradicionais, o que impõe uma limitação à expansão das vendas nesses mercados consumidores.

**Tabela 1.1 – Nível de difusão<sup>(1)</sup> de produtos de linha branca (por país/região) (2004) (%)**

	Refrigeradores	Lavadoras de Roupas	<i>Freezers</i>	Lavalouças	Fornos Microondas
China	90,2	95,9	6,7	-	41,7
Japão <sup>(2)</sup>	98,9	99,6	-	-	95,8
Europa	98,0	96,0	49,0	42,0	62,0
EUA	99,0	95,0	47,0	60,0	95,5
Canadá <sup>(2)</sup>	99,8	81,3	56,3	54,6	93,0
Brasil <sup>(3)</sup>	87,4	34,5	17,1	-	19,0

(1) O nível de difusão consiste na porcentagem de unidades domésticas (domicílios particulares permanentes) que possuem pelo menos 1 unidade do eletrodoméstico considerado.  
(2) Os dados do Canadá e do Japão são de 2003.  
(3) Os dados de refrigeradores, lavadoras e *freezers* foram fornecidos pelo IBGE e se referem ao ano 2004, enquanto o nível de difusão de fornos de microondas foi fornecido pela *Euromonitor* e se refere ao ano 2000.

Fonte: Elaborado por Adriana Cunha, a partir de dados da *Appliance Magazine*, *Euromonitor* e da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)/IBGE (Brasil).

Importa notar que o nível mais baixo de difusão de aparelhos pode indicar um tipo de saturação não-relacionado a quantidades físicas, mas relacionado à renda limitada da população, pois o fato de possuir os principais eletrodomésticos está fortemente correlacionado ao desenvolvimento econômico.

Além da renda *per capita*, outros fatores influenciam a demanda por artigos de linha branca: crescimento da construção (número de novas residências), disponibilidade de energia elétrica, condições de financiamentos (prazos e taxas de juros), apelos tecnológicos e mercadológicos etc (Lafis, 2008).

Segundo Araújo et al. (2006), a perspectiva de expansão futura do mercado dos produtos mais tradicionais, com graus de saturação elevados, parece se encontrar, principalmente, na reposição/renovação dos aparelhos já existentes, estimulada pelos constantes lançamentos de

novos produtos que incorporam inovações incrementais, e no crescimento do número de unidades domésticas<sup>31</sup>.

Por sua vez, Bonaglia, Goldstein e Mathews (2006) apontam que, como os eletrodomésticos são produtos sujeitos a teste e dependem de reputação, a fidelidade à marca é um fator competitivo muito importante nesse mercado, que funciona como uma barreira à entrada, reduz a extensão das demandas de mudanças de curto prazo e permite às empresas experimentar um posição confortável por mais tempo (a reputação da marca não pode ser derrubada pelo fracasso da inovação de um único produto).

A análise do desempenho da indústria mundial de linha branca demonstra que um conjunto restrito de grandes empresas lidera os segmentos mais dinâmicos do mercado mundial de eletrodomésticos (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006; Cunha, 2003; Nichols e Çam, 2005).

Assim, como observado por Cunha (2003), a indústria de linha branca pode ser considerada um caso típico de oligopólio misto mundial<sup>32</sup>, controlado por um número reduzido de grandes empresas especializadas e internacionalizadas que dominam tanto a produção quanto o mercado internacional.

As cinco principais fabricantes mundiais, classificadas por volume de vendas, incluem duas companhias norte-americanas, uma sueca, uma alemã e uma chinesa, conforme relaciona o Quadro 1.2:

**Quadro 1.2 – Principais empresas da indústria mundial de linha branca (2004)**

Empresas	País de origem	Ano*
Whirlpool	EUA	1906
AB Electrolux	Suécia	1910
General Electric	EUA	1907
Bosch-Siemens	Alemanha	1886
Haier	China	1984

\*Ano aproximado da entrada da empresa na indústria de eletrodomésticos.

Fonte: Adaptado de Bonaglia, Goldstein e Mathews (2004).

<sup>31</sup> As autoras (com base numa publicação da “*Appliance Magazine*” de 2003) estimaram, nos EUA, uma reposição de 7 milhões de refrigeradores (dada uma expectativa média de vida de 13 anos) e de aproximadamente 6,5 milhões de lavadoras de roupa (dada uma expectativa média de vida de 12 anos).

<sup>32</sup> Segundo Cunha (2003: 22), “neste tipo de oligopólio, um número reduzido de grandes empresas controla a produção e o mercado internacionais. As barreiras à entrada decorrem tanto das economias de escala técnicas como, de forma mais importante, das economias de escala de diferenciação. A diferenciação de produtos é a principal forma de competição, ao lado dos requisitos de escala mínima eficientes associados, em maior ou menor grau, à produção de bens duráveis de consumo”. A autora recorre à tipologia dinâmica das estruturas de mercado proposta por Possas (1985), bem como aborda a definição de “oligopólio mundial” presente em Chesnais (1996).

Entre as principais empresas mundiais de linha branca, a norte-americana Whirlpool (dona das marcas Brastemp e Consul) e a sueca Electrolux ocupam, respectivamente, o primeiro e o segundo lugar em termos de faturamento proveniente exclusivamente das vendas de produtos de linha branca.

A estrutura patrimonial da indústria de linha branca tem sido alterada principalmente por meio de fusões e aquisições. As principais companhias têm a propriedade de um considerável número de marcas – a lista extensa inclui Kitchenaid, Roper, Estate, Bauknecht, Consul e Brastemp da Whirlpool; Zanussi, AEG, Elektro-Helios, Frigidaire, bem como Electrolux da Electrolux; Monogram, Profile e GE da General Electric etc. Algumas vezes essas marcas têm migrado de uma grande companhia para outra (por exemplo, a marca Hoover é da empresa Maytag – comprada pela Whirlpool, mas na Inglaterra a marca pertence à empresa italiana Candy desde 1995). Não obstante a impressão que essa diversidade de marcas possa causar, não existe dúvida quanto ao setor ser altamente concentrado. As cinco principais empresas citadas no Quadro 1.2 dominam juntas uma parcela substancial do volume global de vendas (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006; Cunha, 2003; Nichols e Çam, 2005: 13)<sup>33</sup>.

Vale observar que apenas algumas das grandes empresas de linha branca estão presentes em todos os mercados-chave. Outras ocupam uma forte posição regional ou são líderes em nichos de produtos específicos (caso da empresa sul-coreana LG Electronics e da japonesa Matsushita). De acordo com Bonaglia, Goldstein e Mathews (2006), apenas a Whirlpool, a General Electric (GE) e a AB Electrolux têm presença global. No entanto, a Bosch-Siemens e a Haier vêm seguindo os passos dessas três maiores, destacando-se pela expansão de suas vendas e presença em países estrangeiros. A Bosch-Siemens é a segunda maior empresa em vendas no mercado europeu e tem buscado o crescimento de seus ativos por meio da realização de IDEs, especialmente, visando mercados emergentes (como Brasil, China e Turquia). Por sua vez, a Haier, reconhecida como uma das cem principais marcas mundiais em 2004 (a única da China), tem fortalecido sua presença em mercados externos (inclusive, mercados desenvolvidos como EUA).

---

<sup>33</sup> Em 2002 e 2003, segundo Nichols e Çam (2005: 13) e Bonaglia, Goldstein e Mathews (2006), as cinco principais dominavam cerca de 30% do mercado e, de acordo com outras publicações (Lafis, 2008; Exame), elas vêm mantendo essa posição de liderança.

Para os autores supramencionados, “a estratégia de internacionalização da Haier é um exemplo de mercado cuidadosamente planejado e de busca de crescimentos de seus ativos por meio dos IDEs”. A empresa chinesa concentrou-se a princípio no Sudeste Asiático, com investimentos na Indonésia, Filipinas e Malásia para fabricar refrigeradores e condicionadores de ar. Em 1999, ela se tornou a primeira companhia chinesa a operar uma fábrica norte-americana na Carolina do Sul. Ademais, investiu dezenas de milhões de euros na Europa de 2001 a 2004. Em junho de 2005, a Haier, em parceria com investidores patrimoniais privados norte-americanos, tentou adquirir a empresa Maytag – uma das principais fabricantes de eletrodomésticos dos EUA, negócio esse que não se concretizou, pois a Maytag acabou sendo adquirida pela gigante norte-americana Whirlpool. Contudo, “de acordo com fontes da empresa, até 2005, a Haier havia implantado no exterior 22 fábricas” (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006: 15-16).

Embora não possa estar presente nos mercados de todo o mundo, a maioria dos fabricantes oferece linhas completas, ou quase completas, dos principais eletrodomésticos.

A estratégia de segmentação de mercado por faixas de consumo ou estrato de renda tem sido privilegiada pelas grandes empresas líderes, incluindo a produção de linhas completas de eletrodomésticos sob diferentes marcas (muitas vezes apenas conhecidas no mercado local) destinadas a cada segmento dos mercados focalizados por essas empresas (Araújo et al., 2006).

Como já observado no Quadro 1.1, outra mudança experimentada pela indústria de linha branca nas últimas décadas é a adoção da especialização setorial pela maior parte dos grandes fabricantes mundiais de eletrodomésticos, com a concentração de sua atuação na indústria de eletrodomésticos<sup>34</sup>. Para Araújo et al. (2006: 38),

“... esta estratégia está associada ao desenvolvimento das principais competências das empresas (*core competences*)<sup>35</sup> no sentido da fabricação e da comercialização de determinados produtos eletrodomésticos, que definem sua principal área de negócios (*core business*). A estratégia de internacionalização produtiva das grandes empresas mundiais

---

<sup>34</sup> A especialização setorial, ou seja, concentrar-se na produção de todo o *mix* de produtos de linha branca, em alguns casos, acompanhada pela integração vertical, é uma das estratégias de atuação implementada nas últimas décadas pela maior parte das grandes empresas mundiais de linha branca (Gitahy e Cunha, 1999). No que diz respeito à integração vertical, algumas empresas que atuam no segmento de refrigeração se tornaram grandes produtoras de compressores herméticos (“motores das geladeiras”). Vale mencionar o caso da empresa General Electric (EUA), que é uma importante exceção à especialização setorial no setor de eletrodomésticos.

<sup>35</sup> “As ‘*core competences*’ representam o aprendizado coletivo dentro da organização, especialmente a forma de coordenação de diversas habilidades produtivas e a integração de múltiplos fluxos de tecnologia” (Prahalad e Hamel, 1990: 82).

por meio de aquisições de fabricantes nacionais de eletrodomésticos revela esta opção pela especialização setorial”.

Além da adoção da estratégia de especialização setorial, observa-se que grandes montadoras de eletrodomésticos mundiais, em especial aquelas atuantes no segmento de refrigeração da linha branca, adquiriram o controle da fonte de suprimentos de componentes importantes, em especial, de compressores herméticos (onde se concentra a tecnologia dos aparelhos de refrigeração). Tais aquisições foram estimuladas tanto pela necessidade de redução de incertezas quanto à continuidade do fluxo de fornecimento de compressores tecnologicamente atualizados como pela intenção de criar barreiras à entrada de novos competidores no contexto de uma estrutura de mercado oligopolista (Cunha, 2003).

Para Cunha (2003) a estratégia de controlar fontes de suprimentos ajuda a explicar o interesse das grandes empresas mundiais por países hospedeiros com uma cadeia produtiva previamente estruturada, especialmente por aqueles com uma forte presença de produtores de compressores, responsáveis pelo suprimento eficiente deste importante componente.

Corroborando o exposto, Bonaglia, Goldstein e Mathews (2006) observam que, de fato, a escolha de um local no exterior é determinada não somente por questões de demanda e custos, mas, também, pela presença de fornecedores de componentes especializados. Ademais, a montagem externa, antes limitada a empresas vizinhas no nicho industrial, expandiu-se geograficamente, criando, assim, oportunidades em regime OEM (*Original Equipment Manufacturers*: fabricantes originais de equipamentos) para empresas nos países em desenvolvimento<sup>36</sup>.

O setor de eletrodomésticos da linha branca apresenta características comuns a outras cadeias de valor globais dirigidas pelo produtor, como a cadeia automobilística (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006).

As grandes empresas que lideram na cadeia produtiva de linha branca vêm, principalmente por meio de seus programas de reestruturação produtiva, a partir da segunda metade da década de 1990, mudando as relações dentro da cadeia produtiva, com vistas ao desenvolvimento e à qualificação de fornecedores. Tais mudanças têm se traduzido em estímulos

---

<sup>36</sup> Um exemplo, segundo os autores, é o processo de fabricação de lava-louças pela empresa norte-americana Maytag. A empresa usa motores chineses, fiação mexicana e monta as lavadoras nos Estados Unidos.

e pressões diversas, tais como exigências para que as empresas fornecedoras formalizem seus sistemas de qualidade (Araújo et al., 2006; Cunha, 2003).

As mudanças tecnológicas também têm sido priorizadas nos programas de reestruturação adotados pelas grandes empresas. De fato, como notam Nichols e Çam (2005), uma recente e importante mudança na indústria foi a padronização de plataformas de produção que permitem o uso de estruturas padrão de engenharia que possibilitam acrescentar ou retirar peças. O desenvolvimento de plataformas comuns também permite que se acelere a renovação dos produtos e o prazo de colocação no mercado. Ademais a fabricação com o auxílio do computador (CAM – *Computer Aided Manufacturing*) e de técnicas flexíveis, inclusive *just-in-time*, vem permitindo a redução de custos.

Nas últimas décadas, a busca de redução do consumo energético e dos efeitos ambientais nocivos, assim como o desenvolvimento de tecnologias e conexões sem fio, levaram à intensificação da integração com outras tecnologias, em especial eletrônica (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006; Lafis, 2008; Nichols e Çam, 2005).

As inovações em produtos têm abarcado tanto pequenos melhoramentos – como compartimento de porta-lata em refrigeradores, fogão com dois fornos ou *timer* de cozimento – quanto maiores mudanças, como geladeira com monitor e acesso à *Internet*, máquina de lavar roupa que “fala” com usuários, refrigerador com compartimento para esterilização de alimentos etc<sup>37</sup>. Vale observar que essas variações de padrões tecnológicos e *design* dos produtos refletem as diferenças nacionais em termos, por exemplo, de tamanho médio dos apartamentos, aspectos culturais, regulação ambiental etc (Nichols e Çam, 2005).

Visando ampliação de mercados, as grandes empresas têm investido na observação de nichos específicos. A Haier, por exemplo, descobriu que os clientes chineses na zona rural usavam suas lavadoras não somente para lavar roupas, mas para lavar legumes. Quando em posse dessa informação, os gerentes de produção da empresa solicitaram aos engenheiros que fizessem ajustes nos produtos existentes, como a instalação de mangueiras de drenagens mais largas que

---

<sup>37</sup> Exemplificando, de acordo com Nichols e Çam (2005: 12), em 2002, a Electrolux introduziu no mercado indiano uma máquina de lavar roupa que “fala” com seus usuários. A máquina comporta uma gravação de voz feminina que emite 90 frases diferentes em hindu e inglês, dando instruções, tais como, para colocação de detergente. Já a empresa Merloni lançou na França e na Inglaterra uma máquina de lavar que pode se controlada remotamente e monitorada tanto pela *Internet* como por telefone móvel.

não entupissem com as cascas de legumes. Finalmente, a Haier afixou grandes adesivos nas lavadoras modificadas com instruções sobre como lavar legumes na máquina com segurança. Inovações como essa têm ajudado a Haier a ganhar liderança no mercado nas províncias rurais da China (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006).

De um modo geral, as inovações de produtos na indústria visam particularmente à redução das dimensões dos aparelhos, a elevação da relação espaço útil/ espaço ocupado pelos produtos, diminuição do consumo de água e de energia e do nível de ruído, redução dos efeitos destrutivos de produtos sobre o ambiente, simplificação do uso dos aparelhos e sofisticação dos produtos (Araújo et al., 2006).

Também a busca por maior eficiência tem impactado substancialmente a organização do trabalho nas fábricas. Flexibilidade passou a ser a palavra de ordem: flexibilidade de produtos (segundo a demanda dos clientes); de processos (mudanças rápidas na linha de produção para adequação aos novos produtos); de pessoas (trabalhadores “multifuncionais”) e a flexibilidade externa, centrada na prática da subcontratação. Conforme Bonaglia, Goldstein e Mathews (2006), flexibilidade na indústria de linha branca, sobretudo, significa que uma linha de produção possa processar diferentes modelos sem qualquer ferramenta especial de emergência ou pausas no fluxo de produção. Isso também implica a redução de estoques de produtos em fabricação ou acabados.

Em suma, além dos investimentos em novas tecnologias (como alterações nas plataformas de produção e utilização da microeletrônica, já citadas nessa seção), as empresas de linha branca têm adotado inovações organizacionais (*just-in-time/kanban*, Seis Sigma etc). Tais mudanças têm sido acompanhadas pelos enxugamentos das estruturas organizacionais, maiores exigências quanto às características dos profissionais a serem contratados e alterações significativas nas relações de trabalho, com aumento do desemprego.

#### **1.4 – Transformações na indústria de linha branca nos países estudados**

Todos os países estudados têm se destacado na reconfiguração global desta indústria. A China (com a Haier), Turquia (com a Arcelik) e Coreia (com a LG) possuem empresas nacionais que estão se movimentando no sentido de se tornarem mais internacionalizadas, galgando posições de liderança no mercado global. Já em Taiwan se destaca a presença de empresas

japonesas e no Brasil, os grandes produtores locais foram adquiridos pelas quatro maiores multinacionais que controlam o setor.

Na China, a produção de itens de linha branca, em especial refrigeradores, começou no final dos anos 1950, mantendo-se reduzida até o final dos anos 1970. Após este período, com a implantação gradativa da economia de mercado, seguindo o processo de reforma e de abertura econômica, houve uma aceleração do desenvolvimento da indústria de eletrodomésticos chinesa e de suas principais empresas (Tongqing e Wei, 2003).

Atualmente a China tem se destacado como um dos principais produtores mundiais de linha branca, tendo assumido, em 2003, a posição de principal país produtor individual, tomando o lugar dos EUA (Araújo et al., 2006). Daí, não por acaso, como mostrado em seção anterior, a empresa chinesa Haier figura no conjunto das cinco maiores empresas de linha branca no mercado internacional.

De acordo com Bonaglia, Goldstein e Mathews (2006), a Haier (assim como a turca Arcelik e a mexicana Mabe) é um caso exemplar de multinacional de país em desenvolvimento que fez uso de sua participação em cadeias de valor globais para superar problemas de incertezas e avançar no mercado internacional. Ela utilizou estratégias inovadoras para alavancar recursos de modo a garantir acesso a tecnologias que, de outra forma, talvez não estivessem disponíveis. Assim, segundo os autores, a Haier foi beneficiada por seus parceiros estratégicos (Libherr, Merloni, GK Design e Mitsubishi) e continua articulando alianças estratégicas para garantir o máximo proveito das tecnologias avançadas. A empresa vem trabalhando com os principais fornecedores de tecnologia sem fio (Helicomm, Ericson e Metalink) e outros fabricantes de eletrodomésticos (Sanyo e Samsung) para o co-desenvolvimento de aparelhos domésticos com tecnologia de comunicação sem fio.

Até o começo da década de 1980, a indústria de eletrodomésticos chinesa se constituía por um grande conjunto de pequenas empresas. Esta estrutura sofreu alteração quando um número reduzido de grandes empresas passou a controlar o mercado doméstico, na metade da década de 1990. Nessa nova configuração, as quatro maiores produtoras de refrigeradores (Haier, Kelon, Xifei e Meiling) tornaram-se responsáveis por 60 a 70% do mercado doméstico. Em 2003, houve aumento do grau de concentração entre as principais empresas chinesas, com a

incorporação de uma das empresas (Meiling) por sua concorrente (Kelon), acirrando a disputa entre apenas três grandes produtoras de refrigeradores (Tongqing e Wei, 2003).

De acordo com os autores supramencionados, no decorrer da década de 1980, a maior parte das empresas, que era de propriedade estatal ou de propriedade coletiva, transformou-se, gradativamente, em grandes produtoras de eletrodomésticos de capital privado (principalmente nacional). Somente a partir do início da década de 1990, algumas das maiores produtoras estrangeiras de eletrodomésticos começaram a participar de *joint-ventures* e/ou a estabelecer subsidiárias totalmente estrangeiras – como a Electrolux (Suécia), a Bosch-Siemens (Alemanha), a LG e a Samsung (Coreia do Sul). As marcas estrangeiras passaram a deter aproximadamente 25% do mercado chinês de linha branca no período citado.

Os principais fatores de motivação dos IDEs no mercado chinês foram a dimensão e o potencial de crescimento do mercado consumidor interno, além do fato de o governo chinês também ter estimulado a entrada de multinacionais na indústria chinesa de linha branca por meio tanto da redução unilateral de tarifas de importação como da adoção de uma política geral de estímulo ao investimento estrangeiro na década de 1990. Deste modo, nas últimas décadas, embora não tenha passado por um processo de democratização política, a China vem desestatizando e abrindo sua economia para o capital privado e externo (Tongqing e Wei, 2003; Araújo et al., 2006).

A princípio, as empresas estrangeiras visaram o segmento superior do mercado de linha branca chinês, considerado mais sofisticado. Aos poucos, as vantagens das empresas estrangeiras começaram a se manifestar em termos de tecnologia e de atendimento ao mercado, em virtude de sua maior capacidade de investimento e sua ampla experiência no desenvolvimento tecnológico, além de sua superior capacidade de reação a eventuais mudanças no mercado consumidor (Araújo et al., 2006).

De acordo com Nichols e Çam (2005: 100-101), além do aumento da renda média dos chineses, outra característica que ajuda a explicar o crescimento da indústria de linha branca a partir da década de 1990 é o grande número de tecnologias e linhas de produção estrangeiras introduzidas no país. Em resumo, conforme os autores, as transformações recentes na indústria de eletrodomésticos chinesa se caracterizam por uma concentração do mercado, que passou a ser dominado por poucos grandes fabricantes de eletrodomésticos. Houve também uma mudança na

estrutura de propriedade de algumas de suas principais empresas que passaram a ser controladas pelo capital estrangeiro.

Por fim, vale enfatizar que as mudanças ocorridas no setor de linha branca, ou no tecido industrial chinês como um todo, não podem deixar de ser associadas às mudanças ocorridas no país no contexto da economia globalizada, principalmente as que dizem respeito às reformas econômicas, que passaram tanto a permitir como a incentivar a entrada do capital estrangeiro.

Já a Turquia é uma importante fornecedora do mercado europeu de eletrodomésticos. Seus principais produtos (refrigeradores e lavadoras de roupa) concorrem com os grandes produtores de eletrodomésticos da Europa Ocidental (Itália, Alemanha, Reino Unido, França e Espanha) (Araújo et al., 2006).

Houve importantes mudanças ao longo do século XX no sentido de transformar a Turquia em um estado ocidental moderno. A transformação e a modernização da indústria turca, incluindo sua indústria de eletrodomésticos, só ocorreram no bojo de um processo de evolução da política e da economia internas (Araújo et al., 2006).

De acordo com Sugur e Nichols (2005: 144), o setor industrial turco no período pós-2ª guerra mundial foi marcado pelo aumento do investimento privado e pelo projeto de modernização do país através da liberalização da política econômica.

Antes disso, na metade da década de 1930, foram criadas empresas estatais e uma ampla gama de empresas foi estimulada para sustentar a industrialização e o desenvolvimento regional. Contudo, o setor industrial privado começou a se desenvolver somente no final da década de 1940 (Araújo et al., 2006).

Em meados da década de 1950, foi aplicada uma lei de estímulo à entrada do capital estrangeiro, o que contribuiu para a abertura da economia ao investimento externo. Entretanto, a abertura do mercado doméstico e, na década de 1990, as medidas implementadas para entrar na União Européia (UE) não levaram ao influxo esperado de IDEs face ao constante clima de instabilidade política e econômica do país (Nichols e Sugur, 2004).

A primeira empresa de linha branca na Turquia – Arcelik – foi fundada em 1955 e pertencia ao maior conglomerado turco (Koc Group). A Arcelik produziu no país a primeira máquina de lavar em 1959 (utilizando tecnologia belga) e o primeiro refrigerador em 1960 (com

componentes fornecidos, principalmente, por uma empresa israelita). Segundo informes da empresa de 2005, o Koc Group detém 57% do capital acionário da Arcelik; outro conglomerado, o grupo Burla, controla 20% e os 23% restantes são negociados na Bolsa de Valores de Istambul (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006; Sugur e Nichols, 2005: 144).

No início da década de 2000, a Arcelik contava com sete unidades fabris na Turquia para produzir uma linha completa de linha branca. Em 2005 ela se tornou a empresa líder de bens duráveis na Turquia (53% das vendas internas e 54% das exportações) (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006).

A Arcelik juntamente com a Bosch-Siemens e a Vestel dominam o mercado turco de linha branca. Juntas, em 2002, elas contabilizaram cerca de 90% das vendas no mercado doméstico. A Arcelik detém sozinha quase a metade desse percentual (Sugur e Nichols, 2005: 145).

Entre os principais fatores que contribuíram para o desenvolvimento industrial do país e, mais especificamente, para o desenvolvimento da indústria de eletrodomésticos turca, podem ser citados: a existência de um grande mercado doméstico, uma alta taxa de crescimento da população, migração maciça de áreas rurais e a emergência de grupos sociais com alta e média renda nas cidades. Ademais, a concentração da população turca no meio urbano e industrial também contribuiu para a expansão do mercado de trabalho industrial, incluindo a disponibilidade de mão-de-obra para o trabalho nas fábricas de eletrodomésticos, além do aumento do mercado consumidor doméstico. Também o fato de existir ainda um baixo grau de difusão de alguns eletrodomésticos, como as lavadoras de roupa, nas residências turcas, tem estimulado a primeira compra dos aparelhos, complementando o mercado de reposição (Araújo et al., 2006; Sugur e Nichols, 2005: 144).

Resumindo, conforme Sugur e Nichols (2005: 150), a produção de produtos de linha branca na Turquia começou baseada em licenças tecnológicas concedidas por países estrangeiros. Tanto os grandes conglomerados pertencentes a famílias tradicionais turcas como os investimentos de multinacionais estrangeiras tiveram um importante papel no desenvolvimento da indústria e na concentração do mercado. A indústria tem se orientado para o aumento das exportações, com um foco particular nos países europeus.

Já a Coréia do Sul começou a ter um crescimento econômico no período pós-2<sup>a</sup> guerra mundial; época em que é iniciado o processo de transformação da sociedade – que de agrária

passará à capitalista emergente. A indústria de eletrodomésticos surge nessa época e seu desenvolvimento ocorre principalmente nas décadas de 1960 e 1970, que é um período marcado pelo governo autoritário de Park Chung-Hee. Assim, o desenvolvimento da indústria de eletrodomésticos, bem como de todo o setor industrial coreano, se processou sob uma máquina estatal autoritária, cujas instituições se estenderam dentro de toda área da vida social, comercial e política (Chun, 2002).

A autora relata que os agentes estatais determinavam, dentre outras coisas, quem poderia abrir uma fábrica, onde elas deveriam se localizar, quais produtos deveriam ser manufaturados, qual nível de financiamento deveria ser concedido, quais seriam os mercados atingidos, o número de empregados e os níveis salariais adotados.

Ademais, essa passagem para o capitalismo industrial sob o regime ditatorial ficou marcada pela determinação estatal da alocação de capital (inclusive externo) em certos setores produtivos considerados prioritários; pela concentração industrial com base no crescimento excessivo de grandes grupos econômicos coreanos (*chaebols*), amplamente financiados por empréstimos de instituições bancárias domésticas; pela ênfase na atividade exportadora; pela redução de tarifas de importação; pela dominação estatal sobre o movimento trabalhista e pela imposição de níveis salariais extremamente baixos (Araújo et al., 2006).

Nesse contexto, as principais empresas, pertencentes aos grandes grupos econômicos sul-coreanos, se endividaram e cresceram excessivamente, passando a concentrar a produção de eletrodomésticos, com foco para o mercado externo em detrimento do mercado interno e sofrendo constantemente pressões da concorrência estrangeira nos cenários internacional e nacional.

No mercado internacional de linha branca, os fabricantes coreanos têm enfrentado a crescente concorrência dos produtos chineses, principalmente daqueles destinados a faixas de consumo inferiores, fabricados a baixo custo e vendidos a menores preços. Ademais, a economia de baixos salários na China tem permitido que os produtores chineses tenham uma participação em segmentos específicos no mercado coreano de linha branca (especialmente, em segmentos de produtos mais baratos).

Para enfrentar a concorrência as empresas da Coreia têm investido em produtos destinados ao atendimento dos segmentos de mercado superiores e têm procurado aplicar novos

métodos de produção, procurando combinar incremento da qualidade com ampliação do conjunto de modelos de aparelhos e aumento da produtividade (Chun, 2002).

No início da década de 2000, a Coreia do Sul assumiu o segundo lugar no *ranking* mundial dos mais importantes exportadores líquidos de eletrodomésticos (perdendo apenas para a Itália). As vendas externas foram principalmente de aparelhos de condicionadores de ar e de fornos de microondas para o mercado norte-americano (*Appliance Magazine, World Appliance Companies*, 2002 apud Araújo et al., 2006).

Entre as maiores empresas de linha branca figura a sul-coreana LG Electronic, que vem investindo para estar presente nos principais mercados de linha branca no mundo (seguindo as cinco maiores mundiais – Whirlpool, Electrolux, General Electric, Bosch-Siemens e Haier – citadas em seção anterior). Durante as décadas de 1960 e 1970, a LG “foi a maior ‘*player*’ [jogadora] no explosivo crescimento da indústria manufatureira e exportadora coreana, processo esse conduzido na época pelo Presidente Park Chung-hee e seu regime totalitário” (Chun, 2002: 1).

Para Araújo et al. (2006), a indústria coreana de eletrodomésticos de linha branca tem apresentado uma estrutura bastante concentrada e cada vez mais especializada em sua área de negócio principal, especialmente no período pós-crise asiática, que ocorreu em 1997, envolvendo as economias dos chamados quatro “tigres asiáticos” (Singapura, Hong-Kong, Coreia do Sul e Taiwan).

Por último, vale notar que alguns importantes fatores sociais e culturais também influenciaram o desenvolvimento da indústria de eletrodomésticos coreana, principalmente no que se refere a seus principais produtos. A título de exemplo, Chun (2002) destaca que a tradição do consumo de “*kimchi*” (variedade de legumes em conserva, que é um dos mais importantes itens alimentícios para os coreanos) e seu armazenamento em grandes jarras de cerâmica – tradicionalmente enterradas nos jardins das residências até o momento de sua utilização – levaram à necessidade de desenvolvimento de refrigeradores com pequenos compartimentos, especialmente projetados para o armazenamento do alimento, considerando a existência de modernos apartamentos sem local adequado para a antiga forma de conservação do produto. A autora também destaca o desenvolvimento de aparelhos para o cozimento específico de arroz (denominada “*rice cooker*” ou panela elétrica para cozimento de arroz), dado o hábito de elevado

consumo de arroz pela população coreana. Até a década de 1980 as “*rice cookers*” japonesas dominavam o mercado doméstico coreano. No entanto, a LG, com investimentos em *design* e manufatura, passou a dominar esse segmento de mercado interno a partir do ano 2000.

Os fatores citados acima “revelam o quanto a evolução dos produtos eletrodomésticos está intimamente relacionada aos hábitos de consumo e ao estilo de vida da população de cada país” (Araújo et al., 2006: 64).

Sobre Taiwan, vale notar que, como a Coreia do Sul e os demais “tigres”, o país é lembrado por ter sido fortemente atingido pela crise financeira de 1997, por sua alta taxa de crescimento econômico no decorrer de três décadas e por sua pronunciada orientação exportadora. Taiwan também é conhecido por seus OEM (em inglês, *Original Equipment Manufacturers*) nos setores de vestuário e têxteis para fornecimento dos EUA e de outros compradores nas décadas de 1960 e 1970. Nos últimos cinquenta anos a atuação do governo taiwanês tem tido um papel crucial no desenvolvimento industrial e econômico do país, possibilitando o fortalecimento, com base na participação de capital tanto nacional quanto estrangeiro, de inúmeros setores, dentre os quais o de eletrodomésticos (Araújo et al., 2006; Chou, Nichols e Çam, 2005).

A indústria de eletrodomésticos taiwanesa surgiu com a fundação da primeira fabricante nacional no final da década de 1940. A princípio, as empresas atuantes no setor se concentraram no mercado interno. Esta fase inicial da indústria se caracteriza pela existência de incentivos a empresas privadas domésticas para estas fabricarem bens de consumo para substituir os produtos manufaturados importados que atendiam ao mercado local (Araújo et al., 2006; Chou, Nichols e Çam, 2005).

Na década de 1960, o governo taiwanês manteve o incentivo à substituição de importações e procurou estimular a expansão das exportações. Na década seguinte, o foco do governo recaiu sobre o desenvolvimento da industrialização pesada intensiva em capital, bem como da infra-estrutura. Já na década de 1980, houve uma mudança no sentido de focar o desenvolvimento de indústrias de alta tecnologia, de alto valor agregado. A partir do ano de 1990, os produtos de alta tecnologia começaram a representar uma parte substancial das exportações do país. A atenção do governo neste último período citado se voltou para a reestruturação da indústria, já no contexto da economia globalizada – caracterizada pela crescente competição de

outros países em desenvolvimento e aumento da demanda pela proteção do meio-ambiente (Chou, 2002: 11).

A indústria, que por um bom tempo se valeu do reduzido custo do trabalho – como uma importante vantagem competitiva da produção taiwanesa frente a concorrentes externos –, vem enfrentando, mais recentemente, o aumento do custo de trabalho e dificuldades para adquirir terra (novos espaços físicos para a realização da atividade produtiva). Isto, aliado ao agravamento da estagnação do crescimento econômico do país, tem contribuído para o declínio da competitividade da indústria de eletrodomésticos taiwanesa.

Em razão dessas condições desfavoráveis, os fabricantes locais têm perdido espaço no mercado externo e têm se tornando mais dependentes de um mercado interno de dimensões e potencial de crescimento reduzidos. A crescente competição com produtos chineses e coreanos, fabricados e exportados a um custo inferior, além da vantagem do Japão em termos de tecnologia, tem impactado e ameaçado os produtores taiwaneses (Chou, Nichols e Çam, 2005).

A entrada de Taiwan na OMC em 2002 deu prosseguimento ao movimento de redução das tarifas de importação (já iniciado na segunda metade da década de 1980), o que causou um aumento de suas importações, principalmente de países asiáticos. A redução tarifária média foi de 30% no que se refere à importação de eletrodomésticos, afetando principalmente os preços dos refrigeradores, lavadoras de roupa e condicionadores de ar importados. Isto contribuiu para que o valor importado de refrigeradores se mantivesse anualmente mais elevado do que o valor exportado do produto (Araújo et al., 2006).

Como conseqüência observou-se, por um lado, uma grande pressão sobre as empresas de eletrodomésticos taiwanesas, dependentes de suas vendas para o mercado interno, que passaram a ser ameaçadas pelo aumento das importações de produtos finais (principalmente produtos chineses e coreanos fabricados a baixo custo e vendidos a um preço relativamente inferior). Além disso, os fabricantes locais ainda importam os principais componentes dos eletrodomésticos (40% dos componentes mais importantes das lavadoras e condicionadores de ar e 20% daqueles dos refrigeradores). Por outro lado, a redução de barreiras comerciais na China (quando ela também entrou na OMC) proporcionou a abertura de um imenso mercado consumidor, inclusive para fabricantes de eletrodomésticos taiwaneses. Restou aos fabricantes taiwaneses aprimorar sua

competitividade para aproveitar a grande dimensão e o potencial de crescimento do mercado de eletrodomésticos chinês (Chou, Nichols e Çam, 2005; Araújo et al., 2006).

Segundo Chou, Nichols e Çam (2005), vários métodos diferentes têm sido adotados para melhorar a competitividade da indústria de eletrodomésticos de Taiwan. No nível das empresas, tem ocorrido o aumento de demissões, com vistas à redução de custos e aumento de eficiência. Em termos de atuação no mercado doméstico, tem havido investimentos no aumento das funcionalidades dos produtos, canais de vendas, serviços pós-vendas e diversificação de produtos. No que tange à necessidade de melhorias na produtividade e vendas, as estratégias para incrementar a competitividade incluem contratos de “*outsourcing*” e cooperação com produtores internacionais.

Quanto à configuração patrimonial, o controle da indústria de eletrodomésticos taiwanesa ao longo do tempo foi passado para as mãos de alguns poucos fabricantes (Matsushita Electric Taiwan, Sampo, Sanyo, Tatung, Hitachi, entre outros), que dominam a produção de eletrodomésticos mais tradicionais, como refrigeradores e lavadoras de roupa. Nota-se que importantes empresas do setor de eletrodomésticos são controladas pelo capital japonês, principalmente através de *joint-ventures* (como exemplos dessa conexão das empresas locais com o Japão, a Sampo é representante da Sharp Appliances e a Tatung é da Toshiba) (Chou, Nichols e Çam, 2005: 123).

Na maioria das vezes, as empresas locais não têm se beneficiado dessa associação com o capital estrangeiro, não conseguindo, por exemplo, acesso à tecnologia de ponta desenvolvida pelos controladores japoneses e nem a mercados externos por eles dominados (Araújo et al., 2006).

Em linhas gerais, a indústria de eletrodomésticos taiwanesa desenvolveu-se baseada no mercado interno do país. Observa-se que o capital e a tecnologia são controlados majoritariamente pelo Japão, o que, em parte, ajuda a explicar a pequena atividade exportadora das empresas taiwanesas, principalmente para os países que importam os eletrodomésticos japoneses. Desse modo, o mercado consumidor taiwanês assume grande significância para absorver a produção local de eletrodomésticos. Daí também a importância do crescimento do mercado de reposição, surgimento de novos domicílios e a prosperidade da economia para o incremento das vendas dos produtos de linha branca produzidos localmente.

No caso do Brasil, a indústria de linha branca tem sua origem na década de 1940, como parte da política de substituição de importações de bens de consumo duráveis, seguindo a instalação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), fornecedora de chapas de aço necessárias à produção de eletrodomésticos não portáteis (Araújo et al., 2006; Cunha 2003).

Ao longo das últimas décadas, a indústria brasileira de linha branca sofreu significativas mudanças, acompanhando as tendências internacionais do setor. A coexistência de diversas empresas nacionais de diferentes portes (incluindo um número restrito de grandes empresas familiares nacionais) na década de 1970 foi substituída pela predominância de um número reduzido de grandes empresas sob o controle dos principais conglomerados estrangeiros na década de 1990, principalmente a partir do processo de desnacionalização verificado em meados da década passada. Desse modo, o setor passou a ser gradativamente controlado por poucas empresas estrangeiras, com participação marginal de empresas nacionais (Araújo et al., 2006; Cunha 2003).

A partir dos anos 1990, a indústria brasileira de linha branca começou a passar por uma reconfiguração patrimonial, em razão, principalmente, da intensificação da entrada de grandes grupos estrangeiros no país. Esta entrada tem ocorrido através de construções de plantas próprias no país, da formação de parcerias com empresas nacionais, de participações acionárias e, principalmente, de aquisições de empresas nacionais.

Atualmente, as quatro maiores empresas no Brasil – Multibrás, Electrolux do Brasil, Mabe Brasil e BSH-Continental – são controladas respectivamente pelas quatro principais empresas da indústria mundial, que são em ordem volume de vendas: Whirlpool (EUA), AB Electrolux (Suécia), General Electric (EUA)-Mabe (Mexicana) e Bosch-Siemens Hausgeräte (Alemanha).

Essas quatro maiores empresas no país dominavam em 2006 cerca de 90% do mercado doméstico de linha branca: Whirlpool com 40%, Electrolux com 22%, Mabe (GE) com 17% e BSH Continental com 11%<sup>38</sup>. Este ano (2009), a BSH anunciou a venda da marca Continental e de suas fábricas no interior de São Paulo. As principais interessadas na aquisição eram as três empresas estrangeiras líderes no mercado brasileiro de linha branca (Whirlpool, Electrolux e

---

<sup>38</sup> Cunha (2003) identificou que essas quatro maiores empresas no Brasil concentravam, em 1999, 93,8% do faturamento total da indústria. Os dados mais recentes supramencionados confirmam que essas empresas continuam na liderança. Vale observar que só a partir de 2003 a Mabe passou a controlar a GE-Dako.

Mabe) e a brasileira Esmaltec, que detém uma parte significativa do mercado de linha branca no nordeste do Brasil. A compra da marca Continental e das unidades fabris se realizou pela Mabe, o que alterou a correlação de forças no mercado: a Whirlpool se mantém na 1ª posição, enquanto a Mabe passou a ocupar a 2ª posição, tomando o lugar da Electrolux, que se tornou a 3ª em vendas no mercado brasileiro de linha branca (Exame; IstoÉDinheiro; Lafis, 2008).

Os principais atrativos para a entrada dos IDEs na indústria brasileira de linha branca parecem ter sido a dimensão e dinamismo do mercado interno e regional. Nesse sentido, as grandes empresas procuraram desenvolver uma estrutura para transformar a produção brasileira em plataforma de exportação para os países da América do Sul (Cunha, 2003; Lafis, 2008).

Cunha (2003) identifica também que a existência de uma cadeia produtiva de linha branca previamente organizada no Brasil e com significativa inserção exportadora também foi um atrativo para a entrada dos IDEs. A autora observa que esta importante inserção comercial externa pode ser atribuída, especialmente, ao desempenho exportador do segundo nível da cadeia produtiva de linha branca, formado basicamente por empresas fabricantes de compressores, as quais têm apresentado historicamente uma significativa atividade exportadora. Vale dizer que os dois maiores fabricantes de compressores no mercado brasileiro pertencem atualmente a empresas norte-americanas: Embraco – pertencente à Whirlpool – e a Tecumseh – subsidiária da americana Tecumseh Products Company.

Ademais a dinamização da demanda após o Plano Real, em meados de 1994, aliada à possibilidade de crescimento do mercado, funcionou como um verdadeiro atrativo à entrada de concorrentes estrangeiros no país, o que ocasionou um acirramento da concorrência no mercado interno (Cunha, 2003).

Passado o “boom” do Plano Real, em 2001, o setor começou a registrar queda nas vendas. Este declínio foi contínuo até 2003 devido, dentre outros fatores, à perda do poder aquisitivo da população e elevadas taxas de juros<sup>39</sup>. O racionamento de energia em 2001 e, posteriormente, as

---

<sup>39</sup> Em entrevista disponível na *Internet*, o presidente da Eletros lembra que, no período após o Plano Real, os juros passaram a representar um componente importante da demanda, o que não ocorria anteriormente, porque as elevadas taxas de inflação inibiam a sensibilidade do consumidor brasileiro às oscilações dos juros. Além disso, estima que o poder aquisitivo influencie em 60% a decisão de compra de artigos de linha branca (acessado em <http://www.eletros.org.br>, em 13/10/2006).

tensões e instabilidade do período eleitoral afetaram o bom desempenho que o setor vinha tendo até 2000 (Eletros, 2004; Lafis, 2008).

O estudo da Lafis (2008) assinala que, depois dos três primeiros anos do século XXI registrarem uma queda contínua nas vendas internas e externas de produtos de linha branca (e de eletrodomésticos em geral), o ano de 2004 – com uma forte expansão do crédito, alongamento dos prazos de pagamento e taxas de juros menos elevadas que as de 2003 – marca a retomada do crescimento nas vendas industriais de eletrodomésticos. Ainda segundo o estudo, a linha branca apresentou excelentes resultados externos em 2004 devido à conquista de novos mercados na América Latina, EUA e Europa, bem como ao avanço tecnológico e de *design* dos aparelhos fabricados no país.

No ano de 2005, a produção de artigos de linha branca (com exceção dos fornos microondas) reduziu 9,6% e as vendas físicas industriais caíram 1,6%, em relação a 2004. Quanto à balança comercial, o setor apresentou um superávit de US\$444,0 milhões. No entanto, as importações, favorecidas pelo câmbio, cresceram 11,8% em relação a 2004, enquanto as exportações cresceram 9,2%. Entre os itens que apresentaram as maiores taxas de crescimento nas exportações, de 2004 para 2005, destacaram-se os condicionadores de ar (+25,9%) seguidos pelos *freezers* verticais (+23,7%) (Lafis, 2008 – com base em dados do IBGE e Eletros).

Vale comentar o impasse nas relações comerciais entre Brasil e Argentina envolvendo segmentos do setor de linha branca. Segundo informações da imprensa<sup>40</sup>, no que tange ao segmento de máquina de lavar roupa, empresários argentinos e brasileiros chegaram a um acordo que limitou a 180 mil unidades, no máximo, a quantidade do produto a ser exportado pelo Brasil para a Argentina entre abril de 2005 e março de 2006. Com isso, as máquinas de lavar roupa entraram na lista de produtos de entrada restrita na Argentina. Quanto ao segmento de fogões, os empresários definiram cotas para a exportação desse produto no segundo semestre de 2005. No primeiro semestre, a cota foi de 47,5 mil unidades. A limitação das vendas brasileiras à Argentina é defendida pelos empresários daquele país como a única forma de impedir a suposta “invasão” dos fogões brasileiros. Segundos empresários argentinos, antes da medida os fogões brasileiros dominavam 55% do mercado do país. Em 2005, a participação brasileira despencou para 26%.

---

<sup>40</sup> O Estado de São Paulo 31/03/2005. Segundo a matéria veiculada nesse jornal, o Brasil, em 2005, era responsável pelo fornecimento de 87% do mercado de geladeiras na Argentina.

A crise financeira global, em 2008, agravou essa situação, pois em resposta aos impactos da crise, o executivo da Argentina preparou mais medidas restritivas às importações. A Aduana argentina incluiu mais produtos na lista de restrições, sendo vários deles fabricados no Brasil, dentre os quais os eletrodomésticos de linha branca<sup>41</sup>.

Ademais, a linha branca está sendo atingida pelas novas normas técnicas, determinadas tanto pela Argentina como pelo Brasil, que exigem maior eficiência quanto à economia no consumo energético (Lafis, 2008)<sup>42</sup>.

No mercado interno, em 2006, o setor apresentou desempenho favorável em relação a 2005 (+13,6%). O aquecimento econômico e o aumento do nível de renda e de crédito permitiram a ampliação das vendas e da produção<sup>43</sup>.

Em 2007, houve também um crescimento da demanda atribuída, entre outros fatores, à expansão do crédito ao consumo, à reposição dos produtos vendidos em meados da década de 1990 (Plano Real), ao crescimento dos lançamentos imobiliários e às inovações introduzidas pelas empresas (Lafis, 2008).

Conforme dados divulgados pela Abinee, nos três primeiros trimestres de 2008, as vendas de utilidades domésticas registraram ligeiro acréscimo em função das vendas de produtos de linha branca. Entretanto, com o agravamento da crise financeira internacional no final de 2008, as expectativas não são otimistas. A indústria de linha branca trabalha com a redução da expansão do faturamento em 2009 e já vem sentindo a retração do mercado interno e a forte concorrência dos produtos importados. Teme-se que uma provável queda na demanda dos países desenvolvidos façam com que os exportadores, em especial, asiáticos, aumentem suas ofertas no Brasil e no Mercosul como um todo<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> Acessado em <http://www.valoronline.com.br>, em outubro de 2008.

<sup>42</sup> No Brasil, de acordo com determinação do governo federal, baseada na Lei de Eficiência Energética (10.295, aprovada em 2001), os eletrodomésticos utilizados nos lares brasileiros que forem ineficientes do ponto de vista da economia de energia terão sua comercialização proibida a partir de 2009. A proibição valerá inicialmente para refrigerador, *freezer*, ar-condicionado, fogão e forno a gás (Fonte: <http://oglobo.globo.com>. Acesso em: 21 de janeiro de 2008).

<sup>43</sup> Os produtos que puxaram este desempenho da linha branca foram os refrigeradores, com vendas 17,89% superiores a 2005; as lavadoras automáticas, com crescimento de 14,9%, e os fogões, com vendas 10,6% maiores do que no exercício anterior (Acessado em [https://www.eletros.org.br/\\_press\\_release.htm](https://www.eletros.org.br/_press_release.htm) em 26 de março de 2007).

<sup>44</sup> Acessado em <http://www.abinee.org.br>, em março de 2009.

Em estudo recente, Albergoni (2009) observa que, quando a crise financeira deflagrou, em setembro de 2008, a indústria de linha branca preparava-se para uma decolagem, que, entretanto, foi abortada a partir de novembro. A autora compara a produção de eletrodomésticos de janeiro a abril de 2009 com o mesmo período de 2008. A produção de janeiro de 2009 diminuiu 12,2% em relação a igual período de 2008, enquanto que em abril a queda era de 16,8% em relação ao mesmo período do ano anterior. Tal comparação evidencia a intensificação da crise no setor. As contratações confirmam tal desempenho, pois, de novembro de 2008 a janeiro de 2009, foram demitidas 4.512 pessoas nas empresas de linha branca, contra uma contratação de 2.314 trabalhadores, o que representa uma perda de 2.198 empregos no período. O impacto maior foi de novembro a dezembro de 2008, quando houve redução de 547 e 896 vagas, respectivamente<sup>45</sup>.

A fim de conter os efeitos da crise financeira mundial e estimular as vendas no mercado de linha branca, em abril de 2009, o governo brasileiro reduziu o Imposto de Produtos Industrializados (IPI) para os itens desse setor: as alíquotas do IPI foram de 15% para 5% para geladeiras e itens como fogões e “tanquinhos” passaram a não sofrer a cobrança de IPI. Com a desoneração, válida por um período de três meses, o governo procurou conseguir dos empresários atuantes na indústria de linha branca o compromisso de não haver demissões durante o período de vigência da medida.

Não obstante ainda não haver dados sobre os resultados da redução do IPI, em especial, sobre a produção e empregos, segundo informativos recentes divulgados por entidades representativas do Setor (Abinee e Eletros), tal medida do governo federal já teria surtido efeito no crescimento das vendas dos produtos, que teriam crescido 20% somente em maio de 2009 (Albergoni, 2009).

O governo brasileiro anunciou também, no primeiro semestre de 2009, que aguarda o fim dos incentivos à linha branca para lançar o programa de trocas de geladeiras. O programa envolverá a troca de milhões de geladeiras antigas no país (a princípio, que tenham mais de dez anos de uso).

Dentre os objetivos do programa, visa-se a redução do consumo de energia, a troca de produtos antigos, que emitem gás clorofluorcabono altamente poluente, por novas tecnologias e a ampliação do consumo e manutenção do aquecimento do mercado interno. A idéia é que os

---

<sup>45</sup> Dados de Albergoni (2009), a partir da CAGED (2009).

consumidores que quiserem trocar suas geladeiras antigas comprem um novo modelo por um preço mais barato – fabricado exclusivamente para as trocas – e devolva o produto antigo ao mesmo distribuidor.

No que tange à dimensão tecnológica, o setor de linha branca no Brasil apresenta alguns traços comumente identificados no âmbito internacional, particularmente quanto à introdução de inovações incrementais em seus produtos. De acordo com Araújo et al. (2006), embora as inovações tecnológicas, em geral, cheguem ao país com relativo atraso<sup>46</sup>, a entrada das multinacionais nesse setor tem contribuído para diminuir o atraso na introdução de inovações, incentivando a rápida adequação dos produtos e dos processos produtivos das unidades brasileiras ao padrão das empresas no exterior.

Em geral, ocorre a introdução de melhoramentos que visam aumentar a praticidade ou a sofisticação nos produtos já existentes. Para isso, o aprimoramento do *design* tem sido fundamental. Com esses melhoramentos as empresas buscam aumentar o desejo de substituição dos produtos de linha branca – que levam mais tempo para se tornarem obsoletos, em comparação com os produtos da linha marrom (áudio e vídeo). No mercado brasileiro, as linhas de ponta, isto é, lançamentos com introduções de melhorias, estão, em um primeiro momento, voltadas para atender a demanda das classes com maior renda, seguindo estratégias de segmentação. Para as classes econômicas C e D, os principais fabricantes já estão desenvolvendo, por exemplo, linhas especiais de fogões e máquinas de lavar roupa populares (tanquinhos). A adequação das linhas à realidade do consumidor é umas das maneiras encontradas para dinamizar as vendas no setor (Lafis, 2008).

Nota-se que a introdução de novas tecnologias na indústria, em especial na década de 1990, teve um papel menos significativo se comparada com a adoção de mudanças organizacionais e com os movimentos de externalização/internalização de atividades produtivas, como bem observou Invernizzi (2000: 173), “mais significativas foram as inovações relativas à organização e planejamento da produção e às políticas de qualidade”. De acordo com a autora, as pesquisas realizadas sobre a indústria de linha branca mostram que – em um contexto de abertura comercial com redução de tarifas de importação e aumento das pressões por competitividade – a

---

<sup>46</sup> As autoras observaram que o lançamento de produtos no Brasil, em geral, ocorre depois do lançamento no país de origem da subsidiária estrangeira e algumas inovações de processo têm sido implementadas, primeiramente, nas unidades produtivas estrangeiras antes de chegar às fábricas brasileiras.

transformação dos critérios de qualidade foi um dos “catalisadores principais da reestruturação da indústria, induzindo uma série de mudanças abrangentes em toda a organização das empresas” (Invernizzi, 2000: 173)<sup>47</sup>.

Na década de 2000, a expansão dos investimentos em modernização de plantas e inovações continuou. Exemplo disso é que a Mabe (GE e Dako), em 2005, investiu R\$15 milhões na reestruturação de uma de suas unidades fabris em São Paulo e, em 2006, ela investiu US\$120 milhões no aumento de sua capacidade produtiva, P&D e divulgação de novos produtos. Também a Whirlpool, em 2002, por intermédio de sua controlada Multibrás, investiu R\$108 milhões, aplicados, principalmente, no desenvolvimento de novos produtos para sustentação das marcas Brastemp e Consul, modernização do parque industrial e atualização de tecnologia da informação; em 2004, ela investiu R\$20 milhões para lançar uma nova linha de máquinas de lavar roupa com foco na classe C (Lafis, 2008).

Em geral, as estratégias das empresas de linha branca têm passado por investimentos em *design*, melhoramentos e divulgação de produtos, o que as têm levado à incorporação de novas tecnologias e acordos estratégicos (Lafis, 2008; Eletros, 2006)<sup>48</sup>.

Retomando alguns pontos importantes desta caracterização, observamos que a desnacionalização da indústria brasileira ocorreu por meio da aquisição/associação das empresas nacionais e/ou unidades de negócios com grandes grupos estrangeiros, ocasionando a reestruturação societária e administrativa das empresas que passaram a ser controladas por grandes fabricantes mundiais. Tal processo foi acompanhado pela intensificação da reestruturação produtiva.

---

<sup>47</sup> Segundo a autora, todas as pesquisas que ela realizou e consultou destacam a ampla difusão do *JIT/kanban* (interno e, em menor medida, externo), assim como ferramentas da qualidade, como CEP, 5S e *Kaizen* (ou “melhoria contínua”) (Invernizzi, 2000: 173).

<sup>48</sup> Exemplificando, a Whirlpool firmou um acordo com a Coca-Cola visando obter informações para a produção de refrigeradores. Além disso, ela tem contratado vendedores externos para atender diretamente aos clientes através do serviço “Compra Certa” (Lafis, 2008).

## 1.5 – Considerações Finais

No decorrer deste primeiro capítulo vimos que crescentemente a indústria de linha branca foi se tornando exposta ao comércio internacional e à globalização. As maiores empresas do setor intensificaram o processo de expansão de suas atividades produtivas para além das fronteiras nacionais, especialmente, visando os chamados mercados emergentes.

A produção e suas diferentes etapas foram se tornando geograficamente mais dispersas, havendo, com isso, a (re)configuração de uma rede de produção internacional. Assim, o caráter nacional ou regional da indústria de linha branca foi dando lugar à internacionalização da produção. Esta reorganização geográfica das atividades produtivas – seja por meio, em diferentes países, de aquisição ou instalação de plantas industriais, contratação de fornecedores, compras de componentes etc – tem sido conduzido pelas grandes empresas internacionalizadas, que têm tido um papel central tanto na conformação como na coordenação da rede de produção de eletrodomésticos. Tal movimento tem sido estimulado por diferentes fatores, tais como estratégias de redução de custos, busca de novos mercados e controle de fontes de suprimentos.

Nas últimas décadas a indústria mundial passou por mudanças (i) na sua estrutura – a coexistência de empresas de diferentes portes e atividades foi dando lugar a um número reduzido de grandes empresas especializadas e internacionalizadas, que passaram a liderar mercados locais e internacionais – e (ii) na natureza das estratégias implementadas por suas empresas – que passaram a expandir sua capacidade produtiva e enfatizar os investimentos em reestruturação produtiva no plano internacional.

Esses processos de mudança, conduzidos pelas grandes empresas mundiais de eletrodomésticos, acarretaram a realização de investimentos diretos e mudanças na cadeia produtiva de linha branca nos países focalizados, seja com a aquisição de seus produtores domésticos por empresas estrangeiras, instalação de unidades fabris por multinacionais estrangeiras, contratação de fornecedores etc.

A concentrada estrutura de oferta mundial é, em certa medida, reproduzida dentro dos países focalizados, pois um número reduzido de grandes empresas controla os mercados internos de linha branca desses países. As estratégias dessas empresas têm contemplado a busca por maior eficiência, a redução dos custos e dos preços dos produtos finais, formalização da

qualidade, aperfeiçoamento da relação com fornecedores, lançamentos permanentes de produtos diferenciados e melhor atendimento aos clientes.

Notamos que Brasil e Taiwan – diferentemente dos casos da China, Turquia e Coréia – não contam com empresas fortes de capital nacional, que liderem seus mercados internos de linha branca. No Brasil verificou-se um gradual processo de desnacionalização das principais empresas da indústria doméstica de linha branca e de seus principais fornecedores. Em Taiwan o capital e a tecnologia são controlados majoritariamente pelo Japão. Ademais, a indústria doméstica de Taiwan enfrenta uma forte concorrência dos outros dois países asiáticos (China e Coréia).

Não obstante as diferenças em termos de tamanho (geográfico e em número de população), de recursos naturais, de complexidade política e social, os cinco países apresentam uma coisa em comum: o papel central do Estado-nação em seu desenvolvimento econômico e industrial.

Na China, o Estado tem um papel centralizador na regulação da economia e do trabalho. Um fato desencadeador de mudanças importantes nesse país foi a abertura da economia chinesa aos IDEs nas últimas décadas.

Como resultado da política bem sucedida de atração de IDEs pelo governo chinês, já é possível notar uma significativa redução no número de produtores de linha branca chineses. No entanto, a expansão do mercado interno chinês de eletrodomésticos ainda tem esbarrado na prevalente falta de infra-estrutura, em especial, nas zonas rurais – a expectativa de expandir o mercado de linha branca para as áreas rurais tem sido frustrada pela falta de eletrificação ou sistema adequado de fornecimento de gás, bem como devido à baixa renda de grande parte da população (Nichols e Çam, 2005: 206).

O caso da Turquia também deixa claro que o desenvolvimento da indústria exige apoio governamental. Na última década, a indústria turca de linha branca intensificou sua orientação exportadora devido, principalmente, ao acordo realizado em 1996 entre a Turquia e União Européia sobre União Aduaneira e à desvalorização da moeda turca (Lira) (Nichols e Çam, 2005: 206). Daí, não por acaso, a Turquia ser uma importante fornecedora do mercado europeu de eletrodomésticos.

A Coréia do Sul se distingue dos demais países pelo exercício disciplinador do Estado sobre as firmas privadas sul-coreanas. O Estado sul-coreano tornou possível e estimulou

ativamente o desenvolvimento de um pequeno número de grandes e diversificadas empresas (*chaebols*), que passaram a ter expressiva influência na economia e política do país. Inclusive, vimos que em determinados momentos históricos essas “gigantes” empresas coreanas criaram óbices para a aprovação de leis favoráveis aos trabalhadores.

Taiwan aproxima-se da Coreia no que tange a algumas características. Os dois países tiveram um desenvolvimento econômico similar, incentivado por um Estado corporativista autoritário. Assim como a Coreia, Taiwan foi colônia do Japão e sua economia se desenvolveu ligada à economia japonesa. Quanto às particularidades, Taiwan recebeu um contingente significativo de imigrantes chineses em seu território e os pequenos negócios empresariais têm uma importância mais significativa na economia doméstica, comparativamente à Coreia (Dicken, 1998: 135).

Um fato importante em Taiwan que impulsionou a reestruturação do setor de linha branca e da indústria de um modo geral foi a entrada deste país na OMC. A estratégia de desenvolvimento do Estado taiwanês, empreendida ao longo dos anos, apresenta semelhanças com o “estilo coreano”. Os governos de Taiwan e da Coreia enfatizaram a seleção e a promoção das indústrias locais por meio de políticas protecionistas, fornecimento de crédito e seletividade no direcionamento dos IDEs. Entretanto a seletividade da política taiwanesa foi menos restritiva e detalhada do que a da República da Coreia, não criando conglomerados gigantes ou impulsionando atividades capital-intensivas tão fortemente como ocorreu na Coreia (Dicken, 1998: 137). Como notado, entre as “gigantes” da economia sul-coreana está a empresa LG, atuante no mercado de linha branca<sup>49</sup>.

No Brasil, a adoção de programas de estabilização econômica e abertura comercial foram elementos-chave para a atração de IDEs no mercado doméstico de linha branca. Vale observar que tais programas foram estimulados por pressões do capital e dos organismos internacionais sobre o governo pela adoção de políticas econômicas e sociais de orientação neoliberal (Araújo et al., 2006). Essas pressões afetaram de modo semelhante todos os países focalizados, especialmente seus regimes de regulação de trabalho.

---

<sup>49</sup> Estudos já vêm apontando os problemas a serem enfrentados pela Coreia devido à estrutura de propriedade de sua indústria. Pois, poucos *chaebols* produzem grande parte da produção industrial. A existência de tais “gigantes” industriais compromete a necessária introdução de maior concorrência e eficiência no mercado (Dicken, 1998).

Comparando os cinco países, apenas no Brasil a reorganização geográfica e organizacional da indústria foi processada em um ambiente de transição democrática, iniciada há mais de duas décadas. Isso ajuda a entender a observação feita por Araújo et al. (2006) de que, entre os países focalizados, o Brasil talvez tenha sido aquele no qual as mudanças flexibilizadoras da legislação trabalhista tenham ocorrido de modo menos extensivo, dada à resistência do movimento sindical e principalmente da CUT.

Na Turquia, Coreia e Taiwan as orientações políticas nos últimos tempos propiciaram a oportunidade de existência de correntes independentes no movimento sindical, sem, contudo, eliminar os traços autoritários da estrutura de representação sindical e das relações de trabalho (Araújo et al., 2006).

Na China, o Estado adotou diretrizes de ação visando uma flexibilização dos direitos trabalhistas como forma de redução dos possíveis custos do trabalho. Houve assim um desmantelamento do sistema de “bem estar” no Estado chinês mais drástico do que na Coreia e Taiwan. Apenas para dar um exemplo, o desmantelamento do emprego vitalício ocorreu nos três países asiáticos, mas na China esse processo se deu em um contexto de passagem para a economia de mercado, de privatização de empresas estatais e de ruptura com um sistema de relações de emprego regulado pelo Estado. Os trabalhadores perderam o emprego vitalício, o salário por antiguidade e um conjunto de benefícios antes assegurados pelas empresas estatais e, no entanto, não puderam contar com nenhum tipo de mudança nas relações de trabalho, que continuaram autoritárias e coercitivas.

Comparativamente aos países asiáticos, o Brasil e a Turquia experimentaram uma flexibilização dos direitos trabalhistas com mais limites. Na Turquia, esses limites foram dados pela necessidade de assegurar direitos ao sindicalismo como pré-condição para a entrada na União Européia (dentre os quais, o estabelecimento de limites para o uso do trabalho temporário). Já no Brasil, as mudanças recentes na legislação trabalhista foram sendo introduzidas aos poucos, não alterando essa legislação substantivamente, pois a utilização da jornada flexível e das novas modalidades de contrato de trabalho ficou condicionada ao estabelecimento de acordo com o sindicato. Essa medida reduziu a liberdade de ação patronal nesses casos e concedeu uma certa margem de negociação para os sindicatos (Araújo et al., 2006).

Turquia e Brasil são os que mais apresentam semelhanças no que tange ao desenvolvimento de suas políticas trabalhistas, principalmente nas décadas de 1930 e 1940. Pois, neste período, em ambas as nações o Estado teve um papel central na criação de medidas de proteção ao trabalho e na criação de sindicatos, que, vale ressaltar, nascem sob o estrito controle estatal. Os dois países passaram por processos de transição democrática e de mudanças na economia orientadas por políticas flexibilizadoras dos direitos trabalhistas (que se aprofundaram na década de 1990). Vale observar que os processos de democracia política no Brasil e Turquia se dão em tempos distintos – o primeiro começou sua transição na década de 1980 e a Turquia iniciou sua passagem para um estado mais democrático cerca de uma década após.

É interessante notar que, diferentemente do caso brasileiro, o sindicalismo nos países asiáticos e na Turquia tinha uma forte presença no interior das empresas. Na China, Coréia do Sul e Taiwan, os sindicatos ficavam restritos ao nível das empresas, tendo uma estrutura sindical nas empresas que dificultava sua organização e ações de recrutamento.

Na Turquia, o Sindicato que representava os trabalhadores das duas empresas pesquisadas era um sindicato do ramo industrial, organizado no plano nacional, com filiais locais e bases no interior das empresas. Este Sindicato turco tinha uma posição conservadora e alinhada com o patronato do setor. Já a atuação do Sindicato que representava os trabalhadores da BrasilCo1 e BrasilCo2 merece ser destacada em relação à atuação dos demais sindicatos, tanto representativos dos trabalhadores da outra fábrica brasileira produtora de lavadoras de roupa, como dos demais países. A atuação mais “combativa” desse Sindicato tinha conseguido evitar ou minimizar, nas duas empresas estudadas onde ele atuava, o estabelecimento da jornada flexível, a contratação de trabalhadores por tempo determinado e a ampliação da parte variável dos salários (Araújo et al., 2006; Nichols e Sugur, 2004).

Para finalizar, vimos que a indústria de linha branca é altamente internacionalizada, oligopolizada e exposta à globalização e, desta forma, apresenta características e dimensões que podem auxiliar na compreensão das implicações da reestruturação para os locais de trabalho e mais, especificamente, para a realidade dos gerentes – que são o foco principal deste estudo. A seguir são examinadas as mudanças nos locais específicos das empresas estudadas.

## **CAPÍTULO 2 – MUDANÇAS NAS EMPRESAS DE LINHA BRANCA ESTUDADAS**

---

Nas últimas décadas a indústria de linha branca se internacionalizou e passou por um movimento intenso de reconfiguração patrimonial e organizacional. Tal movimento, que no plano internacional caracterizou-se pela redefinição de estratégias gerenciais das empresas que coordenam a cadeia produtiva global de linha branca, repercutiu nos segmentos de mercados domésticos de linha branca. Tanto as principais empresas mundiais de linha branca localizadas nos países desenvolvidos ou centrais, como aquelas dos países em desenvolvimento, passaram a sofrer as conseqüências da emergência dessas transformações.

Assim, convivendo ao mesmo tempo com mudanças sociais, econômicas e políticas, que se disseminaram com a chamada globalização e abertura de mercados, as empresas de linha branca pesquisadas, localizadas em diferentes países, têm enfrentado o acirramento da concorrência, buscando a incorporação de novas tecnologias, aumento da produtividade e qualidade para fazerem frente aos produtos disponibilizados em seus mercados internos e também para exportarem.

Neste capítulo busco examinar os processos de reestruturação produtiva nas empresas estudadas e as conseqüências desses processos para a gestão e organização da produção e do trabalho nesses locais. Com este objetivo, passo a descrever os processos de reestruturação produtiva nas oito fábricas de linha branca pesquisadas, focalizando basicamente três aspectos que influenciam diretamente os perfis gerenciais e as condições de trabalho: a) a modernização tecnológica; b) a adoção de novos métodos de gestão; c) os novos enfoques de gestão de relações de trabalho e de políticas de recursos humanos, com destaque para os investimentos em treinamentos.

A seqüência da exposição segue a seguinte ordem: primeiro, apresento um breve histórico das empresas, bem como identifico o posicionamento e os desafios enfrentados por essas empresas em segmentos do mercado de linha branca. Na seção seguinte descrevo os processos de reestruturação produtiva nas fábricas estudadas, examinando as inovações tecnológicas e organizacionais adotadas nesses ambientes. Em seguida (seções 2.3 e 2.4), examino a familiaridade dos gerentes com os métodos de gestão e trato das políticas e práticas de

gestão de recursos humanos adotadas nas empresas face às estratégias competitivas dessas organizações. Na seção 2.5 abordo mais detalhadamente os programas de treinamento destinados aos gerentes nas empresas estudadas. São apresentadas as respostas dos gerentes sobre a frequência e tipo de treinamento que tinham feito nos doze meses anteriores à pesquisa. A idéia é que essa abordagem sobre treinamentos e outras fontes de conhecimentos utilizados pelos gerentes integrem o quadro da realidade de trabalho dos gerentes no interior das fábricas.

## **2.1 – Histórico das empresas estudadas e seus desafios no cenário competitivo**

A fábrica estudada na China (**ChinaCo**) era uma pequena empresa estatal. Em 1996, ela formou uma *joint-venture* (30% estatal) com uma multinacional alemã (a mesma que adquiriu a BrasilCo1 e a TurquiaCo1) – aqui denominada MNG. Em 1999, a MNG passou a controlar a ChinaCo, que se tornou uma de suas subsidiárias no país (100% estrangeira). Em 2002, época da pesquisa, a ChinaCo tinha cerca de 1.100 funcionários e capacidade de produção de 800.000 refrigeradores. A participação da empresa no mercado chinês de refrigeradores era em torno de 8 a 9%, o que lhe dava a terceira posição nesse segmento de mercado (Tongqing e Wei, 2003: 6).

A MNG surgiu de uma *joint-venture* entre duas das maiores empresas do setor elétrico europeu no final da década de 1960, tornando-se uma das produtoras líderes mundiais de eletrodomésticos. A empresa se especializou na produção tanto de alguns aparelhos eletroportáteis quanto de uma ampla gama de eletrodomésticos de linha branca de distintos segmentos de cocção, refrigeração e lavanderia, comercializados sob uma grande variedade de marcas, internacionais e regionais. A empresa possui subsidiárias em todas as regiões do mundo (*Appliance Magazine, World Appliance Companies*, 2002 apud Araújo et al., 2006).

A aquisição da ChinaCo pela MNG foi motivada pela dimensão e potencial de crescimento do mercado consumidor interno, além do fato de o governo chinês também ter estimulado a entrada da multinacional na indústria chinesa de linha branca por meio tanto da redução unilateral de tarifas de importação como da adoção de uma política geral de estímulo ao investimento estrangeiro na década de 1990 (Araújo et al., 2006; Tongqing e Wei, 2003).

Após a aquisição, a MNG começou a diversificar a produção da ChinaCo. A fábrica começou a produzir tanto refrigeradores mais sofisticados, destinados ao segmento superior do mercado chinês, como modelos mais simples e econômicos de geladeiras, para também atingir

consumidores com faixas de renda inferiores no mercado interno. Assim, a empresa buscou ampliar seu *portfólio* produzindo mais de vinte modelos diferentes de refrigeradores voltados ao atendimento dos distintos segmentos do mercado.

A ChinaCo competia tanto com empresas chinesas (principalmente a Haier, que é líder no mercado chinês de linha branca) como com outras empresas estrangeiras. Além de enfrentar uma forte concorrência, a ChinaCo enfrentava dificuldades para se adaptar ao cenário político e econômico do país. Apenas para exemplificar, o Gerente Geral da ChinaCo, que é da Alemanha, relatou que a gestão da fábrica estava sendo dificultada pela “política, burocracia e falta de clareza das leis e do papel do governo” (Tongqing e Wei, 2003: 6).

Na Turquia foram pesquisadas duas fábricas – uma produtora de refrigeradores e outra de fogões. A primeira (**TurquiaCo1**) foi criada em 1997 a partir de uma associação entre uma empresa turca e uma multinacional alemã (MNG – a mesma que comprou a ChinaCo). A TurquiaCo1 detinha a terceira posição em vendas no mercado turco de refrigeradores, produzindo cerca de um milhão de refrigeradores anualmente. A pesquisa na fábrica foi realizada em 2002, época em que contava com aproximadamente mil funcionários.

A TurquiaCo1 exportava cerca de 40% de sua produção e importava algo entre 60 e 70% dos materiais e componentes utilizados em sua produção de refrigeradores. A empresa procurava estabelecer uma relação de longo prazo com os principais integrantes de sua cadeia de suprimentos, por meio, inclusive, do desenvolvimento de um programa de treinamento de fornecedores, com ênfase na qualidade. A idéia era, aos poucos, poder contar mais com fornecedores locais (Nichols e Sugur, 2004).

A mudança em sua estrutura de propriedade propiciou à TurquiaCo1 participação no processo de inovação tecnológica de sua então controladora multinacional, pois, a partir desta reconfiguração, a empresa turca passou a ser responsável por parte da pesquisa e do desenvolvimento de produtos de refrigeração da MNG. Para fazer frente à concorrência tanto das demais subsidiárias da multinacional localizadas em outros países quanto dos outros fabricantes de linha branca em expansão (principalmente, asiáticos), havia o desafio colocado para a TurquiaCo1 de manter elevados investimentos na atualização tecnológica de seus produtos e de seus processos produtivos e no aumento de sua competitividade (Araújo et al., 2006; Nichols e Sugur, 2004).

A outra fábrica estudada na Turquia (**TurquiaCo2**), dedicada à produção de fogões, é uma das plantas industriais de uma grande multinacional turca (MNT), controlada por dois conglomerados turcos<sup>50</sup>. A MNT foi criada em 1955 para produzir móveis de aço para escritório, mas logo passou para o setor de eletrodomésticos, tornando-se pioneira na fabricação de alguns itens de linha branca na Turquia. A multinacional vende para mais de cem países e tem subsidiárias internacionais em diferentes países (tais como plantas industriais na Rússia e Romênia). Visando aproveitamento de economia de escala, adotou a estratégia de produzir um único produto em cada uma de suas unidades fabris (localizadas em distintos centros urbanos do país)<sup>51</sup> (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006; Nichols, Sugur e Demir, 2002).

A pesquisa de campo na TurquiaCo2 (fábrica de fogões da MNT) foi empreendida entre 1999 e 2002. Nesta época a planta tinha cerca de mil funcionários.

Entre as plantas da MNT do setor de eletrodomésticos, a TurquiaCo2 era a menos desenvolvida tecnologicamente, sendo bastante intensiva em trabalho manual<sup>52</sup>. A fábrica produzia cerca de 500 mil unidades de modelos variados de fogões por ano. Metade de sua produção era direcionada para o mercado interno e a outra metade para o externo, com destaque para os países do continente europeu (Nichols, Sugur e Demir, 2002; Nichols e Sugur, 2004).

De acordo com os autores anteriormente mencionados, foi no final da década de 1990 que a TurquiaCo2 começou a investir mais na atualização tecnológica. No entanto, com exceção da automação de algumas partes da pré-montagem e unidades de cortes, a fábrica ainda se mantinha trabalho-intensiva até 2002 (final da pesquisa). Foi observado também que determinados métodos de gestão (como a qualidade total) não eram utilizados com a mesma amplitude que eram usados na outra fábrica turca pesquisada.

A concorrência no mercado internacional, principalmente com grandes produtores de eletrodomésticos da Europa Ocidental, e no mercado turco de linha branca com empresas líderes mundiais (tais como a MNG, citada anteriormente) tem imposto à MNT e, por conseguinte, à

---

<sup>50</sup> O conglomerado que é acionista majoritário da multinacional turca (MNT) atua na área industrial e financeira e, em 2004, era formado por 106 empresas com ativos no total de US\$14,2 bilhões; vendas consolidadas de US\$16,2 bilhões; exportações de US\$5,7 bilhões e 62 mil funcionários (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006).

<sup>51</sup> A empresa atua em todos os segmentos do mercado de eletrodomésticos (refrigeração, cocção e lavanderia, além de eletroportáteis).

<sup>52</sup> Esta observação é válida para todas as plantas de linha branca pesquisadas, em razão das especificidades da tecnologia e processos aplicados nesse setor.

fábrica de fogões TurquiaCo2, a necessidade de investimentos contínuos em diferenciação e qualidade de produtos e de incremento de tecnologia de produção.

A fábrica pesquisada na Coréia do Sul (**CoréiaCo**) produz principalmente refrigeradores e é uma das plantas industriais de uma grande multinacional sul-coreana (MNC). Na época da pesquisa (2002), a CoréiaCo tinha 1.110 funcionários.

Formada na década de 1950, a partir de uma fusão de duas empresas sul-coreanas (uma da indústria química e outra da eletrônica), a MNC se especializou na produção de refrigeradores e *freezers* de menor porte para a exportação, em especial, para a Europa. Até o início da década de 2000, a multinacional se posicionava entre as grandes corporações que dominam a economia da Coréia do Sul e entre as líderes mundiais do setor eletrônico, com mais de 70 subsidiárias em 40 países (Araújo et al., 2006). É uma empresa fortemente orientada para a exportação e é considerada líder em vendas no segmento de refrigeradores *premium* (mais sofisticados) (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006; Chun, 2002)<sup>53</sup>.

Tanto no mercado doméstico como no externo, a referida multinacional coreana tem sofrido pressões com a forte concorrência dos produtos chineses<sup>54</sup>, comercializados a menores preços. Em alguns importantes segmentos do mercado interno de eletrodomésticos, ela enfrentava a concorrência de fabricantes japoneses. Para dar um exemplo, até a década de 1980, as painéis elétricas para cozimento de arroz (“*rice-cookers*”) japonesas eram as campeãs em vendas no mercado doméstico sul-coreano. Esta situação foi revertida na década de 2000, quando a controladora da CoréiaCo passou a liderar esse segmento de mercado, produzindo “*rice-cookers*” especialmente destinadas ao mercado interno (90% da produção total) (Chun, 2002).

A preocupação com a atualização tecnológica de seus produtos levou a MNC a buscar a incorporação de novas tecnologias a seus produtos. Nesse sentido, ela afirmou ser pioneira no lançamento de produtos de linha branca conectados à *Internet* (refrigeradores, lavadoras de roupa e fornos de microondas), dando exemplo de seu esforço para acompanhar os considerados

---

<sup>53</sup> De acordo com Chun (2002), a empresa conseguiu evitar parcialmente os efeitos adversos da crise financeira asiática por conta, principalmente, dos preços relativamente baixos de suas exportações. Na segunda metade da década de 1990, essa crise expôs fraquezas persistentes na economia sul-coreana, com um setor financeiro indisciplinado e elevados empréstimos estrangeiros, o que acabou levando o país a processos de reestruturação financeira e econômica.

<sup>54</sup> A capacidade de produção a baixo custo da China tem acirrado a concorrência internacional aos aparelhos de linha branca sul-coreanos, bem como a concorrência no próprio mercado interno da Coréia do Sul (Chun, 2002).

“jogadores globais” (“*global players*”) no setor (*Appliance Magazine, World Appliance Companies*, 2002: 414-416 apud Araújo et al., 2006: 152).

A fábrica de refrigeradores estudada em Taiwan (**TaiwanCo**), em 2002, possuía 2.860 funcionários. Ela foi fundada em 1962, a partir de uma *joint-venture* entre uma empresa taiwanesa<sup>55</sup> (40%) e uma multinacional japonesa (MNJ) do setor eletroeletrônico (60%), que é uma das principais fabricantes mundiais de microondas. A *joint-venture* com a MNJ ocorreu em um contexto de política governamental taiwanesa de estímulo ao investimento e à cooperação tecnológica<sup>56</sup>.

A MNJ é uma empresa japonesa centenária, que mantém uma atuação diversificada, inclusive no segmento de eletrodomésticos. Sua rápida expansão internacional foi facilitada por sua estrutura organizacional baseada em divisões autônomas, responsáveis pelo desenvolvimento, manufatura e comercialização de cada grupo de produtos. Suas vendas estão igualmente divididas entre os mercados interno e externo. Na última década, o fraco desempenho em suas vendas no mercado japonês tem levado a empresa a investir no crescimento das vendas nos demais países, principalmente asiáticos e europeus orientais. A empresa tem crescentemente utilizado a China como base para a manufatura de produtos mais simples e baratos, enquanto o Japão deve reter sua posição de centro de manufatura de produtos de alta tecnologia. A multinacional tem uma posição de destaque no mercado internacional de linha branca, sendo uma das principais fabricantes mundiais no segmento de microondas (Araújo et al, 2006; Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006).

Desde meados da década de 1960, já sob o controle da MNJ, a TaiwanCo produz refrigeradores e compressores herméticos. Ressalta-se que os produtos finais de maior valor agregado (e maior preço) passaram a ser importados das plantas produtivas localizadas no Japão, enquanto a planta taiwanesa estudada continuou desenvolvendo produtos de menor valor agregado (comercializados a preços mais baixos) (Chou, 2002: 9).

---

<sup>55</sup> Empresa nacional, importadora de aparelhos elétricos, fundada em meados da década de 1940 (*Appliance Magazine, World Appliance Companies*, 2002 apud Araújo et al., 2006).

<sup>56</sup> O período guarda um importante ponto de inflexão para a economia taiwanesa, qual seja, a produção agrícola é ultrapassada pela industrial pela primeira vez no país (Araújo et al., 2006).

Vale dizer que a maior parte da produção de refrigeradores da TaiwanCo se destinava ao mercado doméstico, sendo 20% destinados à exportação. A fábrica contava com muitos funcionários antigos e sua gerência tinha uma grande influência japonesa – 2/3 dos gerentes eram de origem japonesa e aos que tinham outras nacionalidades era solicitado o domínio da língua japonesa (Nichols e Çam, 2005: 220).

A TaiwanCo era a que possuía o maior número de empregados dentre as empresas estudadas. Não obstante, é provável que esta situação já tenha sido alterada, uma vez que estava ocorrendo na época da pesquisa um movimento de demissões na empresa, com vistas à redução de seu quadro de funcionários<sup>57</sup>. As demissões eram uma das formas encontradas para enfrentar problemas de demanda interna declinante e aumento da concorrência externa, principalmente devido à entrada no mercado interno de refrigeradores mais baratos importados da China.

Desse modo, para enfrentar desafios competitivos, a TaiwanCo vinha lançando mão da reestruturação produtiva, reduzindo a força de trabalho, reorganizando a produção e, cada vez mais, externalizando atividades produtivas. Além disso, vinha acabando com as políticas de emprego vitalício e salário por antiguidade, chocando-se com uma longa tradição estabelecida na fábrica e no país.

De acordo com Chou (2003), a entrada de Taiwan na OMC em 2002 teve influência considerável na orientação neoliberal da política econômica e nas mudanças na legislação trabalhista que vêm ocorrendo nesse país. Essas transformações aliadas às determinações de sua controladora (MNJ) intensificaram o processo de reestruturação da TaiwanCo. Pois, desde a década de 1990, a MNJ vinha aumentando a pressão sobre a fábrica taiwanesa para que esta implantasse mudanças, tais como a adoção de novos métodos de gestão – para o que contribui a origem japonesa da maior parte dos gerentes (Araújo et al., 2006).

No Brasil foram estudadas três fábricas: uma produtora de refrigeradores (BrasilCo1), outra de fogões (BrasilCo2) e uma terceira produtora de máquinas de lavar roupa (BrasilCo3).

A origem da **BrasilCo1** está associada ao surgimento de uma fundição na década de 1920. Nos últimos 25 anos, a empresa tem adotado a estratégia de diversificação, produzindo diferentes itens de linha branca, tais como fogões, refrigeradores, depuradores de ar e lavadoras de louça. Na década de 1990, ela se tornou uma das maiores produtoras brasileiras de fogões e de

---

<sup>57</sup> Corroborando o exposto, em 2001 a TaiwanCo contava com metade dos funcionários que tinha em 1996.

refrigeradores e foi comprada por uma das principais multinacionais do setor de eletrodomésticos – a mesma que comprou a ChinaCo e a TurquiaCo1 (a multinacional alemã aqui denominada MNG). Até então ela era majoritariamente de capital nacional. Após a aquisição, em 1994, houve a inauguração da fábrica de refrigeradores, que constitui um dos casos estudados nesta tese.

O primeiro contato da equipe de pesquisa com a direção da empresa deu-se em 2000, quando foi realizada uma entrevista com o Diretor Geral. As demais entrevistas foram realizadas nessa planta entre maio de 2003 e fevereiro de 2004. Com aproximadamente 650 funcionários, a BrasilCo1 vinha se mantendo na terceira posição no segmento de refrigeradores no mercado doméstico.

No início de 2003 havia cerca de 450 trabalhadores diretos e indiretos (ferramentaria, engenharia de processos, supervisores e encarregados)<sup>58</sup>. Esses trabalhadores produziam 2 mil refrigeradores por dia, ou 40 mil unidades por mês, e tinham a meta de alcançar um volume de 50 mil unidades por mês a partir do segundo semestre de 2003. Eram produzidas três famílias de refrigeradores (de uma porta, de duas portas e *No Frost*) que originavam 11 modelos diferentes.

A maior parte da produção da BrasilCo1 era destinada ao mercado interno, mas havia investimentos para expandir suas exportações, em especial, para a América Latina, bem como para os mercados europeu ocidental e oriental, africano e australiano. Não obstante, as metas estipuladas esbarravam nos problemas típicos de uma planta industrial nova, muitos dos quais relativos à produtividade e qualidade.

A outra fábrica estudada no Brasil (**BrasilCo2**) é a maior produtora de fogões populares no país. Ela foi fundada em 1935 como uma empresa familiar tradicional. Em 1996, foi adquirida por uma multinacional norte-americana (MNA), que possui uma das marcas mais valiosas do mundo e é umas das principais empresas da indústria mundial de linha branca<sup>59</sup>. Em 2003, uma

---

<sup>58</sup> Em linhas gerais, são consideradas atividades diretas aquelas desenvolvidas pelos trabalhadores que agregam valor ao produto final (como a estamparia, a usinagem, a injeção plástica, a montagem etc), enquanto as atividades indiretas servem de apoio à produção (como a ferramentaria, a manutenção, o projeto e a montagem de máquinas e equipamentos, entre outras). Vale lembrar que além das atividades produtivas diretas e indiretas, que são “aquelas efetivamente relacionadas à produção das empresas”, identificamos também as atividades auxiliares/ de serviços, as quais podem compreender restaurante, limpeza, vigilância/ segurança, transporte de funcionários e de carga, assistência médica e odontológica, assistência jurídica etc (Gitahy e Cunha, 1999: 1; Cunha, 2003: 119; Pina, 2004: 35).

<sup>59</sup> A MNA, que começou atuando no setor elétrico no final do século XIX, é uma empresa diversificada que atua em vários segmentos. De acordo com seu sítio na *Internet*, ela opera em mais de 100 países, emprega cerca de 300 mil

empresa multinacional mexicana (MNM), com a qual a MNA mantém um acordo de *joint-venture*, assumiu o controle da BrasilCo2, que passou, então, por uma mudança em sua razão social, tornando-se uma subsidiária do grupo mexicano. A primeira visita à fábrica foi realizada em setembro de 2000; após este período, várias outras visitas foram realizadas entre o final do ano de 2001 e o primeiro semestre de 2002. Na época a BrasilCo2 tinha cerca 1.800 funcionários e produzia diariamente cerca de 8.500 fogões, embora tivesse capacidade instalada para produzir 13 mil unidades/dia.

A MNM surgiu na Cidade do México em 1947 visando atuar na fabricação de armários de cozinha em metal. Em 1987, a MNM assinou um acordo de *joint-venture* com a MNA – esta última passou a ter 48% de participação acionária na empresa mexicana. Na vigência deste acordo, a MNA licenciou marcas e patentes e ofereceu tecnologia e assessoria técnica à MNM. Atualmente a empresa mexicana é líder na fabricação de eletrodomésticos na América Central e na América do Sul. Ela exporta para cerca de 70 países e possui 14 fábricas: dez no México, uma na Colômbia, uma no Equador e duas no Brasil (incluindo a fábrica de fogões aqui focalizada) (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006; IstoÉDinheiro, 2008).

A MNA comprou a BrasilCo2 em 1996 com o objetivo de entrar no mercado brasileiro de eletrodomésticos de linha branca e produzir a linha completa destes produtos no país. A multinacional teve no passado uma planta produtora de refrigeradores no Brasil, mas com o fechamento dessa planta a companhia ficou fora desse mercado por um longo período e sua marca tem apresentado um baixo nível de reconhecimento entre os consumidores dos nichos de mercado de baixa e média renda. Em 2008, ela anunciou a venda de sua divisão de eletrodomésticos, cujo faturamento soma US\$7 bilhões por ano. A multinacional mexicana foi uma das primeiras a declarar sua intenção de comprar a divisão de eletrodomésticos da MNA. A estratégia da multinacional mexicana é investir principalmente no fortalecimento de sua marca de origem no mercado brasileiro (IstoÉDinheiro, 2008).

Por sua vez, a antiga empresa brasileira procurou unir-se a uma empresa estrangeira com o propósito de adquirir uma marca forte com aceitação em outros segmentos de linha branca (refrigeradores, por exemplo); com isso, seu objetivo era assegurar sua continuidade no mercado.

---

peças e tem uma das marcas mais valiosas do mundo (segundo a *Interbrand* norte-americana, especializada na avaliação de marcas).

Conforme o Gerente Geral de Tecnologia da fábrica para competir no grau de tecnologia exigido pelo mercado,

*“... a empresa precisava de um parceiro forte que tivesse marca forte e tecnologia aplicável em outras linhas, assim como lavanderia e refrigeração, seguindo a estratégia da concorrência. Assim, a empresa uniu-se a um fabricante mundial com marca forte [a MNA, na época] para dar continuidade a um trabalho já existente”.*

A produção da BrasilCo2 era destinada, em maior proporção, para o mercado nacional de baixa e média renda; no entanto, nos últimos anos, o interesse da empresa pelas exportações vinha aumentando e a composição da produção da planta estava mudando em direção aos produtos que atendem aos níveis de renda médio e alto<sup>60</sup>.

Esse interesse foi reforçado com a entrada da empresa mexicana, que anunciou em 2008 sua intenção de aumentar as exportações e investir em produtos mais sofisticados voltados para o consumidor brasileiro da classe B. Para tanto, ela divulgou que estava investindo na modernização de sua linha de produção e em *design* de produtos (IstoÉDinheiro, 2008; Lafis, 2008).

Adotando uma estratégia de segmentação de mercado, a MNM pretendia investir na marca brasileira para atrair os consumidores de baixa renda, na marca da MNA para produtos mais sofisticados e na marca mexicana, que seria vinculada a produtos voltados para uma classe intermediária em termos de poder aquisitivo (IstoÉDinheiro, 2008; Lafis, 2008).

A outra fábrica estudada (**BrasilCo3**) tem sua origem ligada a uma fábrica criada em 1940 para fabricar somente aparelhos de refrigeração. Ela acabou se tornando a fornecedora exclusiva de refrigeradores de uma revendedora local de eletrodomésticos, que terminou comprando a fabricante de refrigeradores. A partir da década de 1950, a empresa diversificou sua produção, adquiriu o controle acionário de outras empresas e se associou a uma multinacional norte-americana, controladora de uma fabricante brasileira de compressores herméticos. Tal associação lhe proporcionou o acesso privilegiado ao fornecimento do principal componente de aparelhos de refrigeração. Em 1996, a empresa foi comprada por uma das maiores multinacionais de linha branca do mundo – uma multinacional sueca (MNS).

---

<sup>60</sup> De acordo com o Gerente de Desenvolvimento de Vendas da BrasilCo2, os fogões mais sofisticados da marca da MNA passaram a ser produzidos no Brasil após a aquisição. A planta exportava para mais de 60 países, sendo 15 a 20% do faturamento da empresa provenientes das exportações.

A MNS adquiriu empresas em diferentes países. Ela comprou na década de 1980 uma empresa de eletrodomésticos norte-americana; em 1994, uma empresa de eletrodomésticos alemã; em 1995, a maior fabricante mexicana de compressores para refrigeração comercial. Na década de 2000, ela está entre as maiores fabricantes mundiais de eletrodomésticos, possuindo empresas localizadas em mais de 50 países, que juntas comercializam cerca de 300 diferentes marcas (Araújo et al., 2006; Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006).

A pesquisa de campo foi realizada na BrasilCo3 em momentos distintos: 2001-2002 e 2004-2005. A fábrica se concentrava principalmente na produção de lavadoras de roupa, fogões e alguns modelos de *freezer* horizontal e tinha cerca de 950 funcionários.

Com a mudança de propriedade, a BrasilCo3 passou a comercializar produtos apenas sob a marca da MNS, também amplamente conhecida pela população brasileira. Deste modo, todos os esforços de *marketing* se direcionaram para a marca da MNS. Não obstante, a empresa continuou a oferecer modelos diferenciados para atender distintos segmentos do mercado – inclusive, modelos importados mais sofisticados para uma faixa de renda mais elevada e modelos produzidos localmente para faixas de renda mais baixa. Na unidade fabril visitada se concentrava principalmente a produção de lavadoras de roupa da empresa, fabricação de fogões e alguns modelos de *freezer* horizontal.

Também após essa reconfiguração patrimonial e administrativa, aumentaram as expectativas da BrasilCo3 de desenvolvimento conjunto de novos produtos e de lançamento de produtos diferenciados com alta tecnologia no mercado interno de linha branca, bem como de aumento de sua participação no mercado internacional, por meio da elevação das exportações. Vale observar que, entre 2004 e 2005, 10% a 15% do volume de produção mensal da empresa se destinavam à exportação (em maior medida para países do Mercosul).

Vimos que no contexto da chamada “nova geo-economia”, as empresas vêm enfrentando os desafios derivados do acirramento da concorrência e estagnação de determinados mercados. Para enfrentar esses desafios e aproveitar oportunidades de conquista de novos mercados, as empresas estudadas buscam empreender esforços para a modernização tecnológica e introdução de novos métodos de gestão.

Na seção a seguir, são apresentados aspectos dos processos de reestruturação implementados nas fábricas estudadas. Os dados mostram que as mudanças nas fábricas estão

associadas à reorganização das empresas às quais pertencem e tem por fim, mesmo nos casos em que não houve mudança de propriedade (CoréiaCo, TaiwanCo e TurquiaCo2), o alcance de posição competitiva nos mercados nacional e externo e/ou a manutenção de posições já conquistadas.

## **2.2 – Processos de reestruturação produtiva nas fábricas estudadas**

A comparação dos resultados obtidos nas fábricas estudadas mostrou traços semelhantes dos processos de reestruturação em curso nessas diferentes unidades. Um resultado a ser destacado é que, não obstante as especificidades locais e nacionais, a tecnologia usada em todas as plantas estudadas era bastante semelhante. Tal semelhança não é por acaso, pois, dentre outras explicações, é resultado de um alto nível de conhecimento sobre as plantas e processos de produção dos concorrentes e da disseminação por parte das corporações multinacionais de modelos, métodos, processos etc. Ademais, o fato de os produtos de linha branca serem relativamente similares e de fabricação simples contribui para que não haja muitas diferenças em termos de tecnologia de processos e produtos nas empresas. Os diferenciais são buscados por pequenos melhoramentos ou inovações incrementais (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2006; Cunha, 2003; Nichols e Çam, 2005).

Vale notar que áreas como a de *marketing* e serviço pós-vendas vêm cada vez mais ganhando destaque nas estruturas das empresas, uma vez que a aproximação dos clientes e o acesso a informações sobre seus gostos e sugestões têm se mostrado essenciais para o desenvolvimento de melhorias ou adaptações nos produtos e, por conseguinte, conquistas de novos mercados.

De um modo geral, confirmamos que a entrada de empresas estrangeiras de linha branca – incluindo as principais “*global players*” – nos mercados internos dos cinco países focalizados tem ao mesmo tempo colocado exigências para a reestruturação das empresas instaladas e/ou que operam nesses países e servido para difundir referências de “melhores práticas”, seja entre as concorrentes ou mesmo ao longo da cadeia de fornecimento (Araújo et al., 2006).

Três aspectos mais gerais foram observados em todas as empresas pesquisadas: a intensificação de intercâmbios de informações e conhecimentos intra e interfirmas, a realização de *benchmarking* e a importação de tecnologias e métodos de gestão (principalmente das

matrizes). Esses aspectos, de certa forma, contribuíram para que essas empresas apresentassem um conjunto de características comuns, tais como investimentos semelhantes em novas tecnologias de produtos e processos (com ênfase na adoção da microeletrônica e automação de processos), intensificação da implantação de novos métodos de gestão e organização do trabalho (com destaque para a introdução de programas de qualidade), introdução de programas participativos (trabalho em grupo, programas de sugestões etc), entre outras.

Os intercâmbios de informações, conhecimentos e experiências entre equipes das fábricas pesquisadas e com empresas de outros países (suas controladoras, matrizes, outras filiais ou fornecedoras etc) foram intensificados nos últimos tempos, sendo reconhecidos como uma excelente oportunidade de aprendizagem e aperfeiçoamento de processos produtivos e de produtos. A título de exemplo, na BrasilCo3 foi relatado que a interação entre as equipes de engenharia das distintas filiais da MNS proporcionou o acesso a tecnologias de processo antes desconhecidas pela BrasilCo3. Alguns gerentes dessa fábrica foram enviados à matriz sueca e a outras unidades produtivas no exterior para receberem treinamentos e informações tecnológicas necessárias para a introdução de novidades na BrasilCo3 (tais como a implantação de uma nova linha de fogões). Segundo as entrevistas, o compartilhamento de informações e experiências propiciou oportunidades para que a equipe da BrasilCo3, inclusive, contribuisse para o aprimoramento de processos produtivos desenvolvidos no exterior (Araújo et al., 2006).

Já na TurquiaCo2, na busca de conhecimentos, os gerentes muito se valiam de livros de gestão e informações disponibilizados pelo grupo controlador a todas as suas fábricas, além de contratarem empresas de consultorias internacionais. A realização de *benchmarking* era umas das maneiras que os gerentes acompanhavam a *performance* dessa unidade fabril (Nichols, Sugur e Demir, 2002).

Todas as empresas vinham adotando o *benchmarking* como forma de se situarem no mercado em relação às demais. Nesse sentido, Tongqing e Wei (2003) – com base na entrevistas que realizaram com gerentes na ChinaCo – destacam que muitos dos métodos de gestão, que possibilitaram o aprimoramento da qualidade dos produtos fabricados na fábrica estudada na China, foram implantados como parte do *benchmarking* que a MNG faz entre as suas unidades.

No caso da CoréiaCo, Chun (2002) destaca que regularmente essa fábrica busca se comparar a empresas de outros países. E, nessa linha, há exposição ostensiva na fábrica dos

resultados da CoréiaCo (e até mesmo nas atividades esportivas e em outros eventos, onde são colocados cartazes sobre a necessidade de ser competitivo). Para exemplificar, a rádio da empresa veiculava notícias que tratavam do desempenho da companhia e havia um painel eletrônico no restaurante, que apresentava o valor das ações da empresa.

Um outro aspecto observado é que em todas as fábricas pesquisadas, em alguma medida, estavam ocorrendo investimentos em modernização tecnológica, para o que contavam com tecnologias ou métodos importados de suas controladoras ou matrizes.

Essa importação de tecnologias e métodos de gestão era uma das formas de se conseguir modernizar os locais de trabalho. A MNG, por exemplo, vinha procurando aplicar na ChinaCo o que havia de mais avançado na Europa em termos de tecnologia de refrigeração, equipamentos e máquinas (uma vez que os que pertenciam à antiga estatal foram vendidos). Um exemplo desse esforço tecnológico foi citado pelo Gerente Geral da fábrica chinesa, que relatou que o primeiro refrigerador com controle computadorizado de temperatura do país teria sido desenvolvido na ChinaCo (Tongqing e Wei, 2003).

A atuação da MNG na TurquiaCo1 e na BrasilCo1 também propiciou modernização de máquinas e equipamentos, bem como a automação de processos produtivos nessas duas fábricas. Na TurquiaCo1 tinham sido automatizadas algumas etapas da pré-montagem, pintura, corte e dobra de metais e moldagem de plásticos. Já a área de montagem final ainda era muito intensiva em trabalho manual (Nichols e Sugur, 2004).

Na BrasilCo1, embora algumas áreas da produção (como a de injeção de plásticos) já contassem com equipamentos computadorizados, planejava-se também adquirir máquinas mais modernas e sofisticadas. Havia, por exemplo, de acordo com o Gerente Industrial da fábrica, a intenção de comprar robôs para automatizar a atividade de descarga, evitando esforços físicos por parte dos funcionários. Havia também um planejamento para mudar o *layout* da fábrica, com o objetivo de aumentar a capacidade de produção dos modelos para exportação. Além disso, a MNG teria se comprometido a arcar com a maior parte do custo de uma consultoria, que já havia prestado serviços para a matriz e para a subsidiária da Turquia, com o objetivo de aumentar a produtividade da BrasilCo1 (Araújo et al., 2006).

Desde 1997 era aplicado na área de Planejamento e Controle da Produção (PCP) da BrasilCo1 um ERP norte-americano, o qual, segundo as entrevistas, era subutilizado em

decorrência de dificuldades para alimentar o *software* com informações das diversas áreas da empresa. Na época da pesquisa, alguns funcionários da BrasilCo1 estavam morando no país da matriz para participar do desenvolvimento de um outro ERP (SAP), que seria implantado na fábrica de refrigeradores com o objetivo de integrar seu sistema ao da matriz alemã.

No caso da BrasilCo2, as mudanças tecnológicas e organizacionais nos locais de trabalho também foram intensificadas a partir da aquisição da fábrica pela MNA. Foram realizadas as automações dos setores de pintura e esmaltação, do transporte de peças entre postos de trabalho e a substituição de ferramentas convencionais por ferramentas progressivas<sup>61</sup> para modelos com maiores volumes de produção. As mudanças no transporte de peças foram realizadas no setor de montagem através da implantação de células de produção, onde são montadas as peças completas sem que o trabalhador tenha que transportá-las de um posto a outro, pois esse transporte passou a ser feito por um *pallet/carrinho* (estrado para o transporte do produto). Com isso, o Gerente de Engenharia Industrial avaliou que houve a diminuição do esforço físico por parte do operador, a diminuição dos estoques entre operações e a padronização da montagem. No entanto, o trabalhador continuou fixo no seu “posto de trabalho”.

Na BrasilCo2, os setores de estamparia e pintura eram os mais modernos, enquanto o setor de montagem era o local onde menos tinha ocorrido a adoção de novos equipamentos e máquinas. Segundo as entrevistas realizadas na empresa, no que se refere ao processo de automação, a montagem do fogão é um dos processos mais difíceis de serem automatizados na indústria de linha branca, pois envolve chapas muito finas, que exigem grande habilidade para serem unidas umas às outras<sup>62</sup>. Vale observar que, apesar das dificuldades, a automação das linhas de montagem estava sendo considerada prioritária para evitar os problemas de LER/DORT. A alta incidência dessa doença no setor de montagem era um dos principais

---

<sup>61</sup>A ferramenta progressiva realiza alguns estágios de transformação em seqüência, através de alimentação automática. Já a ferramenta tradicional tem o passe manual. Chama a atenção que enquanto as ferramentas convencionais exigem 4 operadores e fazem 400 peças por hora, as progressivas exigem apenas um operador e fazem 1200 peças por hora. No entanto, as progressivas são quase 67% mais caras que as convencionais e perdem mais materiais; desse modo, a aquisição dessas primeiras só compensa se elas forem usadas para grandes volumes de produção (entrevista realizada com o Gerente de Engenharia Industrial da BrasilCo2).

<sup>62</sup> O Gerente de Engenharia Industrial da BrasilCo2 avaliou que “numa linha de lavadoras, microondas e geladeiras, o processo é super automatizado (praticamente 80% da linha é automatizada)”, o que não ocorre na produção de fogões. Acrescentou: “o problema da [BrasilCo2] é que a gente faz muito modelo de fogão. Então não há uma padronização de produto. Existem umas montagens que não têm como ser feitas de forma automatizada, porque às vezes tem uma rebiteagem que precisa ser feita dentro do fogão ou é necessário juntar três chapas [de metal] finas e moles com um só parafuso”.

problemas enfrentados pela empresa. O Gerente de Produção da BrasilCo2 estimou que quase 10% do pessoal da fábrica tinha algum tipo de problema de DORT, apesar do investimento feito para prevenir a doença – ginástica laboral, rodízio de funções, micro-pausas e treinamentos de instrutores com fisioterapeutas.

Por seu turno, na BrasilCo3 também constatou-se uma intensificação de investimentos para a modernização/atualização da fábrica, principalmente após a entrada da MNS. Até primeira metade da década de 1990, a fábrica ainda não dispunha de muitos equipamentos considerados tecnologicamente avançados. Com a mudança patrimonial, começou a ser realizada, continuamente, a substituição de equipamentos antigos por outros considerados mais sofisticados e flexíveis. Como exemplos desses investimentos em equipamentos e esforços para modernização, em 2000, no departamento de pintura, houve a substituição da pintura líquida pela pintura a pó na BrasilCo3, possibilitada pela compra de um equipamento específico, o que transformou a filial brasileira em referência internacional em pintura, segundo entrevista com o Gerente Geral da fábrica. Em 2004, foram adquiridos novos equipamentos e máquinas com CLP para a introdução de uma nova linha dedicada exclusivamente à montagem de fogões e, em 2005, houve a introdução de equipamento robotizado para a ativação de uma nova linha de fabricação de gabinetes para um novo modelo de lavadora de roupa.

Frente ao acirramento da concorrência nos mercados interno e externo, nas outras três fábricas – CoréiaCo, TaiwanCo, e TurquiaCo2 – também estava sendo enfatizada a necessidade de investimentos contínuos em tecnologia de processos e produtos.

Vimos que a busca de diversificação dos produtos e de um diferencial no mercado tem levado às fabricantes de artigos de linha branca a agregarem tecnologias paralelas a seus produtos, principalmente por meio da incorporação da microeletrônica.

Dentre as fábricas pesquisadas, a CoréiaCo, principalmente por meio de sua controladora (MNC), vinha se destacando pelo esforço de procurar tornar seus produtos mais sofisticados e multifuncionais. Para tanto, a planta industrial sul-coreana é a que mais vinha investindo na busca de novas tecnologias e fontes de informação. Em grande parte, isto é devido à postura mais agressiva da MNC, que tem procurado referências nos seus maiores concorrentes em todo mundo para melhorar suas plantas industriais, incluindo a CoréiaCo. Vale lembrar que esta planta vinha enfrentando a concorrência acirrada, em especial, de produtores de eletrodomésticos chineses.

De um modo geral, em todos os países focalizados encontramos investimentos no sentido de incrementar os resultados ou a *performance* das fábricas. Na CoréiaCo houve, por exemplo, a adoção de um *software* de gestão da produção chamado DMS – em inglês, *Digital Manufacturing System*. A expectativa era dobrar a oferta de modelos diferenciados de refrigeradores com a introdução desse sistema (na época da pesquisa eram oferecidos cerca de 400 modelos). Chun (2002) lembra que um dos fatores que determina a mudança de *layout* de linha e a introdução de nova ferramenta de produção é a imperativa necessidade de melhoria da eficiência e da capacidade para produzir um conjunto amplo de modelos. A demanda é alta no mercado doméstico coreano por produtos diferenciados em termos de capacidade, desempenho e diferenças estéticas. Isto é analisado pela autora como um campo que pode ser explorado pela CoréiaCo para ganhar vantagem competitiva em relação à China.

Tanto a importação de métodos das matrizes, como o *benchmarking* e os intercâmbios de informações e experiências interfirmas vinham colaborando para o aceleração da difusão de novos métodos de gestão e organização do trabalho e da produção em todas as unidades fabris visitadas. A transferência de tecnologias e métodos de gestão (em especial das matrizes) foi citada em todas as fábricas como um importante meio de atualização/modernização dos locais de trabalho.

Para exemplificar, a ChinaCo importou da multinacional alemã alguns métodos de gestão utilizados globalmente pela MNG, tais como o chamado “TOP” (em inglês, *Time, Organization and Productivity*), que foi introduzido na ChinaCo em 1999, direcionado para a gestão da produção.

Segundo o gerente responsável pelo escritório criado dentro da fábrica para a gestão das atividades referentes a esse método, o TOP

“... enfatiza o trabalho em grupo em todo o processo de produção. É também chamado ‘o modo de gestão do trabalho em grupo na MNG’. Existem duas palavras-chave no modo: uma é [...] comunicação e outra é aperfeiçoamento da organização”.

As atividades realizadas no âmbito do TOP focalizam a comunicação entre gerentes e operários e a introdução de melhorias. Segundo o responsável pelo programa, diariamente, no início do primeiro turno, líderes designados pelos gerentes fazem reuniões e preparam um informativo para cada área da fábrica, onde divulgam o andamento do programa, os índices de refugo e informações sobre segurança e saúde. Há também reuniões mensais de grupos (12 a 24

pessoas) para discutir problemas que deverão ser resolvidos até o mês subsequente. Enquanto o desempenho desses grupos é avaliado mensalmente, a avaliação individual ocorre em cada semestre.

De acordo o gerente responsável pelo TOP na ChinaCo, 1/3 dos problemas que os representantes dos trabalhadores apresentam nessas reuniões envolvem interesses dos trabalhadores e 2/3 se referem a problemas da produção (Tongqing e Wei, 2003: 9).

Pudemos notar que alguns métodos gerenciais, semelhantemente, estavam sendo implantados nas fábricas nos cinco países, o que corrobora a abrangência internacional da difusão desses métodos. Um exemplo é o Seis Sigma, que estava sendo adotado nas oito unidades fabris visitadas.

Na CoréiaCo, o Seis Sigma já estava sendo implantado desde a década de 1990. Segundo Chun (2002), houve um aumento da lucratividade com a introdução do método. Apesar disso, a autora avalia que a pressão da concorrência chinesa coloca para administração da CoréiaCo a necessidade cada vez maior de investimentos em diversificação e qualidade de produtos, combinadas com maior produtividade e competitividade.

Embora a MNJ tenha influência direta sobre a maioria dos métodos e princípios adotados na planta taiwanesa, o Seis Sigma foi implantado na TaiwanCo com a colaboração de uma grande empresa cliente – a norte-americana Ford. Esta montadora ofereceu o treinamento inicial com o objetivo de garantir a qualidade dos itens fornecidos. Havia na época em que foi realizada a pesquisa de campo uma preocupação evidente com a redução dos defeitos na fábrica, pois o índice de refugo estava aquém do resultado padrão do Seis Sigma de 3,4 por milhão (era 64 por milhão). No sentido de melhorar este desempenho, os trabalhadores costumavam fazer uma lista com os problemas a serem discutidos em reuniões diárias com os gerentes. Outro objetivo da área da qualidade era o aumento contínuo do índice de satisfação dos consumidores. Nesse sentido, visava-se estender o tempo de garantia dos produtos fabricados (Araújo et al., 2006; Chou, 2003).

Na BrasilCo2, a implantação do Seis Sigma estava ocorrendo desde 1997, sendo intensificado pela MNA. A implantação envolvia um intenso programa de treinamento voltado para gerentes, supervisores e pessoas em posição de responsabilidade. Havia um gerente designado para implantar e coordenar o Seis Sigma – denominado *Black Belt Master*. Os funcionários já treinados eram chamados de *Green Belts* e, além das suas atividades habituais,

participavam dos grupos responsáveis pelo desenvolvimento de melhorias, redução de custo e projetos voltados para a área da qualidade.

Da mesma forma, a MNG também estava implantando o Seis Sigma na TurquiaCo1 e na BrasilCo1. A multinacional alemã estava enviando gerentes e engenheiros dessa fábrica turca para serem treinados na matriz da Alemanha, bem como estava oferecendo cursos e seminários dentro da própria fábrica. Na BrasilCo1, a implantação do método ainda era tímida, pois ainda estavam começando a disseminá-lo dentro da fábrica.

Identificamos também que a melhoria de processos e a certificação da qualidade estavam sendo vistas, em todas as empresas, como condições de sobrevivência e necessárias para ampliação de mercados.

Nesse sentido, quanto à formalização de seu sistema de qualidade, a BrasilCo3 tinha obtido a certificação pelas normas ISO 9001 (1996), ISO 14001 (2002) e tinha recebido os selos de consumo de energia do Procel e o de eficiência de lavagem e de nível de ruído do Inmetro. Ademais a fábrica passou a acompanhar vários indicadores de qualidade utilizados em outras fábricas da MNS pelo mundo, com a finalidade de avaliar a necessidade e a implementação de ações preventivas e corretivas relacionadas à qualidade de seus produtos.

A BrasilCo2 também estava investindo em programas de qualidade voltados para a obtenção de certificações. A empresa já tinha obtido o certificado da ISO 9000 em 1997, mas pretendia adequá-lo à revisão 2000 da norma. Ela não tinha interesse em obter o certificado ISO 14000, pois estava se preparando para uma certificação mundial da MNA, chamada *Global Star*, associada a meio ambiente, saúde e segurança<sup>63</sup>.

Quanto a seu sistema de qualidade, a BrasilCo1, de acordo com o seu Gerente de Qualidade, empregava “*todas as ferramentas*” do Seis Sigma, bem como o FMEA e o QFD. A empresa tinha a ISO 9000 e estava se preparando para as certificações ISO 14000, voltada para o meio-ambiente, e a ISO 18000, de responsabilidade social. A empresa tinha implantado um serviço telefônico de atendimento ao consumidor. Por meio das chamadas telefônicas dos clientes

---

<sup>63</sup> Conforme o Coordenador de Qualidade da BrasilCo2, os índices do *Global Star* são mais rigorosos que os utilizados para a obtenção da ISO 14000. A primeira certificação incorpora um código de integridade, que visa não permitir discriminações dentro da empresa. A respeito deste código de integridade, o Diretor de RH esclareceu que é um código adotado pela MNA em todos os seus ramos de negócios, que proíbe discriminação de sexo, idade ou raça.

direcionadas para esse serviço a empresa acompanhava as denominadas “*falhas de campo*” (indicador dos defeitos do produto no cliente final) com o objetivo de reduzi-las.

Além das certificações da série ISO, as fábricas nos demais países contavam com outras certificações específicas dos países onde operavam. Como exemplos, ambas as fábricas na Turquia eram certificadas pelo *Turkish Standards Institute* (TSE), além do BS 8800 – uma certificação referente à saúde e segurança (Nichols, Sugur e Demir, 2002: 20-24)<sup>64</sup>.

Sobre as mudanças na gestão do trabalho, foi observada como tendência em todas as fábricas a introdução de programas participativos (do tipo trabalho em grupo e programas de sugestões).

Na ChinaCo havia ainda um programa de sugestões criado em 1999. Os trabalhadores elegiam seus representantes para reuniões, sem periodicidade determinada, com gerentes. Nesses encontros eram apresentadas idéias e reivindicações dos trabalhadores. Segundo Nichols e Çam (2003), os grupos e o programa de sugestões não eram novidades para os trabalhadores chineses, mas sim a ênfase dada aos indicadores de desempenho e o seu vínculo com a remuneração.

Nas duas fábricas turcas foram implantados times de produção, que variavam bastante em termos de número de participantes (de 7 a 150 membros). Estes times não funcionavam como grupos semi-autônômos, pois, em geral, tinham engenheiros ou outros profissionais de nível superior que assumiam a função de líderes nos grupos. Os líderes eram indicados pelas gerências e contavam, cada um, com um ajudante – que era escolhido entre os membros do time.

A TaiwanCo havia importado a idéia de times de trabalho da MNJ. Cada time contava com 12 trabalhadores, mais supervisores e gerentes, que se reuniam uma vez por mês para discutir produtividade e qualidade. Já na ChinaCo, parte das atividades do TOP era desenvolvida por meio de grupos, semelhantes a times de produção, que se reuniam periodicamente para resolver problemas e lançar idéias de melhorias para os processos produtivos.

Na CoréiaCo, no período de visita à fábrica, foi observada a existência de um terminal para receber sugestões de melhorias dos trabalhadores. Havia também grupos de soluções de

---

<sup>64</sup> Em visita à TurquiaCo2, foi observado um expositor (*display*) no chão-de-fábrica como o *slogan* “qualidade em primeiro lugar” (Nichols, Sugur e Demir, 2002: 24).

problemas, composto por 5 a 7 trabalhadores que deveriam se empenhar para apresentar propostas de soluções para problemas da produção (Chun, 2002).

Nas três fábricas no Brasil também havia experiências com times ou grupos de trabalho voltados para sugestões de melhorias. Na BrasilCo1, em 2003, foi iniciada uma experiência com grupos de sugestão, constituídos por 5 a 8 pessoas, que se reuniam uma vez por semana. A coordenação desses grupos ficava sob a responsabilidade de um técnico da qualidade. Caso as sugestões fossem implantadas, as pessoas que deram as idéias receberiam prêmios calculados de acordo com os resultados obtidos.

Na BrasilCo2 foi adotada a formação de grupos no âmbito de um sistema para o desenvolvimento de novos produtos, conhecido como NPI (em inglês, *New Product Introduction*). Este sistema – utilizado amplamente pela MNA em suas diversas filiais – foi implantado na BrasilCo2 com o propósito de reduzir o tempo entre o desenvolvimento de um novo produto e sua produção. Com esse objetivo, o desenvolvimento de novos produtos era realizado por um grupo de trabalho composto por pessoas de diferentes áreas da empresa, a saber: engenharia de produto, *marketing*, produção, suprimentos, logística e qualidade – o que denotava a intenção de promover a interação entre as diferentes áreas.

Além do NPI, na BrasilCo2 a adoção de grupos de trabalho também era utilizada no âmbito do programa Seis Sigma. Os objetivos dos grupos visavam em geral a solução de um problema ou a melhoria de um processo ou produto. Os grupos reuniam todos que podiam contribuir para a questão e se desfaziam depois da conclusão do projeto de Seis Sigma. Desse modo, gerentes, engenheiros, projetistas, técnicos ou trabalhadores da produção poderiam ser convocados para ajudar quando necessário. Entretanto, a participação dos operários de chão-de-fábrica nesses grupos era pequena.

Na BrasilCo3, não só havia grupos de trabalho como havia um programa específico de sugestões denominado *kaizen*. No âmbito do *kaizen*, grupos de qualquer área da fábrica poderiam dar sugestões de melhorias, que seriam avaliadas por técnicos subordinados a um coordenador do programa. Conforme o Gerente de Recursos Humanos da fábrica, os prêmios variavam, incluindo dias de folga com tudo pago na praia.

Vale notar que enquanto alguns métodos eram implantados dentro das fábricas, outros eram extintos. É o caso dos CCQs na TurquiaCo1. Após a aquisição dessa fábrica pela MNG,

esse método foi abolido, pois, segundo as entrevistas, a adoção dos CCQs na empresa, ao longo do tempo, foi perdendo o foco<sup>65</sup>. Os Círculos foram sendo substituídos por novas formas de reuniões para discussões de problemas e propostas de melhorias.

De um modo geral, observamos que os processos de reestruturação nas empresas de linha branca estudadas foram acompanhados pela redução da força de trabalho permanente contratada – para a qual contribuiu a automação e terceirização de atividades produtivas empreendidas nas fábricas.

No contexto de reestruturação na ChinaCo ocorreram várias demissões, pois, enquanto em 1996 a ChinaCo empregava 2000 pessoas, no ano de 2002 ela contava com um pouco mais da metade desse número – aproximadamente 1.100 funcionários (Tongqing e Wei, 2003).

Na TaiwanCo, sob a influência direta da MNJ, havia um plano de criação de células de manufatura e de uma linha dedicada a produtos de pequeno e médio portes. Como isso, na área afetada, esperava-se reduzir o número de trabalhadores e aumentar a produtividade. Estimava-se uma redução de 25% dos trabalhadores no setor da produção onde seriam implantadas as células de manufatura (Chou, 2003).

Também na fábrica taiwanesa, estava sendo desenvolvido um programa próprio de produção enxuta, com a ênfase em utilizar metade dos recursos com metade dos custos. Ações neste sentido de diminuição de custos estavam estimulando demissões e terceirização na fábrica. Algumas atividades produtivas – como o corte de chapas e a fabricação de várias partes aramadas – estavam em processo de terceirização (atividades de serviços, tais como limpeza e restaurante, já eram terceirizadas).

Na CoréiaCo, a adoção nas linhas de montagem de refrigeradores de um *layout* em formato celular ocasionou demissões de trabalhadores. O número de trabalhadores por linha vinha diminuindo, sendo preservados apenas os trabalhadores considerados mais capacitados,

---

<sup>65</sup> Nas empresas turcas estudadas, a introdução dos CCQs, entre o final da década de 1980 e início de 1990, serviu para reunir trabalhadores mais qualificados e experientes. Nessas empresas, o método funcionava de acordo com uma agenda estabelecida pela gerência, que também decidia o que fazer a partir das sugestões apresentadas por cada grupo. Eles, na prática, eram “grupos de melhoria estabelecidos de cima para baixo e, apesar da participação não ser obrigatória, os trabalhadores sabiam que aqueles que não participavam tinham mais chances de integrarem as listas de demissões” (Araújo et al., 2006: 143). Vale lembrar que muitos estudos chamaram a atenção para a forma peculiar que o CCQ assumiu no Brasil. Em geral, os “CCQs à brasileira” objetivaram extrair idéias e sugestões dos trabalhadores para redução de custos do processo de produção sem que estes tivessem contrapartidas salariais, benefícios ou maior espaço para negociação de seus interesses (Leite, 1999; Fleury, 1985; Salerno, 1985).

empregados permanentes da CoréiaCo. Essa mudança nas linhas de montagem incrementou significativamente a produtividade, que passou de 100-150 unidades/hora por 80 trabalhadores para 300-400 unidades/hora por 20 trabalhadores (Chun, 2002).

Pôde-se notar que todas as empresas estavam, seja em maior ou menor medida, lançando mão da terceirização de atividades produtivas e de contratação de trabalhadores por tempo determinado ou trabalhadores temporários. Os três países asiáticos se valiam mais dessas práticas.

Os gerentes não deixaram de ser diretamente atingidos com os cortes de pessoal observados em todas as fábricas pesquisadas, pois, em todos os lugares, notamos que houve um enxugamento das estruturas organizacionais, com a redução dos níveis hierárquicos e a eliminação de cargos de chefia ou gerência. Na BrasilCo3, por exemplo, houve uma gradual reestruturação no organograma da empresa que implicou redução de seus níveis hierárquicos e horizontalização de sua estrutura organizacional. O organograma da empresa, que era composto por oito níveis (a saber: diretoria geral e gerência de divisão na sede, e, nas fábricas, gerência geral, gerência de minifábricas, supervisores, encarregados, facilitadores e trabalhadores de produção), passou a ter quatro níveis: diretoria geral, gerentes, supervisores e trabalhadores da produção. Os gerentes de divisão e os gerentes gerais de fábrica passaram a compor um mesmo nível (gerência), enquanto os níveis de gerência de minifábricas, encarregados e facilitadores foram eliminados (Araújo et al., 2006).

Já na BrasilCo2, uma das primeiras mudanças implementadas após a aquisição da fábrica pela MNA, foi o enxugamento da estrutura organizacional da empresa, que incluiu a redução dos níveis hierárquicos e o delineamento de um organograma mais horizontalizado.

A eliminação de níveis das hierarquias nas unidades fabris visitadas, via de regra, apareceu nas entrevistas associada à necessidade de redução de custos e de uma maior aproximação entre chefias e trabalhadores da produção. Situação semelhante é constada em outras pesquisas sobre setores industriais diversos, tais como o de Santos (2005), que observa em empresas insertas na cadeia global de celulose e papel mudanças nos organogramas dessas firmas – com a implantação de uma estrutura organizacional mais enxuta, ou seja, com menos níveis hierárquicos. Segundo a autora a eliminação de funções, tais como chefe de departamento, supervisor e encarregado, é representativa das alterações recentes na divisão e organização do

trabalho empreendidas pelas empresas, com vistas à redução dos custos associados a esta mão-de-obra, bem como à transferência de responsabilidades aos trabalhadores do chão-de-fábrica.

No que diz respeito às estratégias voltadas para melhor posicionamento nos mercados, as empresas procuravam uma maior aproximação com os clientes por meio, por exemplo, da observação de aspectos culturais (visando, principalmente, à penetração em nichos específicos de mercado).

Outra estratégia observada eram os investimentos em marcas destinadas a mercados diferenciados. Algumas das empresas pesquisadas estavam adotando a estratégia de diversificação de marcas – como o caso já mencionado da BrasilCo2, que passou a produzir itens de linha branca com a marca nacional (para uma linha com caráter mais popular), da MNA (voltada para uma faixa de consumidores de maior poder aquisitivo) e MNM (voltado para o consumidor de classe média). A BrasilCo3 também adotava essa estratégia investindo nos dois extremos: produtos populares e produtos sofisticados. Com isso, essas empresas buscam maximizar a possibilidade de vendas, abrangendo diferentes classes socioeconômicas.

Em síntese, pudemos notar que os processos de reestruturação produtiva nas empresas incluíram: investimentos em novas tecnologias de produtos e processos, com ênfase na adoção/integração da microeletrônica e automação de processos; intensificação da difusão de novos métodos de gestão e organização da produção e do trabalho, com destaque para introdução de programas e certificações voltadas para a qualidade; mudanças na gestão e nas relações de trabalho, com introdução de programas participativos (trabalho em grupo, programas de sugestões etc); demissões; terceirização de atividades produtivas e “enxugamento” ou “achatamento” das estruturas organizacionais, por meio da redução dos níveis hierárquicos e/ou redivisão ou integração de áreas de competências.

Considerando a relevância da disseminação dos novos métodos de gestão para as empresas nessa busca de aumento da produtividade, redução de custos e formalização de sistemas de qualidade, na próxima seção verifico com quais métodos de gestão os gerentes entrevistados estavam familiarizados, o que, de certo modo, ajuda a elaborar uma imagem do nível de difusão, bem com da forma como cada método vem sendo utilizado nas unidades produtivas pesquisadas.

### **2.3 – Familiaridade dos gerentes com os métodos de gestão**

Apresentamos uma lista de métodos de gestão ao conjunto de gerentes entrevistados, perguntamos com quais desses métodos estavam familiarizados e pedimos que falassem a respeito de cada método que conheciam.

É pertinente notar que muitos desses métodos e princípios adotados nos contextos de reestruturação das empresas aparecem na literatura associados ao chamado “modelo japonês”, que se consagrou na década de 1980 como designação genérica de um conjunto de técnicas de organização da produção e do trabalho industrial, de práticas administrativas, relações de trabalho e princípios de gestão da empresa que estariam associados aos importantes ganhos de produtividade atingido pelo sistema produtivo do Japão pós-2ª guerra mundial (Xavier, 1997). “Modelo” este, segundo Wood (1991: 39), que sempre esteve longe de ser “um padrão generalizado no próprio Japão”.

Observa-se que parte importante dos autores que se dedicou ao estudo da reestruturação econômica e produtiva, desencadeada em escala global a partir de meados da década de 70, identificou nesse processo a gênese de “novos modelos produtivos” – chamados de neofordismo ou pós-fordismo, especialização flexível, acumulação flexível, toyotismo ou, como citado acima, modelo japonês – que, rompendo de forma mais ou menos intensa (ou se combinando) com as relações de trabalho e formas de produção características do fordismo/taylorismo predominantes no mundo industrializado a partir do pós-guerra, têm promovido formas de produção flexibilizadas associadas a um novo padrão tecnológico e a novas formas de uso da força de trabalho (Antunes, 1997; Hirata, 1998).

A Tabela 2.1 relaciona os métodos de gestão comumente aplicados em todas as unidades fabris pesquisadas e compara as respostas dos gerentes entrevistados sobre seus níveis de conhecimentos ou familiarização com esses métodos. Ressalva-se que não se tratou de um levantamento exaustivo, pois tais métodos e conceitos foram por nós previamente selecionados por aparecerem constantemente na literatura e observados em trabalhos anteriores sobre a indústria de linha branca (Campos, 1997; Gitahy e Cunha, 1999; Invernizzi, 2000).

**Tabela 2.1 – Métodos conhecidos pelos gerentes entrevistados**

Método de gestão	Porcentagem dos gerentes que conhecem (%)							
	China Co <sup>1</sup>	Taiwan Co <sup>2</sup>	Coréia Co <sup>3</sup>	Turquia Co1 <sup>4</sup>	Turquia Co2 <sup>4</sup>	Brasil Co1 <sup>5</sup>	Brasil Co2 <sup>5</sup>	Brasil Co3 <sup>5</sup>
Trabalho em grupo	84,1	64,7	81,2	98,0	100,0	100,0	97,9	100,0
Qualidade total	93,2	76,5	90,0	94,0	96,0	93,3	97,9	100,0
<i>Just-in-time</i> *	75,0	56,9	95,8	80,0	75,0	76,7	89,6	100,0
Produção enxuta	34,1	19,6	56,2	52,0	63,0	86,7	54,2	78,6
Produção flexível	6,8	60,8	84,0	68,0	59,0	63,3	72,9	100,0

\*Os dados apresentados do Brasil se referem ao JIT interno. Não foi feita distinção entre JIT interno e externo nos demais países.

Fontes: <sup>1</sup>Tongqing e Wei, 2002; <sup>2</sup>Chou, 2002; <sup>3</sup>Elaborado a partir de bases de dados da Coréia; <sup>4</sup>Nichols, Sugar e Demir, 2002; <sup>5</sup>Pesquisa de campo.

Os métodos mais conhecidos pelos gerentes entrevistados nas oito empresas pesquisadas são a qualidade total e o trabalho em grupo, além do JIT, que apareceu em terceiro lugar. Já produção enxuta e produção flexível são termos que os entrevistados avaliaram ter menos familiaridade.

É provável que alguns dos gerentes que responderam negativamente, na prática, conheçam tais métodos, não conhecendo apenas os nomes das teorias de gestão. Nesse sentido, o Gerente Geral da ChinaCo relatou que muitas pessoas dentro da fábrica desconhecem os nomes dos novos métodos de gestão, “*embora a maioria deles estivesse sendo aplicada na companhia*”. Essa observação feita pelo referido gerente é, em parte, explicada por Tongqing e Wei (2003), que observam que a implantação de alguns desses métodos estava ocorrendo de forma gradual, devido à dificuldade dos trabalhadores assimilarem muita novidade em pouco tempo. Ademais, algumas pessoas poderiam conhecê-los, mas chamá-los por nomes diferentes.

Aqui abro parênteses para lembrar que muitos métodos de gestão se prestam a diferentes leituras e interpretações por parte das empresas, que podem denominá-los como quiserem e utilizá-los para legitimar os mais diversos tipos de mudanças (Rachid et al., 2006).

Conforme observamos, de um modo geral, os métodos de gestão disseminados na literatura (e por outros canais de comunicação) podem ser adotados apenas para cumprir uma exigência externa, tal como de uma empresa cliente ou de uma auditoria. Nessa linha, foi possível notar, nas diferentes fábricas pesquisadas, que há um certo consenso entre os entrevistados

quanto as certificações da série ISO serem uma “exigência do mercado” ou, como colocado por alguns gerentes, “um mal necessário” (Rachid et al. 2006: 4).

Vimos também que os métodos podem ser aplicados com adaptações, bem como com nomes, objetivos e significados diferentes. Nesse sentido, Tongqing e Wei (2002) destacaram que gerentes da ChinaCo consideraram como produção flexível o uso flexível das horas de trabalho, como atesta a fala do já citado Gerente Geral da fábrica chinesa:

“... no período de alta [demanda], os trabalhadores precisam de sete dias por semana [...] No período de baixa [demanda] nós lhe devolvemos as horas extras. Eles trabalham quatro dias por semana. De qualquer forma, o trabalho não dura mais do que o prescrito em lei” (Tongqing e Wei, 2002: 12).

Na BrasilCo2, o *just-in-time/kanban* (interno e externo) estava sendo adotado com algumas adaptações, devido à dificuldade, segundo o Gerente de Desenvolvimento de Vendas, de se planejar a produção, uma vez que havia a necessidade constante de ajustes para atender aos clientes e concentração de pedidos em alguns dias do mês.

Os gerentes na TaiwanCo comentaram que nesta empresa alguns métodos eram aplicados com incrementos, como o trabalho em grupo combinado com a prática da caixa de sugestões. Cada sugestão passava pelo crivo do grupo em questão antes de ser submetida ao setor responsável na empresa. Essa medida estava diminuindo o número de sugestões não aplicadas, bem como estava melhorando a qualidade de cada sugestão (Chou, 2002).

Nas três fábricas no Brasil, quase 100% dos gerentes entrevistados disseram conhecer qualidade total e trabalho em grupo. Na CoréiaCo boa parte dos novos métodos de gestão estava sendo introduzida na empresa com relativo sucesso. Chun (2002) relatou que, na fábrica, os chamados “*joint projects*” (envolvendo gerentes, técnicos da área de P&D, trabalhadores das linhas de produção e sindicalistas) estavam contribuindo para reduzir a distância entre a administração e os trabalhadores e, ao mesmo tempo, facilitavam a introdução de novos métodos.

Nas duas empresas turcas, os gerentes disseram estar mais familiarizados com o trabalho em grupo e qualidade total. Não obstante, para Nichols, Sugar e Demir (2002: 36-37), os novos métodos gerenciais não estavam avançando no chão de fábrica da TurquiaCo2 como estava ocorrendo na outra empresa turca fabricante de refrigeradores.

Há uma discussão na literatura sobre como o ambiente pode influenciar as organizações a adotarem métodos da “moda”<sup>66</sup>. Para Meyer e Rowan (1991),

“... a adoção de métodos institucionalizados, isto é, que já contam com ampla aceitação, é uma forma de a organização mostrar que está agindo adequadamente e se proteger de possíveis questionamentos. Quando um método se institucionaliza, sua adoção não necessariamente ocorre por considerações de ordem técnica, mas por dar legitimidade a quem o adota”.

Para Boltanski e Chiapello (1999: 94-95), a literatura voltada para a gestão empresarial – um dos meios pelos quais ocorre a difusão dos métodos de gestão – “está longe de ser puramente técnica. Ela comporta um tom forte de moralidade e de prescrição”. Assim, no mundo dos negócios, a literatura seria um dos principais veículos de difusão e vulgarização de modelos normativos. Os autores lembram que, além da “literatura de divulgação”, a difusão de novos métodos ou modelos pode ocorrer de muitas formas, tais como por intermédio de “contatos profissionais e pessoais”, “do trabalho das consultorias”, entre outras.

Zilbovicius (1997: 11-12) chama a atenção para o fato de, em grande medida, esses meios de difusão ancorarem-se na “produção de análises mais abrangentes, produzidas no campo acadêmico, que transitam pelo tênue limite entre a análise e a prescrição”. O autor assinala que essas análises têm o papel de delimitar o campo, construindo um novo modelo que, ao mesmo tempo, servirá como instrumento para a compreensão da lógica do processo de mudança e como paradigma daquilo que deve ser alcançado. Em sua tese, Zilbovicius toma a *Lean Production* (produção enxuta), tratada por Womack et al. (1990), como um caso exemplar de estudo.

Veremos mais adiante, na seção que discute a política de recursos humanos das empresas, que os treinamentos nos ambientes reestruturados das empresas investigadas são importantes canais de disseminação de modelos ou métodos de gestão.

Vale notar que algumas empresas pesquisadas, no momento da pesquisa, estavam enfatizando a aplicação de algum método de gestão em especial; caso da BrasilCo2 que estava promovendo um intenso programa de treinamento para a implantação do Seis Sigma, envolvendo gerentes, supervisores e encarregados. Observamos que os gerentes dessa empresa, em sua

---

<sup>66</sup>A declaração do Gerente da Qualidade da BrasilCo1, que define o Seis Sigma como uma “nova coqueluche”, chama a atenção para a forma como pode ser percebida a difusão desse e da maioria dos métodos analisados: como um modismo (Araújo et al., 2006).

maioria, avaliaram saber muito sobre o programa, já que passam por treinamentos regularmente e desenvolvem projetos vinculados ao Seis Sigma.

Na CoréiaCo, Chun (2002) verificou que desde a introdução do Seis Sigma os lucros aumentaram. A autora observa que apesar do bom desempenho, a pressão da concorrência chinesa estava sendo imperativa para que a administração da CoréiaCo investisse cada vez mais em qualidade, melhoria da eficiência e capacidade para produzir um amplo conjunto de modelos. Como mencionado, na época das entrevistas, a empresa oferecia 400 modelos diferentes de refrigeradores e esperava aumentar essa quantidade.

#### **2.4 – Políticas de gestão do trabalho nas fábricas estudadas**

Os processos de reestruturação implementados nas empresas pesquisadas contaram com mudanças substantivas em suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos, que passaram a incluir novas modalidades de contratos de trabalho (com aumento da contratação de trabalhadores temporários e estabelecimento de contratos por prazo determinado), alterações nas políticas salariais e de benefícios (com importância crescente da parte variável do salário) e incremento de investimentos em educação e treinamentos. É interessante notar que a política de gestão de cada empresa reflete um *mix* de determinações das matrizes ou sedes das empresas, das plantas e dos regimes regulatórios vigentes nos países onde operam.

Na China observamos que as mudanças no quadro regulatório trabalhista, incluindo a eliminação do emprego vitalício, combinadas com a decisão da MNG de racionalizar o processo produtivo da ChinaCo – por meio, por exemplo, de novas estratégias de gestão, ferramentas de qualidade e envolvimento da força de trabalho –, resultaram na redução do quadro permanente de funcionários da fábrica chinesa de refrigeradores.

Dentre as empresas estudadas, a ChinaCo foi a que passou por uma mudança mais radical no que diz respeito à política de gestão de trabalho e da produção, principalmente após a aquisição da fábrica pela MNG em 1996. Na época em que a empresa era estatal os trabalhadores contavam com o emprego vitalício e com um amplo sistema de “bem estar” oferecido pela empresa. Com as mudanças na política econômica, na legislação trabalhista e com a aquisição da empresa pela multinacional alemã, os trabalhadores começaram a experimentar mudanças profundas em suas condições de vida e de trabalho (Araújo et al., 2006: 252).

Quando a MNG assumiu o controle da fábrica chinesa foram iniciados os processos de enxugamento de pessoal e de estabelecimento de contrato por prazo fixo. Segundo Tongqing e Wei (2003), em 2002, enquanto cerca de 40% dos trabalhadores da ChinaCo tinham assinado contratos de trabalho por tempo indeterminado, a maioria (60%) mantinha contratos de dois anos – dentre estes havia vários trabalhadores que já tinham mais de 10 anos de serviço na empresa, o que pela antiga legislação lhes daria o direito de integrar o quadro permanente.

Ademais, desde 1997, a empresa tinha passado a contratar trabalhadores casuais para lidar com os momentos de pico de produção. Esses trabalhadores temporários tinham contratos por três meses, sendo possível haver a renovação dos contratos por igual período. Eles recebiam menos e não tinham direito aos adicionais salariais e benefícios concedidos aos trabalhadores permanentes.

Depois da privatização da empresa, a parte variável do salário superou a parte fixa, pois a MNG passou a remunerar os trabalhadores com um salário composto por uma parte fixa equivalente a 40% e uma parte variável correspondente a 60% da remuneração. A parte variável passou a estar vinculada à *performance* do time ou grupos de trabalho e ao desempenho individual. Os trabalhadores permanentes da ChinaCo (muitos antigos na empresa) contaram com um aumento em seus salários, mas perderam benefícios materiais tais como apoio para a educação dos trabalhadores e de seus filhos, auxílio moradia, pensão e cartão de alimentação (para compra de alimentos básicos).

A maioria dos trabalhadores da ChinaCo tinha escolaridade equivalente ao nosso ensino fundamental. A empresa tinha aumentado a exigência de escolaridade para contratação passando a exigir pelo menos o segundo grau ou nível técnico equivalente. Com o objetivo de preparar melhor sua mão-de-obra, a ChinaCo estabeleceu um acordo de cooperação com uma escola técnica secundária local, na qual passou a recrutar anualmente, em média, 60 estudantes iniciantes. A empresa os mantinha em treinamentos cerca de três anos até contratá-los definitivamente.

Nas duas fábricas pesquisadas na Turquia, eram contratados trabalhadores temporários nos períodos de aumento da produção (quando há aumento sazonal da demanda). Não obstante, diferentemente do que constado na fábrica estudada na China, os trabalhadores temporários na TurquiaCo1 e TurquiaCo2 eram minoria, totalizando algo em torno de 15% em cada uma.

Em ambas as empresas na Turquia quando os trabalhadores eram contratados passavam por um período de experiência de um ano. Esta medida concedia aos gerentes um meio de demitir os trabalhadores que consideravam menos adaptados ou somente para enxugar postos de trabalho.

Existiam trabalhadores terceirizados nas duas fábricas na Turquia (chamados de *taseron*) apenas nas áreas de serviços (restaurante, limpeza e vigilância). Estes eram contratados por 11 meses, recebiam apenas o salário mínimo, não tinham direito a férias e nem a se filiarem aos sindicatos.

Quanto à escolaridade dos trabalhadores turcos, a maioria deles tinha o equivalente ao segundo grau ou ensino médio. O grau de instrução era menor entre os trabalhadores mais maduros. Acerca dos critérios de recrutamento a empresa estava adotando a prática de anunciar internamente as vagas e de contratar a partir de indicações de seus funcionários. Em decorrência disso, era grande o número de trabalhadores que tinham parentes ou vizinhos trabalhando também na fábrica. Na contratação havia aparentemente uma preferência por homens mais jovens e escolarizados – que eram maioria nas fábricas (Nichols, Sugur e Demir, 2002).

Na TurquiaCo1 e na TurquiaCo2 apenas os trabalhadores com contratos permanentes recebiam benefícios materiais tais como adicional por tempo de serviço (equivalente a um salário mensal por ano de trabalho), pagamentos compensatórios em caso de demissão, restaurante gratuito e auxílios para a educação dos filhos nos distintos níveis de educação (Nichols, Sugur e Demir, 2002).

Na CoréiaCo, semelhantemente ao que ocorreu na fábrica na China, houve uma redução importante de trabalhadores permanentes. Não obstante, isso não implicou na demissão desses trabalhadores, sendo resultado de solicitações de aposentadorias e do aumento da contratação de trabalhadores temporários (casuais) por intermédio das agências. De acordo Chun (2002), o aumento da contratação de trabalhadores temporários foi facilitado pela flexibilização trabalhista, realizada na segunda metade da década de 1990, como parte das medidas de recuperação econômica impostas pelo FMI.

Com o aumento da automação e da subcontratação de atividades produtivas, houve na CoréiaCo uma redução no número de trabalhadores necessários na produção, o que se refletiu na diminuição do tamanho da linha de montagem da fábrica (que passou de 200 metros para 50 metros). Foi observado que na linha de montagem eram empregados somente trabalhadores

permanentes e considerados mais qualificados, enquanto os trabalhadores casuais desempenham as funções menos qualificadas em distintos setores do chão-de-fábrica.

Os processos de recrutamento de trabalhadores permanentes e de trabalhadores casuais eram distintos na CoréiaCo. O recrutamento dos primeiros baseava-se em indicação dos empregados (que acabam recomendando parentes e amigos) e em buscas periódicas nas escolas locais de ensino médio e nos colégios técnicos. Esses trabalhadores com contratos permanentes recebiam um treinamento inicial de seis meses. Já o recrutamento dos trabalhadores casuais era realizado por intermédio de uma agência independente de subcontratação de mão-de-obra, administrada por ex-gerentes da CoréiaCo. Tanto para contratos de trabalho permanentes como casuais, buscava-se contratar preferencialmente quem tivesse concluído o ensino médio. De modo semelhante ao que ocorria nas fábricas pesquisadas na China e Turquia, os trabalhadores temporários da CoréiaCo também recebiam menos que os que tinham contratos permanentes e eram excluídos de determinados benefícios materiais (como auxílios de ordem diversa). Vale lembrar que no Brasil, a Lei 6.019/74 determina que os direitos dos trabalhadores temporários têm que ser os mesmos dos trabalhadores efetivos (Araújo et al. 2006; Nichols e Çam, 2003).

Como notam Nichols e Çam (2003), os trabalhadores temporários da CoréiaCo eram gerenciados pelos mesmos gerentes que os trabalhadores permanentes, todavia recebiam um salário inferior e tinham menos benefícios, bem como não podiam se associar ao sindicato.

Os benefícios materiais concedidos aos trabalhadores efetivos da CoréiaCo abrangiam pagamento de taxas escolares dos filhos que estavam no ensino médio ou na universidade, acomodações gratuitas para trabalhadores solteiros e duas refeições gratuitas por dia. Seus salários eram complementados por 2% de aumento anual por antiguidade, pagamento a título de participação nos lucros ao final de cada ano, adicional por aumento da qualificação e pelo desempenho individual e coletivo nos times de melhoria contínua, organizados na fábrica para solução de problemas ou proposição de melhorias específicas para a produtividade.

A TaiwanCo, como já comentado, vinha enfrentando sérios problemas frente a concorrência da China e queda nas vendas. Na época da pesquisa ela estava reduzindo sua mão-de-obra permanente e adotando uma estratégia de subcontratação de trabalhadores. Nesse sentido a empresa estava concedendo incentivos financeiros para que os trabalhadores permanentes se aposentassem mais cedo, a fim de recontratá-los depois, via agência, com salários menores.

A fábrica taiwanesa vinha reduzindo drasticamente seu quadro de trabalhadores permanentes e se direcionando, cada vez mais, para a terceirização de partes do processo de trabalho. O emprego vitalício e salário por antiguidade (típicos em muitas empresas de capital japonês) vinham sendo eliminados na empresa dando lugar a uma deterioração das condições de trabalho. A política de recrutamento da TaiwanCo, por exemplo, passou a priorizar os trabalhadores não permanentes, estabelecendo uma hierarquia de preferências na contratação: “em primeiro lugar, trabalhadores aposentados através da agência de trabalho; em segundo, jovens trabalhadoras filipinas; em terceiro, trabalhadores temporários; por último, recém formados em escolas secundárias ou técnicas”. Dentre as empresas pesquisadas, os trabalhadores da TaiwanCo eram os menos escolarizados (Araújo et al., 2006: 251).

Comparando os grupos de trabalhadores da fábrica em Taiwan, as mulheres filipinas eram as que recebiam remuneração menor. Os trabalhadores aposentados e recontratados via agência eram um pouco mais caros que as filipinas, mas recebiam apenas metade dos salários dos trabalhadores permanentes, mesmo tendo a mesma ou até mais experiência (Araújo et al., 2006).

A TaiwanCo vinha reduzindo os benefícios concedidos a todos os seus funcionários. Na época das entrevistas o conjunto de benefícios da empresa ainda incluía seguro de vida em grupo, restaurantes gratuitos, uma biblioteca, uma clínica mantida pelo seguro saúde e uma cooperativa de consumo.

Nas três fábricas estudadas no Brasil semelhantemente ocorreram mudanças nas políticas de recursos humanos e demissões: na BrasilCo1, apenas entre o final de 2002 e o início de outubro de 2003, houve a redução de cerca de 8% do total de funcionários; na BrasilCo2, entre 1996 (época da aquisição da fábrica pela MNA) e 2001, houve uma redução de 31% no total de empregados; na BrasilCo3, entre 1993 e 2002, chegou a haver uma redução de aproximadamente 50% da força de trabalho. Não obstante, a partir de 2003, dada uma elevação nas vendas, a fábrica de lavadoras voltou a empregar novos trabalhadores.

Em todas as três fábricas foi relatado que houve um aumento da contratação de trabalhadores temporários no início da década de 2000. A contratação de trabalhadores temporários nessas fábricas variou de 10 a 20% do total de número de trabalhadores permanentes. Conforme a legislação brasileira, os trabalhadores temporários eram contratados por 90 dias no máximo, principalmente nos momentos de maior produção sazonal. A BrasilCo1 foi a que

apresentou o maior percentual de trabalhadores temporários (20%) em razão do fato de que a venda de refrigeradores cai no inverno e aumenta no verão.

Os critérios de avaliação considerados na contratação de trabalhadores para a produção variavam de acordo com o cargo, mas, tanto para ingressar na BrasilCo1 como na BrasilCo2, era exigido pelo menos o primeiro grau completo. Já na BrasilCo3 por um tempo se exigiu o primeiro grau, no entanto, com a aquisição da empresa pela MNS, passou-se a exigir o segundo grau. Nas três fábricas a maioria dos trabalhadores tinha concluído o segundo grau ou ensino médio. Observamos que na BrasilCo2, 34% dos trabalhadores entrevistados tinham escolaridade inferior ao segundo grau completo, sendo a maioria deles antiga na empresa, de origem rural.

Das três, a BrasilCo2 era a única que preenchia vagas na produção por meio da indicação feita pelos próprios funcionários (em geral, membros da família ou pessoas da sua comunidade, vizinhança etc). O preenchimento de vagas também era feito na fábrica de fogões por intermédio de recrutamento interno e da contratação de ex-trabalhadores. Nas outras duas empresas estudadas no Brasil, em geral, o recrutamento era feito por meio de agência de empregos ou por um cadastro de currículos mantido em cada uma das empresas. Para trabalhar ocupando cargos de caráter mais técnico (como o de operador de máquinas) a experiência era considerada importante, mas já para trabalhar na montagem não era necessário ter muita experiência.

Quanto à política salarial, nenhuma das três fábricas no Brasil concedia adicionais por antiguidade. Na BrasilCo2, o aumento de salário por tempo de serviço foi abolido depois que a MNA passou a ter o controle da fábrica. Todas adotavam um plano de PLR, regulado por lei, que pagava aos trabalhadores da produção, mediante acordo com o sindicato, um montante anual conforme o cumprimento de metas. Além disso, as três empresas concediam um conjunto de benefícios, que incluía transporte, restaurante, convênio médico e seguro de saúde.

Nas três plantas industriais no Brasil, os reajustes anuais dos salários, estabelecidos nas negociações da data-base da categoria, diminuíram em relação à PLR, cujo montante, negociado pelo sindicato, é em parte, vinculado a metas de produtividade.

Comparando as mudanças nas políticas salariais direcionadas para os trabalhadores, observamos que nas empresas estudadas a parte variável dos salários crescia em importância, enquanto o salário por antiguidade vinha sendo suprimido. Nas três empresas asiáticas estudadas, a ênfase na parte variável dos salários, vinculada aos prêmios por sugestões ou por produtividade

e à participação nos lucros, foi mais pronunciada. “O caso chinês se destacou pela rapidez e radicalidade da mudança, com o estabelecimento de uma parte variável, equivalente a 60% do salário, definida pelo desempenho dos trabalhadores”. Já nas empresas na Turquia e na CoréiaCo foi mantido o adicional por antiguidade apenas para os trabalhadores permanentes. Vale observar que em todas as empresas estudadas nos cinco países, os salários eram considerados altos em relação à média dos salários na indústria de transformação ou ainda em comparação com outras empresas do mesmo setor (Araújo et al., 2006: 259).

Importa considerar a influência da orientação política e do estilo de atuação dos sindicatos sobre o tipo de política de gestão de recursos humanos adotado por essas empresas, bem como sobre os benefícios e condições de trabalho assegurados aos seus trabalhadores. Na China, Taiwan e Coréia eram os chamados sindicatos de empresa que representavam os trabalhadores. Esses sindicatos se caracterizavam pela adoção de uma postura de colaboração com as empresas, apoiando as medidas adotadas para a racionalização e melhoria da competitividade, mesmo quando, em muitos casos, elas significavam demissões de trabalhadores e/ou aumento da contratação de trabalhadores temporários ou com contratos por prazo fixo, em detrimento da contratação de trabalhadores permanentes (Araújo et al., 2006).

Na TurquiaCo1 e TurquiaCo2, os trabalhadores só podiam se filiar a um único sindicato – o Turk-Metal –, pois a burocracia ainda presente na legislação sindical e o predomínio de relações autoritárias impediam os trabalhadores tanto de se filiarem a outro sindicato quanto de tentar mudar internamente o sindicato. Havia uma colaboração entre sindicato e as empresas que assegurava a existência de 100% de sindicalização nas plantas estudadas e a assinatura de acordos coletivos com dois anos de validade. Esta situação conferia à organização sindical um papel disciplinador da força de trabalho, que servia de instrumento auxiliar de apoio aos interesses das empresas. Diante deste quadro, é possível depreender que o fato de os trabalhadores permanentes serem, na época da pesquisa, grande maioria em ambas as fábricas estudadas na Turquia, devia ser mais resultado de certas limitações colocadas pela legislação turca (principalmente imposições colocadas como pré-condição para a entrada na União Européia) do que à resistência deste sindicato (Araújo et al., 2006; Nichols e Sugur, 2004).

No Brasil, a atuação sindical se mostrou mais resistente à flexibilização de direitos trabalhistas. Particularmente, o Sindicato representante dos trabalhadores da BrasilCo1 e

BrasilCo2 tinha conseguido frear o estabelecimento de jornada flexível, contratação de trabalhadores por tempo determinado e a ampliação da parte variável do salário. No caso da BrasilCo1, o Sindicato conseguiu ainda assegurar aos trabalhadores da manutenção, que foi terceirizada, a permanência do vínculo com o Sindicato e, portanto, os mesmos benefícios estabelecidos no acordo assinado com as empresas do setor. Araújo et al. (2006: 329) chamam a atenção para uma conquista importante desse Sindicato, “no quadro do sindicalismo brasileiro e mesmo no âmbito internacional” – a garantia de estabilidade até a aposentadoria para os trabalhadores portadores das LER/DORT. Segundo as autoras, “em nenhum dos outros países estudados as empresas reconheciam a LER como doença do trabalho, nem os sindicatos tinham apresentado qualquer reivindicação neste sentido”.

Nas empresas pesquisadas as políticas de pessoal relativas a gerentes e engenheiros eram diferenciadas das aplicadas aos trabalhadores e, comumente, seguiam diretrizes de suas matrizes ou sedes (nacionais e/ou internacionais). Em geral, a concessão de bonificações pecuniárias ou mesmo aumento salarial para as pessoas nos níveis mais elevados da hierarquia se baseavam preponderantemente nas avaliações de desempenho e no cumprimento de metas por parte dessa categoria de profissionais.

Notadamente, na busca por maior competitividade, os quadros diretivos das empresas pesquisadas passaram a exigir muito mais *performance* profissional dos gerentes. Só para ilustrar, de maneira semelhante, as pessoas que ocupavam cargos de encarregado ou acima desse nível nas empresas estudadas tinham várias metas anuais, o que condicionava a concessão de gratificações para esses profissionais. Na BrasilCo2 havia, por exemplo, um programa chamado *incentive compensation*, por meio do qual as metas alcançadas repercutiam positivamente na revisão salarial dos gerentes (feita no mês de março de cada ano).

Percebemos também que existiam mecanismos, tais como a negociação salarial individualizada e a diferenciação na nomenclatura do cargo para funções semelhantes, que possibilitavam as diferenciações salariais (em especial, muito nítidas entre homens e mulheres). Apenas para ilustrar esta observação, vale citar um trecho da entrevista feita com o Gerente de Tecnologia da BrasilCo2 que revela que a negociação salarial envolve aspectos diversos:

“... Sempre numa contratação há uma negociação quando a pessoa entra [na empresa] – nível de cultura que ela tem, conhecimento, qual vai ser a posição dela... Imaginemos três pessoas na mesma posição de gerente, o que acontece? Pode ser que, na função que eu

*vou desempenhar, eu tenha uma qualificação e eu negocie um valor x e outro gerente negocie outro valor. Então é muito difícil dizer que todos têm o mesmo salário [...] Você está no mesmo grau, fazendo funções equivalentes, mas coloca-se nome diferente [de cargo] para dar alguma coisa a mais”.*

Como assinala Silva (2005: 66), as diferenças de renda ocorrem sob a influência de diferentes fatores, entre os quais educação, ocupação profissional, cor/etnia/raça, idade, região geográfica, setor de atividade e gênero. Para a autora, embora em diferentes sociedades e épocas alguns fatores preponderem sobre outros, dois deles sempre tiveram muito peso: o capital humano (atributos pessoais considerados úteis para o processo produtivo, obtidos através da educação formal e de *background* familiar) e a discriminação, incluindo a de gênero.

Passamos a seguir a destacar um dos elementos que compõem o cotidiano de trabalho gerencial, a saber, os treinamentos – que estavam sendo utilizados pelas empresas tanto para melhoramento de qualificação técnica, como para construir o consentimento ou prover mudanças comportamentais em seus quadros de funcionários.

## **2.5 – Treinamentos para os gerentes**

A adoção de mudanças técnicas nas empresas desencadeou programas contínuos de treinamento, os quais, como observamos, tiveram um papel importante para a difusão dos métodos de gestão, bem como para atender necessidades vislumbradas pelas empresas de desenvolver posturas/comportamentos para o trabalho.

Ao serem questionados se tinham participado de algum tipo de treinamento nos últimos doze meses anteriores à pesquisa, os gerentes, com muita frequência, responderam afirmativamente que tiveram oportunidades de fazer cursos ou treinamento dentro da empresa pesquisada em questão e fora dela. Ademais, na medida em que conseguiam lembrar, relataram os tipos de cursos que tinham freqüentado.

**Tabela 2.2 – Total de dias de treinamento dos gerentes nos 12 meses anteriores à pesquisa**

	Brasil			Coréia do Sul	Taiwan	Turquia		China
Dias de treinamentos	Brasil Co1 (%)	Brasil Co2 (%)	Brasil Co3 (%)	CoréiaCo (%)	TaiwanCo (%)	Turquia Co1 (%)	Turquia Co2 (%)	ChinaCo (%)
Nenhum	3 (10)	-	1 (7)	14 (28)	20 (39)	24 (48)	27 (53)	5 (11)
De 1 a 5 dias	8 (28)	3 (6)	2 (13)	19 (38)	18 (35)	24 (48)	20 (39)	23 (52)
De 6 a 10 dias	6 (21)	7 (15)	3 (20)	10 (20)	6 (12)	1 (2)	4 (8)	14 (32)
Mais de 10 dias	12 (41)	38 (79)	9 (60)	7 (14)	7 (14)	1 (2)	-	2 (5)
<b>Participou de treinamento</b>	<b>26 (90)</b>	<b>48 (100)</b>	<b>14 (93)</b>	<b>36 (72)</b>	<b>31 (61)</b>	<b>26 (52)</b>	<b>24 (47)</b>	<b>39 (89)</b>
Total	29* (100)	48 (100)	15 (100)	50 (100)	51 (100)	50 (100)	51 (100)	44 (100)

Nota: Foi indagado aos gerentes quantos dias de treinamentos tiveram nos últimos doze meses anteriores à realização da pesquisa, sendo estabelecido um dia de curso equivalente a 8 horas. \* Um gerente da BrasilCo1 não respondeu.

Fonte: Pesquisa de campo.

Os gerentes nas três empresas no Brasil, seguidos pelos gerentes da ChinaCo, foram os que mais mencionaram terem tido treinamento. Os gerentes no Brasil também contabilizaram mais dias de treinamentos por ano.

Na BrasilCo2 todos os gerentes haviam participado de treinamento nos últimos doze meses, somando a maioria deles mais de 10 dias de treinamento. De acordo com o gerente de recursos humanos dessa empresa, em média, os gerentes receberam 56 horas de treinamento no ano de 2001. Nesse mesmo ano foram destinados R\$300 mil para esse investimento.

Não somente os gerentes, mas os trabalhadores da BrasilCo2 estavam passando por treinamentos constantes devido ao interesse da empresa, na época, de implantar de forma eficaz o Seis Sigma, formalizar seus sistemas de qualidade e incrementar a produtividade.

É bom lembrar que os processos de treinamento dependem da estratégia da empresa – se estiver focada em determinadas áreas. No caso da BrasilCo2, vimos que a influência da matriz na oferta de treinamentos era maior do que nas outras duas empresas estudadas no Brasil, o que se devia, como já dito, ao interesse da multinacional norte-americana em implantar, em especial, o Seis Sigma. Gerentes de áreas diversas da empresa – tais como, recursos humanos, exportação, tecnologia e produção, além do Gestor do Programa Seis Sigma – disseram que receberam

treinamento na matriz nos Estados Unidos. Ademais, a formação de *trainees*, recém graduados contratados para seguirem a carreira gerencial na empresa, também incluía um período de treinamento no exterior.

Na BrasilCo1, somente três gerentes disseram não haver participado de treinamento. A maior parte deles (62%) afirmou que somou mais de cinco dias de treinamento. Essa empresa teve seu quadro gerencial renovado em 2001 devido a problemas com qualidade e produtividade, associados a conflitos interpessoais entre os funcionários. A renovação do quadro envolveu a vinda de alguns gerentes da matriz na Alemanha para a fábrica aqui no Brasil, bem como a contratação de gestores brasileiros com experiência.

Cabe não perder de vista que o acesso a oportunidades de viagens e treinamentos varia em função das características adscritas/atribuídas (como gênero) e aquisitivas/adquiridas (como anos de estudo e tipo de formação, bem como a posição do profissional dentro da organização). Sobre as oportunidades de viagens e treinamentos, a Gerente de Qualidade da BrasilCo1 comentou:

*“Infelizmente [treinamentos e viagens] aconteceram pra mim, em maior quantidade, depois que eu já tinha conseguido melhorar meu salário e posição, antes disso eu tinha pouco acesso a essas coisas”. Acrescentou: “Eu acho que contribuíram para a minha formação e eu posso aplicar isso fora daqui a qualquer momento”.*

A referida gerente, após passar em um concurso seletivo interno, foi indicada para trabalhar três anos na matriz na Alemanha. Outro exemplo diz respeito ao Gerente responsável pelo Seis Sigma da BrasilCo2, o *Black Belt Master*, que ficou cinco meses no país da matriz sendo treinado nessa área de competência. Os *Green Belts* também tiveram treinamento intensivo para atuarem com esse título e poderem participar dos grupos de projeto. A maioria deles tinha formação em áreas técnicas e de engenharia.

De um modo geral, observamos que os entrevistados, embora não reconhecessem que os cursos e treinamentos pudessem refletir em melhorias salariais, identificavam a sua importância para acúmulo de conhecimentos, que consideravam úteis na prática diária de trabalho:

*"Todas as palestras têm algo de positivo, por mais que você conheça... alguma coisa você aproveita e aplica, mas financeiramente e no cargo não há mudança, porque na nossa empresa é difícil"* (Supervisor de Produção na BrasilCo1).

*"Não é porque eu fiz [cursos e treinamentos] que vai melhorar o meu salário, eles contribuem em termos de conhecimentos"* (Encarregado de Produção na BrasilCo1).

Na BrasilCo3, a maior parte dos gerentes (80%) somou mais de cinco dias de treinamento. Nessa empresa, de acordo com as entrevistas, os treinamentos se intensificaram a partir da primeira metade da década de 1990.

Cabe destacar que, de uma maneira geral, os cursos e treinamentos oferecidos aos gerentes e trabalhadores tanto estavam sendo organizados pelas próprias empresas, como também por outras instituições (escolas técnicas, centros profissionalizantes, consultorias, escolas, universidades, fornecedores etc). Tal resultado nos leva a concordar com a observação feita em alguns estudos de que os cursos organizados por escolas técnicas e/ou por centros profissionalizantes, bem como os organizados em convênios com diferentes escolas (de ensino fundamental e de ensino médio, universidade e de idiomas) constituem uma parte importante da formação dos trabalhadores e gerentes da indústria (Campos, 1997; Gitahy e Cunha, 1999).

Nesse sentido, notamos que algumas empresas de linha branca pesquisadas possuíam centros ou institutos voltados para treinamentos constantes de funcionários – casos da BrasiCo1, que possuía um centro de treinamento na cidade de São Paulo, e da TaiwanCo, que mantinha um centro de desenvolvimento de recursos humanos desde 1973.

Quanto aos dados obtidos nas empresas localizadas no exterior, a Tabela 2.2 mostra que somente 61% dos gerentes entrevistados na TaiwanCo tinham recebido treinamento nos últimos doze meses anteriores à pesquisa. Esse resultado reflete em parte a situação da empresa na época em que foram realizadas as entrevistas. Pois, diante da concorrência da China e da queda de suas vendas, a TaiwanCo reduziu seu quadro de funcionários, direcionou-se para a ampliação da terceirização de partes do processo de trabalho e estava caminhando para a deterioração de seu sistema de bem estar para funcionários.

Conforme Chou, Nichols e Çam (2005), a TaiwanCo era até a década de 1990 uma das companhias mais almeçadas pelos recém-formados que buscavam emprego no país, uma vez que oferecia condições de trabalho estáveis com um substancial conjunto de benefícios. Os autores lembram que ela guarda em seu histórico de vida uma forte influência do Japão, sendo, no conjunto de empresas estudadas, a que há mais tempo introduziu métodos gerenciais japoneses, o que a levou, em um determinado período, a investir maciçamente em treinamento.

Embora enfrentando as dificuldades mencionadas, a TaiwanCo, além do treinamento *on-the-job*, oferecia cursos técnico-operacionais, cursos de desenvolvimento pessoal e japonês, entre

outros. A empresa mantinha um programa de treinamento estruturado desde 1982, voltado para o pessoal de *marketing* e vendas e para os principais gerentes. Além de sua estrutura local – o centro de desenvolvimento de recursos humanos já mencionado –, a empresa utilizava o sistema de treinamento da multinacional japonesa (MNJ), que acabava funcionando como fonte importante de informações sobre os métodos de gestão (Araújo et al., 2006; Chou, 2002).

Em ambas as empresas na Turquia os gerentes disseram ter feito menos treinamento que os gerentes nas empresas no Brasil e nos países asiáticos. Observou-se que tanto em quantidade de horas como em variedade de temas, os treinamentos na Turquia foram inferiores aos encontrados nos demais países pesquisados. Os cursos mais mencionados pelos gerentes na Turquia foram aqueles relacionados à gestão de projetos e gestão de qualidade, não sendo citados cursos que tratassem de questões relativas à melhoria na comunicação e “motivação construtiva”, apesar de, recorrentemente, terem sido mencionados problemas em relação a essas questões (Nichols, Sugur e Demir, 2002; Nichols e Sugur, 2004).

Nichols, Sugur e Demir (2002) chamam a atenção para o fato de a MNG perceber o treinamento como uma forma de transferência de conhecimentos ou métodos organizacionais e de gestão para a TurquiaCo1. Ademais, segundo os autores, a TurquiaCo1 contava com um gerente ativo na área de treinamento, que vinha estimulando e viabilizando a oferta de cursos tanto para os fornecedores como para gerentes e trabalhadores (em particular, cursos atinentes à gestão da qualidade total, ministrados, na maioria das vezes, por gerentes da Alemanha).

A implantação do Seis Sigma e do *software* de gestão da produção DMS levou a CoréiaCo a dar destaque aos treinamentos, pois, de acordo com Chun (2002), os cursos oferecidos pela empresa coreana, predominantemente, estavam voltados para esse fim, bem como para a segurança e saúde no trabalho. A fim de alcançar seus objetivos, a empresa estava enfatizando os aspectos comportamentais em seus treinamentos, incentivando todos os funcionários a se comprometerem com as metas da empresa e a darem sugestões para a solução de problemas e aumento da eficiência.

Na ChinaCo, desde que os gerentes europeus assumiram o controle da companhia, em 1996, estava ocorrendo um processo contínuo de introdução de ferramentas de qualidade e de novas estratégias de gestão e envolvimento da força de trabalho. Para tanto, a empresa vinha desenvolvendo treinamentos *on-the-job*.

De um modo geral, os treinamentos estavam sendo utilizados como importantes veículos para as matrizes ou sedes difundirem novos conhecimentos e métodos de gestão para suas subsidiárias ou filiais, bem como estavam sendo aplicados para viabilizar mudanças comportamentais.

Os tipos de cursos e treinamentos mais citados pelos gerentes entrevistados foram nas seguintes áreas: gestão de recursos humanos; meio ambiente, saúde e segurança; gestão da qualidade; gestão da empresa; técnico-operacionais para a produção e idiomas<sup>67</sup>.

Na BrasilCo1 os cursos mais mencionados foram os relacionados à qualidade, seguidos pelos técnico-operacionais para a produção e gestão de recursos humanos. Na área de qualidade o tema de curso mais citado pelos entrevistados foi o Seis Sigma, seguido pelo FMEA, metrologia e ISO. No tocante aos demais tipos de cursos, foram abordados cursos para implantação do SAP, redução de custos, liderança e trabalho em equipe, entre outros. Vale observar que a mobilidade espacial dos gerentes (caracterizada, entre outros aspectos, pela presença de gerentes alemães na fábrica) e os contatos internacionais estavam estimulando a oferta de cursos de idiomas na BrasilCo1.

Os cursos de gestão de recursos humanos estavam sendo priorizados pela BrasilCo2, com destaque para um curso de liderança e um “Workshop Liderança”, oferecido no ano da pesquisa. Em seguida, os gerentes destacaram os cursos direcionados à gestão de recursos humanos, cursos sobre qualidade e manutenção produtiva total (TPM). Ademais a empresa estava investindo maciçamente em treinamentos voltados para obtenção de certificações de qualidade. Além de citarem bastante os cursos que tinham a ver com a ISO 9000 e o certificado *Global Star* (associado a meio ambiente, saúde e segurança), emitido pela MNA, os gerentes mencionaram outros cursos ou palestras acerca da ISO 14000, ISO 9002 e demais certificações específicas para a produção e comercialização de fogões. Como já dito, na época das entrevistas, boa parte dos recursos investidos em treinamento na empresa estava direcionada para a implantação do Seis Sigma, daí, não por acaso, quase a metade dos gerentes mencionou ter feito algum curso relacionado ao referido método.

---

<sup>67</sup> Ressalvo que não se trata de um levantamento exaustivo, uma vez que um número significativo de gerentes teve dificuldades para se lembrar dos temas dos cursos e treinamentos que tinham feito nos últimos meses.

Na BrasilCo3 estavam sendo priorizados os treinamentos comportamentais, com ênfase no fortalecimento de equipes, bem como os cursos voltados para o incremento e certificação da qualidade. Exemplos de cursos e treinamentos lembrados pelos gerentes dessa empresa incluem: Ferramentas de Qualidade (PDCA, CEP e FMEA); Liderança; Formação de Equipes; Auditor ISO 14000; Auditor ISO 9000.

Quanto às plantas no exterior, vale destacar que a TaiwanCo, como já mencionado, mantinha um centro de desenvolvimento de recursos humanos, onde eram realizadas ações para capacitação profissional, incluindo aulas de japonês. Também na ChinaCo estavam sendo ofertados cursos para os gerentes com os objetivos de se vencer a barreira do idioma e facilitar a comunicação na fábrica (em especial, entre os gerentes alemães com os demais funcionários).

Na Turquia, apesar de em ambas as empresas os gerentes reclamarem de problemas de comunicação, treinamentos que tratavam dessa questão foram pouco mencionados (Nichols e Sugur, 2004). Vale lembrar que quase 50% dos gerentes entrevistados nas duas fábricas turcas de linha branca disseram não ter recebido treinamento algum nos últimos doze meses anteriores à pesquisa (Tabela 2.2).

Para encerrar esta seção, vale observar o escopo ampliado dos treinamentos comportamentais, que acabam abrangendo todos os níveis hierárquicos dentro das empresas (trabalhadores, funcionários de escritório e gerentes). Santos (2005) sublinha o caráter político e disciplinar, além das formas de controle implícitas no conteúdo desse tipo de treinamento, que busca, entre outras coisas, modificar conceitos no comportamento dos sujeitos para fazer desabrochar “um novo tipo de homem”, mais flexível e compatível com as necessidades de mercado das empresas.

Focalizando a dimensão subjetiva, Boltanski e Chiapello (1999) notam que os treinamentos comportamentais trabalham no sentido de introjetar novos valores nos indivíduos, buscando desenvolver a integração, a confiança e o comprometimento entre as equipes de trabalho, além de estimular as pessoas a assumirem responsabilidades e terem iniciativa e criatividade.

A exposição até aqui realizada foi no sentido de mostrar a importância que as empresas vinham dando aos programas de treinamento para implementação de mudanças de um modo geral.

Por sua vez, os gerentes, no conjunto geral de entrevistas realizadas em todas as fábricas, reiteraram recorrentemente a importância dos treinamentos para aquisição de novos conhecimentos e melhoria de qualificação.

## **2.6 – Considerações Finais**

Em linhas gerais, em todos os casos estudados pudemos observar a estratégia da internacionalização produtiva atrelada às estratégias tecnológicas e de inovações organizacionais. As empresas nos cinco países vinham continuamente investindo na reestruturação de seus processos produtivos. Para tanto, estavam se valendo de intercâmbios de informações e conhecimentos com firmas de outros países e importação de tecnologias e métodos de gestão. Elas também vinham procurando avaliar suas práticas de gestão e desempenho em relação a outras empresas de linha branca (*benchmarking*).

Não obstante as especificidades relativas a cada contexto em particular, notamos semelhanças em termos de adoção de tecnologias e métodos ou conceitos de gestão. Como exemplos, todas as empresas, em alguma medida, aplicavam o trabalho em grupo (ou times de produção), qualidade total, JIT e Seis Sigma.

Já as diferenças se apresentaram tanto em termos de características internas de cada fábrica e dos contextos nos quais operam e se inserem, como devido às especificidades da tecnologia e processos aplicados em cada local. Pois, vale lembrar que as especificidades dos processos produtivos necessários para a fabricação dos produtos muitas vezes determinam se é adequado automatizar ou não. Só para exemplificar, no que se refere à produção de fogões, vimos que havia dificuldades para automatizar as linhas de montagem devido às particularidades deste processo, que envolve a difícil etapa de junção de chapas de aço muito finas.

Nesse sentido, observou-se que tanto a BrasilCo2 como a TurquiaCo2 – ambas dedicadas à produção de fogões – eram bastante intensivas em trabalho manual, em especial, na área de montagem do fogão, em razão das dificuldades existentes para automatização dessa atividade.

A TurquiaCo2, com vistas a aproveitar economias de escala, produzia apenas fogões em sua fábrica. A fim de assegurar uma posição de destaque no mercado de linha branca, ela vinha intensificando os investimentos na introdução de uma série de programas de melhoria de

qualidade. Vale lembrar que a TurquiaCo2 pertence a uma grande multinacional turca, com atuação em vários países e detentora de uma das marcas mais conhecidas na Turquia.

A BrasilCo2 também focalizava mais a produção de fogões (embora já fabricasse alguns outros poucos itens). Mas, com a entrada da MNA e, mais recentemente, sob o comando da MNM, começou a intensificar os investimentos na produção de outros itens de linha branca, com o objetivo de deixar de ser apenas líder de vendas em fogões no mercado brasileiro e crescer nos segmentos de outros produtos de linha branca (para tanto, estava direcionando investimentos em *design* mais sofisticado. Na BrasilCo2, o *layout* da linha de produção de alguns produtos chegou a ser mantido em sigilo por um período).

Na TurquiaCo1 o processo de reestruturação foi intensificado com a entrada da MNG, assim como ocorreu na BrasilCo1 e na ChinaCo. Observando essas três filiais da MNG, constatamos que os programas e métodos utilizados globalmente pela multinacional alemã (tais como o denominado TOP) estavam mais desenvolvidos na fábrica chinesa. Não obstante, vale notar que a difusão de métodos e conceitos na fábrica chinesa esbarrava nas dificuldades de funcionários em assimilar tais novidades. Por sua vez, a BrasilCo1 enfrentava problemas de qualidade e de produtividade típicos de fábrica recém inaugurada.

Um dos aspectos que se destacou é a forte influência da MNG nas políticas de gestão e nas práticas de trabalho adotadas em suas filiais nos diferentes países. Foi notada, por exemplo, em todas as três plantas pertencentes à MNG (BrasilCo1, TurquiaCo1 e ChinaCo), a presença significativa de gerentes e técnicos alemães, que, segundo seus próprios relatos, enfrentavam problemas de adaptação e adequação às distintas realidades dos países onde se localizavam as fábricas. Na ChinaCo houve reclamações por parte da gerência alemã quanto aos aspectos políticos e administrativos da sociedade chinesa, bem com quanto à dificuldade de se encontrar gerentes qualificados na região onde se situava a fábrica. Na TurquiaCo1, a gerência alemã reclamou do estilo dos gerentes turcos – considerado despótico e ineficiente. Na BrasilCo1 foram relatados diferentes problemas de relacionamento (falta de comunicação e cortesia) atribuídos a diferenças culturais.

Na BrasilCo3, a entrada da multinacional sueca marcou o início de um processo de atualização de maquinários e de investimentos na produção de novos produtos e adoção de novos métodos de gestão.

A TaiwanCo vinha passando por uma grave crise na época da pesquisa. Para enfrentar quedas nas vendas e aumento da concorrência no mercado interno, a empresa vinha investindo na reestruturação produtiva, adotando novos métodos de organização de produção e do trabalho e demitindo funcionários. As mudanças vinham sendo intensificadas na fábrica contando sempre com a forte influência da matriz de origem japonesa.

Por seu turno, a CoréiaCo sempre se manteve a par das principais concorrentes internacionais. Entre as empresas pesquisadas, ela é a que mais se destaca na busca de informações e observação das características de mercados para atuar em nichos específicos – como na fabricação de produtos de linha branca sofisticados (integrados a tecnologias de comunicação sem fio, por exemplo) e na produção de aparelhos “*rice-cookers*”, largamente comercializados no mercado sul-coreano.

Vimos que a adoção de novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho e da produção estava contribuindo para a redução da mão-de-obra em alguns setores das fábricas estudadas. Ademais, as mudanças nos regimes regulatórios nos países onde se localizam essas fábricas facilitaram mudanças nas políticas de gestão de recursos humanos empreendidas nesses locais. Focalizando essa questão, neste capítulo foram apresentados traços das políticas de gestão do trabalho no interior das empresas estudadas – com destaque para as formas de contratação de funcionários, salários, benefícios e investimentos em educação e treinamentos.

No que tange às formas de contrato de trabalho, nas fábricas na Turquia e no Brasil predominava a força de trabalho permanente, com contratos por tempo indeterminado. Os trabalhadores temporários, com contratos de três meses, correspondiam, no máximo, a 20% da mão-de-obra empregada e eram contratados apenas para atender o movimento sazonal da produção.

Já nas fábricas nos três países asiáticos parece ter sido adotada uma flexibilidade maior na contratação de trabalhadores. Como assinalado por Nichols e Çam (2003), a transformação dos contratos de trabalho nesses locais é um fenômeno das últimas décadas e ocorreu por motivos e caminhos distintos. Na ChinaCo, a substituição dos trabalhadores permanentes, com garantia de emprego vitalício, por trabalhadores com contratos de dois anos foi possível devido à decisão do Estado de modificar a legislação trabalhista, com vistas a reduzir os custos do trabalho e atrair

capital externo. Como já exposto, 60% dos trabalhadores da ChinaCo tinham contratos de dois anos.

No caso da TaiwanCo, a redução dos trabalhadores permanentes pela metade e a opção pelo aumento do trabalho temporário ou empregado por tempo determinado, subcontratado via agência, foram algumas das formas encontradas pela empresa para lidar com o acirramento da concorrência internacional (especialmente da China) e enfrentar queda em seu faturamento.

Na CoreiaCo, a introdução do trabalho subcontratado via agência também foi possibilitada por uma flexibilização da legislação coreana, de modo a permitir aos empregadores evitar o pagamento das obrigações trabalhistas devidas aos trabalhadores efetivos.

Importa notar que, exceto o caso da CoreiaCo, onde a reestruturação dos contratos aconteceu em um contexto de expansão da produção, na ChinaCo e na TaiwanCo a adoção dessas formas flexíveis de contratação foi associada ao enxugamento dos postos de trabalho e à perda do emprego para uma parcela significativa de trabalhadores permanentes (Araújo et al., 2006).

Quanto aos salários, observamos que, seja em maior ou menor medida, em todas as empresas pesquisadas a parte variável do salário vinha adquirindo importância. Corroborando a identificação desta tendência, vale citar o trecho da entrevista do Gerente de Recursos Humanos da BrasilCo3, que diz: “*a diretriz é a redução de salários fixos e aumento da remuneração variável*”. O salário por antiguidade, que no passado representava um elemento importante da política salarial (principalmente nos países asiáticos onde era associado ao emprego vitalício), perdeu a importância na TaiwanCo e foi eliminado nas empresas no Brasil e na China. Ambas as empresas na Turquia e a CoreiaCo o mantiveram somente para os trabalhadores permanentes.

No que tange aos benefícios materiais (salários indiretos), havia um grande contraste entre as empresas estudadas na Turquia e a ChinaCo, pois enquanto nesse primeiro país as empresas concediam um montante considerável de benefícios materiais, na ChinaCo tinha ocorrido uma redução significativa de benefícios com o processo de privatização da empresa, devido ao desmantelamento do sistema de “bem estar social”, que antes era vinculado diretamente ao local de trabalho. Já as demais empresas na Coreia, Taiwan e Brasil se posicionavam numa situação intermediária quanto à oferta de “cesta” de benefícios – ofereciam menos que as empresas turcas e mais que a ChinaCo. Foram também observadas diferenças salariais significativas entre as fábricas localizadas no mesmo país (casos do Brasil e Turquia, onde pesquisamos mais de uma

unidade fabril). Tais diferenças são explicadas, entre outros fatores, pela atuação sindical na região (mais ou menos combativo/atuante) e/ou pela oferta de mão-de-obra (mais ou menos abundante no lugar) (Araújo et al., 2006).

Seguindo uma tendência geral apontada em ampla literatura, a elevação dos requisitos de escolaridade como critério de seleção passou a ser uma barreira à entrada das pessoas menos escolarizadas em algumas áreas nas plantas industriais pesquisadas.

Notamos também a importância crescente que os investimentos em educação e treinamentos vinham obtendo dentro das empresas. Todas as fábricas pesquisadas, em alguma medida, ofereciam cursos e treinamentos ao seu corpo de funcionários, além de (em alguns casos) incentivos para o aumento do nível de escolaridade. Já visando dar destaque aos elementos que compõem o cotidiano de trabalho gerencial, neste capítulo abordei os treinamentos direcionados para os gerentes.

Os treinamentos objetivavam, de um modo comum, a difusão de conhecimentos sobre os processos de certificação da qualidade, adoção de novos métodos de gestão da produção, bem como focavam mudanças comportamentais/atitudinais de gerentes e trabalhadores no interior das fábricas. Nessa perspectiva, os treinamentos além de serem tomados como meios eficazes de difusão de novos métodos, também assumem um caráter político e disciplinar, na medida em que buscam uma certa “adequação” do perfil das pessoas – que devem estar compromissadas com as metas de produtividade e qualidade.

De uma maneira geral, não apenas o volume do emprego tem sido afetado pelas mudanças, mas também a divisão e o conteúdo do trabalho têm sido alterados. Para atender as exigências de qualidade e maior produtividade, a “multifuncionalidade” tem sido invocada, colocando maiores exigências para os profissionais dentro das fábricas. Nesse sentido, segundo as entrevistas, em algumas áreas nos setores de produção das fábricas visitadas, os trabalhadores, além de suas funções habituais estavam acumulando mais tarefas e responsabilidades, relativas, por exemplo, à primeira manutenção, controle da qualidade, planejamento da produção e participação em grupos ou times de trabalho. A transferência de tais atividades para os trabalhadores vinha, de certa forma, minimizando a necessidade da supervisão direta. De fato, em alguma medida, houve reestruturação administrativa em todas as empresas, com a eliminação de cargos como, por exemplo, gerentes de minifábricas, encarregados e facilitadores.

Com o conteúdo até aqui exposto, acredito ter mostrado aspectos das mudanças em curso nos locais de trabalho dos gerentes e indicado algumas pressões pelas quais esses profissionais vinham passando nos contextos reestruturados das fábricas estudadas. No capítulo seguinte trato melhor deste aspecto ao examinar mais detalhadamente como as reestruturações têm afetado a realidade de trabalho dessa categoria profissional.

Lembro que a categoria gerencial tem a função de promover as mudanças nas políticas de gestão, estimular os trabalhadores e tratar com suas expectativas, o que não é tarefa fácil para nenhum gerente e pode até ser mais difícil em determinados contextos e situações de perdas de direitos e deterioração de condições de trabalho. Vimos, por exemplo, que os gerentes têm que lidar com trabalhadores com sérias doenças contraídas no desempenho de suas funções no ambiente de trabalho, tais como em linhas de montagem – locais em que o redesenho de processos de trabalho é muito limitado. Além disso, os gerentes têm que lidar com sua própria insegurança, derivada do achatamento das estruturas organizacionais e eliminação de postos de gestão, e com as pressões impostas pelos indicadores mais elevados de desempenho. Passo a examinar essas questões no próximo capítulo.

### CAPÍTULO 3 – IMPLICAÇÕES DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA PARA O TRABALHO DOS GERENTES

---

Neste capítulo são analisadas as implicações dos processos de reestruturação produtiva empreendidos nas oito fábricas estudadas para as condições de trabalho dos gerentes. Os gerentes, as peculiaridades de suas atividades e as transformações no seu trabalho vêm sendo objeto de atenção de uma literatura corrente, que procura focalizar a categoria gerencial no contexto das reestruturações recentes no âmbito das organizações, seja com a adoção de princípios e métodos do chamado “modelo japonês” ou, mais genericamente, com a adoção de “novas” formas existentes de organização do trabalho e da produção. Exemplos de estudos com esse foco incluem Davel e Melo (2005); Melo (1999); Sarsur e Cruz (2003) e Régnier (2006).

Esses autores têm chamado a atenção para mudanças diversas vivenciadas pela categoria gerencial, a exemplo de Régnier (2006: 140) que observa que, principalmente ao longo dos anos 1990, a condição de “assalariado de confiança” do grupo dos gerentes – “que lhe assegurava uma perspectiva de carreira associada a um determinado *status* e remuneração, afastando-o dos demais assalariados” – começa a ser minada em suas bases, pois “as empresas passam a não mais se comprometer com a gestão das carreiras no longo prazo e, assolados por uma situação de desemprego e de precarização do trabalho, os gerentes vêem os fundamentos de sua identidade serem transformados”. Sarsur e Cruz (2003: 10) observam esta mesma situação relatada e notam que a busca crescente por competitividade leva a uma configuração diferenciada das organizações, que passam a se caracterizar por uma maior fluidez de comunicação, redução de níveis hierárquicos, aumento do trabalho em equipe, entre outras. Nesta ambiência, segundo os autores, o gerente enfrenta um “dilema”, caracterizado pela decisão

“... entre permanecer em uma categoria prestes a desaparecer pela disseminação de novos formatos organizacionais, em que seria reduzido o número de gerentes e seriam adotados esquemas participativos, que os levariam a extinção. Ele sofre por um lado, a pressão por uma melhor qualificação, em um mercado em que proliferam as escolas de administração em todos os níveis de ensino, levando-o a adquirir um instrumental teórico e prático que, aliado a sua experiência culminaria na proposição de soluções organizacionais em que a maximização de resultados poderia gerar uma estratégia perversa de auto-extermínio profissional” (Sarsur e Cruz, 2003: 10).

Para os gerentes que permanecem nas organizações, estudos identificam que, devido às exigências competitivas, redução de empregados e ao ritmo imposto pelas mudanças, há uma

tendência de intensificação do trabalho, associada a atividades extras e fixação de metas e resultados que, geralmente, são superiores às capacidades reais (o que os obrigam a produzir muito mais do que o habitual). Deste ponto de vista, sugere-se que, dentro dos níveis hierárquicos, os gerentes têm sofrido maiores pressões e lidado com a elevação de exigências em termos de competências e características pessoais, tais como, iniciativa, autonomia, liderança, flexibilidade, capacidade de comunicação e de trabalhar sob pressão etc (Kanter, 1996; Melo, 1999; Régnier, 2006).

Muitas dessas características que se requer ou se espera dos gerentes, como observam Boltanski e Chiapello (1999: 94-95), é prescrita pela chamada “literatura de gestão empresarial”, que, segundo os autores, é constituída por um conjunto de textos que, em maior ou menor medida, oferece uma descrição dos novos contornos do mundo (“o que mudou e porque mudou”) e apresenta ao mesmo tempo um receituário moral e normativo que orienta as ações rumo ao sucesso. Desse modo, essa literatura objetiva delinear os conhecimentos, habilidades e atitudes que seriam necessários ao desempenho do papel de um gerente em contextos produtivos reestruturados e, nesse sentido, vem apregoando a importância de se ter determinados conhecimentos específicos (idiomas, informática, técnicos), bem como atitudes e habilidades para obtenção de sucesso no campo profissional<sup>68</sup>.

Chanlat (2002) apud Régnier (2006: 20) observa que boa parte dessa literatura produzida pelo e para o segmento gerencial faz parte do chamado “managerismo”<sup>69</sup>, sendo “fértil na apresentação de diagnósticos parciais dos principais problemas que estariam sendo enfrentados no campo econômico e, complementarmente, em fornecer um receituário [...] que orienta as condutas para ter sucesso no novo cenário delineado”. Nessa perspectiva, Zilbovicius (1997: 7)

---

<sup>68</sup> Boltanski e Chiapello (1999; 2002), ao tratarem das mudanças nos discursos presentes na literatura de gestão empresarial, analisam dois conjuntos de textos relativos a dois momentos no tempo: 1959 a 1969 e 1984 a 1994. Os textos que integram essa literatura tratam de questões afetas aos gerentes ou “*managers*”, tais como as qualidades esperadas desta categoria de profissionais.

<sup>69</sup> Chanlat (2002: 2) apud Régnier (2006: 137) “define o ‘managerismo’ como sendo o ‘sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir das categorias da gestão privada’. Afirma que as manifestações da disseminação do ‘managerismo’ no tecido social são diversas. Em primeiro lugar, ela se manifesta no nível lingüístico, com a invasão de termos como ‘gerir’, ‘gestão’, ‘*management*’, ‘gestionário’ nas trocas do dia-a-dia (gerenciam-se os sentimentos, as relações etc). Em segundo lugar, no nível das organizações, percebe-se a disseminação de princípios administrativos oriundos da empresa privada (como eficiência, produtividade, desempenho, produto, *marketing*, qualidade total, excelência etc) que são incorporados por instituições que até então estavam fora deste circuito – como escolas, hospitais, igrejas etc. Assim, o discurso e saberes próprios dos ‘*managers*’ ou dos gerentes penetra em várias dimensões da vida social, colocando esta categoria como uma das ‘figuras centrais da sociedade contemporânea’.

chama a atenção para a velocidade da difusão desse conjunto de idéias (que denomina “pensamento do *management*”) – o qual, inclusive, é fonte de criação e difusão de novos métodos de gestão<sup>70</sup>.

Régnier (2006: 137-138) bem nos lembra que a literatura de gestão encontra público cativo entre os gerentes e seus postulantes, mas também entre pesquisadores e professores no campo da gestão (e mesmo na sociologia do trabalho). Sobre a divulgação desse tipo de material, a autora assinala que

“... seus conteúdos, idéias e proposições também são divulgados por outros conjuntos de atores que atuam tanto como porta-vozes desta nova configuração do mundo, quanto produtores de sua ideologia: trata-se dos profissionais responsáveis pelas áreas de recursos humanos das empresas, os consultores de carreiras, os ‘*head-hunters*’, e os diversos intermediários do mercado de trabalho (agência de comunicação, *sites* de empregos, periódicos especializados etc.) Ao fazê-lo operam um trabalho duplo: de um lado justificam sua própria existência como uma ‘necessidade’, tornando-se cada vez mais ‘imprescindíveis’; e de outro contribuem para a consolidação deste conjunto de idéias, a partir de um referencial profissional universal, que não se restringe à categoria profissional dos ‘gerentes’. Assim, o modo de ser, os valores, as práticas gerenciais ou executivas pouco a pouco transbordam para além do seu berço de origem, tornando-se ‘o’ princípio válido para instituições públicas e privadas, grandes e pequenas, de capital nacional ou internacional, e que devem ser seguidas pelos ‘líderes’ e pelos ‘colaboradores’, pelos profissionais ‘empregados’ e pelos que ‘estão em busca de novas oportunidades’”.

O trecho a seguir exemplifica um pouco do conteúdo presente nessa literatura ou “manuais” direcionados aos gerentes, bem como àqueles que estão para começar a vida profissional ou que precisam reinserir-se na mesma:

“A experiência multicultural é outro ponto que vem se tornando requisito fundamental em face das novas demandas do mercado de trabalho. Com a globalização da economia rompendo todos os tipos de fronteiras comerciais, a necessidade de interagir com profissionais de outras culturas e de atuar em diferentes ambientes mercadológicos e organizacionais é, atualmente, uma realidade incontestável. Segundo um recente estudo efetuado com conceituados empresários, ficou constatado que uma boa experiência no exterior pode ser mais significativa, no que diz respeito a uma contratação, do que uma pós-graduação ou, até mesmo, um MBA cursado no país de origem. [...] Assim, se você tem condições de investir nesse tipo de aperfeiçoamento, é importante deixar claro que qualquer tipo de experiência, seja um curso de inglês, seja uma mera temporada em

---

<sup>70</sup> Zilbovicius (1997: 251) comenta, por exemplo, que o livro “A máquina que mudou o mundo”, escrito por Womack et al. (1990) – pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) – teve um grande sucesso de vendas, sendo comprado e lido tanto pelas pessoas da indústria automobilística e da indústria em geral, como pela comunidade acadêmica. De acordo com o autor, “a pesquisa realizada pelo grupo do MIT tornou-se referência básica em qualquer movimento de modernização e reestruturação de processo de produção. Isto correu não por acaso, mas devido à legitimidade desfrutada pelos autores e pela instituição em que trabalham”. No livro é apresentado o conceito da Produção Enxuta (*Lean Production*).

contato com uma diferente cultura – desde que conte com uma atividade de curta duração – é extremamente válida como sendo um diferencial competitivo ante a atualidade” (Scistowski, 2002: 28-29 apud Régnier, 2004: 214).

Nota-se no exemplo acima que é dada ênfase à transterritorialidade (e ao “nomadismo”) como “um elemento que em si é portador de valor e, portanto, objeto de troca no mercado”. O trecho aborda ainda outras proposições como fazer pós-graduação ou MBA (Régnier, 2006: 214).

De certa forma, encontramos nas empresas de linha branca estudadas convergências com o que vem sendo apontado por esta literatura de gestão acerca do que é valor para o mercado de trabalho. Apenas para dar um exemplo, quando perguntamos a um gerente entrevistado se conhecia um dos chamados novos conceitos ou métodos de gestão – no caso, *produção flexível* –, ele respondeu que o conhecia, disse que era importante e acrescentou que “*tem que aprender na raça*” (referindo-se não só aos métodos, mas as mudanças de um modo geral). Esta resposta nos remete a uma maneira de enxergar as mudanças no mundo do trabalho como se elas fossem inflexíveis ou inexoráveis, as quais só restariam às pessoas se “adaptar” ou se “alinhar”, no sentido de buscarem sintonia com as exigências de mercado.

Nesta linha, conhecer novos métodos de gestão pode ser considerado importante tanto para a realização das atividades no trabalho como para mostrar-se atualizado e “competitivo” em um mercado de trabalho cada vez mais exigente e demandante de atributos e competências, que seriam “necessários” e até mesmo “imprescindíveis” de serem adquiridos frente às mudanças vivenciadas – internacionalização da produção, acirramento da concorrência, disseminação da cultura de qualidade, entre outras.

Feitas essas considerações, focalizo na próxima seção (3.1) aspectos das mudanças na realidade de trabalho gerencial e também acerca da definição da categoria “gerentes”, com base em conceitos e reflexões oriundas de alguns estudos que privilegiaram a situação desses profissionais nos contextos de mudanças econômicas e organizacionais. Destaco inicialmente a contribuição de Chandler (1977) para o entendimento da origem dos gerentes e tomo como ponto de partida a obra de Braverman (1987) para argumentar que os gerentes, principalmente os localizados em níveis mais baixos ou intermediários da hierarquia, são tão alvos do controle capitalista e dos processos de reestruturação, como seus agentes. Na seção 3.2 faço uma breve apresentação dos perfis, posicionamento e situações de trabalho dos gerentes entrevistados dentro das empresas de linha branca estudadas, passando na seção 3.3 a identificar as implicações das

reestruturações dessas empresas para a realidade de trabalho desses profissionais, buscando, inclusive, captar o nível de satisfação dos gerentes no exercício de suas funções. Na seção 3.4 examino aspectos das relações entre gerentes e trabalhadores, bem como apresento as avaliações destes últimos sobre a chefia. Por último, teço alguns comentários finais, retomando alguns pontos principais da discussão e análise desenvolvidas. Quais foram as principais mudanças? Como os gerentes avaliam suas condições de trabalho? E como têm sido processadas e avaliadas as relações entre trabalhadores e gerentes no interior das fábricas? Essas perguntas norteiam a linha de argumentação deste capítulo.

### **3.1 – A gerência em transformação**

Uma das explicações para a origem dos gerentes está presente na obra de Chandler (1977), que afirma que esses profissionais apareceram e se desenvolveram como um novo grupo de especialistas em virtude do crescimento em escala e em complexidade das empresas capitalistas a partir da metade do século XIX. O desenvolvimento das unidades de negócios fez com que “a mão visível” dos gerentes se tornasse cada vez mais necessária para o controle de aspectos diversos afetos ao bom funcionamento das empresas (produção, distribuição e dimensionamentos dos recursos, por exemplo). O autor assinala que a firma tradicional que produzia ou vendia apenas uma única linha de produto e operava em apenas uma área geográfica foi aos poucos sendo substituída em quantidade e importância pelas modernas empresas com várias unidades de negócios, que, em contraste com as empresas tradicionais, passaram a operar em diferentes lugares, freqüentemente desenvolvendo atividades econômicas diversificadas e produzindo ou vendendo muitas linhas de produtos ou serviços<sup>71</sup>.

Segundo Chandler (1977), esse novo formato de estrutura organizacional de negócios reforçou a posição dos gerentes profissionais (assalariados), que passaram a controlar as empresas no lugar dos proprietários (em muitos casos, fundadores das empresas). Até um pouco

---

<sup>71</sup> Algumas teses centrais desenvolvidas por Chandler (1977) em sua obra “*The Visible Hand*” são: i) as modernas empresas multidivisionais de negócios substituíram as pequenas empresas quando a coordenação administrativa permitiu maiores ganhos de produtividade, custos mais baixos e maiores receitas; ii) as vantagens de internalizar as atividades de muitos negócios dentro de um singular empreendimento não poderiam ter sido alcançadas sem a criação de hierarquias gerenciais; iii) as carreiras dos gerentes assalariados que passaram a dirigir essas hierarquias se tornaram crescentemente técnicas e profissionais; iv) como as multidivisionais de negócios cresceram em tamanho e diversidade e seus gerentes se tornaram mais profissionalizados, a gestão dos negócios se separou das mãos dos proprietários (Gitahy, 2000).

antes do final do século XIX não se encontravam gerentes de nível hierárquico médio nas empresas americanas e européias. Este profissional surge com o crescimento das empresas, associado à criação de estruturas hierárquicas e especializações de funções. Assim foi se processando a substituição, nos cargos gerenciais, de pessoas ligadas aos donos das empresas e de pessoas que aprenderam no local de trabalho por profissionais que tinham formação específica para assumir funções gerenciais, consideradas indispensáveis para o sucesso da empresa. Na segunda metade da década de XX, o aumento da concorrência e das estratégias de diversificação das empresas veio reforçar ainda mais o espaço gerencial.

Braverman (1987: 61-69), em sua obra “Trabalho e Capital Monopolista”, também resgata aspectos da gênese dos gerentes. Neste livro o autor apresenta um capítulo intitulado “As Origens da Gerência” no qual lembra que o controle de grupos de pessoas que têm que executar determinadas tarefas remonta à história antiga. Braverman destaca que nas primeiras fases do capitalismo industrial, dentro das oficinas, a gerência primitiva assume formas rígidas e despóticas, “visto que a criação de uma força de trabalho livre exigia métodos coercitivos para habituar os empregados às suas tarefas e mantê-los trabalhando durante dias e anos”. Diferentemente de outros sistemas, destaca o autor, “no capitalismo, o capitalista lida com o trabalho assalariado, que representa um custo para toda hora não produtiva, o que passa a exigir funções de concepção e coordenação muito mais esmeradas e calculistas, no formato de gerência”.

Braverman (1987: 68) recorda que

“O verbo *to manage* (administrar, gerenciar), vem de *manus*, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais”.

Se Braverman (1987) dá ênfase à função gerencial de controlar o processo de trabalho de outros, também nota que os gerentes sofrem pressões com as demandas sobre eles. Mais que isso, segundo Willmott (2005: 221-223), Braverman avalia que embora os gerentes “possam usufruir de uma parte insignificante das prerrogativas e recompensas do capital, que servem para estabelecer uma distância, material e social entre os gerentes e demais funcionários”, a maioria desses “trabalhadores mentais” (principalmente em nível de gerência “júnior” ou intermediário) é

alvo do controle capitalista, estando também à mercê de opressão e subjugação, que, em geral, são mais observadas na realidade de trabalho dos operários. Apenas uma pequena elite de executivos *seniores*, descrita por Braverman como parte da classe que personifica o capital, pode ser excluída dessa situação.

Na percepção de Braverman, boa parte da atividade gerencial encontra paralelo nos termos e nas condições de emprego experimentados por outros assalariados, e assim sofre a “marca das condições proletárias”. Essa visão, conforme Willmott (2005: 222), é compartilhada por Anthony (1977), que observa como diversos gerentes,

“... recebem salários generosos, mas freqüentemente não são [...] consultados sobre o desenho de suas organizações e a estrutura de suas tarefas. Eles provavelmente serão vítimas inadvertidas de reorganizações (mais e mais freqüentes); transferidos, retreinados ou dispensados ao sabor dos planos organizacionais traçados por um consultor distante; vistos como recursos humanos, deslocados e distribuídos por especialistas em desenvolvimento gerencial e planejamentos” (Anthony, 1977: 31 apud Willmott, 2005: 222).

Esta passagem acima nos remete à distinção entre o proprietário do capital e a gestão da produção empresarial. Segundo Sarsur e Cruz (2003: 4), no histórico da teoria administrativa, a gerência confundia-se com o empresário, como alguém que reunia a propriedade e controle de capital com a capacidade de organizar aspectos de produção do trabalho. A dissociação entre propriedade e gerência passa a ser destacada devido, principalmente, ao intenso crescimento das organizações e necessidade de maior planejamento, com a criação, inclusive das sociedades anônimas.

Mais recentemente, a literatura não só tem jogado luzes sobre essa distinção, mas tem destacado a vulnerabilidade da categoria gerencial. Se em tempos idos – como na fase inicial do crescimento das empresas capitalistas, tratada por Chandler (1977) –, as organizações ofereciam aos gerentes um certo “lugar de honra” e propalavam a concessão de uma certa estabilidade, em décadas mais recentes, os gerentes viram-se ameaçados pela intensificação das mudanças nos processos produtivos e nos formatos organizacionais.

As mudanças nas configurações das estruturas organizacionais das empresas, com a adoção de inovações tecnológicas e organizacionais, têm de certo modo minado a condição de “assalariado de confiança” dos gerentes, bem como seu caráter “imprescindível” para o bom funcionamento das organizações. De fato, na década de 1980, começa-se a questionar o valor intrinsecamente positivo do corpo gerencial e, em certa medida, são disseminadas idéias tais

como a de que os salários dos gerentes (desnecessariamente altos) consomem muito da receita das empresas e que a gerência intermediária pode ser responsável pela morosidade do processo de comunicação das empresas. Nessa linha de questionamento de seu papel, o gerente foi e tem sido dispensado em muitas situações de reformulação de modelos de organização da empresa e de introdução de conceitos, como o de *downsizing* (Donadone, 2001; Nepomuceno, 2008; Sarsur e Cruz, 2003).

Donadone (2001: 44), fundamentando-se na “teoria da agência”, observa que se, em um primeiro momento, houve a transferência de poder das mãos das famílias fundadoras das empresas para os gerentes, em tempos mais atuais, está ocorrendo uma nova transferência para os acionistas (em especial, para os acionistas institucionais – como os fundos de pensão, fundos de investimentos etc). A teoria da agência enfatiza que uma característica comum das transações econômicas é que indivíduos (principais) contratam outros (agentes) para realizar algum serviço. “O problema é que nem sempre os interesses dos dois coincidem, e o principal precisa estabelecer formas de incentivos e monitoramento sobre o agente para assegurar que ele haja de acordo com seus interesses”. Segundo o autor, no contexto organizacional, a formulação é válida para explicar as relações entre os proprietários, que podem ser os detentores das ações, e os gerentes.

Em muitos casos, os objetivos dos acionistas (ou de seus representantes) tendem a se chocar com os dos gerentes. Como exemplo, enquanto esses últimos podem priorizar investimentos de um modo geral (em equipamentos, treinamento, contratações etc), os primeiros podem priorizar justamente o contrário, que são os “cortes”, enxugamentos ou reduções (de custos, de departamentos ou áreas da estrutura organizacional das empresas etc) – o que pode “cortar cabeças” de muitos profissionais em cargos gerenciais.

Por sua vez, Rouleau (2005:162) também nota que os gerentes, especialmente os intermediários, nos contextos de múltiplas mudanças dentro das empresas, “travam uma verdadeira batalha pela sobrevivência, sabendo que o tempo de progressão ascendente é cada vez mais ilusório e o futuro é cada vez mais incerto”. Willmott (2005: 222-223) identifica essa situação de insegurança no emprego como uma das pressões que pairam sobre os gerentes. Nesse sentido o autor observa que

“... sendo vendedores de trabalho<sup>72</sup>, os gerentes tipicamente estão preocupados com sua *performance* individual, sua estabilidade no emprego e suas perspectivas de carreira. Tais preocupações são abastecidas rotineiramente e exploradas pelos empregadores e outros superiores, que distribuem vários “chicotes” [pressões, tais como auditorias] e “cenouras” [estímulos, tais como esquemas de pagamento por desempenho] num esforço de induzir os gerentes a desconsiderar seus valores e prioridades pessoais quando esses supostamente impedem ou subvertem os objetivos da corporação”.

A diminuição de perspectivas de carreira de longo prazo nas empresas leva à outra questão – o perigo da superficialidade. Esta questão foi exposta no trabalho de Mintzberg (1991) apud Davel e Melo (2005: 35), com base na observação feita pelo autor de que as carreiras gerenciais dentro de uma mesma organização estariam se tornando cada vez mais breves. Mintzberg sugere que a questão da superficialidade foi se tornando pior porque, crescentemente, os gerentes estariam assumindo a responsabilidade por organizações que não tiveram tempo de conhecer adequadamente. Isso ocorre, segundo o autor, “ou porque a organização se tornou muito diversificada, ou porque os gerentes foram recrutados no mercado sem um entendimento adequado do negócio”, ou ainda, acrescento, por transitarem de uma empresa à outra, sem se “enraizarem” em empresa alguma (este “não-enraizamento”, de certa forma, não deixa de estar associado à falta de perspectivas de melhorias profissionais em muitas empresas, como a ausência de um plano de carreira, por exemplo).

Boltanski e Chiapello (2002: 97-148), ao tratarem das mudanças nos discursos contidos na literatura de gestão empresarial, notam que a idéia da segurança no emprego enfocada e valorizada por esta literatura na década de 1960 é, trinta anos depois, substituída pela apologia da mudança, do risco e da mobilidade. Para os autores, no decorrer das transformações econômicas, produz-se um discurso “moderno” que delinea a nova identidade e o lugar do gerente associado à transformação de referenciais e à auto-gestão da carreira. Inclusive, na França, para se referir aos gerentes, a literatura de gestão empresarial dos anos 1980-1990 substitui a palavra “*cadre*” (associada à hierarquia) por termos como “*manager*”, “chefe de projeto”, “responsável por um centro de lucro”, ou “*coach*”<sup>73</sup> – “que salientam antes a idéia de uma missão temporária, de um

---

<sup>72</sup> O autor usa o termo numa acepção marxista, que desafia a aparente igualdade e liberdade das relações de mercado. “O que é largamente admitido como apenas troca entre vendedores e compradores de trabalho é compreendido como fundado numa relação estruturalmente desigual com extensas ramificações para a organização do trabalho, incluindo-se aí a relação gerencial. Relação desigual porque para aqueles que não dispõem de reservas em forma de economias, investimentos etc, a única alternativa de sobrevivência é vender sua força de trabalho” (Willmott (2005: 222).

<sup>73</sup> “A figura do *coach* atua como um psicólogo a serviço da empresa, encarregado de facilitar o desenvolvimento das pessoas [...] o *coach* não pode ser qualquer pessoa. Aquele que desempenhará este papel deverá possuir qualidades

especialista”. Nessa perspectiva, “o indivíduo não deveria mais esperar da empresa um plano de carreira, ao contrário, deveria elaborar seu projeto de desenvolvimento pessoal no âmbito de atividades assalariadas, liberais ou mesmo beneficentes” (Boltanski e Chiapello, 1999: 150)<sup>74</sup>.

Em uma perspectiva complementar, (Régnier, 2006: 132) observa que, nos últimos vinte anos,

“... dado os processos de externalização e terceirização de muitas funções estratégicas das empresas, emerge uma nova figura profissional: o gerente autônomo, prestador de serviço, contratado por tempo determinado, para cumprir uma função ou ‘missão’ específica, temporalmente circunscrita”.

A autora acrescenta que a categoria gerencial se tornou mais fragmentada e diversificada (seja em termos da natureza do trabalho ou do perfil de seus ocupantes):

“... tem-se uma fragmentação que opõe, de um lado, um pequeno número de executivos dirigentes, amplamente remunerados [...] e alimentados pelo viveiro estreito dos ‘altos potenciais’, geralmente diplomados pelas grandes escolas e com menos de quarenta anos de idade. E, de outro lado, uma massa de pequenos executivos, com poucos ou sem diplomas e a maioria dos quais se aproxima dos cinquenta anos de idade. Mas a diversificação também é atravessada pelo crescimento no número quantitativo dos especialistas e dos gerentes sem responsabilidade por pessoal” (Régnier, 2006: 132).

Essas características de fragmentação e diversificação da categoria, conforme Régnier (2006: 133), geram uma pluralidade de formatos que são utilizados pelas empresas para fazer referência à posição de gerente ou executivo ou, nos termos da autora, causam uma “inflação nominal no que diz respeito à titulação dos postos e às formas de referência à natureza do trabalho dos gerentes”. Ela acrescenta ainda que, “não raro, os nomes tornam-se uma moeda de troca simbólica que esconde a desvalorização real sofrida pela categoria, cada vez mais próxima dos demais empregados”. A chamada “inflação nominal” transborda para as formas de se fazer

---

personais que não violarão nem oprimirão os sujeitos com os quais trabalha, graças a uma aproximação deontológica semelhante a da psicanálise”. Desse modo, “é gestor de um processo que, em definitivo, é um processo educativo. O *coach* deve, portanto, prestar atenção aos diferentes níveis de autonomia aos quais deve conduzir seu acompanhamento” (Boltanski e Chiapello, 2002: 146).

<sup>74</sup> Boltanski e Chiapello (2002:124) relatam que na França o vocábulo de “*manager*” se impôs, cumprindo o papel de opor-se ao chefe hierárquico (associado ao termo “*cadre*” ou “*cuadro*”). Disseminado neste país a partir dos anos 1980-1990, o “*manager*” passa a designar os assalariados que manifestam sua excelência na animação de uma equipe e nas relações com as pessoas, opondo-se aos engenheiros, mais centrados no manejo das técnicas. “Os autores da década de 1990 utilizam o termo ‘*manager*’, opondo-o a ‘*cadre*’, para delimitar as qualidades das pessoas que melhor se ajustam ao atual estágio do capitalismo e ao entorno definido pela incerteza e complexidade, no qual se encontram submersas as empresas. Os ‘*managers*’ não tratam de enquadrar, tampouco de dar ordens [...] Tem se compreendido que estas funções caducaram e em seu lugar surgiram outras tais como as de ‘animadores de equipes’, ‘visionários’, ‘*coachs*’, ‘inspiradores’ etc”.

menção às rotinas de trabalho ou atividades dos gerentes: “estes passam a ter ‘missões’, ‘responsabilidades’ e ‘desafios’”.

A exposição feita até aqui destaca que os gerentes enfrentam um panorama de mudanças cada vez mais radicais. Cômnia da diversidade que caracteriza esses profissionais e sua realidade de trabalho, examino nas seções seguintes as transformações recentes que atingem a categoria gerencial, a partir de seus locais particulares de trabalho, ou seja, nas oito fábricas de linha branca estudadas. Como destaquei na introdução, as percepções e avaliações dos gerentes captadas nas entrevistas subsidiam toda a análise desenvolvida neste estudo.

### 3.2 – Os gerentes em empresas de linha branca: caracterização geral da amostra

Foram entrevistados 339 gerentes distribuídos nas oito fábricas pesquisadas, sendo a maior parte deles do sexo masculino (89%). Vale lembrar que, como a pesquisa estava focada na produção, a maioria dos entrevistados nas plantas desenvolvia suas atividades nesse setor.

**Tabela 3.1 - Sexo dos gerentes entrevistados**

Sexo	Brasil			Coréia do Sul	Taiwan	Turquia		China
	Brasil Co1 (%)	Brasil Co2 (%)	Brasil Co3 (%)	CoréiaCo (%)	TaiwanCo (%)	Turquia Co1 (%)	Turquia Co2 (%)	ChinaCo (%)
Masculino	28 (93,3)	41 (85,4)	15 (100)	50 (100)	43 (84,3)	42 (84)	44 (86)	39 (88,6)
Feminino	2 (6,7)	7 (14,6)	-	-	8 (15,7)	8 (16)	7 (14)	5 (11,4)
<b>Total</b>	<b>30 (100)</b>	<b>48 (100)</b>	<b>15 (100)</b>	<b>50 (100)</b>	<b>51 (100)</b>	<b>50 (100)</b>	<b>51 (100)</b>	<b>44 (100)</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados obtidos nas empresas de linha branca estudadas corroboram a observação presente em diferentes estudos sobre a marginalidade numérica das mulheres em altos postos administrativos, em especial no setor industrial, que ainda é considerado um “gueto masculino”, apesar da maior inserção feminina e ascensão profissional que vêm sendo conquistadas pelas mulheres nas últimas décadas (Davel e Melo, 2005; Silva, 2005).

Como descrito na Tabela 3.1, na BrasilCo3 e na CoréiaCo não houve caso de mulher gerente entrevistada e em todas as outras fábricas estudadas as mulheres gerentes apareceram em

menor quantidade do que os homens em cargos de chefia. No total foram entrevistadas 37 mulheres em um conjunto de 339 gerentes. Desse total de mulheres gerentes entrevistadas, quatorze delas estavam nos departamentos da produção (38%). Na BrasilCo1 e na BrasilCo2, as mulheres estavam ausentes no setor de produção e, de um modo geral, não ocupavam cargos mais elevados na estrutura hierárquica, concentrando-se nos níveis intermediários, atuando como coordenadoras ou analistas nos departamentos de exportação e importação, vendas, qualidade, logística e recursos humanos. A TaiwanCo e TurquiaCo2 apresentaram um número maior de mulheres gerentes na produção.

De acordo com Silva (2005), em tempos mais recentes, as conquistas femininas em termos de espaços de trabalho têm sinalizado que as relações de gênero nas empresas devem estar apresentando outros contornos. A autora mostra que as mulheres vinham ocupando posições de relevância nas empresas de linha branca contempladas em seu estudo, sobretudo porque a presença feminina nos cargos gerenciais era quase inexistente há algumas décadas atrás nessas empresas<sup>75</sup>.

Silva (2005) chama a atenção para as dificuldades relativas às diferenças de gênero vivenciadas pelas mulheres que atuam como gerentes e, nesse sentido, notou a reclamação recorrente das gerentes de terem que, mais que os homens, “provar” sua competência e capacidade de trabalho, bem como assumir tarefas que nem sempre têm a ver com sua função na empresa.

Como observado por Davel e Melo (2005) e Silva (2005), não obstante a inserção das mulheres em campos outrora dominados pelos homens, as situações discriminatórias persistem, pois, de um modo geral, o trabalho realizado pelas gerentes é menos valorizado do que o realizado pelos homens, as mulheres ainda progridem mais lentamente ou têm que apresentar melhor *performance* do que os homens para serem promovidas.

Nesta linha argumentativa, Silva (2005: 66) destaca que “as diferenças de gênero nos salários parecem ser uma constante em qualquer espaço produtivo”. A autora cita Bruschini (2000), que assinala que

---

<sup>75</sup> Silva (2005), adotando uma perspectiva de gênero, discute os efeitos da reestruturação produtiva para o trabalho em duas empresas que são também focalizadas nesta tese – BrasilCo1 e BrasilCo2. A autora utiliza os dados obtidos do mesmo projeto de pesquisa internacional que possibilitou a realização desta tese.

“... a discriminação contra as mulheres não é devida nem aos setores econômicos nos quais se inserem, nem mesmo ao número de horas trabalhadas, nem mesmo ao tipo de posição ou vínculo que elas têm com o trabalho, nem às ocupações comumente desempenhadas e nem ao nível de escolaridade. Mesmo as que conseguem ascender na estrutura hierárquica das empresas, ou da administração pública, assumindo posições de maior responsabilidade e de maiores ganhos, estão sujeitas a ganhar menos que seus colegas” (Bruschini, 2000: 48 apud Silva, 2005: 66).

Quanto à idade, os gerentes entrevistados se concentravam na faixa de 30 a 39 anos (45%). Observe na próxima tabela que a empresa que apresentava a maior percentagem de gerentes com 40 anos ou mais é a TaiwanCo (71%), seguida pelas empresas no Brasil – BrasilCo3 (60%) e BrasilCo2 (56,5%). Por outro lado, quando focalizados os gerentes mais jovens, na faixa de 20 a 29 anos, esses se concentram nas duas fábricas na Turquia (TurquiaCo1 e TurquiaCo2), seguidas pela BrasilCo1.

Vale lembrar que tanto a TurquiaCo1 como a BrasilCo1 eram plantas industriais mais recentes, produtoras de refrigeradores, pertencentes à MNG (multinacional alemã). Em ambas as empresas a contratação de gerentes mais novos foi justificada em alguns depoimentos pela facilidade que estes teriam em relação aos gerentes mais maduros para lidar com novas tecnologias e novos métodos (tais como ERP). Ademais, a contratação por meio de programas de *trainees* contribuía para diminuir a faixa etária dos gerentes nessas fábricas.

**Tabela 3.2 – Idade dos gerentes entrevistados**

Idade	Brasil			Coréia do Sul	Taiwan	Turquia		China
	Brasil Co1 (%)	Brasil Co2 (%)	Brasil Co3 (%)	CoréiaCo (%)	TaiwanCo (%)	Turquia Co1 (%)	Turquia Co2 (%)	ChinaCo (%)
20-29 anos	5 (17)	2 (4)	1 (7)	-	4 (8)	15 (30)	15 (29)	6 (14)
30-39 anos	15 (50)	19 (39,5)	5 (33)	22 (44)	9 (17)	27 (54)	20 (39,5)	35 (79)
40-49 anos	9 (30)	22 (46)	7 (47)	28 (56)	26 (51)	7 (14)	16 (31,5)	3 (7)
50-59 anos	1 (3)	5 (10,5)	2 (13)	-	10 (20)	1 (2)	-	-
N.R*	-	-	-	-	2 (4)	-	-	-
<b>Total</b>	<b>30 (100)</b>	<b>48 (100)</b>	<b>15 (100)</b>	<b>50 (100)</b>	<b>51 (100)</b>	<b>50 (100)</b>	<b>51 (100)</b>	<b>44 (100)</b>

\*N.R.= não respondeu. Fonte: Pesquisa de campo.

Entre os 339 gerentes entrevistados, 260 (76%) tinham escolaridade acima do 2º grau completo, ou seja, após o nível secundário ou médio, tinham estudado mais tempo em um colégio técnico ou universidade. Vale destacar dois casos de gerentes – um da BrasilCo2 e outro da TaiwanCo – que não tinham concluído o 1º grau<sup>76</sup>.

Na BrasilCo2, verificamos que esse profissional com escolaridade inferior ao 1º grau completo tinha mais de 40 anos de idade e, juntamente com outros gerentes da BrasilCo2, fazia parte de um grupo de pessoas que iniciaram suas trajetórias ocupacionais trabalhando na agricultura em pequenas propriedades dos pais ou de parentes e tinham na empresa pesquisada o seu primeiro emprego com carteira assinada. Foi observado que um número significativo de gerentes teve a construção de uma carreira dentro da BrasilCo2 através de ascensão funcional, escolarizando-se e qualificando-se.

**Tabela 3.3 – Escolaridade dos gerentes entrevistados**

Escolaridade	Brasil			Coréia do Sul	Taiwan	Turquia		China
	Brasil Co1 (%)	Brasil Co2 (%)	Brasil Co3 (%)	CoréiaCo (%)	TaiwanCo (%)	Turquia Co1 (%)	Turquia Co2 (%)	ChinaCo (%)
1º grau Incompleto	-	1 (2,5)	-	-	1 (2)	-	-	-
1º grau completo	-	2 (5)	-	1 (2)	4 (8)	-	1 (2)	7 (16)
2º grau Incompleto	-	1 (2,5)	-	-	-	-	-	-
2º grau completo	5 (16,5)	10 (20)	-	7 (14)	17 (33)	-	4 (8)	18 (41)
2 anos de colégio técnico *	-	-	-	-	17 (33)	2 (4)	9 (17,5)	8 (18)
Superior incompleto	7 (23,5)	4 (10)	-	-	-	-	-	-
Superior completo	17 (57)	30 (60)	15 (100)	38 (76)	11 (22)	41 (82)	33 (64,5)	6 (13,5)
Pós-graduação	1 (3)	-	-	4 (8)	1 (2)	7 (14)	4 (8)	5 (11,5)
<b>Total</b>	<b>30 (100)</b>	<b>48 (100)</b>	<b>15 (100)</b>	<b>50 (100)</b>	<b>51 (100)</b>	<b>50 (100)</b>	<b>51 (100)</b>	<b>44 (100)</b>

\*Nota: 2 years technical college. Fonte: Pesquisa de campo.

<sup>76</sup> Utilizamos as denominações “1º grau” para o atual Ensino Fundamental e “2º grau” para o atual Ensino Médio, tal como consta nos questionários, nos quais se adotou, na época, a mesma nomenclatura da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Buscou-se a equivalência nos casos dos demais países.

Entre os 339 gerentes entrevistados, dezoito tinham escolaridade inferior ao 2º grau completo (5%). Note que a TaiwanCo e ChinaCo apresentam um número significativo de gerentes que estudaram em colégios técnicos. Vale destacar que para atuar em algumas áreas na produção o conhecimento obtido em um curso técnico específico e/ou em experiência de trabalho anterior contava mais que o diploma de curso de graduação. No caso da ChinaCo, como já dito no capítulo anterior, havia um acordo de cooperação entre a fábrica chinesa e uma escola técnica local. Desta escola eram recrutados estudantes para trabalhar na fábrica. Alguns desses ascendiam na empresa e assumiam cargos de chefia.

Os cursos técnicos mais citados pelos gerentes entrevistados foram os de mecânica, química, técnico em plástico e eletroeletrônica. Em geral, as escolhas dos cursos técnicos, segundo os entrevistados, foram influenciadas pela natureza do trabalho que desenvolviam ou aspiravam desenvolver, bem como, em alguns casos, pelo interesse em mudar de área dentro da empresa ou migrar para um outro emprego<sup>77</sup>.

Focalizando aspectos das biografias dos gerentes, identificamos também que a TaiwanCo e ChinaCo, seguidas pela BrasilCo2, concentravam o maior número de gerentes filhos de pais de pequenos agricultores ou de operários industriais.

No conjunto geral, 57 gerentes entrevistados (cerca de 20%) são filhos de pequenos agricultores ou lavradores e 47 (15%) são filhos de operários industriais, conforme demonstra a Tabela 3.4.

---

<sup>77</sup> A pergunta sobre que tipo de curso técnico os gerentes fizeram foi aplicada só no Brasil, mas dá uma idéia dos cursos valorizados nas fábricas de linha branca.

**Tabela 3.4 – Profissão dos pais dos gerentes entrevistados**

Profissão do pai	Brasil			Coréia do Sul	Taiwan	Turquia		China	Total*
	Brasil Co1	Brasil Co2	Brasil Co3	CoréiaCo	TaiwanCo	Turquia Co1	Turquia Co2	ChinaCo	
Servidor público		1	4		3	5	9	13	35
Gerente/administrador			1		7	2			10
Professor (1º e 2º graus)		1	1		1	3		5	11
Trab. autônomo (taxista, barbeiro, cha-veiro)	3	3			4	1	2		13
Faxineiro/vigia	2								2
Proprietário de indústria/comércio	2	4	3						9
Profissionais liberais (médico/advogado/contador)	2	3				2	7	2	16
Motorista	5	3			1	1			10
Bancário	1	1				1			3
Trab. Comércio	2		1						3
Oficial militar				1		4		1	6
Operário da construção civil	2	5	1						8
<b>Operário industrial (metalúrgico/prensista/ferramenteiro)</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		<b>2</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>47</b>
<b>Lavrador/ pequeno agricultor</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>57</b>
Outros	1	6	3	39**	8	7	16	1	81
Total	30	43	15	48	51	40	42	42	311

\*Foi considerado um conjunto de 311 gerentes respondentes. \*\*No caso da Coréia, o que não se referia às categorias “oficial militar”, “operário industrial” e “agricultor” foi agregado na categoria “outros”. Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados acima evidenciam, em certa medida, a origem humilde de um número significativo de gerentes entrevistados. Muitos desses gerentes relataram que alcançaram condições econômicas melhores do que a de seus pais. É o caso, por exemplo, do Gerente de Produção da BrasilCo2 (com 50 anos e 1500 pessoas sob seu comando). Ele relatou que seu pai era um pequeno agricultor e não teve condições de investir na sua formação escolar. Disse que começou a trabalhar na BrasilCo2 em 1972, exercendo a função de faxineiro através de uma empresa terceira e, na época, o proprietário da empresa ficou sabendo do seu interesse e empenho para aprender a operar as máquinas e o ajudou. Assim lembrou:

*“Ele [o proprietário na época] chamou o cara do departamento de pessoal e falou: passa o [disse seu nome] para trabalhar na [nome da empresa pesquisada] a partir de hoje. Eu fiquei maravilhado porque eu era contratado de uma empresa terceira e estava sendo transferido para uma empresa grande, profissional. Isto em 1973. Ele [o proprietário na época] falou: eu fiz a minha parte, faça a sua. Fazer a sua parte não é só trabalhar muito.*

*Tinha que cuidar da aparência e continuar os estudos. Concluí o 1º e 2º graus através do curso supletivo. O Sr. [nome do proprietário da empresa] pagava a escola pra mim e sempre monitorava. Trabalhava na produção (na pintura, esmaltação e montagem). Quando concluí o 2º grau, fui sendo promovido, sem parar de estudar. Em 78 ou 80, fui promovido a encarregado da esmaltação e de lá pra frente só subi”.*

Observamos que esse profissional citado acima faz parte de um grupo de pessoas que têm em uma das empresas pesquisadas em questão o seu primeiro emprego formal. Dos 339 gerentes entrevistados, 157 (46%) disseram ter seu primeiro emprego em umas das fábricas contempladas neste estudo:

**Tabela 3.5 – Gerentes entrevistados com primeiro emprego nas empresas pesquisadas**

Primeiro Emprego	Brasil			Coréia do Sul	Taiwan	Turquia		China
	Brasil Co1 (%)	Brasil Co2 (%)	Brasil Co3 (%)	CoréiaCo (%)	TaiwanCo (%)	Turquia Co1 (%)	Turquia Co2 (%)	ChinaCo (%)
Sim	1 (3,3)	11 (22,9)	1 (6,7)	47 (94)	34 (66,7)	19 (38)	26 (51)	18 (40,9)
Não	28 (93,4)	37 (77,1)	14 (93,3)	3 (6)	17 (33,3)	31 (62)	25 (49)	26 (59,1)
N.R.*	1 (3,3)	-	-	-	-	-	-	-
Total	30 (100)	48 (100)	15 (100)	50 (100)	51 (100)	50 (100)	51 (100)	44 (100)

\*N.R.= não respondeu. Fonte: Pesquisa de campo.

Entre as empresas de linha branca no Brasil, a BrasilCo2 apresenta a maior concentração de gerentes cujo primeiro emprego foi na própria fábrica investigada. Assim, note que onze gerentes da BrasilCo2 tiveram seu primeiro emprego nessa empresa, onde constituíram suas respectivas carreiras. Desses onze gerentes, seis foram lavradores ou agricultores, antes de conseguirem o emprego na fábrica de fogões.

Observa-se que as empresas no exterior, comparativamente às empresas localizadas no Brasil, apresentam maiores percentuais de gerentes entrevistados que tiveram o primeiro emprego naquelas fábricas pesquisadas. As prováveis explicações para isso estão relacionadas à antiguidade da empresa em questão, sistema de gestão paternalista, políticas de estabilidade e a adoção do sistema de “emprego vitalício”. Na CoréiaCo, por exemplo, apenas 6% dos gerentes entrevistados tinham experiência de trabalho fora desta empresa devido, em certa medida, ao sistema de “emprego vitalício” empregado no passado na fábrica coreana (Nichols e Çam, 2003). Em menor proporção, o fenômeno parece ter se repetido na TaiwanCo, não obstante os

entrevistados tenham dito que não se adota mais o “emprego vitalício” nos dias atuais (Chou, 2003).

Na ocasião da pesquisa a TaiwanCo tinha muitos funcionários antigos, ou seja, que nela trabalhavam há vários anos; fato esse que não é difícil de explicar, uma vez que a participação da empresa no setor de eletrodomésticos remonta aos anos 1960. Como já dito, a fundação da TaiwanCo ocorreu nessa referida época, a partir de uma *joint-venture* entre uma empresa taiwanesa (40%) e uma multinacional japonesa (60%). Esse empreendimento conjunto da TaiwanCo com uma empresa do Japão e o fato de 2/3 dos gerentes dessa fábrica em Taiwan serem de origem japonesa atestam a influência do Japão tanto no perfil gerencial como nas práticas de gestão da TaiwanCo (Chou, 2002).

Por seu turno, a ChinaCo deixou de ser uma empresa estatal em 1999, quando foi comprada pela multinacional alemã (MNG). Segundo Tongqing e Wei (2003), já em sua fase de empresa privada, a ChinaCo estava com dificuldades para contratar gerentes experientes na região onde se localizava. Como já relatado, uma parte significativa dos gerentes entrevistados nessa planta industrial chinesa tinha origem rural e não possuía curso universitário.

Observa-se que a TurquiaCo2 (produtora de fogões) em relação à outra empresa turca (produtora de refrigeradores) apresenta um percentual um pouco maior de gerentes que tiveram naquela empresa a oportunidade do primeiro emprego. Nesse sentido, vale lembrar que a TurquiaCo1 é uma unidade fabril mais nova que a TurquiaCo2. E as diferenças não param por aí, pois enquanto a primeira foi desnacionalizada, sendo comprada pela MNG, a segunda é de capital nacional e é marcada fortemente por um sistema paternalista de gestão.

No sentido de caracterizar as atividades e responsabilidades gerenciais, perguntamos aos gerentes quantas pessoas estavam sob seu comando. Os resultados mostraram que a maioria dos gerentes comandava, no máximo, até vinte pessoas: 184 gerentes de um conjunto de 294 respondentes (62,5%) tinham, no máximo, até 20 subordinados.

A BrasilCo2 foi a que apresentou o maior número de gerentes que comandavam mais de 40 pessoas, sendo quase todos gerentes que atuavam diretamente na produção (que ocupavam cargos de encarregado, chefe, engenheiro e gerente de produção ou supervisor de produção). Muitos desses gerentes eram antigos no emprego, tinham construído sua carreira profissional na

empresa e se aproximavam mais dos trabalhadores que da alta direção. A tabela a seguir resume os resultados obtidos nas oito fábricas:

**Tabela 3.6 – Distribuição dos gerentes por faixa de número de subordinados**

Número de pessoas subordinadas aos gerentes entrevistados	Brasil			Coréia do Sul	Taiwan	Turquia		China	Total*
	Brasil Co1	Brasil Co2	Brasil Co3	CoréiaCo	TaiwanCo	Turquia Co1	Turquia Co2	ChinaCo	
Até 5	5	13	1	14	20	14	7	5	<b>79</b>
6 a 10	4	8	1	12	14	9	7	8	<b>63</b>
11 a 20	4	2	1	4	9	5	5	12	<b>42</b>
21 a 30	7	2	1	4	2	2	1	7	<b>26</b>
31 a 40	5	3	1				2	3	<b>14</b>
41 a 100	3	15	4	3	1		6	4	<b>36</b>
101 a 500	1	2	6	6	2	8	2		<b>27</b>
Acima de 500	1	2		1		2	1		<b>7</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>47</b>	<b>15</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>40</b>	<b>31</b>	<b>39</b>	<b>294</b>

\*Nota: Dos 339 gerentes, 294 responderam. Fonte: Pesquisa de campo.

Não somente na BrasiCo2, mas em todas as unidades fabris os gerentes com mais de 40 pessoas sob seu comando estavam concentrados no setor de produção, em áreas intensivas em mão-de-obra (como montagem e esmaltação), em cargos de encarregados, supervisores ou chefes. Em menor número, na produção havia também os gerentes em níveis superiores a esses citados, denominados engenheiros, gerentes ou diretores – Engenheiro de Processo, Gerente de Produção, Gerente de Manutenção, Diretor de Fábrica, Diretor de Montagem, como exemplos. Esses, em geral, tinham acima de 100 pessoas sob seu comando: caso do Gerente de Produção e do Engenheiro de Processo de Montagem da BrasilCo2 (cada um com 1500 e 970 pessoas subordinadas, respectivamente).

Os gerentes entrevistados que trabalhavam fora do setor da produção tinham, em geral, menos de 40 pessoas sob seu comando e ocupavam cargos de encarregados, coordenadores, analistas, engenheiros, entre outros (exceto diretores e gerentes), em áreas diversas, tais como: tecnologia, P&D, vendas, qualidade, Seis Sigma, exportação ou importação, logística, abastecimento e recursos humanos.

O número de subordinados dos gerentes variava em função da posição que estes ocupam na estrutura organizacional e da área na qual atuavam – que podia ser mais ou menos intensiva

em mão-de-obra. É bom recordar que havia o interesse por parte das empresas pesquisadas em ampliar seus investimentos em processos de automação em algumas áreas intensivas em trabalho manual. Desse modo, existia uma tendência de o número de trabalhadores em algumas áreas diminuir em decorrência da estratégia de substituição de ferramentas ou máquinas convencionais por outras mais sofisticadas, “poupadoras” de mão-de-obra. Ademais, vimos que estava ocorrendo uma transferência de atividades de operação, inspeção de qualidade e primeira manutenção para o mesmo trabalhador, o que contribui tanto para um aumento das atribuições dos trabalhadores, como para a redução do emprego na produção.

No tocante aos gerentes, o enxugamento parece ter sido mais intenso nos níveis gerenciais mais próximos dos trabalhadores. Observamos que, valendo-se da informatização, automação e introdução de novos métodos de gestão, as empresas pesquisadas buscavam trabalhar com menos níveis hierárquicos e com mais cooperação horizontal, com vistas a estimular um estilo de gestão mais participativo. A busca de flexibilização, associada aos princípios do trabalho em equipe e acúmulo de atribuição por um mesmo trabalhador (inclusive inspeção de qualidade), estava minimizando a necessidade de supervisão e acarretando a eliminação de cargos gerenciais. Exemplo disso é o já citado caso da BrasilCo3. Vimos que alguns níveis hierárquicos do organograma dessa empresa foram eliminados, tais como os níveis de gerência de minifábricas, encarregados e facilitadores.

O caso mencionado da BrasilCo3 ilustra o que de um modo geral vinha ocorrendo em todas as empresas que compuseram nossa amostra: simplificação da estrutura hierárquica tendo em vista, entre outros objetivos, a ampliação da capacidade de respostas rápidas e responsabilidades compartilhadas.

Feita essa exposição sobre as características e situações dos gerentes entrevistados, passo a seguir a examinar as implicações da reestruturação produtiva, com o foco nas condições e relações de trabalho e níveis de satisfação desses profissionais.

### **3.3 – Implicações da reestruturação produtiva para o trabalho e função gerencial**

Foi possível notar que as mudanças recentes nos processos produtivos e nos formatos organizacionais estão atingindo o segmento gerencial de diferentes maneiras, uma vez que têm se

traduzido, nos próprios termos dos gerentes entrevistados, tanto em maiores pressões e exigências, como oportunidades de aprendizado e capacitação profissional. Os resultados da pesquisa empreendida nas oito unidades fabris de linha branca mostraram um conjunto de aspectos comuns e algumas particularidades (que foram mais destacadas no que tange às relações de trabalho e satisfação no trabalho). O que considero importante nessa perspectiva ficará visível à medida que a argumentação for se desenvolvendo.

Quanto aos aspectos comuns a todas as empresas, uma das mudanças observadas diz respeito aos critérios de contratação. Houve, de modo generalizado, uma elevação dos requisitos de escolaridade por parte das empresas, bem como uma crescente valorização da educação formal. Quando as empresas não exigiam nível superior para contratação (caso da ChinaCo, que não exigia curso universitário para o setor da produção) exigiam, no mínimo, segundo grau ou curso técnico equivalente e/ou experiência considerável na área de atuação pretendida. Como relatado atrás, a maioria dos gerentes tinha nível de escolaridade acima do ensino médio. Em geral, os gerentes que tinham nível de escolaridade inferior a esse eram mais antigos nas empresas.

Para alcançar os níveis superiores da hierarquia, a falta de um curso superior pode se converter em uma barreira profissional, pois, como notado, em geral os entrevistados que ocupavam os cargos mais elevados na estrutura hierárquica das empresas e, na classificação de cargos, eram denominados “diretores” ou “gerentes”, tinham curso superior e, alguns, pós-graduação.

Como destaquei no capítulo anterior, foram recorrentes os relatos sobre o aumento de investimentos em educação e treinamentos por parte dos entrevistados. Houve diversos casos de gerentes que estavam cursando a graduação ou pós-graduação, bem como freqüentando cursos técnicos e de idiomas, muitos dos quais oferecidos e patrocinados pelas próprias empresas. Para exemplificar, vale recordar que a TaiwanCo mantinha um centro de desenvolvimento de recursos humanos, onde eram oferecidos vários cursos, dentre os quais o de japonês – valorizado e considerado importante para melhorar a comunicação com a controladora japonesa (MNJ). Da mesma forma, os gerentes na BrasilCo1 e na ChinaCo contavam com incentivos para aprenderem os idiomas alemão e inglês. Por sua vez, os gerentes alemães na BrasilCo1 e os que estavam na fábrica na China concentravam-se no aprendizado dos idiomas desses países onde estavam, a fim

de melhorarem a comunicação no ambiente de trabalho. Em todas as fábricas foi possível constatar a importância atribuída aos cursos de idiomas, em função das necessidades de contatos internacionais e da mobilidade espacial dos gerentes (em decorrência, por exemplo, de visitas, cursos e trabalhos em outras plantas fora dos países de origem dos gerentes etc).

Além da demanda de mais anos de escolaridade, a valorização da experiência apareceu de forma recorrente nos depoimentos obtidos nas empresas. Foram citados casos de contratações de gerentes com experiência em processos de modernização, contratados para implementar mudanças dentro das unidades fabris, tais como instalação de novo maquinário e de sistemas de qualidade.

Também foram mencionadas várias exigências para os gerentes em termos de competências e capacidades pessoais (comportamentais e sociais) – tais como facilidade para comunicação e disponibilidade de mobilidade, tanto em termos de local como de horário de trabalho. Acerca da disposição para a mobilidade ou “nomadismo”, a BrasilCo1 e a ChinaCo, por exemplo, orientavam-se por uma política da matriz (MNG), segundo a qual os gerentes eram incentivados a adquirir experiências profissionais atuando em subsidiárias de outros países ou mesmo na sede localizada na Alemanha. Desse modo valorizava-se a disponibilidade dos gerentes para viagens e mudanças para outros países.

No que concerne à relação entre comportamento/competências e oportunidades de emprego, Boltanski e Chiapello (1999: 151) chamam atenção para o fato de que, nos anos 1990, os recrutamentos passaram a se basear, cada vez mais, numa avaliação das qualidades mais genéricas das pessoas. Em geral, “o acento passou a recair sobre a polivalência, a flexibilidade, a atitude de aprender e de adotar novas funções, capacidade de comprometer-se, de comunicação”, entre outras. Nesse sentido, começou a se buscar no gerente “mais o ‘saber ser’ em detrimento de algumas habilidades técnicas”.

As novas exigências de caráter comportamental apareceram nas entrevistas atreladas à idéia de que o êxito das mudanças na organização da produção e do trabalho está associado à motivação e adesão dos participantes às metas de competitividade da empresa, aos programas de qualidade e às novas rotinas implementadas. Como assinala Linhart (2000: 26), de nada serve transformar o funcionamento da empresa e a organização do trabalho se as pessoas não estão prontas a participar do jogo, se elas não estão aptas a se envolver, “a mobilizar seus saberes, suas

técnicas, suas competências, suas capacidades de iniciativa e de adaptação nas condições necessárias ao sucesso de suas atividades e, portanto, da empresa”.

A exigência de uma série de características em termos de um perfil profissional que seria “adequado” a este contexto de aceleradas mudanças é observada em diferentes estudos, a exemplo de Sarsur e Cruz (2003) que apontam para a necessidade de o gerente estar em sintonia com as mudanças no mundo econômico e social, destacando, como características necessárias à categoria gerencial, conhecimentos sobre o que está acontecendo no ambiente externo à organização, capacidades de obter informações importantes para a empresa, desenvolver o trabalho em equipe e participar de cursos e treinamentos permanentemente. Também Melo (1999) destaca que, no sentido de garantir a sobrevivência das organizações num mercado competitivo, muito se tem exigido dos gerentes: necessidade de iniciativa, criatividade, capacidade de negociação, trabalho em equipe, visão de conjunto e comprometimento.

Verificamos nos nossos levantamentos primários, realizados nas empresas de linha de branca, que esses termos supramencionados foram recorrentemente usados tanto para fazer referência ao que se espera dos profissionais como para explicar a adoção de determinadas medidas e ferramentas nas empresas pesquisadas (tais como ferramentas para avaliação de desempenho).

Uma outra transformação diz respeito às avaliações de desempenho. Essas passaram a incorporar critérios de identificação de competências e de características/comportamentos esperados dos gerentes. Apenas para ilustrar, na BrasilCo2, de acordo com o Diretor de Recursos Humanos da empresa, passou-se a utilizar uma ferramenta de avaliação de desempenho dos gerentes denominada *Four Es*. Por meio desta ferramenta eram analisadas quatro competências gerenciais: (i) *Execute* (capacidade de execução); (ii) *Edge* (capacidade de enfrentar novas situações); (iii) *Energy* (apresentação de motivação pessoal); (iv) *Energize* (capacidade de motivar os outros). O entrevistado relatou ainda que essa ferramenta tinha sido importada da matriz norte-americana e era aplicada na fábrica de fogões tanto para detectar necessidades de treinamento como para auxiliar nas decisões sobre promoção e aumento salarial. Segundo ele, na BrasilCo2 a ferramenta sofreu alterações com o acréscimo de mais duas competências na análise, sendo elas: (v) *Communication* (capacidade de comunicação); (vi) *Administrative* (capacidade administrativa).

A BrasilCo2 também adotava uma outra ferramenta de avaliação de desempenho importada da matriz, que permitia a classificação de cada gerente a partir da combinação de duas características: (i) resultado (cumprimentos de metas anuais) e (ii) liderança (capacidade de liderança). De acordo com o já citado Diretor de Recursos Humanos da BrasilCo2, esta ferramenta consistia na elaboração de uma classificação dos gerentes a partir da elaboração de uma matriz (3X3) denominada *Matriz Nine Blocks*. A avaliação do cumprimento de metas anuais formava as três linhas da matriz e a capacidade de liderança formava as três colunas. O ideal era que o gerente avaliado atingisse o máximo de metas e possuísse liderança. De modo semelhante, o Gerente de Recursos Humanos da BrasilCo3 relatou que sua empresa também seguia orientações da matriz (MNS) para o desenvolvimento de liderança no corpo gerencial. Essas orientações englobavam a avaliação de potência para identificação de talentos e a realização de um treinamento de cinco dias/ano para desenvolver liderança.

Conforme as entrevistas, os resultados das avaliações de desempenho subsidiavam a realização tanto de ações direcionadas para o coletivo de gerentes (como, por exemplo, um treinamento para todo o quadro gerencial visando a melhoria da comunicação dentro da empresa) como de ações individuais, voltadas, por exemplo, para um determinado gerente que, em particular, apresentasse alguma dificuldade. Além de influírem no processo de planejamento de treinamentos, as avaliações de desempenho e o cumprimento de metas por parte dos gerentes vinham sendo utilizados pelas empresas como critérios para concessão de bonificações pecuniárias ou mesmo aumento salarial<sup>78</sup>.

Um outro aspecto observado nos contextos reestruturados das empresas visitadas diz respeito à questão do emprego para a categoria gerencial. Como já observado, em todas as empresas estava ocorrendo, em alguma medida, a redução dos níveis hierárquicos, o que vinha acarretando o desaparecimento de cargos e a diminuição do número de gerentes. Dessa forma, as empresas buscavam a simplificação de suas estruturas organizacionais, tendo em vista, dentre outros objetivos, à ampliação da capacidade de respostas rápidas às mudanças tecnológicas e de mercado.

Este “achatamento” das estruturas hierárquicas e a redução do emprego em algumas áreas das empresas estavam contribuindo para o aumento da carga de trabalho dos gerentes, pois os

---

<sup>78</sup> No capítulo anterior citei a existência de um programa chamado *incentive compensation* na BrasilCo2, utilizado para associar o alcance de metas aos salários dos gerentes.

gerentes passaram a assumir atividades extras devido aos cortes de pessoal. Além disso, as próprias exigências competitivas e ritmo das mudanças vinham contribuindo para um aumento da quantidade de horas trabalhadas dos gerentes.

Assim, notamos que o acúmulo de atribuições dos gerentes observado nas empresas pesquisadas tanto se dava em decorrência dos processos de *downsizing* como do aumento de metas de qualidade e produtividade. Vimos que aos gerentes competia participar muitas vezes de projetos diversos (tais como os do Seis Sigma), conduzir reuniões sistemáticas com trabalhadores, grupos ou times de trabalho ou de melhorias. Desse modo, as mudanças vinham se traduzindo em acúmulo de responsabilidades, maiores pressões e exigências.

Verifica-se essa situação em diferentes setores do tecido produtivo. Santos (2005), por exemplo, assinala que em empresas da indústria de celulose a reestruturação produtiva acarretou a diminuição dos postos de supervisão direta. Para os supervisores que permaneceram restaram mais responsabilidades. Muitos passaram a ser responsáveis por todo o processo produtivo e não apenas por uma área como no passado. Também Davel e Melo (2005: 46) identificam por meio de estudos diversos que, “em tempos de reestruturação, alguns dos fatores mais alarmantes para o corpo gerencial são a redução do número de gerentes e o aumento da jornada de trabalho, que intensificam o trabalho da gerência”.

A instauração de um clima de intensificação da carga de trabalho, de pressões múltiplas, avaliações individuais de desempenho, aliado à falta de segurança com relação ao emprego nos leva a outro aspecto observado em todas as empresas – a elevação do *stress*<sup>79</sup>. De fato, quando pedimos aos gerentes que avaliassem as mudanças em suas condições de trabalho nos últimos cinco anos, a elevação do *stress* e o aumento da carga de trabalho foram destacados como os aspectos mais negativos.

A avaliação dos gerentes entrevistados sobre a piora do *stress* nos últimos anos converge com os resultados de alguns estudos que focalizaram essa questão no meio gerencial, a exemplo de Chanlat (2005) e Pereira, Braga e Marques (2008), que identificaram a insegurança nas

---

<sup>79</sup> “*Stress* é uma palavra derivada do latim. Durante o século XVII ganhou conotação de adversidade ou aflição. No final do século seguinte, seu uso evoluiu para expressar força, pressão ou esforço. O conceito de *stress* não é novo, mas foi apenas no início do Século XX que estudiosos das ciências biológicas e sociais iniciaram a investigação de seus efeitos na saúde física e mental das pessoas, como sendo um estado do organismo após o esforço de adaptação que pode produzir deformação na capacidade de resposta do comportamento mental e afetivo, do estado físico e do relacionamento com as pessoas” (Pereira, Braga e Marques, 2008: 180).

relações de trabalho, as metas super dimensionadas, o nível de cobrança excessiva e o quadro de funcionários aquém das necessidades da instituição, como algumas das principais causas de tensão excessiva no ambiente de trabalho, capazes de explicar níveis importantes de *stress* (ou, grafado em português, estresse) para os gerentes<sup>80</sup>.

Para os autores supramencionados, não resta dúvida sobre os efeitos da aceleração das mudanças organizacionais e implementação de novos modelos de gestão, principalmente, a partir da década de 1990, na rotina diária dos gerentes – que se torna mais desgastante e tensa. Chanlat (2005: 293) lembra que toda atividade, qualquer que seja ela, produz um certo nível de estresse, que é “um denominador comum de todas as reações do corpo aos estímulos provenientes do ambiente. O estresse não é, então, ruim em si, mas muito substancial para a existência humana”. Visto desta forma, segundo o autor, os problemas são os fatores estressantes negativos, que no caso dos gerentes aparecem associados à própria natureza do trabalho desses profissionais nos ambientes reestruturados das empresas – onde passaram a ter longas jornadas de trabalho e a vivenciar uma atmosfera de urgência e pressão, combinadas a fatores tais como interrupções telefônicas constantes, dificuldades de se centrar muito tempo em um problema, grande número de reuniões etc. Para Chanlat isto reflete “um sentimento de compressão do tempo, que é particularmente propalado hoje como produto de uma verdadeira cultura da urgência”.

Nossos resultados convergem com os achados das pesquisas mencionadas, pois, de um modo geral, os gerentes das empresas de linha branca reclamaram que o *stress* piorou nos últimos anos, devido, dentre outros fatores, à aceleração da introdução de novidades e aos cortes de pessoal de apoio nos locais de trabalho.

A Tabela 3.7 resume a avaliação dos gerentes não somente sobre o *stress*, mas também acerca de outros aspectos de sua realidade de trabalho: *direito de tomar decisões, carga de trabalho, salário, satisfação e segurança no emprego*.

---

<sup>80</sup>Pereira, Braga e Marques (2008) realizaram uma pesquisa em uma grande instituição financeira nacional, objetivando identificar os principais fatores causadores e diagnosticar o nível de estresse ocupacional na função gerencial. Os autores entrevistaram 168 gerentes. Desse conjunto de gerentes pesquisados, 150 (89,10%) foram diagnosticados com um quadro de estresse. Dentro desse diagnóstico, 59 gerentes (35,21%) apresentaram estresse de leve a moderado; 69 (40,97%) estresse intenso; e 22 (12,92%) estresse muito intenso. Os autores relatam que a coleta de dados foi realizada através de um questionário aderente a um chamado Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), validado por meio de equações estruturais e baseado em teorias sobre estresse ocupacional.

**Tabela 3.7 – Avaliação dos gerentes sobre as mudanças que ocorreram nos últimos cinco anos (%)**

Aspectos avaliados pelos gerentes		Brasil			Coréia do Sul	Taiwan	China	Turquia	
		Brasil Co1 T=30	Brasil Co2 T=48	Brasil Co3 T=15	CoréiaCo T=50	TaiwanCo T=51	ChinaCo T=44	Turquia Co1 T=50	Turquia Co2 T=51
<b>Direito de tomar decisões</b>	Melhor	87	85	87	86	41	64	74	64
	Pior	3	4	7	-	25	2	4	4
<b>Carga de Trabalho</b>	Melhor	47	29	40	32	23	57	32	39
	Pior	13	44	47	44	65	20	28	21
<b>Salário</b>	Melhor	37	44	67	84	57	89	40	55
	Pior	13	17	-	14	23	-	10	2
<b>Stress</b>	Melhor	20	19	33	18	25	36	30	19
	Pior	60	56	47	56	63	41	34	25
<b>Satisfação</b>	Melhor	80	67	80	64	22	77	54	39
	Pior	3	8	-	2	53	4	12	17
<b>Segurança no emprego</b>	Melhor	27	44	20	40	14	64	24	29
	Pior	20	10	40	24	65	20	10	4
<b>Perspectivas de carreira</b>	Melhor	53	65	67	52	8	64	34	21
	Pior	10	6	20	8	67	20	14	17

Fonte: Pesquisa de campo.

Note que, para os gerentes entrevistados, o *stress* seguido da carga de trabalho foram os aspectos que mais pioraram em seus ambientes de trabalho nos últimos tempos.

Os gerentes da TaiwanCo eram os mais insatisfeitos, sendo os que pior avaliaram as mudanças afetadas a todos os aspectos abordados. Vale lembrar que a empresa pesquisada em Taiwan concentrava os gerentes acima de 40 anos (71%). Do total de 51 gerentes entrevistados na TaiwanCo, cerca de 80% estavam na produção e quase 70% tinham na TaiwanCo seu primeiro emprego no setor industrial, ou seja, não tinham experiência anterior em trabalho na indústria. Destaca-se também que, depois das duas plantas industriais pesquisadas na Turquia, os gerentes entrevistados na fábrica taiwanesa eram os que menos tinham feito treinamento nos doze meses anteriores a pesquisa.

Considerando esses fatores, associamos a insatisfação dos gerentes da TaiwanCo à percepção que esses profissionais tinham de que lhes faltavam perspectivas na carreira/profissão ou de que havia pouco investimento em sua capacitação/formação. Observa-se na Tabela 3.7 que aproximadamente 70% dos gerentes entrevistados em Taiwan avaliaram negativamente suas perspectivas de carreira e segurança no emprego.

Sobretudo, é importante considerar o movimento de demissões que estava ocorrendo na fábrica taiwanesa no período da pesquisa<sup>81</sup>. Desse modo, os resultados obtidos em Taiwan devem refletir o clima de insegurança e insatisfação daquele momento, derivado não somente das demissões, mas também de outras mudanças que estavam ocorrendo na fábrica, tais como a eliminação das políticas de emprego vitalício e salário por antiguidade e terceirização de partes do processo de trabalho.

Percebe-se então que na TaiwanCo tanto o movimento de redução de funcionários como o declínio de políticas de emprego, que serviam para estimular o senso de pertencimento à empresa, estavam indo de encontro a uma longa tradição paternalista estabelecida naquele país e, como consequência, estavam gerando insatisfação e medo nas pessoas no interior da fábrica (Nichols e Çam, 2005).

O maior nível de satisfação no trabalho apareceu entre os gerentes das plantas brasileiras fabricantes de refrigeradores e máquinas de lavar (BrasilCo1 e BrasilCo3, respectivamente), seguidos pelos gerentes da planta industrial chinesa. Os gerentes da outra planta brasileira produtora de fogões e da sul-coreana compuseram o segundo grupo mais satisfeito. Na TurquiaCo1 e TurquiaCo2, um pouco mais de 10% consideraram que a satisfação piorou.

De um modo geral, em todas as empresas, a satisfação no trabalho apareceu em muitos discursos associada à possibilidade de manter-se no mercado de trabalho, o que, por sua vez, apareceu constantemente relacionada à questão da capacitação/formação profissional. Um dos fatores que estava contribuindo para esta sensação de oportunidades de aperfeiçoamento ou aquisição de conhecimentos era a oferta de treinamentos por parte das empresas. As chances de “superação de desafios” e aprendizado percebidas por alguns gerentes também foram relacionadas à obtenção de satisfação no trabalho.

Corroborando o exposto, alguns gerentes brasileiros, principalmente da BrasilCo2, associaram sua satisfação ao fato de terem na empresa em questão a primeira oportunidade de trabalhar com registro na carteira de trabalho e, por meio do emprego, melhorar suas condições de vida. A satisfação pessoal apareceu também relacionada à oportunidade de inserção ou de

---

<sup>81</sup> Como relatado no capítulo anterior, diante da concorrência da China e da queda em suas vendas, a TaiwanCo vinha reduzindo drasticamente seu quadro de funcionários.

manter-se no mercado de trabalho. Alguns desses profissionais avaliaram que o simples fato de ter um emprego, em um contexto de desemprego acentuado, já representa uma grande conquista.

Sobre a política salarial, como dito no capítulo anterior, a parte variável dos salários vinha crescendo em importância. Em todas as empresas estudadas, os gerentes tinham seus salários vinculados a gratificações, condicionadas pelos cumprimentos de metas de trabalho. Para justificar remunerações diferenciadas, as empresas adotavam denominações diferentes de cargos para pessoas que desempenhavam as mesmas funções.

Note na Tabela 3.7 que, após a TaiwanCo, a BrasilCo2 é a que apresentava a maior porcentagem de gerentes que disseram que seus salários pioraram. Nesse sentido, vários gerentes, nos distintos departamentos dessa fábrica no Brasil, reclamaram da falta de definição de regras transparentes para promoções e da falta de um plano de carreira. Dando um exemplo, o Gerente de Tecnologia de Processo da BrasilCo2 disse que nesta empresa, comparativamente às concorrentes, existiam profissionais limitados salarialmente, pelo motivo de não desejarem mudar de posto e assumir outras responsabilidades, podendo assim haver aumento de salário. Assim o entrevistado avaliou: *“Esse é um caso em que há a necessidade de uma carreira em Y para que o funcionário consiga continuar crescendo dentro do que ele gosta de fazer”*<sup>82</sup>.

Por sua vez, um fator que contribuiu para a satisfação explicitada pelos gerentes da planta industrial chinesa é a melhoria salarial, que a maior parte avaliou ter obtido nos últimos anos. Os gerentes dessa fábrica foram os que avaliaram mais positivamente as mudanças em suas remunerações (cerca de 90% disseram que seus salários melhoraram nos últimos anos, conforme Tabela 3.7). E, de fato, Tongqing e Wei (2003) ressaltaram que o emprego na ChinaCo é muito valorizado tanto por causa dos salários pagos pela empresa, considerados altos quando comparados com os pagos por outras empresas na mesma cidade, como pelas más condições do mercado de trabalho na região, caracterizado por altos índices de desemprego. Nota-se também que os gerentes na ChinaCo, após os da BrasilCo3 e BrasilCo2, eram os que mais identificaram melhorias em suas perspectivas de carreira.

---

<sup>82</sup> Vale esclarecer que a “carreira em Y” diz respeito a um plano que dá ao profissional oportunidades de optar por vertentes distintas de especialização. Ele pode progredir profissionalmente e salarialmente optando tanto pela carreira de gestor ou cargo administrativo como exercendo funções mais técnicas e/ou atuando como especialista. Na carreira em Y um técnico pode ganhar mais que um diretor, pois é possível crescer na carreira e receber maiores salários sem partir para o gerencial. Ver também Boltanski e Chiapello (2002: 126), que comentam sobre práticas adotadas por grandes empresas que consistem em distinguir um ramo de promoção destinado aos especialistas (ou *experts*) e outro destinado aos generalistas – sobre os quais repousam o *people management*.

Como já ressaltado, a integração da República Popular da China ao capitalismo globalizado, associada à desestatização e abertura da economia para o capital privado, vem impactando o setor industrial que, antes estatal, assegurava o emprego vitalício. O salário por antiguidade e a estabilidade do emprego foram eliminados (Nichols e Çam, 2003). Nesse contexto, a ChinaCo aproveitou trabalhadores demitidos das empresas estatais localizadas na mesma cidade para trabalharem como temporários nas linhas de montagem, no entanto, a empresa encontrou dificuldade para contratar gerentes experientes, tendo que trazê-los de outras localidades (Tongqing e Wei, 2003).

Essas informações me levou a considerar que a satisfação explicitada pelos gerentes chineses está mais associada à oportunidade que essas pessoas tiveram de inserir-se no mercado formal de trabalho e menos relacionada com a empresa na qual trabalham, no caso, a ChinaCo. Diferentemente dos trabalhadores, que eram da mesma região onde se localizava essa fábrica, os gerentes, em sua maior parte, eram de outras localidades e vinham internalizando o discurso da empregabilidade, valorizando mais o desempenho individual como recurso ou elemento importante para se manterem no mercado. Em grande medida, esse discurso era transmitido e reforçado no interior da empresa, principalmente por meio das novas estratégias de gestão (avaliações de desempenho individuais, planos de bonificações e premiações, treinamentos comportamentais etc).

Conforme ressaltado no capítulo anterior, os salários pagos em todas as empresas estudadas estavam acima da média dos salários praticados na indústria de transformação dos cinco países (Araújo et al., 2006: 259). Isto ajuda a entender porque, em cinco empresas estudadas, mais da metade dos gerentes entrevistados fez uma avaliação positiva do salário, dizendo que teve uma melhora em suas remunerações nos últimos anos (Tabela 3.7).

Aqui cabe lembrar um aspecto que já foi destacado no capítulo anterior, qual seja, os processos de reestruturação nas fábricas estudadas vinham alterando tanto o volume do emprego (com reduções do número de trabalhadores permanentes) como vinham afetando a divisão e o conteúdo do trabalho. Nesse sentido pôde-se observar que, em alguns casos, determinadas atividades tais como a de controle da qualidade e planejamento da produção estavam sendo transferidas para os trabalhadores, o que, de certa forma, estava minimizando a necessidade da supervisão direta.

Também observamos nas empresas um estímulo crescente ao envolvimento dos trabalhadores em programas participativos – como programas de sugestões, times de produção e grupos de melhoria ou CCQs. Como forma de tornar a comunicação e interação mais constantes e diretas entre trabalhadores e gerentes, vinham sendo adotadas nas empresas reuniões sistemáticas envolvendo essas duas categorias de profissionais. O caso da CoréiaCo ilustra bem esta tendência, pois, nos últimos anos, a estratégia de recursos humanos desta empresa sul-coreana vinha priorizando a aproximação entre gerentes e trabalhadores, com ênfase na melhoria do relacionamento entre essas duas categorias e de seus canais de comunicação. Uma das ações que a empresa implementou para atingir tal objetivo foi a criação de espaços chamados de “*Tear-Down Room*” ou “*Crying Room*” (em português, “sala das lamentações ou do choro”), onde gerentes, trabalhadores e pessoal de P&D discutiam soluções para problemas relacionados ao trabalho (Chun, 2002).

Em geral, o que pudemos observar nas empresas estudadas reforça uma tendência de busca de “diálogo” e “cooperação ou comprometimento” nos locais de trabalho, identificada, por exemplo, em estudos como o realizado por Sarsur e Cruz (2003). A idéia é fazer com que os trabalhadores se sintam também responsáveis pelo sucesso e/ou fracasso organizacional.

Percebe-se que estes atuais desafios de compartilhamento de responsabilidades e autonomia outorgadas aos trabalhadores tanto podem colaborar para um clima de maior satisfação no trabalho, como podem aumentar a tensão e o *stress* a que estão habitualmente submetidos os empregados, uma vez que essas mudanças podem significar um “peso” a mais para os operários envolvidos (Santos, 2005).

Cabe notar que esta forma almejada de organização de trabalho, baseada em grupos de pessoas com iniciativas e responsabilidades compartilhadas, implica em novas formas de controle do trabalho. Segundo Boltanski e Chiapello (1999: 126-127), se o taylorismo foi no passado inventado para controlar os operários, atualmente a solução que mais se adequa aos ambientes reestruturados das empresas é o auto-controle, o que pressupõe trocar dispositivos de coerção externos por mecanismos que colaborem para o envolvimento do pessoal e para o despertar de “motivações intrínsecas”<sup>83</sup> ligadas à vontade de realizar o trabalho. Desta maneira, em tempos atuais em que se recrudescem os apelos à produtividade e qualidade no interior das empresas,

---

<sup>83</sup> “A ‘motivação intrínseca’ é aquela que cada um leva dentro de si mesmo e que está constituída pelo desejo de compreender, evoluir e de dar um sentido à vida” (Boltanski e Chiapello, 2002: 128).

aumentam-se os requerimentos de responsabilidades, ao mesmo tempo em que a tradicional hierarquia é em parte substituída pelo auto-controle, pela disciplina dos trabalhadores e pela fiscalização recíproca dos trabalhadores de diversas áreas.

Essa concepção de organização baseada em grupos, com responsabilidades compartilhadas e, portanto, sem necessidade de supervisão permanente, aparece, em muitos casos, por trás da eliminação de setores e chefes dentro das empresas, reforçando uma discussão sobre a perda da necessidade e de importância da categoria gerencial (Sarsur e Cruz, 2003). Ilustrando tal situação, Santos (2005: 276) observa que em uma das fábricas por ela estudada a adoção de um modelo de gestão, no qual houve a eliminação da função de supervisão do encarregado e os operadores passaram a ter mais responsabilidades e autonomia, ocasionou uma (re)estruturação das relações de poder no interior da referida fábrica. Menos que fazer os trabalhadores cumprirem as ordens superiores estabelecidas nos planos de gestão, tal como faziam no passado, a função de antigos supervisores (ou similares) que conseguiram permanecer na fábrica (dado o seu alto grau de experiência e qualificação) passou a se resumir a emitir “pareceres” e conselhos técnicos sobre a atuação dos trabalhadores e a produção. Segundo a autora, “os supervisores passaram de superiores imediatos dos trabalhadores a uma espécie de conselheiros (*staff*) dos mesmos, perdendo certo grau de responsabilidade direta sobre a produção e ‘*status*’, a partir de então, atribuídos aos operadores de controle”.

Sobre essa suposta perda de importância e “*status*” dos profissionais em cargos de chefia ou gerência, há que considerar que o que ocorre, principalmente a partir da década de 1990, é uma virada substantiva nos conteúdos das exigências relativas às capacidades gerenciais (Régner, 2006). Se no exemplo anterior, fica nítido que os supervisores passam a dividir com os operários o controle sobre o processo de trabalho, também é importante notar que podem lhes ser cobrados outros papéis, considerados centrais para o alcance de resultados almejados, tais como o de líderes, que despertam, graças a sua atenção diária, a “motivação intrínseca” de seus chamados “colaboradores”. Assim, verificamos que, simultaneamente à transformação de referenciais, muda-se o lugar dos gerentes dentro das empresas (Boltanski e Chiapello, 2002: 128).

Nessa perspectiva, não é sem razão que as empresas de linha branca pesquisadas vinham investindo maciçamente em treinamentos comportamentais para os gerentes e avaliando-os segundo critérios subjetivos de medição de liderança, capacidade de se auto-motivar, iniciativa

etc (para tanto, utilizavam-se diferentes dispositivos, como o exemplo da *Matriz Nine Blocks* existente na *BrasilCo2*, citado atrás).

Diferentemente das abordagens de tempos passados que enfatizavam a função de controle dos grupos gerenciais (como destaca Braverman, citado na primeira seção deste capítulo), no contexto atual requerem-se dos gerentes outras habilidades – de “animadores”, “líderes” e “inspiradores”, como exemplos. Nessa linha de argumentação, qualidades pessoais (como facilidade de comunicação, saber ouvir) são vistas como importantes para que os gerentes obtenham a confiança dos demais empregados e assim legitimem sua autoridade (que não será derivada pura e simplesmente da ocupação de um cargo na hierarquia). Vale notar que, na prática, não se elimina a necessidade de controle por parte dos gerentes, mas enfatizam-se outros conceitos nos sistemas gerenciais contemporâneos, como os de coordenação e mobilização (Boltanski e Chiapello, 2002)<sup>84</sup>.

Apenas para mencionar um caso específico de mudança nas relações entre chefia e trabalhadores, uma pesquisa feita por Rotta (2007) em uma empresa de linha branca no Brasil revelou que as inovações nos processos produtivos nessa empresa incluíam a redução de níveis hierárquicos e a transferência de responsabilidades para os trabalhadores, que passaram a ter um certo grau de autonomia. Mais que isso, o estudo mostrou que a adoção de novos métodos e princípios de gestão abriu espaço para um relacionamento mais constante e direto entre supervisão e operários. Estes resultados convergem com nossos achados nas oito fábricas de linha branca estudadas, pois, de um modo geral, em todas elas foi identificado um interesse em se conseguir um maior envolvimento dos trabalhadores com os objetivos de melhoria da qualidade e produtividade – o que estava suscitando mudanças nas relações entre trabalhadores e gerentes, principalmente no que tange a estímulos para uma maior aproximação entre essas duas categorias. Doravante passo a focalizar essas questões.

---

<sup>84</sup> Boltanski e Chiapello (2002: 128) “assinalam que a literatura de gestão empresarial dos anos 1990 desconfia do termo motivação, que denota uma forma de controle, e prefere o termo mobilização, que faz referência a um modelo de motivação que evita necessariamente toda manipulação. Nesta perspectiva, o líder não deve motivar e sim mobilizar, pois contar com a motivação é continuar aceitando a idéia de que os empregados são ‘objetos’ maleáveis à nossa vontade, incapazes de encontrar as inspirações em si mesmos. A motivação é um conceito infantilizado, cuja aplicação não tem nenhum sentido sobre gente escolarizada. Se estão mobilizados, os trabalhadores se motivam por si só”.

### 3.4 – Relações de trabalho nas empresas estudadas

Foi possível identificar uma busca de maior comunicação entre os gerentes e trabalhadores da produção em todas as empresas de linha branca estudadas. Esta busca envolvia, por exemplo, o fornecimento de informações sobre a situação da empresa em questão, bem como mudanças nas posturas das pessoas ocupantes de cargos de chefia. O interesse em se obter um clima mais amistoso e cooperativo foi citado por vários gerentes e reconhecido por diversos trabalhadores entrevistados nos locais de trabalho.

No sentido de apreender algumas dimensões das relações entre gerentes e trabalhadores nos locais de trabalho fizemos a seguinte pergunta aos gerentes: “*De forma geral, como você descreveria as relações entre gerentes e empregados na empresa?*” As respostas dos gerentes são resumidas na tabela a seguir:

**Tabela 3.8 – Avaliação dos gerentes sobre as relações entre gerentes e empregados na empresa**

<i>Respostas dos gerentes</i>	Brasil			Coréia do Sul	Taiwan	China	Turquia	
	Brasil Co1 (%)	Brasil Co2 (%)	Brasil Co3 (%)	CoréiaCo (%)	TaiwanCo (%)	ChinaCo (%)	Turquia Co1 (%)	Turquia Co2 (%)
<b>Muito boas</b>	1 (3,3)	22 (45,8)	8 (53,3)	24 (48)	3 (5,9)	2 (4,5)	4 (8)	9 (17,6)
<b>Boas</b>	14 (46,7)	18 (37,5)	6 (40,0)	23 (46)	22 (43)	24 (54,5)	35 (70)	30 (58,8)
<b>Nem boas, nem más</b>	5 (16,7)	4 (8,3)	1 (6,7)	3 (6)	24 (47,1)	15 (34,2)	9 (18)	11 (21,6)
<b>Pobres</b>	9 (30)	2 (4,2)	-	-	1 (2)	2 (4,5)	2 (4)	-
<b>Muito Pobres</b>	1 (3,3)	-	-	-	1 (2)	1 (2,3)	-	-
<b>N.R*</b>	-	2 (4,2)	-	-	-	-	-	1 (2)
<b>Total</b>	30 (100%)	48 (100%)	15 (100%)	50 (100%)	51 (100%)	44 (100%)	50 (100%)	51 (100%)

\*N.R.= não respondeu. Fonte: Pesquisa de campo.

Note na Tabela 3.8 que os gerentes da BrasilCo3 e da CoréiaCo foram os que avaliaram mais positivamente as relações entre gerentes e empregados. A BrasilCo1 se destaca por apresentar um percentual um pouco maior de gerentes que fizeram uma avaliação mais negativa das relações, classificando-as de *pobres a muito pobres*. Esta fábrica era a mais nova do conjunto de plantas industriais visitadas e, na época da pesquisa, estava passando por problemas sérios de comunicação e clima organizacional. Já os gerentes da TaiwanCo e os da ChinaCo foram os que

mais se abstiveram de avaliar as relações entre gerentes e empregados, mantendo-se neutros com a resposta “*nem boas, nem más*”.

Apesar dessas avaliações mais positivas dos gerentes em resposta a essa questão objetiva descrita na Tabela 3.8, as críticas e reclamações dos gerentes foram recorrentes em todas as empresas, principalmente, quando perguntamos a eles se enfrentavam algum tipo de problema com os empregados na empresa. Os problemas relacionados à comunicação e interação foram os mais destacados pelos gerentes. Também mencionaram vários outros problemas afetos à carga de trabalho estressante, pagamento de horas extras, discordância quanto a cálculos do banco de horas, falta de escolaridade dos trabalhadores etc. Os depoimentos a seguir ilustram um pouco dos problemas mencionados pelos gerentes:

*“A falta de comunicação, educação e cultura... A falta de conhecimento e habilidade”* (Gerente da TurquiaCo2).

*“Os gerentes não entendem o que os trabalhadores querem porque há falta de comunicação entre eles em alguns lugares [...] Isso causa baixa qualidade e falta de motivação”* (Gerente da TurquiaCo1).

*“Tem alguns supervisores que são um pouco mais detalhistas, mais perfeccionistas e aí cria-se um distanciamento do funcionário e acaba extrapolando. Não é todo dia que as pessoas acabam aceitando tudo que você fala... Um dia a coisa estoura! Eu já vi muita coisa tipo vou te matar lá fora, tem essas coisas...”* (Gerente da BrasilCo3).

*“A falta de segurança no emprego gera problemas de relacionamento”* (Gerente da TaiwanCo).

Ainda no sentido de focalizar as relações nos locais de trabalho estudados, solicitamos à outra parte envolvida – os trabalhadores – que avaliassem os gerentes no que tange a determinados aspectos, incluindo a dimensão da comunicação. Os resultados mostram que os gerentes da TurquiaCo1 foram pior avaliados comparativamente aos gerentes das outras empresas. A Tabela 3.8 a seguir descreve as respostas dos trabalhadores.

**Tabela 3.9 – Avaliação dos trabalhadores sobre os gerentes (%)<sup>85</sup>**

Respostas dos Trabalhadores		Brasil			Coréia do Sul	Taiwan	China	Turquia	
		Brasil Co1 (T= 52)	Brasil Co2 (T= 53)	Brasil Co3 (T= 52)	CoréiaCo (T= 50)	TaiwanCo (T= 51)	ChinaCo (T= 50)	Turquia Co1 (T= 50)	Turquia Co2 (T= 103)
<b>Manter todos informados</b>	Positiva	62	81	75	68	31	58	32	74
	Negativa	27	15	8	-	14	-	48	10
<b>Proporcionar chances de sugerir</b>	Positiva	58	62	75	64	20	62	36	59
	Negativa	25	24	10	4	35	8	50	1
<b>Responder a sugestões</b>	Positiva	65	70	83	66	27	68	60	74
	Negativa	17	17	8	2	22	10	34	16
<b>Lidar com problemas de trabalho</b>	Positiva	51	70	83	64	45	72	76	92
	Negativa	17	9	4	2	12	2	20	-
<b>Tratar os trabalhadores de forma correta</b>	Positiva	71	68	86	58	37	58	52	82
	Negativa	15	9	4	20	16	2	26	-

Nota: Foram entrevistados 461 trabalhadores. Os percentuais acima somados com os que não quiseram responder e com os que se mantiveram neutros (responderam que os gerentes “*não são bons, nem ruins*”) resultam no percentual total de trabalhadores entrevistados em cada empresa (100%). Foi considerada uma avaliação positiva quando os trabalhadores optaram pela resposta “ *muito bom*” ou “*bom*” e negativa quando responderam “*muito ruim*” ou “*ruim*”.

Fonte: Pesquisa de campo.

Podemos dizer que, de um modo geral, os gerentes foram melhor avaliados pelos trabalhadores no que tange a dois aspectos – (1º) “*lidar com problemas de trabalho*” e (2º) “*tratar os trabalhadores de forma correta*”. Por outro lado, as avaliações mais negativas que tiveram são referentes à “*proporcionar chances de sugerir*” e “*manter todos informados*”.

Em todos os aspectos abordados na Tabela 3.9, os gerentes da TurquiaCo1 tiveram mais avaliações negativas do que os demais, principalmente quanto à comunicação e interação com os trabalhadores, como revela o seguinte depoimento: “*Não existe diálogo entre gerentes e trabalhadores na Turquia. Eles não tratam os trabalhadores com respeito. Consideram os trabalhadores inferiores*” (trabalhador da TurquiaCo1). Na TurquiaCo2 esses problemas também foram mencionados por trabalhadores, como revela a seguinte frase de um trabalhador da TurquiaCo2: “*Gerentes não se aproximam dos trabalhadores*”.

<sup>85</sup> Vale lembrar que, como um dos critérios para seleção da amostra era a antiguidade nas empresas, foram entrevistados majoritariamente os trabalhadores permanentes, com contratos por tempo indeterminado.

De acordo com Nichols, Sugar e Demir (2001), o autoritarismo e a distância dos gerentes foram as reclamações mais recorrentes por parte dos trabalhadores das empresas pesquisadas na Turquia.

É importante ressaltar que a equipe de pesquisa na Turquia perguntou aos trabalhadores de linha branca se, de uma forma geral, existiam problemas entre gerentes e trabalhadores, enfatizando que se referia a problemas com gerentes no país como um todo, não necessariamente nas próprias fábricas dos entrevistados.

Já há algumas décadas o caráter autoritário das relações de trabalho na Turquia tem sido focalizado por diferentes estudos, a exemplo do realizado por Lauter (1968) que, em sua tese de doutorado sobre a aplicabilidade dos processos modernos de gestão pelos gerentes na Turquia, argumentou que os diferentes âmbitos da vida desse país – família, escola e governo – têm sido permeados pelo autoritarismo. O autor defendeu ainda que o islamismo colabora para que isso ocorra. Vale esclarecer que o estudo, conduzido na década de 1960, baseou-se em entrevistas com cerca de 100 pessoas que ocupavam cargos gerenciais e atuavam no setor privado na Turquia, especificamente nos ramos bancário e industrial (Lauter, 1968 apud Nichols, Sugar e Demir, 2002).

Para Lauter um conjunto de elementos sócio-culturais, econômicos e educacionais, gerados pela sociedade turca durante seu desenvolvimento histórico, contribuiu para que os gerentes adotassem um alto nível de concentração de poder e autoritarismo em relação a seus subordinados. Nessa linha, observou em suas entrevistas que os gerentes se reportavam aos trabalhadores como incompetentes e não merecedores de confiança (Lauter, 1968 apud Nichols, Sugar e Demir, 2002).

A análise qualitativa das respostas obtidas nas empresas turcas de linha branca nos permitiu observar reclamações de trabalhadores ainda desse tipo abordado por Lauter. Além disso, houve críticas feitas pelos próprios gerentes a seus colegas. Um gerente alemão na TurquiaCo1 assim comentou sobre seus colegas gerentes turcos:

*“Eles são arrogantes. Dê poder a eles e se tornam terríveis. Eles amam hierarquia... Quando os gerentes turcos se aproximam dos trabalhadores, eles dizem somente: ‘façam isso!’ Não existe informação de background: nada na história, nada no futuro”* (Gerente da TurquiaCo1).

Depois da TurquiaCo1, os trabalhadores da CoréiaCo foram os que avaliaram mais negativamente os gerentes no que tange à *“tratar os trabalhadores de forma correta”*. Isso deve refletir a rigidez da estrutura hierárquica da empresa, bem como o autoritarismo prevalecente nas relações de trabalho, que, por muito tempo, expressaram-se, por exemplo, em situações de abuso e de degradação dos trabalhadores, bem como em interferências em suas vidas privadas (tais como regular o comprimento do cabelo ou exigir dos funcionários a prática regular de exercícios físicos) (Nichols e Çam, 2003).

Não é demais frisar que a história sul-coreana – marcada por sucessivos governos ditatoriais e autoritários – criou um regime de trabalho despótico e uma força de trabalho profundamente ressentida, o que ocasionou uma greve em uma das plantas industriais da MNC em 1989, quando os trabalhadores ocuparam a fábrica e tornaram os gerentes seus reféns. Além de aumento salarial, a greve resultou em uma radical mudança de atitude por parte da gerência, que passou a tratar os trabalhadores com mais respeito, levando inclusive a uma desconfiança por parte dos trabalhadores quanto às reais intenções da gerência a partir de uma mudança tão radical em sua forma de tratamento, conforme relatos dos trabalhadores da CoréiaCo (Araújo et al., 2006; Nichols e Çam, 2003).

Nos últimos vinte anos houve várias mudanças na CoréiaCo no sentido de superar o estilo despótico e coercitivo de gestão vigente por muitas décadas no país. Nesse sentido, foram introduzidas diversas inovações para facilitar a interação entre gerentes, funcionários administrativos e trabalhadores da fábrica, tais como seminários anuais (com duração de três dias) para as famílias dos funcionários e a instalação de um sistema de comunicação de mão dupla, que deu acesso à rede interna de computadores a todos os empregados sem distinção. Por meio dessa rede os trabalhadores passaram a se comunicar diretamente com os gerentes e receberam destes diretrizes e várias informações sobre a empresa. Ainda para minimizar as diferenças entre as categorias, os gerentes e trabalhadores passaram a utilizar o mesmo restaurante, o mesmo ônibus e outras instalações comuns (pois antes os gerentes não se *“misturavam”*) (Nichols e Çam, 2003).

Conforme Chun (2002), os efeitos dessas novas orientações na gestão de recursos humanos, que se consolidaram nos anos 1990, já se faziam sentir no modo de pensar dos funcionários da CoréiaCo. A autora destaca que na empresa havia *“um forte sentimento de que gerentes e trabalhadores da produção não podem funcionar com eficiência ótima como*

*entidades separadas*”, o que se diferia das relações conflitivas e autoritárias predominantes até a década de 1980.

Os trabalhadores chineses, em sua maioria, quando solicitados que avaliassem aspectos da conduta dos gerentes, avaliaram positivamente a gerência em todos os aspectos elencados na Tabela 3.8. Ao compararem o sistema de gestão vigente na fábrica com o anterior (antes da aquisição pela multinacional alemã – MNG), muitos trabalhadores da ChinaCo consideraram que os métodos da MNG são melhores do que os da época que a empresa era estatal. Entre as principais razões, destacaram que a empresa alemã investe mais em gerenciamento, que dá mais oportunidades de aquisição de conhecimentos e habilidades e que suas rendas têm aumentado (Tongqing e Wei, 2002). Nota-se que essa avaliação dos trabalhadores converge com a dos gerentes. Como já mostramos, cerca de 90% dos gerentes disseram que seus salários melhoraram nos últimos anos, o que contribuiu para a satisfação explicitada pelos gerentes da planta industrial chinesa.

Um problema recorrentemente citado pelos trabalhadores na ChinaCo diz respeito à dificuldade de conversar com os gerentes alemães, ocasionada, dentre outras razões, pela barreira do idioma (Tongqing e Wei, 2002).

Os trabalhadores da TaiwanCo foram os que mais optaram pela alternativa “*nem bons, nem maus*”, quando solicitados que avaliassem os gerentes. Vale destacar que nessa fábrica a dificuldade de comunicação com os gerentes foi um dos problemas mais mencionados pelos trabalhadores (Araújo et al., 2006).

De um modo geral, considerando as oito plantas, os gerentes da BrasilCo3 tiveram a melhor avaliação dos trabalhadores, pois 75% dos trabalhadores, ou mais, avaliaram positivamente os gerentes em todos os aspectos abordados na Tabela 3.8. Já os gerentes da BrasilCo1 foram melhor avaliados quanto a “*tratar os trabalhadores de forma correta*” e mais criticados quanto a “*manter todos informados*” e “*proporcionar chances de sugerir*”. A planta industrial brasileira produtora de fogões (BrasilCo2) vinha investindo intensivamente em melhoria na comunicação, o que não deixou de se refletir nos resultados, pois note na Tabela 3.8 que, do conjunto de empresas que compuseram a amostra, os gerentes da BrasilCo2 receberam a melhor avaliação dos trabalhadores no que tange ao aspecto “*manter todos informados*”.

Neste ponto faz-se pertinente chamar a atenção para o fato de que a avaliação dos trabalhadores sobre as relações com os gerentes nos locais de trabalho, bem como sobre o desempenho destes profissionais em cargos de chefia, não deixa de conter uma visão positiva ou negativa da fábrica – ou seja, não é simplesmente problema de prática ou estilo gerencial. Assim consideramos que as avaliações negativas ou positivas ocorrem também em função de restrições externas, oportunidades e expectativas, vislumbradas ou percebidas por cada um dos sujeitos entrevistados em particular.

Assim, cabe aos gerentes estimular ou mobilizar trabalhadores, que se encontram, muitas vezes, carregados de frustrações. De certa maneira, os gerentes vivenciam uma contradição como portadores de um discurso de valorização dos trabalhadores em determinados contextos onde é perceptível a deterioração das condições de trabalho.

Vimos no capítulo anterior que, de um modo geral, nas empresas pesquisadas vinham sendo adotados contratos de trabalho temporários, redução de benefícios e aumento da parte variável dos salários. Ademais, muitos trabalhadores estavam enfrentando dores ou desconfortos físicos decorrentes da contração de LER/DORT ou das condições ambientais das fábricas (poeira no ar, temperatura, ruído). Como exemplo, os trabalhadores entrevistados na TaiwanCo foram os que mais relataram graus de desconforto no que se refere a dor física (90,2%), poeira no ar (80,4%), temperatura (82,4%) e ruído (66,7%). No conjunto de empresas pesquisadas no Brasil, os trabalhadores da BrasilCo2 foram os que mais explicitaram graus de desconfortos maiores. Vale lembrar que essa era a planta industrial brasileira mais antiga, onde a LER/DORT atingia cerca de 10% da mão-de-obra, segundo informações fornecidas pela gerência (Araújo et al., 2006: 272). Considerando o exposto, é paradoxal os gerentes terem que estimular ou despertar motivações em trabalhadores que vivenciam essas situações de vulnerabilidades ou de mal-estar.

“Intrigantemente”, conforme destacam Nichols e Çam (2005: 212-213), na Turquia e nos três países asiáticos os trabalhadores nas fábricas de linha branca estudadas avaliaram melhor a atuação dos gerentes do que da liderança sindical e expressaram sua insatisfação com os sindicatos, que, na percepção dos trabalhadores, “são órgãos de apoio das empresas, que não abrem espaços de participação democrática para seus membros e nem são efetivos na defesa de suas demandas e direitos”. Este resultado leva os autores a indagarem “se são os gerentes, não os

sindicatos, que estão ganhando a batalha pelos corações e mentes dos trabalhadores na maioria das fábricas estudadas”.

Como já observado em capítulo anterior, nos três países asiáticos existiam os sindicatos de empresas. Segundo Araújo et al. (2006: 379), a atitude colaboradora desses sindicatos, destoante da prática mais combativa de outras correntes sindicais que tiveram papel importante nos movimentos recentes de luta democrática, pelo menos nos casos da Coreia e Taiwan, pode explicar, em parte, porque nas empresas desses países os trabalhadores não tiveram condições de resistir às medidas de flexibilização da jornada e dos contratos desfavoráveis aos trabalhadores.

Na Turquia, semelhantemente aos países asiáticos, as avaliações dos trabalhadores acerca de seus sindicatos retrataram estes como ineficientes na luta por suas demandas e direitos. Nesse sentido, o fato de os trabalhadores permanentes, na época da pesquisa, ainda serem a grande maioria dos empregados da produção e de outras modalidades atípicas de contratos não serem utilizadas nas empresas de linha branca na Turquia na proporção encontrada nas empresas asiáticas estudadas, conforme Araújo et al. (2006), pode ser atribuído mais à legislação turca, que limitava a flexibilização dos contratos, do que à resistência sindical.

Segundo Nichols e Sugur (2004), os gerentes foram melhor avaliados nas empresas pesquisadas na Turquia do que as lideranças sindicais, dado que os trabalhadores conseguiam perceber algumas tentativas da gerência de reconhecer o trabalhador, o que não ocorria quando eles falavam do Sindicato – que, nas percepções dos entrevistados, não assumiam responsabilidades frente às necessidades dos trabalhadores, sendo sua prática marcada pela ausência de democracia interna e de diálogo.

No caso do Brasil, apesar de os trabalhadores criticarem a ausência ou pouca atuação de representantes sindicais no chão-de-fábrica, os sindicatos foram melhor avaliados que os gerentes. Este resultado reflete, de certo modo, segundo Araújo et al. (2006: 380), o reconhecimento da atuação diferenciada do Sindicato ao qual eram filiados os trabalhadores da BrasilCo1 e BrasilCo2. Como já dito, “esse Sindicato, diferentemente dos demais, se mostrava mais resistente à flexibilização dos direitos trabalhistas”.

A tabela a seguir compara as avaliações dos trabalhadores, sindicalizados ou não, acerca do desempenho dos gerentes e dos sindicatos. Note que, com exceção do Brasil, em todos os lugares pesquisados, os trabalhadores, em sua maior parte, avaliaram melhor a atuação dos

gerentes do que a dos sindicatos. Como já mencionado as principais críticas feitas aos sindicatos dizia respeito ao fato deles serem considerados “acessórios das empresas”, antidemocráticos e ineficientes nas lutas em prol dos trabalhadores<sup>86</sup>.

**Tabela 3.10 – Comparação da avaliação dos trabalhadores sobre os gerentes e sindicato (%)**

<i>Muito bom ou bom (%)</i>		ChinaCo	TaiwanCo	CoréiaCo	Turquia*	Brasil**	Médias
<b>Manter todos informados</b>	Gerentes	58	31	68	55	82	<b>59</b>
	Sindicatos	31	43	52	44	71	<b>48</b>
<b>Proporcionar chances de sugerir</b>	Gerentes	62	20	64	45	59	<b>50</b>
	Sindicatos	33	26	44	31	78	<b>42</b>
<b>Responder a sugestões</b>	Gerentes	68	28	66	69	71	<b>60</b>
	Sindicatos	43	28	52	43	69	<b>47</b>
<b>Lidar com problemas de trabalho</b>	Gerentes	72	45	64	82	69	<b>66</b>
	Sindicatos	37	31	46	55	82	<b>50</b>
<b>Tratar os trabalhadores de forma correta</b>	Gerentes	58	37	58	62	69	<b>57</b>
	Sindicatos	37	27	52	52	76	<b>49</b>
Média das pontuações	Gerentes	64	32	64	63	70	<b>58</b>
	Sindicatos	36	31	49	45	75	<b>46</b>
<b>% a favor dos gerentes</b>		<b>+28</b>	<b>+1</b>	<b>+15</b>	<b>+18</b>	<b>-5</b>	<b>+12</b>

Nota: \*Média das empresas pesquisadas na Turquia, incluindo a TurquiaCo1 e TurquiaCo2 e outras empresas pesquisadas pelos autores. \*\*Média de duas empresas pesquisadas no Brasil (BrasilCo1 e BrasilCo2).

Fonte: Nichols e Çam (2005: 214)

Nichols e Çam (2005: 215) observam que os dados expostos na Tabela 3.10 sobre a satisfação dos trabalhadores com os gerentes podem ser discutidos a partir de uma perspectiva de controle do trabalho. Nesse sentido, à luz da distinção de regimes fabris proposta por Burawoy (1985), os autores se atêm nos resultados obtidos nas três empresas estudadas nos países asiáticos. Segundo eles, no que se refere aos mecanismos de controle do trabalho, a TaiwanCo, ChinaCo e CoréiaCo se “enquadram” na categoria de despotismo hegemônico<sup>87</sup> – que se caracterizaria pela vulnerabilidade dos trabalhadores diante da mobilidade do capital nacional e internacional. Neste regime, as gerências, baseadas nos mecanismos de coordenação de interesses de que dispõem, comandam um processo de identificação do trabalhador com a empresa e de construção de um consentimento com o sacrifício. Assim é o trabalhador (e não o empregador)

<sup>86</sup> Para uma abordagem mais detalhada da visão dos trabalhadores das distintas empresas sobre os Sindicatos que os representavam, ver Araújo et al. (2006) e Nichols e Çam (2005).

<sup>87</sup> Burawoy (1985) distingue mais dois tipos de regimes fabris: o despotismo de mercado – no qual a coerção prevalece sobre o consentimento, especialmente devido à falta de formas de organização coletiva – e o regime hegemônico – no qual a dependência dos trabalhadores do capital pode ser reduzida pela segurança social concedida pelo Estado e pela legislação do Estado (Nichols e Çam, 2005: 215).

que faz concessões para assegurar a competitividade da empresa e, portanto, a sua lucratividade relativa frente às outras.

As empresas estudadas no Brasil e na Turquia também podem ser incluídas nessa categoria de “despotismo hegemônico” se considerarmos que nesses locais pesquisados também prevalecem estratégias gerenciais voltadas para assegurar o envolvimento e a colaboração dos trabalhadores em prol da melhoria contínua da eficiência e lucratividade das empresas. Em todos os casos estudados, observamos que os trabalhadores são pressionados a fazer concessões de diferentes ordens – trabalho em ritmo intenso, acúmulo de horas extras e transferências para empresas terceirizadas são alguns exemplos (Araújo et al., 2006: 258).

Como já assinali nos capítulos anteriores desta tese, temos observado que mais do que dos mecanismos utilizados para envolvimento dos trabalhadores – tais como sistemas de sugestões, treinamentos comportamentais e palestras para disseminar a idéia de trabalho em grupo em prol de um objetivo comum –, é de um sentimento generalizado de insegurança e medo do desemprego que provém uma força disciplinadora e de convencimento dos trabalhadores da necessidade de sacrifícios. O estudo já citado de Araújo e Figueiredo (2003: 11) aponta para esta mesma direção. Conforme as autoras, para a direção de um dos sindicatos por elas entrevistado

“... o desemprego é o principal motivador do comprometimento dos funcionários com as empresas e do seu afastamento das atividades sindicais, pois o medo de perder o emprego atua como um estímulo mais poderoso do que os argumentos da colaboração e da parceria”<sup>88</sup>.

Não é de se estranhar então a seguinte fala de um gerente da TurquiaCo1 quando perguntado sobre as relações entre gerentes e trabalhadores no interior da empresa: “*O relacionamento não é dirigido com base no respeito e responsabilidade, mas no medo de perder o emprego*” (Gerente da TurquiaCo1).

Em todas as empresas pesquisadas foi possível observar que a preocupação com a possibilidade de desemprego permeou tanto os discursos dos trabalhadores como dos gerentes entrevistados. Como colocado atrás, sendo “vendedores de trabalho”, os gerentes também estão sujeitos a mecanismos de controle, de envolvimento e (acrescento) de convencimento da necessidade de sacrifícios. A realidade de trabalho desses profissionais – principalmente os

---

<sup>88</sup> Como já citado no primeiro capítulo, Araújo e Figueiredo (2003) avaliam a influência das novas formas de gestão do trabalho sobre a relação dos trabalhadores com o sindicato. O estudo das autoras está baseado no caso de uma das empresas de linha branca pesquisadas nesta tese, localizada no Brasil.

gerentes que estão nos níveis mais baixos ou intermediários das estruturas organizacionais – pode ser fonte das mesmas angústias que afligem seus subordinados e outras mais. Nessa perspectiva Watson (1994: 178-179) apud Willmott (2005: 237) destacou:

“Quanto mais vejo os gerentes [...], mais percebo o alcance do medo humano, da insegurança, da dúvida e da fragilidade entre eles [...] Os gerentes são seres humanos, e eles têm todas as fragilidades e ansiedades humanas que também têm as outras pessoas que eles procuram influenciar. Pode ser que eles freqüentemente sofram tudo isso mais que muitos outros, devido às expectativas maiores que são dirigidas a eles”.

Aqui cabe lembrar que, como nosso foco esteve prioritariamente voltado para o universo das fábricas, a maioria dos gerentes entrevistados estava situada no setor de produção. Muitos desses gerentes – seja pelas posições que ocupavam dentro da fábrica, seja pelas trajetórias ou origem social – aproximavam-se mais dos trabalhadores do que da alta direção.

Desse modo, os gerentes entrevistados, em sua maioria, podem ser “enquadrados” naquela definição de Braverman (1987: 341) de “camada média do emprego” ou, em novos termos, “categoria intermediária”, uma vez que partilhavam tanto das características dos trabalhadores como da administração, em graus variáveis. Assim, eles tanto tinham recompensas por estarem em posições diferenciadas dos trabalhadores, como também vivenciavam a condição de subordinados, sujeitos a dispositivos de controles – como tantos outros empregados assalariados.

### **3.5 – Considerações Finais**

No decorrer deste capítulo, foi apresentado um conjunto de características comuns e também algumas particularidades acerca da realidade de trabalho dos gerentes. As diferenças foram notadas, especialmente, no que tange às relações de trabalho e satisfação no trabalho.

Como principais resultados convergentes foram destacados a redução do número de gerentes nas empresas estudadas – com o “achatamento” das estruturas organizacionais –, a intensificação da carga de trabalho – associada ao acúmulo de suas atribuições – e o aumento do *stress* desses profissionais.

Além disso, em todas as empresas foram identificadas mudanças nos critérios de contratação dos gerentes, que, em geral, passaram a contemplar uma elevação dos requisitos de escolaridade e valorização de determinadas experiências ou conhecimentos específicos (tais como sobre processos de certificação, idiomas etc). Foi percebido nos locais de trabalho um

discurso que enfatizava a necessidade constante de desenvolvimento de novas atitudes ou competências para o trabalho (formação continuada) e várias iniciativas nesse sentido – treinamentos comportamentais, incentivos para realização de cursos, oportunidades de experiência de trabalho no estrangeiro etc.

Houve também mudanças nas políticas salariais. A parte variável do salário vinha aumentando em relação à parte fixa, sendo vinculada constantemente à avaliação individual de desempenho e cumprimento de metas. As denominações diferentes de cargos em alguns casos eram usadas para justificar remunerações diferenciadas de pessoas que tinham as mesmas funções.

Em suma, reforçando o argumento desenvolvido nesta tese, o capítulo mostra que as conseqüências das reestruturações para a realidade de trabalho dos gerentes entrevistados encontram paralelos com o que têm experimentado os trabalhadores – a saber, aumento das pressões com avaliações constantes sobre seu trabalho, intensificação do trabalho e redução de perspectivas de segurança no emprego.

Quanto à caracterização dos perfis dos gerentes entrevistados, observamos que o perfil médio é de homens (89%), com idade entre 30 e 40 anos e escolaridade acima do 2º grau completo (76%). Quase 50% dos gerentes entrevistados disseram ter seu primeiro emprego em umas das fábricas contempladas neste estudo. A maioria (62,5%) tinha até 20 pessoas sob seu comando.

Vimos que, em razão de suas biografias e posicionamentos dentro das empresas, os gerentes entrevistados eram mais próximos dos trabalhadores do que da alta direção. O caso citado do Gerente de Produção da BrasilCo2, que iniciou a carreira nessa empresa como faxineiro, é exemplar de vários outros casos de gerentes que começaram a carreira ocupando posições mais modestas em relação às que ocupavam no momento da pesquisa. Ademais, vários gerentes entrevistados relataram que conseguiram alcançar condições econômicas melhores que as de seus pais, que foram operários, lavradores, motoristas, entre outras profissões.

É pertinente ressaltar que casos como o do supramencionado Gerente de Produção, que começou “de baixo” e construiu uma carreira dentro de uma única organização, devem ser cada vez mais raros, pois, como discutido por uma ampla literatura, a perspectiva de carreira de longo prazo dentro de uma mesma empresa vem sendo substituída pela possibilidade de circular ou se

movimentar, isto é, trabalhar em diferentes lugares ao longo da trajetória profissional. Os tempos mudaram e há uma apologia da mobilidade e do aprendizado advindo das “missões” ou “projetos” transitórios, realizados em diferentes organizações. Nesse sentido, ficar muito tempo em uma empresa seria se “acomodar”. Cabe perceber que isso pode estar mais institucionalizado entre os gerentes mais novos, considerando que os “velhos” gerentes talvez sejam mais resistentes às mudanças (Boltanski e Chiapello, 2002; Davel e Melo, 2005; Donadone e Sznelwar, 2004; Régnier, 2006).

As diferenças entre as fábricas apareceram principalmente na percepção dos gerentes sobre suas condições de trabalho. Os gerentes entrevistados na TaiwanCo compuseram o grupo de pessoas mais insatisfeitas (foram os que pior avaliaram as mudanças em todos os aspectos abordados). Vale notar que essa fábrica concentrava os gerentes mais maduros, muitos dos quais antigos na TaiwanCo, onde tiveram seu primeiro emprego. A empresa estava passando por um momento difícil de quedas em suas vendas, estava demitindo e adotando crescentemente a flexibilização do uso da força de trabalho.

Os gerentes da TaiwanCo tinham que lidar com as insatisfações de seus subordinados e com as suas próprias, dada a perceptível deterioração das condições de trabalho na fábrica. Apenas para ilustrar, a política de recrutamento da TaiwanCo, dentro de uma hierarquia de preferência, tinha passado a priorizar trabalhadores aposentados que aceitassem uma remuneração menor (sendo contratados via agência de trabalho).

Conforme já exposto no capítulo anterior, percebe-se que, apesar das mudanças nas legislações trabalhistas da Turquia e do Brasil terem estabelecido a possibilidade de uso de novas modalidades de contratos, o grau de flexibilidade de contratação nas empresas pesquisadas nesses dois países parecia ser menor do que o observado na ChinaCo, TaiwanCo e CoréiaCo.

Nas fábricas pesquisadas no Brasil, a utilização do trabalho temporário ou de contratos por prazo determinado em uma porcentagem bem menos expressiva do que foi encontrado nos países asiáticos pode ser atribuída, dentre outras razões, à resistência do movimento sindical e principalmente da CUT, bem como a restrições legais que vinculam a alteração na jornada ou nos contratos a acordos estabelecidos com o sindicato (Araújo et al., 2006).

Na Turquia, o uso do trabalho temporário estava sendo freado pelo interesse do Estado em assegurar direitos aos trabalhadores e sindicalismo, atendendo, assim, pré-requisito para que o país possa entrar na União Européia.

Dessa maneira, notamos a influência do ambiente sócio-político-institucional nas políticas de gestão de recursos humanos e também nos padrões de conflitos nas relações dentro das fábricas.

Um elemento que se destacou, por seu significativo impacto nas relações de trabalho, foi o autoritarismo presente na história social dos países estudados. No conjunto, essa questão se evidenciou mais nas respostas obtidas na TurquiaCo1, TurquiaCo2 e CoréiaCo, onde tanto gerentes como trabalhadores reclamaram mais do predomínio de relações hierárquicas e autoritárias nos locais de trabalho.

Pôde-se perceber que a busca de melhorias nas comunicações e relações entre gerentes e trabalhadores nas fábricas foi colocada como prioridade em todas as empresas pesquisadas. Para tanto as empresas estavam adotando medidas diversas, dentre as quais, a adoção de novos métodos e princípios de gestão que proporcionassem um espaço para um relacionamento mais constante e direto entre supervisão e operários (grupos ou times de melhorias, por exemplo).

Contudo, notamos que apesar dos esforços e investimentos direcionados para obtenção de uma maior fluidez das comunicações e melhorias nos relacionamentos no interior das fábricas, os problemas relativos a esses aspectos foram os mais comentados, principalmente nas empresas na Turquia. Os gerentes da TurquiaCo1 foram os que tiveram mais avaliações negativas dos trabalhadores, devido, em maior medida, à identificação por parte destes últimos de conduta autoritária e falta de comunicação da gerência. Também na TurquiaCo2 os problemas relativos a esses mesmos aspectos foram mencionados, repetidas vezes, em diferentes entrevistas.

Apesar das reclamações direcionadas aos gerentes e das críticas às relações vigentes nos locais de trabalho, em todas as empresas na Turquia e nos países asiáticos, os trabalhadores avaliaram melhor os gerentes do que os sindicatos, o que, de certa forma (não desconsiderando a insatisfação dos trabalhadores nos distintos países com os sindicatos que os representavam, como exposto neste capítulo), já pode ser resultado dos investimentos das empresas em melhorar as relações nas fábricas. Apenas para dar um exemplo, na Turquia, trabalhadores disseram perceber algumas tentativas da gerência de reconhecer e se aproximar do trabalhador.

Quanto aos resultados obtidos nesta pesquisa, não pudemos deixar de notar que uma tensão balizou as formulações de julgamento tanto de trabalhadores como dos gerentes sobre suas condições de trabalho e acerca das relações nos locais de trabalho. Sem dúvida, o receio e a desconfiança podem ter levado trabalhadores e gerentes a limitarem suas observações, bem como a “suavizarem” suas críticas. Houve um caso, por exemplo, de um trabalhador chinês usar linguagem e expressão corporal para explicitar que estava descontente com um gerente.

Independentemente da influência do contexto da entrevista sobre as respostas dos entrevistados, sempre devemos levar em conta que

“o discurso sobre o trabalho contém lapsos, contradições, incoerências; ora articula-se com outros discursos – econômico, cultural e político –, ora, parece revelar uma lógica própria a cada situação particular. E por esta razão é fluído: uma afirmação pode ser contraditada logo a seguir. É um discurso sempre matizado por ponderações que transmitem uma aparência de equilíbrio e de estabilidade profissional e emocional. Assim, apresenta-se pouco revelador das frustrações, insatisfações e contradições que permeiam o cotidiano das relações de trabalho” (Colbari, 1995: 223-224).

## CONCLUSÃO

---

No decorrer desta tese procurei examinar as mudanças nas condições de trabalho de gerentes nos contextos de reestruturações das empresas. Adotei como campo de estudo a indústria de eletrodomésticos de linha branca, por tratar-se, como mostrado, de um setor altamente exposto à força da globalização. Os traços de internacionalização que apresenta este setor, associados a um movimento de reconfiguração organizacional e geográfica por parte de suas principais empresas, tornam-no um campo rico para a análise de mudanças que impactam o universo do trabalho.

Tendo a pesquisa sido realizada em cinco distintos países, acredito que este estudo possa contribuir para o debate corrente acerca das mudanças no padrão de produção e seus impactos para o trabalho, bem como para a compreensão das lógicas institucionais em jogo e seu papel configurador das condições de trabalho em diferentes contextos.

Os resultados corroboram que há diversos aspectos comuns entre os países no que tange às inovações que estão se disseminando nos processos produtivos e seus resultados para a categoria gerencial – tanto em termos de condições de trabalho como de interações com os trabalhadores. Não obstante, verifica-se que há poucas indicações de uma convergência no que diz respeito às relações de emprego, pois os resultados mostram, por exemplo, que há diferenças entre os países quanto à utilização de mão-de-obra com base em contratos por prazo fixo de trabalho – modalidade esta que se expandiu mais nos casos das fábricas dos países asiáticos.

A idéia por trás da forma como os capítulos foram organizados foi articular as mudanças no nível das fábricas estudadas (micro) com o que ocorre nos ambientes onde elas estão inseridas. Assim, foram examinados aspectos gerais das mudanças na indústria de linha branca em escala mundial e nos contextos dos cinco países focalizados, sem a pretensão, no entanto, de serem tecidas considerações de conteúdos mais generalizantes sobre o processo de globalização e reestruturação das empresas.

Vimos que as principais empresas mundiais atuantes no setor intensificaram o processo de expansão trans-fronteiras de suas atividades produtivas, especialmente visando mercados não saturados e com perspectivas de crescimento. Esta reorganização geográfica das atividades se deu

de diferentes maneiras – aquisição ou instalação de plantas industriais, contratação de fornecedores, compras de componentes etc – e foi conduzida pelas grandes empresas do setor, que passaram a ter um papel central na coordenação da cadeia global de produção de eletrodomésticos.

Todos os países estudados vinham se destacando na reconfiguração global desta indústria, pois a China, Turquia e Coréia contavam com empresas nacionais fortes, que vinham intensificando suas investidas no mercado internacional, com vistas a ocuparem posição de destaque na cadeia global de linha branca. Em Taiwan o movimento das empresas se fez sentir pela entrada de grandes grupos japoneses, que passaram a controlar as principais empresas do setor de eletrodomésticos taiwanês. Ademais, o mercado doméstico de linha branca de Taiwan contava com uma forte presença dos produtos de empresas chinesas e coreanas. No Brasil, a expansão das grandes empresas internacionais culminou com a desnacionalização das principais empresas da indústria doméstica de linha branca e de seus principais fornecedores. Pois, a entrada das principais “*global players*” no país se deu gradativamente, principalmente por meio de aquisições de empresas brasileiras.

Procurando não perder de vista que o desenvolvimento de qualquer indústria está relacionado à intervenção estatal por meio de políticas diversas, notamos que – seja com mudanças cambiais, abertura de mercado, planos de estabilização econômica, fornecimento de crédito, incentivos para atração de IDEs etc – em todos os cinco países o Estado-nação desempenhou um forte papel para a (re)estruturação da indústria de linha branca.

Além de se tornar altamente concentrada – com um pequeno número de grandes empresas internacionalizadas liderando mercados locais e internacionais – a indústria passou a ser caracterizada pela intensificação dos investimentos em reestruturação produtiva no plano global. Isto porque, para enfrentar a concorrência, as empresas aceleraram a busca por maior eficiência e redução dos custos e dos preços dos produtos finais, além da formalização da qualidade, lançamentos de produtos diferenciados etc.

Os programas de reestruturação produtiva, em curso principalmente a partir da segunda metade da década de 1990, vêm alterando não somente as relações inter-empresas dentro da cadeia produtiva (objetivando o desenvolvimento e a qualificação de fornecedores, por exemplo),

mas vêm transformando os formatos de gestão e organização dos processos produtivos no interior das fábricas.

Outrossim, coube destacar que as empresas formulam suas estratégias tentando tirar proveito das diferenças nacionais quanto aos regimes de regulação das relações de trabalho. Tais diferenças são resultantes tanto da natureza e força de pressões do capital e dos organismos internacionais sobre o governo (pela adoção, por exemplo, de políticas econômicas e sociais de orientação neoliberal), como também de movimentos sociais e sindicais diversos (Araújo et al., 2006).

Dentre os países focalizados, o Brasil talvez tenha sido aquele onde a resistência do movimento sindical e associações de trabalhadores tenham conseguido de forma mais exitosa breçar a flexibilização do uso do trabalho. Vale lembrar que, comparativamente aos demais países, no Brasil as mudanças políticas democratizantes foram iniciadas há mais tempo, o que, como sabido, pode favorecer a autonomia e liberdade de ação dos trabalhadores e suas entidades de representação (Araújo et al., 2006). Nesse sentido, Silva (1991: 369) bem destaca que “à medida que a democracia política se torna mais forte, ela certamente repercute no padrão de relações de trabalho, o que, por sua vez, rebate nas políticas de gestão do trabalho adotadas pelas empresas”. Assim percebemos que as mudanças nas formas de utilização e controle do trabalho têm correspondência com mudanças mais amplas nas sociedades.

Uma das diferenças entre os países que mais se sobressaiu no que tange à política de gestão do trabalho diz respeito aos contratos de trabalho. Enquanto nos três países asiáticos predominava a contratação de trabalhadores por tempo determinado ou de trabalhadores temporários, no Brasil e na Turquia os trabalhadores permanentes ainda eram maioria.

Na CoreiaCo e na TaiwanCo, a mão-de-obra subcontratada via agência (formada por trabalhadores temporários ou com contratos por tempo determinado), que representava algo em torno de 50% do conjunto da força de trabalho dessas duas fábricas, desempenhava funções na produção lado a lado com os trabalhadores efetivos, mas tinha um “*status*” de “segunda classe”, pois recebia um salário menor e não tinha os mesmos benefícios, tampouco tinha direito à representação sindical (Araújo et al., 2006).

Nas plantas industriais no Brasil, os trabalhadores podiam contar com alguns direitos a mais do que os trabalhadores nos outros países, tais como mais dias de férias e licença

maternidade e paternidade pagas e garantias asseguradas no caso de contração de doenças profissionais como LER/DORT, que são frequentes em locais de trabalho onde predomina o trabalho repetitivo – caso das linhas de montagem nas fábricas de eletrodomésticos de linha branca (Araújo et al., 2006). No outro extremo, identificamos que na China foi onde ocorreu um desmantelamento mais drástico do trabalho permanente protegido por garantias trabalhistas. Pois, o Estado chinês, como forma de redução dos possíveis custos do trabalho, adotou diretrizes de ação visando uma flexibilização dos direitos dos trabalhadores, havendo, como isso uma deterioração do sistema de “bem estar” que antes assegurava mais direitos e benefícios aos trabalhadores.

Seja em menor ou maior medida, identificamos que em todas as fábricas pesquisadas cabia aos gerentes entrevistados estimular trabalhadores em situações de perdas de direitos e deterioração de condições de trabalho. Ao mesmo tempo, os gerentes também enfrentavam mudanças semelhantes que também deterioravam suas próprias condições de trabalho nas empresas.

Não por acaso, Boltanski e Chiapello (2002: 122) mostram como um dos pontos mais débeis da literatura de gestão empresarial a idéia de que a adesão dos trabalhadores aos objetivos da organização dependerá das características e habilidades dos gerentes. Assim, a nova gestão estaria povoada de seres excepcionais, quase “super-homens”: competentes em numerosas tarefas, formando-se permanentemente, adaptáveis, capazes de auto-organizar-se e trabalhar com gente muito diferente e (acrescento) frustradas ou insatisfeitas.

Vale lembrar que as percepções e avaliações dos gerentes captadas nas entrevistas sobre as mudanças ocorridas nos locais de trabalho informaram toda a análise aqui desenvolvida e forneceram-me elementos fundamentais para responder minha pergunta inicial, qual seja, em que medida os processos de reestruturação na indústria, associados à globalização da economia, vêm alterando as condições de trabalho dos gerentes?

A perspectiva comparativa adotada permitiu-me notar tendências semelhantes e algumas diferenças nas oito fábricas de linha branca estudadas.

Como tendências dominantes foram identificadas a redução de postos gerenciais nas empresas estudadas, aumento da parte variável do salário e a intensificação da carga de trabalho dos gerentes. A percepção dos gerentes em relação às mudanças ocorridas também foi parecida, a

despeito do país e da empresa considerados. De forma geral, eles disseram que se sentiam submetidos a um maior nível de estresse. Também afirmaram que a sensação de incerteza sobre a permanência no mercado de trabalho havia sido ampliada. As mudanças vinham causando a impressão de que a permanência no mercado formal de trabalho está associada, cada vez mais, ao desempenho individual e à necessidade constante de capacitação/formação profissional (pelo menos, foi o que evidenciou a análise qualitativa das respostas).

Se tivesse que resumir os resultados obtidos acerca das mudanças nos locais de trabalho dos gerentes, diria que há mais semelhanças do que diferenças. Em todas as fábricas pesquisadas aos gerentes quantitativamente se pedia mais – mais anos de escolaridade, mais conhecimentos técnicos e de idiomas etc – e qualitativamente se pedia diferente – experiências de determinada natureza, atitudes e características mais condizentes com o papel de líderes e “animadores”, por exemplo. A pesquisa mostrou que há um aumento das pressões sobre os gerentes, que passaram a enxergar suas chances de permanência no emprego, cada vez mais, vinculadas a indicadores de desempenho.

Identificamos que boa parte da remuneração dos gerentes era em forma de bônus e gratificações, que dependiam das avaliações de desempenho e do cumprimento de metas por parte desses profissionais, e que a eliminação de cargos nas estruturas hierárquicas das empresas, de certa forma, limitou as chances de ascensão na hierarquia. Nesse sentido, em algumas entrevistas os gerentes explicitaram a insatisfação com a falta de um plano de carreira. Assim, em todos os contextos que olhamos, esses profissionais vivenciavam, por um lado, o aumento das exigências profissionais e, por outro, a redução de garantias no emprego.

Notamos que os gerentes são alvos de exigências crescentes ao mesmo tempo em que as contrapartidas caem condicionadas às diferentes avaliações de *performance*, com um forte componente subjetivo como é mister ocorrer nas avaliações de competências. Igualmente as expectativas de carreiras ascendentes são suplantadas pelas promessas de empregabilidade, que seria obtida via formação continuada (Régnier, 2006).

Tais resultados convergentes, em parte, são explicados pela adoção de semelhantes práticas e princípios de gestão e organização do trabalho e da produção em todas as empresas, bem como pela adoção de estratégias de mercado semelhantes, que foram mencionadas ao longo desse trabalho – tais como investimentos em mercados diferenciados, intensificação dos

intercâmbios de informações e experiências entre equipes da mesma empresa e com empresas em outros países (suas controladoras, matrizes, outras filiais ou fornecedoras) e realização de *benchmarking*.

Com efeito, a atuação das principais empresas mundiais de linha branca estava influenciando as estratégias das fábricas pesquisadas, independentemente do lugar onde estavam situadas. Constatamos que nos cinco países focalizados os processos de reestruturação das fábricas se pautavam pelas referências das consideradas “melhores práticas”, difundidas, principalmente, pelas maiores “*global players*” atuantes no setor. Ademais, as maiores empresas mundiais de linha branca estavam fortemente presentes nos mercados domésticos dos países estudados, exercendo de diferentes maneiras pressões sobre as empresas inseridas na cadeia produtiva de linha branca.

As empresas locais adquiridas pelas multinacionais estrangeiras tiveram que, de certa maneira, adaptar seus padrões de gerenciamento e desempenho aos adotados nessas últimas. Nesse sentido, as empresas pesquisadas importavam inovações tecnológicas e organizacionais de suas controladoras ou matrizes, o que colaborava para disseminar um certo padrão de mudanças nessas empresas. Como notado por Nichols e Çam (2005), a tecnologia e os métodos organizacionais eram bastante semelhantes em todas as plantas industriais estudadas, principalmente, devido ao alto nível de conhecimento sobre as fábricas e processos de produção dos concorrentes, à existência de um número limitado de fornecedores de máquinas para as quais as fábricas podem recorrer, bem como devido à influência das grandes corporações multinacionais sobre os métodos e princípios de gestão disseminados e adotados nessa indústria.

Importa lembrar a influência da chamada literatura de gestão, que facilitada pelas novas tecnologias de comunicação e informação, tem difundido de modo mais veloz idéias sobre as consideradas “melhores práticas” de gestão. A apreciação dos dados sobre as situações vivenciadas pelos gerentes e suas percepções acerca dessas vivências, permitiu-nos, em certa medida, apreender algumas manifestações das difusões dessas idéias associadas ao “pensamento do *management*” nas entrevistas desses profissionais.

Uma das explicações para essas ocorrências é que, não obstante as diferenças contextuais e a diversidade que caracteriza o grupo de gerentes entrevistados, esses profissionais estariam

tendo mais acesso aos vocábulos oriundos do chamado “managerismo” e às teorias administrativas mais aceitas e/ou difundidas mundialmente.

Nesta perspectiva, o estudo sobre a indústria de linha branca realizado na Turquia por Nichols, Sugur e Demir (2002) revela que novos princípios e métodos de gestão têm sido propagados mais aceleradamente neste país nas últimas décadas devido ao avanço dos meios de comunicação (*Internet*, livros traduzidos etc), alianças entre empresas e pela disseminação das chamadas “escolas de administração”.

Como bem assinalado por Gitahy (2000: 13), neste momento atual de economia globalizada, há a difusão de idéias que preconizam que empresas e/ou indivíduos devem se tornar “competitivos”, “poliglotas”, “multidisciplinares”, “polivalentes” para sobreviver no novo mundo da “globalização”. Para atingir esses objetivos – considerando que muitos deles “ninguém sabe exatamente o que são e cada indivíduo entende à sua própria maneira” – é oferecido um conjunto de receitas, metodologias, técnicas etc, difundido por uma ampla literatura, treinamentos, imprensa, universidade, consultorias, *Internet*, redes interpessoais (colegas de outras empresas, como exemplo) etc.

Todos esses canais de informação mencionados têm contribuído para a disseminação de conceitos e métodos organizacionais, associados a um novo modelo de eficiência tecnológica e organizacional, mudando o cotidiano do trabalho, as maneiras de fazer, pensar e sentir (Gitahy, 2000). As pessoas vêm-se impelidas a conhecer e absorver as “novidades” na medida em que avaliem que isso pode ser importante para se manterem atualizados e “competitivos” dentro das empresas ou fora delas – na competição no mercado de trabalho, de um modo geral.

No que tange às diferenças encontradas entre os países, essas apareceram, especialmente, na percepção dos gerentes sobre suas condições de trabalho. Os maiores níveis de satisfação no trabalho foram explicitados pelos gerentes das plantas localizadas no Brasil e os piores pelos gerentes entrevistados em Taiwan. De fato, a caracterização dos contextos de trabalho pesquisados permitiu observar que os gerentes no Brasil ainda contavam com algumas condições melhores em comparação com as dos demais países no que se refere à manutenção de direitos trabalhistas e tipos de contrato adotados em seus locais de trabalho. Isso pode ser explicado, em certa medida, pelo tipo de legislação vigente e pelo tipo de atuação dos sindicatos.

Pois, como destacaram Nichols e Çam (2005: 212), na ChinaCo, devido à história e à natureza da formação do Estado, o sindicato é uma “criatura” do aparato do Estado, não sendo livre e independente. Na CoréiaCo e TaiwanCo os sindicatos são de empresa. Na Turquia o sindicato é autoritário nas práticas adotadas com seus membros e extremamente conservador em sua orientação, mantendo uma estrutura fortemente burocrática – controlada de cima para baixo. Somente no Brasil há um sindicato mais democrático. Nesse sentido, o último capítulo mostra que os trabalhadores dos países asiáticos e da Turquia expressaram uma maior insatisfação e descontentamento com a atuação de seus sindicatos e avaliaram melhor os gerentes do que as entidades sindicais.

Como reflexo de seus quadros institucionais e das relações de trabalho vigentes, nos três países asiáticos, a tendência de redução de direitos para os empregados assalariados e o desmantelamento do trabalho permanente foram muito mais contundentes. Aos gerentes desses países, sem dúvida, cabia um desafio maior de estimular e mobilizar trabalhadores em situação de maior acúmulo de perdas de direitos. Na TaiwanCo foi onde a insatisfação com esse tipo de situação apareceu de modo mais acentuado, dado que a empresa estava demitindo em massa trabalhadores permanentes e aumentando a parcela de trabalhadores subcontratados, que eram temporários ou tinham contratos por tempo fixo. Essa era uma das formas encontradas pela empresa para reduzir custos e enfrentar os problemas de demanda interna declinante pelo qual estava passando. Do conjunto de empresas, nessa unidade fabril foram observadas as piores condições de trabalho.

Na Turquia, a deterioração das condições de trabalho foi, de certa forma, freada pela necessidade de atendimento a certos requisitos impostos para que o país possa entrar na UE. No entanto, em virtude da democratização ainda recente e a prevalência de relações de trabalho despóticas no país, as relações nos locais de trabalho ainda eram fortemente marcadas pelo autoritarismo e hierarquia.

A influência do ambiente sócio-político-institucional se fez notar nas políticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas fábricas e também nas relações de trabalho existentes nesses locais. Como exemplo, as empresas nos países asiáticos, aproveitando-se das características da legislação e padrão autoritário de relações de trabalho próprios desses países, bem como da

existência de mão-de-obra abundante, valiam-se mais da mão-de-obra terceirizada, que, em geral, tinha menos direitos e benefícios do que a mão de obra efetiva.

Finalizo sugerindo que uma continuidade da pesquisa poderia ampliar a amostra contemplando fábricas de linha branca em países desenvolvidos, a fim de obtermos uma análise comparativa das mudanças no trabalho dos gerentes nos chamados mercados emergentes vis-à-vis países de economias mais desenvolvidas, que têm os mercados mais antigos do setor de linha branca, com as empresas mais tradicionais (Europa e EUA, em especial). Assim, poderíamos testar se um recorte em termos de posição dos países na chamada nova divisão internacional do trabalho ajuda a perceber resultados diferenciados dos processos de globalização e reestruturação produtiva para o trabalho dos gerentes nos países onde estão sediadas as principais *global players* do setor de linha branca.

Vimos que três empresas de linha branca estudadas tinham como controladora a mesma multinacional alemã (MNG), que implementou mudanças semelhantes em todas as três fábricas por ela controladas no Brasil, China e Turquia. As políticas de gestão implantadas nessas fábricas eram definidas em parte pela matriz na Alemanha e em parte em cada um desses países, em razão de que as diretrizes da corporação devem acomodar-se aos regimes regulatórios e às características dos contextos particulares. Assim, uma análise acurada da influência da origem do capital sobre os padrões de controle e práticas de trabalho seria uma outra sugestão de questão para continuidade deste trabalho, uma vez que essa análise escapou aos objetivos deste estudo.

É sabido que as diferenças culturais podem se tornar uma barreira para as estratégias das empresas que operam ou visam atuar fora de seus países. Nessa linha temática, outra sugestão para a continuidade da pesquisa diz respeito ao aprofundamento da influência de aspectos culturais nos formatos de gestão do trabalho e da produção: a cultura e outros fatores superestruturais (como religião) têm determinado modos de trabalho e padrões de relações nessa indústria?

Por último, não é demais enfatizar que parti das mudanças no nível macro para as pessoas que vivenciam as mudanças no interior das empresas. Procurei focalizar essas pessoas e captar suas percepções acerca do que estava ocorrendo em seus locais de trabalho, buscando apreender as possibilidades presentes no campo e dando “voz” aos atores que devem ser centrais no exame de quaisquer processos de mudança.

## BIBLIOGRAFIA

- ABRAMO, L. W. (1999). *O Resgate da Dignidade: greve metalúrgica e subjetividade operária*. Campinas, SP: Editora da Unicamp.
- ALBERGONI, L. (2009). Panorama Setorial: o setor de linha branca pré-redução do IPI. In: *Vitrine da Conjuntura* (FAE- Centro Universitário), Curitiba, v.2, n.5, julho de 2009.
- ALDUNATE, F. (1998). O fim dos gerentes? In: *América Economia*, São Paulo, nº 144, 22 de outubro de 1998.
- AMSDEN, A. H. (1989). *Ásia's Next Giant*. New York: Oxford University Press.
- ANTHONY, P. (1977). *The ideology of work*. London: Tavistock.
- ANTUNES, R. (1997). Para onde vai o mundo do trabalho? In: ARAÚJO, A. (Org.). *Trabalho, Cultura e Cidadania*. São Paulo: Ed. Scritta.
- ARAÚJO, A. M. C.; FERREIRA, V. C. & AMORIM, E. A. (1999). As novas modalidades do trabalho feminino em tempos de flexibilização e reestruturação produtiva. Trabalho apresentado no II International Congress Women, Work and Health. Rio de Janeiro: FIOCRUZ.
- ARAÚJO, A. M. C.; CUNHA, A. M.; GITAHY, L. & RACHID, A. (2006). *Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca*. Relatório Científico apresentado ao CNPq.
- ARAÚJO, A. M. C. & FIGUEIREDO, M. L. (2003). Reestruturação Produtiva, ação sindical e respostas operárias na indústria de linha branca. Trabalho apresentado no XXVII Encontro Anual da ANPOCS, GT- Trabalhadores, Sindicatos e a Nova Questão Social, Caxambu –MG, outubro de 2003.
- ATKINSON, J. (1984). Flexibility, uncertainty and manpower management. *IMS Report No89*. Institute of Manpower Studies, Brighton.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L. & SANTOS, C. M. Q. (1999). Reflexões sobre o papel gerencial: um perfil modernizador. Obtido em <http://www.geocities.com/hollywood/studio/1554/artigos/artigo01.html>, em setembro de 2000.
- BAUMANN, N. R. (1995). *O Brasil e a Economia Global*. Rio de Janeiro: Campus, artigos selecionados.
- BEZUIDENHOUT, A. (2000). Changing Colours: trade liberalisation, production regimes and the white goods manufacturing industry in Southern Africa. Trabalho apresentado no Workshop Estudos Comparativos sobre a Indústria, School of Social Sciences, Cardiff University, UK, novembro de 2000.
- BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. NRF Essais Gallimard.
- BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madri, Espanha: Akal Ediciones.

- BONAGLIA, F.; GOLDSTEIN, A. & MATHEWS J. (2006). A internacionalização acelerada das multinacionais emergentes: o caso do setor de eletrodomésticos de linha branca. In: *Revista Brasileira de Comércio Exterior (RBCE)*, nº 89, pp. 4-24.
- BRAVERMAN, H. (1987). *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S/A.
- BRUSCHINI, C. (2000). Gênero e trabalho no Brasil. Novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 195/95). In ROCHA, M. I. M. da (Org.). *Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios*. Campinas, SP: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/ São Paulo: Editora 34, pp. 13-58.
- BURAWOY, M. (1985). *The Politics of Production*. London: Verso.
- CAMPOS, R. F (1997). *A nova pedagogia fabril: tecendo a educação do trabalhador*. Florianópolis, SC: Instituto de Educação, UFSC. (Dissertação de Mestrado).
- CASTELLS, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- CHANDLER, A. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press.
- CHANDLER Jr., A. (1980). The United States: seedbed of managerial capitalism. In: CHANDLER Jr., A. & DAEMS H. (Orgs.). *Managerial Hierarchies: comparative perspectives on the rise of the modern industrial enterprise*. Cambridge: Harvard University Press.
- CHANLAT, J. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. Trabalho apresentado no VII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública, Lisboa, Portugal -8-11 oct. 9 pág. Acessado em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>, em julho de 2005.
- CHANLAT, J. (2005). Mitos e realidades sobre o estresse dos gerentes. In: DAVEL, E. & MELO, M. C. O. L. (Org.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- CHESNAIS, F. (1996). *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã.
- CHOU, W. G. (2002). Taiwan: Overview. Trabalho apresentado na Conferência Internacional de Cardiff sobre a comparação internacional das estratégias gerenciais e relações de emprego na indústria de linha branca, School of Social Sciences, Cardiff University, UK, fevereiro de 2002.
- CHOU, W. G., NICHOLS, T. & ÇAM, S. (2005). Taiwan: The Disappearance of the “Golden Tale” – White Goods in a Changing Global Economy. In: NICHOLS, T. & ÇAM, S. (org.). *Labour in a Global World: case studies from the white goods industry in Africa, South America, East Asia and Europe*. New York: Palgrave Macmillan.
- CHUN, S. (2002). White goods in South Korea. Trabalho apresentado na Conferência Internacional de Cardiff sobre a comparação internacional das estratégias gerenciais e relações de emprego na indústria de linha branca, School of Social Sciences, Cardiff University, UK, fevereiro de 2002.

- COLBARI, A. L. (1995). *Ética do Trabalho: a vida familiar na construção da identidade profissional*. São Paulo: Letras & Letras.
- CONSONI, F. L. (2009). A intermediação da mão-de-obra avança: das funções não-especializadas à alta qualificação. Trabalho apresentado no XIV Congresso Brasileiro de Sociologia, GT 28 – Sociologia Econômica, Rio de Janeiro (RJ), 28 a 31 de julho de 2009.
- CORIAT, B. (1994). *Pensar pelo avesso. O modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan.
- CUNHA, A. M. (1999). A Indústria de Eletrodomésticos de Linha Branca: mudanças Patrimoniais e Evolução das Estratégias das Principais Empresas nos anos 90. Documento de trabalho do projeto de doutorado. *A Mudança no Padrão de Inserção da Indústria de Eletrodomésticos de Linha Branca nos anos 90*. Campinas, SP: Instituto de Economia, UNICAMP.
- CUNHA, A. M. (2003). *As Novas Cores da Linha Branca: os efeitos da desnacionalização da indústria brasileira de eletrodomésticos nos anos 90*. Campinas, SP: Instituto de Economia, UNICAMP. (Tese de Doutorado).
- DAVEL, E. & MELO, M. C. O. L. (2005). Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E. & MELO, M. C. O. L. (Org.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- DICKEN, P. (1998). *Global Shift: transforming the world economy*. London: Paul Chapman Publishing.
- DIEESE (1994). Trabalho e reestruturação produtiva. 10 anos de linha de produção. São Paulo: DIEESE.
- DIEESE (1996). *Reestruturação Produtiva e Emprego na Indústria de Santa Catarina*. Florianópolis, SC: DIEESE/ SINE, dezembro de 1996.
- DIEESE (2001). As Negociações Coletivas no Brasil. Apoio: Solidarity Center, AFLCIO. São Paulo. 14p.
- DONADONE, J. C. (2001). “*Os hunos já chegaram*”: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. São Paulo, SP: Escola da Politécnica, Universidade de São Paulo. (Tese de Doutorado).
- DONADONE, J. C. & SZNELWAR, L. I. (2004). Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. In: *Produção*, v. 14, n. 2, pp. 58-69.
- DUBAR, C. (2001). El trabajo y las identidades profesionales y personales. In: *Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho*, ano 7, n. 13, pp. 5-16.
- DUNNING, J. (1988). *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman.
- DUNNING, J. (1993). *Multinational Enterprises and Global Economy*. Workingham: Addison-Wesley Publishers.
- FALCOZ, C. (2003). *Bonjour les managers, adieu les cadres : le statut du cadre se vide de son contenu*. Paris : Editions d’Organization.
- FLEURY, A. (1985). Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80.

- In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord). *Processo e Relações do Trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- GAUTIÉ, J. ; GODECHOT, O. & SORIGNET, P.E. (2003). Chasse de tête et marché du travail des cadres dirigeants : premières pistes. Trabalho apresentado na IX Jornées de Sociologie du Travail. Paris, 27 e 28 de novembro. Obtido em : [http://olivier.godechot.free.fr/travaux/Gautie\\_GodechotSor\\_2.pdf](http://olivier.godechot.free.fr/travaux/Gautie_GodechotSor_2.pdf), em fevereiro de 2005 (6 págs.). Versão mais recente e completa pode ser vista em : Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête. In : *Sociologie du travail*, 46. 2005, pp. 383-404.
- GEREFFI, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G. & KORZENIEWICZ, M. (Eds). *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport: Praeger.
- GITAHY, L. & BRESCIANI, L. (1998). Reestruturação Produtiva e Trabalho na Indústria Automobilística Brasileira. In: *Cadernos de Discussão*. DPCT/IG/UNICAMP (julho, mimeo).
- GITAHY, L. & CUNHA, A. M. (1999). Redes y flexibilidad: reestructuración productiva y trabajo en la industria de línea blanca. In: MONTERO, C.; ALBUQUERQUE, M. & ENSIGNIA, J. (eds.). *Trabajo y empresa entre dos siglos*. Caracas, Venezuela: Ed. Nueva Sociedad, (ISBN 980-317-155-0).
- GITAHY, L. (1999). “Redes e Flexibilidade: da mudança das práticas quotidianas a uma nova trama produtiva”. Seminário “Reestruturação Produtiva e Trabalho em Diferentes Cadeias Produtivas no Brasil: discussão teórico-metodológica”, 1ª sessão do Ciclo de Seminários Temáticos Interdisciplinares “Os Estudos do Trabalho: novas problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa”, CEBRAP/USP/UNICAMP, São Paulo, 28/05. Disponível na *Internet*: <http://www.sociologia-usp.br/seminari.htm>.
- GITAHY, L. (2000). *A New Paradigm of Industrial Organization: the diffusion of technological and managerial innovations in the Brazilian industry*. Upsala: Comprehensive Summaries of Upsala Dissertations from The Faculty of Social Sciences, n.93, Acta Universitatis Upsaliensis.
- GRUN, R. (1990). *A Revolução dos Gerentes Brasileiros*. Campinas, SP: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, UNICAMP. (Tese de Doutorado).
- GUIMARÃES, N. A. (2004). *Caminhos Cruzados: estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores*. São Paulo, SP: Editora 34 Ltda.
- GUIMARÃES, N. A.; CONSONI, F. & BESSA, V. (2007). O negócio da intermediação do emprego: entre a flexibilização rudimentar e a cooperação virtuosa. Comunicação XXXI ANPOCS – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, Seminário Temático 31: Sociologia Econômica. Caxambu, 22-26 out. 2007.
- HARVEY, D. (2003). A compressão do tempo-espaço e a condição pós-moderna. In HARVEY, D. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Ed. Loyola, 12ª ed, pp. 257-276.
- HARVEY, P. A. (2003). Mondialisation et travail. In: Institut de recherché et d’informations socio-économiques. Obtido em <http://www.iris-recherche.qc.ca>. Acessado em fevereiro de 2004. ISBN 2-923011-04-X.

- HIRATA, H. (1998). Entre mercado de trabalho, organização da produção e resistência dos trabalhadores: os meandros atuais da flexibilidade. In: Seminário Internacional "Reestruturação produtiva, flexibilidade do trabalho e novas competências profissionais", COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, agosto.
- HIRATA, H. (2002). Reorganização da produção e transformações no trabalho: uma nova divisão sexual? In: BRUSCHINI, C. & UNDEHAUM, S. G. (Orgs.). *Genêro, democracia e sociedade brasileira*. Sao Paulo: FCC Editora 34.
- HIRST, P. e THOMPSON, G. (1998). *Globalização em questão: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade*. Petrópolis: RJ: Vozes.
- HUET, M. (2001). Les Mutations de L'Identité des Cadres. In : *Revue CADRES CFTD*, n. 396, juin., pp.40-46. Obtido em [http://www.cadresplus.net/pdf\\_lire.phd?num=190](http://www.cadresplus.net/pdf_lire.phd?num=190). Acessado em dezembro de 2005.
- INVERNIZZI, N. C (2000). *Novos Rumos do Trabalho: mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira*. Campinas, SP: Departamento de Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências, UNICAMP. (Tese de Doutorado).
- KANTER, R. M. (1996). *Classe Mundial*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- KIM, L. (1993). National Systems of Industrial Innovation: dynamics of capability building in Korea. In NELSON, R.R. (Ed.). *National Innovation Systems: a comparative analysis*. New York: Oxford University Press.
- LAFIS (2008). *Brasil – Eletroeletrônica: Linha Branca, Marrom e Portáteis*. Trabalho de consultoria, 05 de junho de 2008. Obtido em: <http://www.lafis.com.br>.
- LAUTER, G. P. (1968). *An Investigation of the Applicability of Modern Management Processes by Industrial Managers in Turkey*. Los Angeles: University of California. (Doctoral Dissertation).
- LEITE, M. P (1999). Modernização tecnológica e relações de trabalho. In: FERRETI, C. J.; ZIBAS, D. M. L.; MADEIRA, F. R. & FRANCO, M. L. P. B. (Org.). *Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Editora Vozes.
- LÉVESQUE, B. (2001). Le développement regional et local, avant et apres la mondialisation. In : Cahiers du CRISES no. 0116, collection "Working Papers". Conférence prononcée à l'occasion de l'Assemblée générale du Conseil regional de développement des Laurentides.
- LÉVESQUE, C. & MURRAY, G. (2003). Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau. *Revue De L'IREs*, vol. 41, n° 1, pp. 1-28.
- LINHART, D. (2000). O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. Trad. Maria Laetitia Correa e Fernando Fidalgo. *Trabalho & Educação – Revista do NETE*, Belo Horizonte, n.7, p.24-37, jul./dez. 2000.
- MARX, K. (1988). *O Capital*. 3ª Ed. São Paulo: Nova Cultural, Vol. 1.
- MASCARENHAS, H. R. (2005). *O Setor de Eletrodomésticos de Linha Branca: um diagnóstico e a relação varejo-indústria*. São Paulo, SP: Escola de Economia de São Paulo, FGV. (Dissertação de Mestrado).
- MATUSITA, A. P. (1997). *Mudança Estrutural no Setor de Linha Branca nos anos 90:*

- características e condicionantes. Campinas, SP: Instituto de Geociências, UNICAMP. (Dissertação de Mestrado).
- MELO, M. C. O. L. (1999) O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva. Trabalho apresentado no VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, São Paulo. Associação Brasileira dos Estudos do Trabalho - ABET. São Paulo, 1999. v. 2. pp. 1337-1357.
- MERLO, A. R. C. (1997). Lesões por esforços repetitivos. In: CATTANI, A. D. (Org.). *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis, RJ: Vozes, pp. 143-148.
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. (1991). Institutionalized organizations: formal structure as myth an ceremony. In: POWELL, W. & DIMAGGIO, P. J. (Orgs). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, University of Chicago Press, pp. 41-62.
- MINTZBERG, H. (1991). Managerial work forty years later. In: CARLSONS, S. (Ed.). *Executive behavior: reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart*. Upsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- MORENO; B: S: (2006). Mudanças Tecnológicas e o Trabalho na Contemporaneidade. In: *Perspectivas Contemporâneas*. Campo Mourão, v. 1, n. 2, p. 153-163 nov./maio 2006.
- NEPOMUCENO, L. H. (2008). Uma reflexão sobre a centralidade do conhecimento na Teoria Organizacional e Administrativa. In: *Revista Espaço Acadêmico*, mensal n. 86, julho de 2008, ano VIII. ISSN 1519-6186. Obtido em <http://www.espacoacademico.com.br/086/86nepomuceno.html>, em dezembro de 2008.
- NICHOLS, T.; SUGUR, N. & DEMIR, E. (2002). Labour in a global world: management strategy and worker response in the Turkish white goods industry. Trabalho apresentado na Conferência Internacional de Cardiff sobre a comparação internacional das estratégias gerenciais e relações de emprego na indústria de linha branca, School of Social Sciences, Cardiff University, UK, fevereiro de 2002.
- NICHOLS, T. & ÇAM, S. (2003). Factory Regimes and the Dismantling of Established Labour in Asia: a review of cases from large manufacturing plants in China, South Korea and Taiwan. *Working Paper Series*, n. 44 School of Social Sciences. Cardiff University, November.
- NICHOLS, T. & SUGUR, N. (2004). *Global management, local labour: Turkish workers and modern industry*. London, Palgrave Macmillan. ISBN 1403917507
- NICHOLS, T. & ÇAM, S. (2005). The world of white goods: markets, industry structure and dynamics. In: NICHOLS, T. & ÇAM, S. (org.). *Labour in a Global World: case studies from the white goods industry in Africa, South America, East Asia and Europe*. New York: Palgrave Macmillan.
- PEREIRA, L.; BRAGA, C. & MARQUES, A. (2008). Estresse no trabalho. Estudo de caso com gerentes que atuam em uma instituição financeira nacional de grande porte. In: *Revista de Ciências da Administração*. Volume 10, n. 21, pp.175-196, mai.-ago. 2008.
- PERTICARRARI, D. (2003). *Reestruturação produtiva e emprego na indústria de linha branca no Brasil*. Campinas, SP: Departamento de Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências, UNICAMP. (Dissertação de Mestrado).

- PINA, A. M. B. (2004). *Inovações e Trabalho: percepções de trabalhadores e gerentes em uma empresa de linha branca*. Campinas, SP: Departamento de Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências, UNICAMP. (Dissertação de Mestrado).
- PLIOPAS, A. L. V. & TONELLI, M. J. (2007). Doces Práticas para Matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. In: *O&S* 116, v. 14, n. 42, julho/setembro de 2007. Obtido em <http://www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc>, em novembro de 2008.
- POCHMANN, M. (2008). A transnacionalização da terceirização na contratação do trabalho. Relatório de Pesquisa. Mimeo.
- PORTER, M. E. (1986). Competition in Global Industries: a conceptual framework. In: PORTER, M. E. *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- POSSAS, M. L. (1985). *Estruturas de Mercado em Oligopólio*. São Paulo: Editora Hucitec.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review.
- RACHID, A. & GITAHY, L. (1995). “Programas de qualidade, trabalho e educação”. In: *Espaço aberto*, Brasília, n. 65, pp. 63-93.
- RACHID, A. (2000). *Relações entre Grandes e Pequenas Empresas de Autopeças: um estudo sobre a difusão de práticas de organização da produção*. Campinas, SP: Faculdade de Engenharia Mecânica, UNICAMP. (Tese de Doutorado).
- RACHID, A.; CUNHA, A.; GITAHY, L. & ARAÚJO, A. (2006). Adoção de métodos de gestão da produção em três empresas de linha branca. Trabalho apresentado na XXVI Enegep – Fortaleza (CE), 9 a 11 de outubro de 2006.
- RÉGNIER, K. D. (2006). *O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos: uma análise baseada na oferta de empregos nos anúncios classificados*. Rio de Janeiro, RJ: Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, UFRJ. (Tese de Doutorado).
- ROULEAU, L. (2005). Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, E. & MELO, M. C. O. L. (Org.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- ROTTA, I. S. (2007). As mudanças nos processos produtivos e as transformações no trabalho em empresas do setor de linha branca. Trabalho apresentado no I Seminário Temático do Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças (Nesefi) da UFSCar – Centralidade e Fronteiras das Empresas no Século XXI –, em 19 a 21 de novembro de 2007. Obtido em <http://www.dep.ufscar.br/grupos/nesefi/st/anais>, em dezembro de 2008.
- RUIGROK, W. & VAN TULDER, R. (1995). *The logic of international restructuring*. London: Routledge.
- SALERNO, M. S. (1985). Produção, Trabalho e Participação: CCQ e KANBAN numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. (Coord.). *Processo e Relações do Trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- SANDRONI, P. (2002). *Novíssimo Dicionário de Economia*. São Paulo: Editora Best Seller.
- SANTOS, G. V. (2005). *Globalização, Estratégias Gerenciais e Trabalhadores: um estudo*

- comparativo da indústria brasileira de celulose. Campinas, SP: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, UNICAMP. (Tese de Doutorado).
- SANTOS, A. M. M.; SOUZA, A. J. & COSTA, C. S. (1995). Bens de consumo: linha branca. In: BNDES Setorial, n.2, dezembro, 1995.
- SARSUR, A. M. & CRUZ, M. V. G. (2003). A função gerencial na encruzilhada: dilemas contemporâneos. Trabalho apresentado no VI Seminário em Administração (SemeAD), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo: SP, 25 e 26 de março de 2003.
- SCISTOWSKI, L. (2002). *Como conquistar e manter seu emprego: tudo o que você precisa saber e fazer para estar competitivo e se manter empregável*. Rio de Janeiro: Palavra e Imagem.
- SEGNINI, L. R. P. (1998). Educação, Trabalho e Desenvolvimento: uma complexa relação. Trabalho apresentado no I Workshop do projeto de pesquisa “Conceitos empregados na educação profissional”, organizado pelo NETE – Núcleo de Estudos sobre o Trabalho e Educação – UFMG.
- SEGRE, L. M.; DUMANS, G.; COSTA, M. C. & ROLDAN, F. (1999). Adoção de trabalho em grupo e tecnologia flexível na indústria automobilística brasileira: estudo de caso. Trabalho apresentado no Encontro Nacional de Engenharia de Produção (Enegep). Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1999\\_A0115.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1999_A0115.PDF).
- SILVA, N. (2005). *Reestruturação Produtiva e Gênero: um estudo de caso em duas empresas do setor de eletrodomésticos de linha branca*. Campinas, SP: Departamento de Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências, UNICAMP. (Tese de Doutorado).
- SILVA, E. B. (1991). *Refazendo a Fábrica Fordista*. São Paulo, SP: Editora Hucitec.
- SOBRERO, M. & ROBERTS, E. B. (2002). Strategic management of supplier-manufacturer relations in new product development. In: *Research Policy*, n. 31, pp. 159-182.
- SUGUR, N. & NICHOLS, T. (2005). Turkey: The Development of White Goods in the “EU Periphery”. In: NICHOLS, T. & ÇAM, S. (org.). *Labour in a Global World: case studies from the white goods industry in Africa, South America, East Asia and Europe*. New York: Palgrave Macmillan.
- TEIXEIRA, M. G. (1995). *Gerentes e Novas Estratégias de Gestão*. Belo Horizonte, MG: CEPEAD/FACE, Universidade Federal de Minas Gerais. (Dissertação de Mestrado).
- TONGQING, F. & WEI, Z. (2003). Research on the Transforming of Labour Relations of White Goods Industry in China. Trabalho apresentado na II Conferencia Internacional sobre o setor de linha branca, School of Social Sciences, Cardiff University, UK, setembro de 2003.
- WADDINGTON, J. (1999). Situating Labour within the Globalization Debate. In: WADDINGTON, J. (Ed.). *Globalization and Patterns of Labour Resistance*. Mansell: London and New York.
- WATSON, T. (1994). *In search of management*. London: Routledge.
- WILLMOTT, H. (2005). Gerentes, controle e subjetividade. In: DAVEL, E. & MELO, M. C. O. L. (2005). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.

WOMACK, J.; JONES, D. & ROOS, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.

WOOD, S. (1991). O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo? In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n.17, ano 6. Rio de Janeiro: ANPOCS.

XAVIER, G. (1997). *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis, RJ: Vozes.

ZHAO, W.; NICHOLS, T. & ÇAM, S. (2005). China: White Goods and the Capitalist Transformation. In: NICHOLS, T. & ÇAM, S. (org.). *Labour in a Global World: case studies from the white goods industry in Africa, South America, East Asia and Europe*. New York: Palgrave Macmillan.

ZILBOVICIUS, M. (1997). *Modelos para a produção, produção de modelos: contribuição à análise da gênese, lógica e difusão do modelo japonês*. São Paulo, SP: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. (Tese de Doutorado).

#### **SITES**

<http://www.abinee.org.br>

<http://www.eletros.org.br>

<http://www.funcex.com.br/rbce>

<http://portalexame.abril.com.br>

<http://www.valoronline.com.br>

<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes>

Sites das empresas pesquisadas.