

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FLEXIBILIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E REFLEXOS SOBRE O MUNDO DO  
TRABALHO: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS NO SETOR TÊXTIL DE  
SANTA CATARINA**

**Dissertação submetida ao curso de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para  
obtenção do grau de mestre em Administração**

**MESTRANDA: ELAINE CRISTINA DE OLIVEIRA  
ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup> DR<sup>a</sup>. VALESKA NAHAS GUIMARÃES**

**Florianópolis, 2002.**

**FLEXIBILIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E REFLEXOS SOBRE O MUNDO DO  
TRABALHO: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS NO SETOR TÊXTIL DE  
SANTA CATARINA**

*“Oh, as estranhas exigências da sociedade  
burguesa que primeiro nos confunde e nos  
desencaminha, para depois exigir de nós mais  
que a própria natureza!”*

GOETHE

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa o esforço de uma caminhada acadêmica, de angústias, de alegrias e realizações. Representa a concretização de uma pequena parcela do sonho de efetivamente poder estar próximo do mundo do trabalho, do chão-de-fábrica, em contato com a realidade e o cotidiano dos trabalhadores, que às vezes torna-se distante para nós acadêmicos.

Meus agradecimentos são muitos, afinal foram tantas as pessoas maravilhosas que participaram desta minha caminhada. Uma que incondicionalmente esteve presente em todas os momentos, faço meu agradecimento especial a DEUS, que me concedeu o tempo e os meios para que eu conseguisse chegar ao fim deste trabalho.

Aos meus pais, flores da minha vida, que sempre estiveram dispostos a compreender os meus rompantes de estresse e angústia. Aos meus dois irmãos, em especial à minha irmã que sempre esteve ao meu lado e ao meu cunhado pelo apoio.

À toda a minha família tios, primos, em especial à Isa, e a uma pessoa que já não se encontra mais entre nós, que infelizmente resolveu partir antes que eu terminasse esta etapa, à minha avó amada, exemplo de perseverança na minha vida. Ao Alexandre, que esteve presente na última etapa de elaboração desta dissertação, obrigado pelo carinho, pelo apoio e amor reservado.

À todos os meus amigos, as vezes podemos esquecer algum, todos sintam-se agradecidos, aos colegas de mestrado, em especial a Alessandra, Fabíola, Korine, Lisiane, Victor e muitos outros que se aqui eu fosse listar não caberia numa única página. Também aos amigos de bate papos, aos amigos nineitianos em especial, a Alê, Felipe, Léo, Nanda, Neimar e a Aline pela força e a todos que passaram pelo núcleo.

Aos professores que foram inspiração para a concretização deste trabalho, ao Prof. Ribas, à minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Valeska que com certeza foi um divisor de águas para a mim, obrigada por todo apoio e pelo incentivo, a Prof<sup>a</sup>. Suzana Tolfo, e aos demais professores do CPGA. A querida Antônia, o meu mais singelo agradecimento, pela força e por ter me

acompanhado nesta caminhada. Aos professores que contribuíram com este trabalho, Prof. Hoyedo Nunes Lins (Depto. de Economia/UFSC) e Prof<sup>ª</sup>. Eloise Helena Livramento Dellagnelo (Depto. de Administração/UFSC).

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração, às secretárias do CPGA, em especial a Graziela Zacchi. À Silvia Bertré bibliotecária deste programa, pela vontade de sempre resolver nossos problemas com livros.

Às empresas que possibilitaram a realização deste estudo. Em especial quero agradecer à Gerente de Recursos Humanos da empresa Alfa, Sr.<sup>a</sup> Luzia, à Srt<sup>a</sup> Ana Claudia e a todos os trabalhadores pela disponibilidade com que me concederam as entrevistas. Também agradeço ao Sr. Vilmar e ao Gerente Administrativo da empresa Delta, aos seus trabalhadores pela disponibilidade com que concederam as entrevistas. Ao Sindicato dos Trabalhadores da Fiação e Tecelagem de Brusque-SC.

**FLEXIBILIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E REFLEXOS SOBRE O MUNDO DO  
TRABALHO: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS NO SETOR TÊXTIL DE  
SANTA CATARINA**

**ELAINE CRISTINA DE OLIVEIRA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de mestre em administração, e aprovada na sua forma final pelo programa de pós-graduação em administração.

**Prof. Nelson Colossi**

Coordenador do Programa

**Banca Examinadora:**

**Prof<sup>a</sup>. Valeska Nahas Guimarães, Dr<sup>a</sup>**

Orientadora

**Prof<sup>a</sup>. Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dr<sup>a</sup>**

Membro da banca

**Prof. Hoyedo Nunes Lins, Dr.**

Membro da banca

**Prof<sup>a</sup>. Maria Terezinha Angeloni, Dr<sup>a</sup>.**

Membro suplente da banca

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>X</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	13
1.2 OBJETIVO GERAL .....	14
1.2.1 <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>14</i>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
2.1. GLOBALIZAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL .....	16
2.1.1 <i>A reestruturação produtiva .....</i>	<i>19</i>
2.1.2 <i>Uma leitura sobre a acumulação flexível.....</i>	<i>23</i>
2.2 MODELOS DE PRODUÇÃO CLÁSSICOS .....	27
2.2.1 <i>Principais características do modelo taylorista e fordista .....</i>	<i>27</i>
2.2.2 <i>A crise da administração científica e a busca de novos modelos de produção .....</i>	<i>31</i>
2.3 NOVAS ABORDAGENS DOS MODELOS DE PRODUÇÃO.....	35
2.4 FLEXIBILIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO TRABALHO .....	41
2.4.1 <i>A flexibilização da produção.....</i>	<i>41</i>
2.4.2 <i>Aspectos relevantes da Flexibilização do Trabalho.....</i>	<i>47</i>
2.5 <i>Características das relações e condições de trabalho .....</i>	<i>55</i>
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>60</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	60
3.1.1 <i>Definição das categorias analíticas e questões de pesquisa.....</i>	<i>60</i>
3.1.2 <i>Trajatória da pesquisa de campo .....</i>	<i>63</i>
3.1.3 <i>Participantes da pesquisa.....</i>	<i>64</i>
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	65
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	66
<b>4. CARACTERÍSTICAS DO SETOR TÊXTIL.....</b>	<b>67</b>
4.1 A INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL: UM BREVE LEVANTAMENTO DO SETOR.....	67
4.1.1 <i>Competitividade do setor têxtil.....</i>	<i>69</i>
4.1.2 <i>Características do processo produtivo do setor têxtil.....</i>	<i>74</i>
4.2 O SETOR TÊXTIL CATARINENSE.....	77
<b>5. ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS.....</b>	<b>81</b>
5.1 CASO I: EMPRESA ALFA .....	81
5.1.1 <i>Histórico da empresa Alfa.....</i>	<i>84</i>
5.1.2 <i>Características gerais da empresa Alfa .....</i>	<i>85</i>
5.2. AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS INTRODUZIDAS NA EMPRESA ALFA... 86	
5.2.1 <i>Transformações decorrentes da flexibilização da produção .....</i>	<i>91</i>
5.2.2 <i>Flexibilização do trabalho .....</i>	<i>100</i>
5.2.3 <i>Ambiente de trabalho e condições de trabalho .....</i>	<i>104</i>
5.2.4 <i>Relações de trabalho .....</i>	<i>106</i>

5.3 CASO II: EMPRESA DELTA.....	110
5.3.1 <i>Histórico e características gerais da empresa</i> .....	110
5.3.2 <i>Características gerais da empresa Delta</i> .....	114
5.4 AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS INTRODUZIDAS NA EMPRESA DELTA	115
5.4.1 <i>Transformações decorrentes da flexibilização da produção</i> .....	117
5.4.2 <i>Flexibilização do trabalho</i> .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
5.4.3 <i>Ambiente e condições de trabalho</i> .....	123
5.4.4 <i>Relações de trabalho</i> .....	125
5.5 ESTUDO COMPARATIVO DAS EMPRESAS ALFA E DELTA.....	128
5.6 A VISÃO DO SINDICAL SOBRE A FLEXIBILIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO TRABALHO.....	132
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>135</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>139</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

TABELA I: DISTINÇÃO ENTRE MODELO “ <i>LEAN PRODUCTION</i> ” E MODELO ANTROPOCÊNTRICO	40
QUADRO I: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS: ENTREVISTA REALIZADAS .....	65
TABELA II – MAIORES PRODUTORES TÊXTEIS – 1997 (EM MIL T) .....	68
QUADRO II: FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA TÊXTIL .....	73
FIGURA I: FLUXOGRAMA DO SETOR DE FIAÇÃO .....	75
FIGURA II: FLUXOGRAMA DO SETOR DE TECELAGEM.....	76
TABELA III: PORTE DAS EMPRESAS CATARINENSES .....	78
TABELA IV: EMPRESAS DE ACORDO COM O SEGMENTO, Nº. DE TRABALHADORES E MUNICÍPIOS DA INDÚSTRIA TÊXTIL DO VALE DO ITAJAÍ-SC .....	79
QUADRO III: NÚMERO DE PESSOAS ENTREVISTADAS NA EMPRESA ALFA, SEUS RESPECTIVOS CARGOS E SETORES .....	82
QUADRO IV – FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS.....	82
QUADRO V – NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS.....	83
QUADRO VI - TEMPO DE EMPRESA E TEMPO DE CARGO DOS ENTREVISTADOS.....	84
QUADRO VII: NÚMERO DE ENTREVISTADOS DA EMPRESA DELTA .....	111
QUADRO VIII: FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS DA EMPRESA DELTA.....	111
QUADRO IX – O NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS.....	113
QUADRO X: TEMPO DE EMPRESA E TEMPO DE CARGO DOS ENTREVISTADOS DA EMPRESA DELTA.....	114
QUADRO XI: QUADRO COMPARATIVO DOS CASOS ALFA E DELTA.....	131



## LISTA DE SIGLAS

CAD - Design Assistido por Computador  
CAM – Manufatura Integrada por Computador  
CEJA – Programa de Ensino Supletivo  
CGT – Central Geral dos Trabalhadores  
CLP's - Controladores Lógico Programáveis  
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho  
CUT - Central Única dos Trabalhadores  
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudo Sócio-Econômico  
EPI's – Equipamentos de Proteção Individual  
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina  
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social  
LER (lesão por esforço repetitivo)  
NINEIT - Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho  
OT – Organização do Trabalho  
P & D – Pesquisa e Desenvolvimento  
PEMES - Pequenas e Médias Empresas  
RH – Recursos Humanos  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SESI – Serviço Social da Indústria  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
UNIMED – Cooperativa de Trabalho Médico Ltda.

## RESUMO

A pesquisa, realizada no setor têxtil de Santa Catarina, aborda as implicações da flexibilização da produção e seus reflexos sobre as condições e as relações de trabalho. Trata-se de um estudo teórico-empírico, predominantemente qualitativo. O delineamento da pesquisa parte de um estudo comparativo de casos entre uma empresa de grande porte e uma pequena empresa, ambas localizadas em Brusque-SC. Foram utilizadas, no decorrer da pesquisa, fontes primárias e secundárias. Como fontes primárias, o trabalho vale-se de entrevistas semi-estruturadas e de observações. Como fontes secundárias, foram efetuadas pesquisas de cunho bibliográfico em livros, periódicos e documentos oficiais. Foram realizadas, também, entrevistas com a gerência, a supervisão e os trabalhadores de chão-de-fábrica das duas empresas. Na parte teórica do estudo, privilegia-se três categorias básicas de análise: flexibilização da produção, flexibilização do trabalho e relações de trabalho.

A estratégia de utilização da flexibilização da produção e do trabalho nas empresas, que configuram o foco da pesquisa, não é idêntica e segue caminhos diversos. A empresa Alfa, em virtude de possuir melhores condições financeiras, adquiri nova tecnologia de produção, estratégia que resulta na obtenção de maior vantagem competitiva. Nas questões relacionadas à flexibilização do trabalho, essa empresa utiliza o chamado banco de horas como forma de redução do pagamento de horas extras. Adota, também, a terceirização de atividades meio. Já a pequena empresa, Delta, não possui as mesmas condições financeiras da primeira, razão pela qual não adota a mesma estratégia da aquisição de tecnologia de ponta. Além disso, ela tem problemas relacionados ao espaço físico (*layout*), pequeno demais para os equipamentos nele dispostos, circunstância que força a empresa Delta a terceirizar as atividades fins e a subcontratar para manter-se competitiva no mercado. A flexibilização da produção e a flexibilização do trabalho, de certa forma, melhoram as condições de trabalho, no que diz respeito ao ambiente físico. As relações de trabalho modificam-se pelo enxugamento de pessoal, quando algumas funções são extintas e outras terceirizadas. Assim, tanto as questões relativas à flexibilização da produção e à introdução de novas tecnologias quanto a utilização da flexibilização do trabalho requerem das empresas maior ênfase no treinamento e na capacitação tecnológica.

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho é fonte de tudo o que existe no mundo e foi através da atuação do homem na natureza que este satisfaz suas necessidades (BRAVERMANN, 1980). No entanto, com o decorrer dos tempos, o trabalho sofreu inúmeras transformações no seu processo, conteúdo, forma de realização, divisão, estruturação e alienação. Na evolução da história do capitalismo, quando uma massa de indivíduos passa à situação de operário assalariado, surge o problema da degradação do trabalho e, com ela, a exploração, a insatisfação e a alienação do trabalhador. A partir do assalariamento, a subordinação do trabalhador ao capitalista passa a ser a tônica dos debates até os dias atuais. A adoção intensa da maquinaria no passado e atualmente das novas tecnologias intensificam esse embate, já que essas tecnologias possibilitam ao capitalista um controle cada vez maior de todo o processo de trabalho e a diminuição substancial do trabalho vivo, com a eliminação de postos de trabalho, conforme bem alertava Marx (1996).

As mudanças sócio-econômicas, o contexto da globalização e o avanço tecnológico influenciam o mundo do trabalho. Para tanto, os modelos de reestruturação produtiva e a necessidade do capital ser competitivo impõem a criação de novas formas de produção e a corrida pela flexibilização produtiva.

De acordo com este contexto, as empresas partem para a utilização de sistemas de flexibilização produtiva e a flexibilização do trabalho. Esta flexibilização estaria relacionada, para Miqueluzzi (1997), com o surgimento de novas formas de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados, grandes inovações comerciais, tecnológicas e organizacionais, que envolvem significativas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, criando um movimento no emprego do chamado setor de prestação de serviços. Na visão de Kovács (1999) a flexibilização acaba resultando em problemas relacionados ao perfil dos trabalhadores e a sua formação para atender estas novas formas de produção, além da intensificação do ritmo do trabalho e a precarização geral das condições de trabalho. A flexibilização da produção e do trabalho são geralmente estratégias adotadas pelas empresas para a obtenção de menores custos de produção. Contudo, sob o olhar do trabalho degradam as condições e relações do trabalho, não somente no sentido da degradação física, como também da degradação social e econômica.

Do ponto de vista de Carleial (1995), a introdução de novas técnicas, no Brasil, fez-se num momento especial da economia, que conjuga a crise recessiva, a ampliação da

concentração da renda, o acirramento da crise inflacionária, a perda de postos de trabalho. E mais recentemente, a abertura da economia associada à redução do mercado interno e ampliação da concorrência internacional. No caso brasileiro, como destaca a autora supracitada, a introdução destas novas técnicas, tendo em vista a conjuntura econômico-social, proporcionaram desvantagens aos trabalhadores. Estas desvantagens estariam relacionadas às questões salariais (insegurança e instabilidade na obtenção da sua renda), as condições de trabalho (por não estarem mais nas mãos das empresas e expostas as fiscalizações governamentais), dentre outras.

Na sociedade atual, como aponta Ramos (1997), as empresas buscam a "modernidade" e competitividade, procurando ajustar-se ao modelo japonês de gestão. O toyotista, para tanto promove a reestruturação de seus sistemas produtivos, incluindo novas formas de organização, gestão e relações de trabalho. Isto inclui as propostas de flexibilização da força de trabalho, tais como o trabalho temporário, jornada flexível, subcontratação e terceirização de serviços. O objetivo desta terceirização, segundo vários autores (CARLEIAL, 1995, MIQUELUZZI, 1997, KOVÁCS, 1999), seria a extinção de setores dentro das empresas, que por sua vez geraria uma significativa redução de custos. Na verdade, este discurso de busca de competitividade encobre uma outra realidade que se materializa na precarização das relações de trabalho e o agravamento da situação social dos trabalhadores.

Tendo em conta o quadro acima descrito, analisou-se as relações entre as diferentes formas de flexibilização da produção e suas implicações sobre o mundo do trabalho, além dos seus reflexos sobre as condições e relações de trabalho. Assim procurou-se verificar as formas tradicionais e legais de contratação (em linhas gerais), relacionando-as às formas de contratação de trabalhos ditas "flexíveis": como a utilização de trabalhadores associados a cooperativas de trabalho, ou via contratos flexíveis de trabalho, contratos por tempo determinado, adoção de banco de horas, subcontratação, e outras formas de flexibilização do trabalho assumidas pelas empresas; tentando perceber quais destas formas as empresas pesquisadas adotam.

Estudou-se nesta o Setor Têxtil, que vem adotando tais práticas de flexibilização, confirmadas através das pesquisas realizadas no NINEIT (Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho, 1999-2000), no setor de confecções. A análise contemplou uma reflexão crítica de como está acontecendo tal processo e suas implicações nas condições de trabalho, uma questão que enseja debates intensos e posicionamentos radicais (favoráveis e críticos) e que precisa ser investigada com maior seriedade e aprofundamento, enriquecida por mais estudos de casos empíricos.

## 1.1 Justificativa e Relevância do Estudo

As transformações que ocorreram nas últimas décadas representam um anseio a corrida pela competitividade por parte das empresas, o que reflete consideravelmente nas condições e relações de trabalho e como estes trabalhadores poderiam se inserir neste contexto; é a grande questão.

Este estudo justifica-se em função do contexto atual, inserido em um mercado globalizado e competitivo, cujo avanço tecnológico e organizacional tem papel fundamental dentro das empresas. Esta competitividade resulta da incessante busca pela sobrevivência no mercado, pela produtividade e diminuição dos custos, em especial com mão-de-obra, verificado através da adoção das formas ditas flexíveis da produção e do trabalho. O mercado vem ao encontro destas alternativas, como uma exigência de manutenção e sobrevivência das empresas via concorrência. Sobre estas questões existem polêmicas que necessitam ser esclarecidas e aprofundadas com mais estudos teórico-empíricos, que por diferentes razões mostram lacunas ainda não exploradas, assim como a inexistência de um consenso nos estudos realizados até aqui.

As mudanças no mundo da produção, que tiveram alcance na divisão internacional do trabalho, na redistribuição da produção entre diferentes unidades produtivas e em diversos países do globo, além das próprias formas de execução efetiva do trabalho, trouxeram à tona um impasse aos teóricos da administração quanto às questões relacionadas às condições e relações de trabalho.

A estratégia das empresas, como forma de reação ao padrão de concorrência, é a de flexibilidade e de integração dos sistemas de produção. Todo este contexto de competição acirrada, que impõe às empresas reestruturação da produção e busca de alternativas eficazes para concorrência, pressupõe o aumento da subordinação da reprodução social da força de trabalho, cujas metas, condições de cooperação e até a participação dos trabalhadores, seguem as novas demandas da acumulação capitalista. A grande lacuna deste tema está na ausência de trabalhos que verifiquem se necessariamente uma empresa que flexibiliza a produção deve adotar a flexibilização do trabalho como estratégia para o aumento da produtividade, e ainda, se esta é uma faceta do capital ou necessariamente o único caminho a ser seguido. Afinal, estas novas formas flexíveis de produção podem trazer consigo a precarização e a maior subordinação do trabalhador à acumulação capitalista? ou é apenas uma alternativa ao

desemprego no que se refere ao trabalhador e, do ponto de vista das empresas, uma tentativa de aumento da competitividade?

O setor têxtil selecionado para a realização deste estudo teve como ponto essencial o fato deste ser um “setor tradicional”, que busca na flexibilização do trabalho as vantagens competitivas. Através de alguns trabalhos realizados pelo NINEIT/UFSC (Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho, dentre os quais a pesquisa desenvolvida no setor de confecções de Santa Catarina, (RIBAS e TRINDADE, 2000; 2001), observou-se, dentre outros fatores, a utilização de mão-de-obra terceirizada ou subcontratada e a precarização das condições de trabalho, característico do setor de confecções. Em especial, na região de Brusque - Santa Catarina, escolhida para a realização dos estudos de casos, pretendendo-se, neste trabalho, verificar a utilização da flexibilização do trabalho no setor têxtil.

Foi na experiência obtida durante os estudos desenvolvidos desde a graduação, principalmente com pesquisas realizadas em empresas, que o interesse por este tema surgiu; e, através da constatação de como a força de trabalho está sendo cada vez mais explorada no contexto atual de profundas transformações sociais e econômicas.

## **1.2 Objetivo Geral**

- ❖ Analisar as implicações da flexibilização da produção e do trabalho sobre as condições e as relações de trabalho em duas empresas do setor têxtil catarinense.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- ❖ Identificar as formas e tipos de flexibilização da produção e do trabalho que vêm sendo adotada pelas empresas pesquisadas;
- ❖ Analisar as razões que levaram essas empresas a flexibilizar a produção;

- ❖ Analisar, na perspectiva dos gerentes e trabalhadores, como a flexibilização da produção modificou as relações de trabalho e as condições de trabalho nas empresas;
  
- ❖ Investigar o posicionamento do sindicato dos trabalhadores do setor têxtil de Brusque-SC sobre a flexibilização da produção e do trabalho.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Globalização, reestruturação produtiva e acumulação flexível**

As transformações que estão ocorrendo mundialmente impõem às empresas a corrida pela reestruturação produtiva, que consubstancia-se pelas novas formas de organização da produção e pela flexibilização. Este fato dá-se pelas mudanças do capitalismo a partir da década de 70 e que se aprofundaram nas décadas seguintes. O fato é se estas modificações assinalam o surgimento de um novo regime de acumulação ou ainda se estabelecem reparos temporários no modo de produção capitalista vigente.

A chamada onda de globalização altera os padrões de regionais e nacionais para padrões internacionais e transnacionais. De acordo com Giddens (1999), a globalização está relacionada a aspectos políticos, tecnológicos e culturais, além de econômicos. A globalização teve influência direta da evolução e do desenvolvimento dos meios de comunicação, remontando desde a década de 60. A evolução da tecnologia da informação e o desenvolvimento das novas tecnologias de produção contribuíram para acelerar a produtividade das empresas em consequência da necessidade de um mercado consumidor mais amplo. A ampliação do mercado consumidor das empresas levou a abertura das fronteiras comerciais surgindo o fenômeno da globalização.

A globalização (RAMOS e ARRUDA JUNIOR, 1998), está relacionada à terceira revolução tecnológica, estabelecida em especial pelos progressos da informática e outros domínios da tecnologia. As mudanças da globalização trazem o surgimento e desenvolvimento das políticas neoliberal. A partir daí pode-se perceber que estas transformações estão intimamente relacionadas com as políticas do Estado.

Dentro dos acontecimentos históricos, desde 1945 prevalecia o Welfare State<sup>1</sup>, que bebia dos pressupostos keynesianos, no qual o Estado deveria estar presente nas questões sociais, como educação, saúde, entre outras, rompendo com o liberalismo clássico anterior. No entanto,

---

<sup>1</sup> Estado de Bem Estar Social (Ramos e Arruda Junior, 1998).



(...) O intervencionismo estatal guarda a marca das políticas dos Estados-Nações nos quais os conflitos de classe tenderam a um grau aceitável de institucionalização. Como a luta de classes não pode ser contida em formas jurídicas estanques e como a inscrição constante de princípios jurídicos universalizantes nas leis estatais acaba por se constituir como um obstáculo à racionalidade instrumental do Poder Executivo neoliberal, este se revolta contra o Poder Jurídico, ou ao menos contra os elos de eticidade residentes no mesmo, contrários à dilapidação das instituições jurídico-políticas em curso pelo mito do estado-mínimo, um estado máximo do Capital, com novas e crescentes formas de intervencionismo estatal. (...) A idéia de privatização presente nas políticas neoliberalizantes objetiva a redução do déficit fiscal (RAMOS e ARRUDA JUNIOR, 1998, p. 20-21).

Verificados estes fatos, percebe-se que no momento que o Welfare State não atendia os interesses do capital e não contribuía para o crescimento do capitalismo este é deixado de lado pela tese de que o estado-mínimo era a solução dos problemas. Sendo assim, o processo de globalização neoliberal, para Ramos e Arruda Junior (1998), não instaura o estado-mínimo e sim um estado autoritário, com uma política concentradora de renda, acirrando a luta entre classes.

As mudanças que ocorreram na forma como o Estado se posiciona diante destes novos acontecimentos determina também um redirecionamento das suas funções. De acordo com Arienti (2000), o modo de regulação do modelo fordista possibilitou grande acúmulo de capital de maneira estável, principalmente nas economias capitalistas do pós-guerra, mas que mostraram-se esgotadas na década de 70.

Neste período de transição ocorreu a reorientação e reestruturação do aparelho do estado, bem como das políticas econômicas. Para o autor, acima citado, os indícios de crise e esgotamento das formas econômicas na década de 70, o surgimento de novos elementos e relações nas décadas de 80 e 90 mostram a transição do crescimento do pós-guerra. Estas mudanças seriam as novas tecnologias de produção e produto, as formas de organização da produção, as formas de concorrência, a ampliação e aceleração das relações comerciais internacionais, com impactos nacionais e internacionais, as mudanças nas relações de força entre grupos sociais, novas estratégias de hegemonia política, as reformas nos Estados nacionais e as novas relações inter-governamentais e internacionais no contexto político e social.

Segundo Harvey (1993), também são verificadas profundas mudanças nos processos de trabalho, hábitos de consumo, configurações geográficas e geopolíticas, poderes e práticas políticas, transformações estas verificadas na economia política do capitalismo do final do século XX. O problema está no sistema econômico capitalista, que é composto por momentos

de crises, determinadas pelas condições do mercado, a fixação de preço e a necessidade de controle sobre o emprego da força de trabalho para adição de maior valor sobre a produção<sup>2</sup>.

Para Arienti (2000), as décadas de 80 e 90 foram caracterizadas por um período onde a combinação das estruturas fordistas não funcionariam mais e não serviriam mais como reguladoras, onde novas estratégias são formuladas com intuito de transformar instituições e estruturas para superar as contradições e crises do fordismo.

No período de transição deve-se verificar as estratégias das empresas e a reorientação da política econômica dos governos nacionais, a formação de novos processos e relações de novas instituições, ou reformas nas já existentes, que mostram superação nas contradições e crises fordistas, para tanto, deverá se perceber que todas estas características formam um novo regime de acumulação capitalista ou um novo modo de regulação, que estaria relacionado a um regime de acumulação pós-fordista<sup>3</sup> baseado no domínio de padrões flexíveis de produção, com inovações permanentes e com um crescimento da produtividade (ARIENTI, 2000).

Outro fator importante na orientação deste novo regime de acumulação, na visão de Arienti (2000), seria o processo de reorientação e reestruturação do Estado, a partir da decadência das características do Estado fordista, que pode ser entendida através da distinção de tipos de reformas dos Estados contemporâneos. A primeira reforma foi a orientada para lidar com a crise financeira dos Estados e com os desequilíbrios macroeconômicos. Tal reforma recomenda a restrição orçamentária e monetária e a abertura comercial, reduzindo as características das políticas keynesianas. Estas estratégias tiveram como fim lidar com a crise do regime de acumulação fordista a curto prazo e com a crise financeira deste tipo de Estado. As reformas têm suas fases de implementação das políticas monetaristas na segunda metade dos anos 70. Uma outra lógica introduzida por estas reformas foi a da rentabilidade privada na produção e da regulação mercantil no consumo de bens públicos, objetivando o aumento da eficiência na produção de bens e de toda a economia que deram início às privatizações de empresas estatais.

A segunda reforma é caracterizada pelas novas estratégias voltadas para as mudanças na produção de bens e serviços públicos e sociais, aqueles que estavam sob responsabilidade do Estado. Verifica-se o interesse de iniciar uma dupla face de financiamento, com parte do financiamento realizado através de transferências estatais e parte dada pela venda de serviços

---

<sup>2</sup> Transformadas em lucro. (Harvey, 1993)

<sup>3</sup> Quanto às questões relacionadas ao Pós-Fordismo há uma enorme polêmica entre os teóricos. Neste sentido não chegou-se a um consenso se existe um Pós-Fordismo ou um Neo-Fordismo, se há ou não ruptura com o modelo clássico de produção.

ao mercado. “(...) *Pode-se identificar estas medidas com a proposta de reforma administrativa e patrimonial de criação de instituições públicas mas não necessariamente estatais*” (ARIENTI, 2000, p. 12).

As reformas se estenderam pela década de 80 nos países que foram precursores e no Brasil pela década de 90. A luta pela hegemonia política foi um dos problemas de implementação do projeto reformista. Os principais problemas políticos destas reformas do Estado estão relacionadas com a mudança do papel do Estado e do seu compromisso social como Estado fordista.

### **2.1.1 A reestruturação produtiva**

Diante de todas as transformações ocorridas em âmbito mundial nas últimas décadas as empresas buscaram se reestruturar. Verifica-se o crescimento de novas formas de organização da produção e em seu bojo a flexibilização. Esta flexibilização pode apresentar múltiplas facetas: flexibilização da produção, flexibilização do trabalho, flexibilização do produto/processo com o intuito de tornar as empresas mais competitivas. Percebe-se que a reestruturação produtiva segue o homem no curso de sua história. Desde a produção do excedente, que gerou o início das trocas, o homem passa a preocupar-se em produzir e comercializar seus produtos.

A industrialização em qualquer país exhibe aspectos semelhantes. Um dos traços marcantes é a inevitável e eterna separação dos homens da indústria entre administradores e administrados. As relações antagônicas da produção são não somente inevitáveis, mas, quase eternas. “*Dentro dos limites históricos e analíticos do capitalismo, de acordo com a análise de Marx, a tecnologia em vez de simplesmente produzir relações sociais é produzido pelas relações sociais representadas pelo capital*” (Braverman, 1977, p. 28). No momento em que ocorre a comercialização e a geração do excedente percebe-se que este passa a preocupar-se em observar a maneira como o processo de concepção e produção das mercadorias se efetua.

Assim, a partir desta preocupação, ocorrem, na percepção de Salerno (1988), mudanças no mundo da produção que geraram o que se chama a terceira revolução industrial, onde a reestruturação produtiva tem alcance na divisão internacional do trabalho, na divisão técnica do trabalho, na redistribuição da produção entre diferentes unidades produtivas e nas próprias formas de execução efetiva da atividade de trabalho.

Da forma interpretada por Salerno (1999), a reestruturação produtiva na atual conjuntura está relacionada à mudança nas estruturas da sociedade. As causas da reestruturação produtiva segundo este mesmo autor seriam muitas, desde a liberação seletiva de alguns mercados até a instabilidade financeira internacional. As empresas reagem ao padrão de concorrência, mudando as necessidades de flexibilidade e de integração dos sistemas de produção mais dinâmicos<sup>4</sup>.

Motta (1998), refere-se à reestruturação e suas estratégias como o fortalecimento da subordinação da força de trabalho às metas e condições de cooperação e participação do trabalhador. Assim, a reestruturação produtiva e as novas formas flexíveis de produção trazem consigo a precarização e a maior subordinação do trabalhador à acumulação capitalista.

O conceito de reestruturação produtiva estaria relacionado com as mudanças econômicas e políticas da atualidade, onde as inovações partem de uma lógica, conforme Salerno (1988), derivada de um contexto social, político e econômico, marcado por crises financeiras, crises de mercado e crises sociais, colocando às empresas necessidade de integração e de flexibilização, para buscarem competitividade.

Reestruturação quer dizer alteração, mudança na estrutura. Reestruturação produtiva, num sentido amplo, envolve a estrutura econômica como um todo e suas entidades regulamentadoras (legislação e regulamentação de mercados, direitos trabalhistas, direitos de consumidores, papel do Estado, mercado financeiro, etc.); envolve as relações empresas e mudanças internas à própria empresa (SALERNO, 1999, p. 21).

No contexto globalizado e da reestruturação produtiva emerge o sentido de uma empresa idealizada, como a empresa flexível, que é constituída por um núcleo estável e reduzido de gestores, de profissionais e empregados mais qualificados que possuem a característica da polivalência, composta por diversos grupos de trabalhadores flexíveis, tais como, trabalhadores em tempo parcial, trabalhadores temporários, contratados a prazo, contratados para tarefas e outros. *“Este modelo procura assegurar a flexibilidade requerida pela variação do mercado”* (SALERNO, 1997, p. 08). Dentro desta perspectiva, a reestruturação produtiva nas empresas é inspirada por este modelo. Os aspectos mais enfatizados são:

---

<sup>4</sup> Ao invés da inovação de produto, processo e distribuição, voltam-se para a diferenciação por qualidade e prazos, por rapidez em respostas aos impulsos do mercado e novas necessidades de consumo. (Salerno, 1999).

- a focalização na atividade principal de maior valor, acrescentado a externalização e deslocalização simultânea de outras atividades;
- simplificação e a descentralização de todas as estruturas empresariais;
- a ligação de um grande número de empresas (de dimensão reduzida) e trabalhadores por conta própria, por redes de informação;
- a realização de investimentos em recursos humanos, como aqueles que utilizam e produzem conhecimento, assim como a promoção de autonomia, criatividade e participação e outros;
- contratos de trabalho temporários;
- o princípio de mercado como um mecanismo de orientação da atividade em lugar do princípio da organização.

Afirma Salerno (1997), que o comércio livre gera inúmeros problemas aos países de baixo salário, pela inexistência de fronteiras ao capital. Os países mais avançados procuram a utilização de recursos humanos de maneira mais rentável, não importando em que local do mundo estes se encontrem. Os negócios globalizados não têm qualquer dedicação com as pessoas e os lugares, nem comprometem-se com o passado, o presente ou o futuro de seus empregados, não existe lealdade à países de origem, na verdade, o potencial de lucro máximo dita todas as estratégias das empresas globalizadas. Assim, os valores e necessidades relacionadas ao bem-estar social tornam-se fonte de ineficiência e fragilidade econômica. Os governos nacionais criam uma guerra disputando a retenção e a atração de capitais para aumentar seu lucro imediato.

A procura constante de locais mais vantajosos para vender e produzir produtos e serviços na lógica da redução dos custos tende a levar freqüentemente a uma segmentação do processo produtivo e a uma divisão “taylorista” do trabalho entre empresas. O trabalho profissional ligado à alta tecnologia tende concentrar-se nas “empresas-cabeças” localizadas em áreas com infraestruturas materiais, de informação-comunicação adequadas; por sua vez, as operações de rotina tendem a ser deslocalizadas para “empresas-mãos” situadas preferencialmente em regiões de mão-de-obra barata. Este tipo de divisão do processo produtivo entre empresas pode surgir igualmente no seio de redes empresariais ou macro-empresas nacionais (SALERNO, 1997, p. 10).

As forças do livre mercado regem a economia mundial, as firmas tendem a produzir lucro para serem competitivas através da utilização de recursos humanos em termos

quantitativo e qualitativo, pela criação de novos métodos de gestão e novas formas de organização do trabalho. Para tanto a flexibilização do trabalho torna-se uma das alternativas na tentativa de manter as empresas competitivas, desviando-se das obrigações trabalhistas e mostrando uma face de desregulamentação da flexibilização.

Os aspectos da reestruturação produtiva visam atingir alguns objetivos de flexibilidade e integração por parte das empresas; alguns destes são decisivos, coloca Salerno (1999), como é o caso do rápido atendimento ao mercado, aumento do giro de capital, redução de estoques e de custos financeiros, além da capacidade de lançar produtos inovadores e assim conseguirem a abertura de novos nichos de mercado.

Outros aspectos também são importantes para a estrutura e organização das empresas, estes estariam vinculados à focalização, descentralização produtiva e relação com fornecedores, bem como a organização do projeto e a relação projeto-produto e a organização da produção.

A **focalização** estaria relacionada com a concentração de esforços para aquilo que é a vantagem competitiva da empresa. *“Concentrar o foco das atividades de cada unidade, de cada instalação, reduzindo o número de processos de transformação, tendendo a unidades produtivas menores, mais especializadas, voltadas a resultados, e mais facilmente gerenciáveis”* (Salerno, 1999, p.08).

A **descentralização**, horizontalização ou terceirização *“(...) ocorre quando uma fábrica ou estabelecimento deixa de produzir certos componentes, passando a comprá-los de fornecedores externos”* (SALERNO, 1999, p. 08).

Com estes dois aspectos, o da focalização e o da descentralização, busca-se a diminuição da ociosidade e com isso atingir-se níveis de escala ótimos, reduzindo custos administrativos e de desenvolvimento do produto, transformando custos fixos em variáveis, obtendo maior produção e controle dos conflitos dentro das relações de trabalho.

Quanto aos aspectos **organização de projeto e projeto-produto** estão relacionados com o ciclo de vida dos produtos, que são cada vez mais reduzidos, cujo motivo está no fato dos mercados serem renovados em intervalos de tempo menores, com projeto rápido e de facilidades para a produção. Ascendem neste contexto a ‘modularidade’ e a ‘produtividade’ para viabilizar a utilização de sistemas de produção automatizados.

Já na **organização da produção**, de acordo com Salerno (1999), existem outros aspectos importantes como é o caso da redução dos níveis hierárquicos e a definição de áreas integradas de gestão. Além destes aspectos existem outros também importantes, relacionados à questão dos estoques, do tempo de atravessamento, qualidade, agilidade nas informações.

Para Salerno (1999), a organização tradicional tem como característica a funcionalidade, onde os equipamentos são agrupados de acordo com seus tipos, onde o giro do capital circulante é lento e há um grande volume de estoque intermediário. Já a organização flexível caracteriza-se pela utilização de tecnologia de grupo, fundamental em indústria de produção discreta, formada por família de peças com roteiro produtivo e geometria semelhantes, sendo produzidas em um conjunto de máquinas organizadas de acordo com o fluxo produtivo da peça dominante (na célula). E o sistema *Jus-in-time* incorporado às células propõe ordenar o fluxo de materiais e de informações na produção.

Na verdade, a reestruturação produtiva e as mudanças no mundo do trabalho conduzem ao que se denomina a “nova divisão internacional do trabalho e da produção”, que envolve o pós-fordismo, o neofordismo, o toyotismo, a flexibilização e a terceirização, tendo como fundamento as novas tecnologias de base microeletrônica. Esta nova divisão internacional do trabalho concretiza a globalização do capitalismo, onde todos os países constituem-se numa aldeia global de produção, onde parte do produto é construído no hemisfério norte, por exemplo, outra no hemisfério sul, e assim sucessivamente. Isto se traduz na nova forma de gerir as empresas? Como fazer com que tais modificações sejam realizadas em bases reais, com um caminho mais voltado ao social?

### **2.1.2 Uma leitura sobre a acumulação flexível**

Argumenta Harvey (1993) que a aparência superficial do capitalismo a partir da década de 70 sofre algumas mudanças. A questão é se realmente estas modificações assinalam o surgimento de um novo regime de acumulação ou se traz somente alguns reparos temporários no modo de produção capitalista. Dentro dos argumentos e das proposições da chamada “acumulação flexível” existe uma gama de teóricos favoráveis e teóricos que são contrários a tais proposições, pois acreditam que as mudanças que vêm ocorrendo na produção e distribuição de bens e riqueza não tem modificado a estrutura vigente do modo de produção capitalista, nem mesmo o velho paradigma de produção fordista.

Segundo Antunes (1995) Piore e Sabel foram os pioneiros na apresentação da tese da “especialização flexível”, tendo como experiência concreta a ‘Terceira Itália’, que teria “(...) possibilitado o advento de uma nova forma produtiva que articula, de um lado, um significativo desenvolvimento tecnológico e, de outro, uma desconcentração produtiva

*baseada em empresas médias e pequenas, “artesanais”*. Para Harvey (1993), a posição definida por Piore e Sabel seria a de que as novas tecnologias dão abertura para uma reconstituição das relações de trabalho e dos sistemas de produção em bases sociais, econômicas e geográficas. Conforme Piore e Sabel (1984), a chamada “especialização flexível” adveio dos momentos históricos que o mundo vem passando, em especial no final do século XX. A grande depressão, as guerras mundiais fizeram emergir uma nova estrutura macroeconômica que vem demonstrar, pelo menos por um tempo, seus limites. Os autores supracitados argumentam que a estabilização macroeconômica era sustentada pelas políticas econômicas keynesianas. Para Keynes, a demanda agregada não absorvia mais toda a capacidade produtiva das empresas e o mecanismo de regulação automática do mercado não era mais suficiente para restaurar ou restabelecer a atividade econômica como nos períodos anteriores. Keynes propôs, então, que deveria haver gastos do governo em projetos públicos, por determinado tempo, para assim recompor o trabalho e com isso trazer novamente o equilíbrio entre a oferta e a demanda.

Num primeiro momento, Piore e Sabel (1984) expõem que o mercado tinha o mínimo de intervencionismo para garantir a prosperidade da economia, mas o crescimento da economia depende da criação de mecanismos que substituam o mercado livre. Para tanto os autores supracitados argumentam que a expansão da economia, particularmente neste período histórico, demonstra importância à especialização flexível (que engloba a flexibilidade tecnológica, organizacional, entre outras), como uma tentativa de manter estável a economia e o mercado

Piore e Sabel *apud* Harvey (1993), percebem a existência de um aparelho entre a atual conjuntura e a oportunidade perdida na metade do século passado, quando o capital em larga escala e o capital monopolista expulsaram pequenos empreendimentos cooperativos e pequenas empresas que poderiam resolver problemas de organização industrial em linhas descentralizadas e controladas de forma democrática.

A ‘Terceira Itália’ é muito empregada como exemplo dessas novas formas de organização cooperativa de trabalhadores que, armados com novas tecnologias descentralizadas de comando e controle, podem integrar-se com sucesso às formas dominantes e repressivas, de organização do trabalho características do capital corporativo e multinacional e até mesmo subvertê-las (HARVEY, 1993, p. 177).



Nem todos os estudiosos deste tema aceitam esta visão. É o caso de Harvey (1993) e Antunes (1995), que argumentam existir muitos fatores regressivos e repressivos nestas novas práticas. Há, no entanto, autores que compartilham da visão de estar-se numa segunda divisão industrial, onde novas formas de organização do trabalho e princípios locacionais estão modificando o capitalismo do século XX, com a volta de interesses por pequenos negócios, com a redescoberta do trabalho duro e mal remunerado de atividades informais.

Outros autores ainda apóiam a posição da idéia da flexibilidade como algo de extremo poder que dá legitimidade a um conjunto de práticas políticas, mas sem qualquer fundamentação empírica. Pollert *apud* Harvey (1993), contesta o fato da idéia da flexibilidade nos mercados e organização do trabalho e ainda conclui que a descoberta da força de trabalho flexível é parte de uma ofensiva ideológica. Existe preocupação em combater a idéia da impotência do Estado-Nação de exercer certo controle sobre a mobilidade de capital. “... *Quem promove a idéia da flexibilidade, sugerem eles, contribui, conscientemente ou sem se dar conta, para um clima de opinião – uma condição ideológica – que enfraquece os movimentos da classe trabalhadora*” (HARVEY, 1993, p. 178).

Outra gama de autores definem a idéia de uma transição do fordismo para a acumulação flexível. A conjuntura atual é um mix da produção fordista altamente eficiente em alguns setores e regiões, de sistemas de produção mais tradicionais apoiados nas relações de trabalho artesanais e paternalistas, que sugerem mecanismo diferentes entre si de controle. Como aborda Harvey (1993), estes pontos são estabelecidos pela modificação da coordenação dos mercados, pela modificação da natureza e composição da classe trabalhadora global, assim como a formação de consciência, de ação política e sindical, o que acarretou ao mesmo tempo o aumento do empreedimentismo, paternalismo e privatismo.

A grande questão a ser estudada é qual a grande diferença entre as formas clássicas de gestão e as novas formas. A conjuntura sócio-econômica atual modifica os padrões de concorrência das empresas, os mercados já não são mais nacionais, mas sim internacionais, além das grandes inovações tecnológicas e demais transformações que tornam a produção e os mercados cada vez mais flexíveis, a preço, a concorrência, a tecnologias e a própria organização do trabalho. A acumulação flexível surge com estas transformações causando inúmeros problemas aos trabalhadores, como a instabilidade do mercado de trabalho e a falta de seguridade social.

Assim, de acordo com Antunes (1995) corroborado por Harvey (1993), a acumulação flexível é marcada por um confronto direto com as formas rígidas do fordismo, apoiando-se na flexibilização do trabalho, do produto e padrões de consumo. Para os autores acima citados

existem combinações de processos produtivos fordista, aos processos flexíveis, artesanais e tradicionais, portanto, não há nada de novo neste processo de flexibilização, pois o capitalismo segue periodicamente esses caminhos.

Harvey (1993) argumenta que a transição do fordismo para a acumulação flexível trouxe dificuldades para os teóricos keynesianos, monetaristas e do equilíbrio parcial neoclássico, e também para teóricos marxistas. Para Harvey *apud* Antunes (1995), a acumulação flexível, vista como uma forma própria do capitalismo, mantém as três características essenciais do modo de produção capitalista. Harvey (1993) considera que para analisar tal momento do capitalismo faz-se necessário verificar as três características essenciais do modo capitalista de produção:

1. *‘O capitalismo é orientado para o crescimento’*, ou seja, é essencial uma taxa de crescimento equilibrada, não importando as conseqüências sociais, políticas, geopolíticas, ecológicas. *“(...) Na medida em que a virtude vem da necessidade, um dos pilares básicos da ideologia capitalista é que o crescimento é tanto inevitável como bom. A crise é definida, em conseqüência, como falta de crescimento”* (HARVEY, 1999, p.166).
2. *‘O crescimento em valores reais se apoia na exploração do trabalho’*, o que significa que o crescimento baseia-se sempre na diferença existente entre o que o trabalho obtém e aquilo que ele cria, portanto o controle do trabalho é essencial para o desenvolvimento capitalista.
3. *‘O capitalismo é, tecnológica e organizacionalmente dinâmico’*, visto que, para Harvey (1993) a inovação tecnológica e organizacional no sistema de regulação torna-se preponderante para a perpetuação do capitalismo.

Segundo Harvey (1993), estas três condições necessárias do modo de produção capitalista seriam inconsistentes e contraditórias, e este seria o motivo no qual a dinâmica do capitalismo era propensa a crises e ainda de apresentar tendência à produção de fases periódicas de superacumulação.

Se essas experiências de acumulação flexível, a partir da experiência da “Terceira Itália” e de outras regiões, como a Suécia, trouxeram tantas conseqüências, em tantas direções, foi, entretanto, o toyotismo ou modelo japonês, que maior impacto tem causado, tanto pela revolução técnica que operou na indústria japonesa, quanto pela potencialidade de propagação que alguns dos pontos básicos do toyotismo tem demonstrado, expansão que hoje atinge uma escala mundial (ANTUNES, 1995, p. 23).

Sendo assim a acumulação flexível é um reflexo da abertura dos mercados, da introdução de novas tecnologias e da periodicidade<sup>5</sup>. Faz-se necessário refletir se representa realmente uma nova forma de gestão da produção, ou se é somente uma reedição dos modelos clássicos.

## **2.2 Modelos de produção clássicos**

De acordo com muitos autores a busca por novas formas de responder às necessidades do capitalismo impuseram ao capital a introdução de inovações na organização da produção. Além deste fato o capital encontra na história várias maneiras de se impor diante da classe trabalhadora, arrancando de suas mãos a concepção de todas as atividades para a produção das mercadorias (SALERNO, 1988; ANTUNES, 1995; KOVÁCS, 1999). Os principais modelos clássicos de gestão são representados pelos modelos taylorista e fordista.

### **2.2.1 Principais características do modelo taylorista e fordista**

O modelo taylorista procurou segundo Régnier (2000), no início do século, responder a conflitos e acontecimentos criados pelo capitalismo americano, o que impedia a sua consolidação e evolução. O desenvolvimento das empresas capitalistas eram dependentes do movimento da classe trabalhadora e mesmo antes de Taylor desenvolver seu modelo algumas práticas foram elaboradas com o intuito de atingir aspectos econômicos e políticos envolvidos no processo produtivo.

Taylor defronta-se com um contexto político e econômico que impedia o livre desenvolvimento do capitalismo americano, nos quais pode-se agrupá-los em:

- a existência de uma pequena quantidade de trabalhadores qualificados, fortemente associados em sindicatos;
- a existência de grande número de trabalhadores sem qualificação e disponíveis para venderem sua força de trabalho;

---

<sup>5</sup> Momentos de crises e recuperação (característica cíclica do modo de produção capitalista).

- a crença na capacidade científica;
- a necessidade de aumentar a produtividade do trabalho;
- a necessidade de ampliar os mercados consumidores.

A partir deste contexto imposto ao capitalismo vigente no início do século XIX, Taylor propõe analisar cientificamente a forma como ocorre o desenvolvimento do trabalho no processo produtivo, decompondo-o nas suas diversas tarefas, mensurando os tempos e movimentos gastos na sua execução de modo a estabelecer um tempo ideal a perseguir como forma de aumento da produtividade. Torna possível a partir das suas constatações a eliminação dos tempos mortos existentes na produção, concentrando nas mãos do empresário a concepção ou o conhecimento da produção das mercadorias.

Segundo Faria (1992), para Taylor as decisões não podiam ficar nas mãos do trabalhador, ele sistematizou um meio de controle da maneira correta das atividades serem executadas no trabalho, fixou a distribuição do tempo e os resultados. Bravermann (1981), argumenta que não só o capital é propriedade do capitalista mas o próprio trabalho tornou-se parte do capital, neste sentido a concepção e a execução são separadas.

Assim, para Taylor os princípios da nova concepção do processo de trabalho deveriam,

(...) definir o trabalho a ser executado, analisando-o e determinando seu processo ótimo; adaptar o operário à técnica, através da qualificação e treinamento dos executantes; separar a concepção da execução do trabalho, de modo que o operário conheça a execução e empregue aí os melhores métodos; especializar as funções de direção (gestão), especialmente no que se refere aos estudos para a fabricação e à coordenação de tarefas funcionais (FARIA, 1992, p.72).

Dentro dessa concepção o objetivo é dar dinamismo ao processo de trabalho, rotinizando as atividades exercidas pelos trabalhadores no interior das fábricas, com um olhar voltado ao seu momento histórico. A partir destas constatações identificadas e definidas por Taylor surgem novas formas de analisar a concepção e execução das atividades dentro das fábricas.

De acordo com Wood Jr. (1992), o processo de industrialização trouxe consigo a utilização das máquinas como uma metáfora para os homens, moldando o mundo de acordo com os princípios mecânicos. Neste contexto a vida humana sofre transformações bruscas

quando a produção manual dá lugar à produção em massa, a sociedade rural dá lugar à urbana e o humanismo dá lugar ao racionalismo. De acordo com o autor supracitado, o começo do ciclo capitalista de produção deu-se pela separação do trabalhador dos meios de produção, mudanças estas que foram aceleradas pelo surgimento de grandes fábricas e de linhas contínuas de produção.

A partir das características do modelo taylorista, já abordado, o modelo fordista de produção, na visão de Régnier (2000), vincula-se aos seus princípios e práticas. Há busca pela construção de um meio ambiente favorável, não estando limitado aos espaços produtivos, mas construindo novas relações de trabalho, novos padrões de consumo e de valores sociais que possam dar sustentação a um determinado modo de se produzir dentro da fábrica.

No período manual da indústria automobilística as organizações eram descentralizadas, o sistema era coordenado pelo dono, o volume de produção era baixo, o projeto do produto variava quase que de veículo para veículo e os custos de produção eram elevados. *“No final do século XIX a indústria estava atingindo um patamar tecnológico e econômico, quando Henry Ford introduziu seus conceitos de produção, conseguindo com isto reduzir dramaticamente custos e melhorar substancialmente a qualidade”* (WOOD JR., 1992, p. 09).

O modelo fordista teve como seu impulsionador a primeira guerra mundial, a expansão da indústria pesada e a indústria bélica, o que possibilitou a criação de uma racionalização da produção. Estas propiciavam uma produção em série e uma nova forma de condução do processo produtivo através da implantação da esteira, onde os vários elementos constitutivos das mercadorias circulassem pela linha de montagem, o que acabava acarretando maior alienação do trabalhador quanto à concepção das mercadorias. Além deste aspecto relacionado ao interior das empresas e da inovação técnica e organizacional verifica-se a necessidade de mercantilização da classe trabalhadora, ou seja, torná-los também consumidores constituindo o chamado consumo em massa.

A data inicial do fordismo foi em 1914, quando Henry Ford introduz num dia de trabalho de oito horas uma recompensa de cinco dólares para trabalhadores da linha de montagem de carros, mas *“(...) as inovações tecnológicas e organizacionais de Ford eram mera extensão de tendências bem-estabelecidas”* (HARVEY, 1993, p. 121).

Uma das características mais marcantes do fordismo é a produção em massa, que é caracterizada pela completa e consistente intercambialidade de partes e a simplicidade de montagem. A mudança que Ford introduziu possibilitou a redução do esforço humano na montagem, aumentando a produtividade e diminuindo o custo proporcional em relação ao

aumento do volume produzido. Ford também conseguiu reduzir o tempo de preparação das máquinas as quais eram colocadas dentro da fábrica em uma seqüência lógica.

Segundo Harvey (1993), a partir deste novo sistema de produção o trabalhador da linha de montagem teria apenas uma tarefa, estando limitado apenas a esta, sem conseguir conceber as outras partes do processo produtivo, no entanto, neste momento surge para planejar e controlar tais tarefas a figura do engenheiro industrial. O sistema de produção em massa foi criado, porém Ford não tinha idéia de como deveria gerenciar globalmente a empresa sem centralizar todas as decisões. A partir daí Alfred Sloan, da General Motors resolve tal impasse implantando na empresa um rígido sistema de controle, criou uma linha de cinco modelos básicos de veículos para atender melhor o mercado e criou funções na área de finanças e marketing.

Apesar da contribuição de Ford verifica-se que a forma corporativa organizacional já havia se consubstanciado através do desenvolvimento das estradas de ferro, formação dos trustes e cartéis.

Ford também fez pouco mais do que racionalizar velhas tecnologias e uma detalhada divisão do trabalho preexistente, embora, ao fazer o trabalho chegar ao trabalhador numa posição fixa, ele tenha conseguido dramáticos ganhos de produtividade. Os Princípios da Administração Científica, de F. W. Taylor – um influente tratado que descrevia como a produtividade do trabalho podia ser radicalmente aumentada através da decomposição de cada processo de trabalho em movimentos componentes e da organização de tarefas de trabalho fragmentadas segundo padrões rigorosos de tempo e estudo do movimento -, tinham sido publicados afinal, em 1911 (HARVEY, 1993, p. 121).

Tal pensamento adveio de experimentos de Gilbreth em 1890 e outros, bem como a separação entre gerência, concepção, controle e execução que já estava sendo praticada em muitas indústrias.

(...) O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (HARVEY, 1993, p. 121).

Harvey (1993) argumenta que, para Ford o novo tipo de sociedade poderia ser construído com a aplicação correta do poder corporativo. A lógica do pensamento de Ford verifica-se em obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade (através das esteiras de produção). Ford acreditava que os trabalhadores deveriam ter renda e tempo para usufruírem e consumirem os produtos produzidos em massa, mas isto presumia que os trabalhadores deveriam ter renda para gastar, gastando de maneira correta. Assim, Ford em 1916, destinou um exército de assistentes sociais para os lares dos seus trabalhadores com o fim de saber se estes tinham uma capacidade de consumo prudente, correspondendo às necessidades da corporação. “(...) *Era tal a crença de Ford no poder corporativo de regulamentação da economia como um todo, que a sua empresa aumentou os salários no começo da Grande Depressão na expectativa de que isso aumentasse a demanda efetiva, recuperasse o mercado e restaurasse a confiança da comunidade de negócios*”(HARVEY, 1993, p. 122). Mas as forças da competição mostram-se poderosas, mesmo para Ford, que foi obrigado a demitir trabalhadores e cortar seus salários.

O sistema fordista se estabeleceu como uma longa e complicada história, que se estende por meio século, tal sistema configura-se pela junção de decisões individuais, corporativas, institucionais e estatais. O sistema fordista, para se estabelecer, fez inúmeras escolhas ao acaso, algumas até pelas tendências à crise do capitalismo, principalmente com a Grande Depressão nos anos de 1930.

### **2.2.2 A crise da administração científica e a busca de novos modelos de produção**

Para Maurice (1992), os anos 80 marcaram uma virada na abordagem clássica da relação entre tecnologia e trabalho, já que em contraste com as questões debatidas nos anos 50 e 60, em que as novas tecnologias a base microeletrônica e de processamento de dados poderiam ser associadas a diferentes formas de organização do trabalho e distribuição das especializações, a noção do determinismo tecnológico está caindo por terra, já que estas novas tecnologias, dado a sua flexibilidade de utilização, possibilitam às empresas formas alternativas de organizar e administrar a sua força de trabalho.

Alguns autores sugeriram que a crise dos anos 70 estava relacionada com a mudança dos paradigmas tecnológicos e dos paradigmas empresariais. Estas modificações ocorreram

do paradigma mecânico para a microeletrônica, do modelo taylorista da empresa para o pós-taylorista. Existe também neste sentido, uma relação interdependente entre as dimensões econômicas, sociais e tecnológicas.

A transição de um modelo para outro reflete num novo conceito de trabalho. Para Maurice (1992), existem duas abordagens. A primeira é a dos sociólogos alemães Kern e Schumann, que desenvolveram uma tese onde a atual lógica capitalista não é capaz de auto-adaptar-se a reprofissionalização do trabalho. “(...) *O que indiscutivelmente torna possível esta nova “conceptualização” do trabalho são as novas características das tecnologias recentes, se bem que não seja determinado por elas*” (MAURICE, 1992, p. 100).

Outros autores como Piore e Sabel, avançam a idéia de que a crise reflete na transição do modelo taylorista-fordista para um novo modelo. A transição passa de uma produção em massa para produção unitária e este novo tipo de produção está associada à automação flexível em desenvolvimento atualmente.

Se bem que ambas as interpretações da crise sejam largamente aceites hoje em dia, mantém-se ainda uma questão: estaremos a lidar com um fenómeno universal, comum a todas as sociedades industriais, ou existirão diferenças de país para país, dependendo das suas características estruturais (MAURICE, 1992, p. 100-101).

Para Maurice (1992), o potencial produtivo das “novas tecnologias” só pode ser desenvolvido de acordo com os “espaços de trabalho” em que operam. Bem como, a eficiência produtiva destas novas tecnologias são de alguma forma mediadas pelos espaços de trabalho que, “(...) *são estruturados pelas capacidades profissionais e relacionais das várias categorias de agentes*”(MAURICE, 1992, p. 101).

Faz-se necessário a existência de uma relação entre as várias categorias de agentes e da tecnologia, começando pela responsabilidade de decisão para investimento, sendo necessário a capacidade de mobilizar as forças produtivas para atingir objetivos de produção, tanto em termos de quantidade quanto em qualidade.

“*Não seria a priori geral ou uma tendência espontânea considerar que a racionalidade econômica e tecnológica conduz a idênticas formas de trabalho e de especialização em todos os países*” (MAURICE, 1992, p. 104). As empresas de todo mundo precisam confrontar-se com o problema de dividir as tarefas produtivas em séries funcionais, a partir daí são agregadas a categorias de trabalho. “*O taylorismo apresentou mesmo uma*



*teoria da organização para justificar a divisão do trabalho em tarefas: a simplificação e especialização do trabalho devem aumentar a eficiência da empresa” (MAURICE, 1992, p. 105).*

Quanto à crise dos modelos clássicos Salerno (1999), coloca que os fatores como a integração e a flexibilidade unidos a sistemas automatizados introduzidos pelas firmas, e a própria evolução da sociedade, bem como as relações sociais colocaram em xeque toda a abordagem clássica da administração científica. O contexto vivido nas últimas décadas, esclarece Kovács (1999), em que os mercados sofreram profundas transformações acompanhadas por sua estagnação e saturação, a modificação dos hábitos de consumo, a concorrência intensificada e a quebra da regulação política dos mercados nacionais e mundiais, levaram a crise da produção em massa. Sendo assim a crise do fordismo é explicada por,

(...) sua incapacidade de responder a essas novas exigências. Em vez da lógica da produção em massa exige-se a lógica da flexibilidade. As empresas que tentam responder a uma procura incerta e variada precisam de ter capacidade de mudar rapidamente, se for necessário, produtos, processos e mercados. É nesse sentido que se fala da passagem da economia de escala ligada a uma procura homogênea e estável para a economia de gama, ou economia de flexibilidade, ligada a uma procura segmentada e instável (KOVÁCS, 1999, p. 06).

Na verdade, coloca Kovács (1999), o modelo fordista continua atuando hoje numa versão renovada, encontrando espaço em alguns setores, regiões ou países, o seu princípio poderá manter-se pelo processo de diversificação dos produtos finais que é acompanhada pela estandardização em larga escala de processo, subconjuntos e/ou componentes.

Apesar de muitas das características dos modelos clássicos sobreviverem juntos às transformações no âmbito social, econômico, político e tecnológico, ainda para Salerno (1999), alguns modelos estão realmente entrando em crise, como é o caso do modelo clássico de operação. Neste modelo há uma objetivação da atividade, onde o trabalho é visto separadamente do indivíduo, que de acordo com Salerno (1999), socialmente, o trabalho é tido como insuportável para as novas gerações de trabalhadores, onde o sistema produtivo é de estrutura rígida e normas rígidas. Tal modelo é baseado economicamente na produtividade, quando há multiplicidade de objetivos, como a qualidade, a flexibilidade para suportar e propor mudança, prazos e outros. E tecnicamente,

(...) torna-se impossível lastrear a organização na prescrição do trabalho, pois não se consegue antever quais serão as ações e movimentos necessários para fazer frente aos imprevistos (Salerno, 1991), ou mesmo frente a uma produção mutável em termos de produtos e de seu mix de processos, de materiais etc. (SALERNO, 1999, p. 28).

Um outro modelo em crise de acordo com Salerno (1999), é o chamado modelo de cooperação, este modelo envolve a lógica clássica que é, *“(...) a economia da cooperação, de economizar a relação inter-humana. A coordenação é hierárquica, e o bom trabalhador é aquele que faz exatamente o que lhe foi mandado (Taylor, 1978), sendo que uma fábrica “não é um salão de conferências”*(VARGAS apud SALERNO, 1999, p. 25).

A integração dos sistemas contemporâneos em termos de desempenho de qualidade, tempo, custos, flexibilidade e outros, é cada vez menos aditivo, pois efeitos locais produzem efeitos globais. O desempenho de uma organização, para Salerno (1999), depende mais da comunicação e interação entre os autores da organização do que da conformidade e rapidez das operações, *“(...) a eficiência de interoperações toma o lugar da eficiência interna das operações elementares”* (SALERNO, 1999, p. p.29).

Um último modelo verificado por Salerno (1999), como um modelo em crise, é o chamado modelo de inovação e aprendizagem, onde o chamado ciclo taylorista se caracteriza pela inovação do produto e processo, e a aprendizagem realiza-se em patamares, no interior das estruturas organizacionais. *“Inovação e aprendizagem aparecem como desvios da produção, claramente desacopladas do funcionamento industrial corrente, tendendo este à estabilidade, regularidade e à reprodução de procedimentos e saberes instituídos”* (VELTZ e ZARIFIAN apud SALERNO, 1999, p. 29).

O aprendizado é entendido, segundo Salerno (1999), como a capacidade de se dominar um novo procedimento, equipamento, organização ou critério de gestão, portanto, a aprendizagem não é só técnica, mas também organizacional. Veltz apud Salerno (1999) aborda que os aspectos de operação, cooperação, inovação e aprendizado consideram que conceitos de “evento” e “comunicação” estão emergindo como modelos alternativos, onde tais conceitos são:

1. Eventos: *“(...)enquanto ações não previstas e aleatórios que devem ser enfrentados na produção opõem-se à idéia clássica de operação enquanto critério nucleador da organização do trabalho. Um evento é algo que está em ruptura com o desenrolar regular dos fenômenos e ao qual se dá importância”* (SALERNO, 1999, p. 30).

2. Comunicação: “(...) entendida como inter-compreensão mútua entre sujeitos, enquanto nova possibilidade de cooperação, de coordenação entre os atores e articulação de interfaces; eventos e comunicação na base do aprendizado” (SALERNO, 1999, p. p.30).

Nestes termos, verifica-se que de alguma maneira rompem-se com os pressupostos clássicos, verificados principalmente pelas transformações ocorridas na sociedade. Criam-se algumas alternativas que tentam amenizar os problemas desta transição e novos modelos que tentam adaptar-se às constantes mudanças econômicas, sociais, políticas e tecnológicas. Para superar as crises do modelo taylorista, fordista, muitas foram as tentativas, fracassadas ou não, que possibilitaram, por determinado momento, amenizar os problemas vividos pelas empresas.

### **2.3 Novas abordagens dos modelos de produção**

As transformações implantadas pelo taylorismo e fordismo permitiram o aumento de produtividade e diminuição dos custos de produção, o que gerou de um lado a especialização da força de trabalho, mas de outro a perda das habilidades genéricas por parte dos trabalhadores, aumento do índice de rotatividade e absenteísmo do pessoal.

O toyotismo, surge mais tarde para causar grande impacto e romper, até certo ponto, com a concepção clássica, através da revolução tecnológica ocorrida nas empresas japonesas. A partir de 1950, o engenheiro Ohno cria e desenvolve o sistema de produção flexível, que significaria a queda da produção em massa, em grandes lotes, e a ascensão da produção em lotes pequenos e de produtos diferenciados, além das implantações de inovações na linha de produção. Outra característica deste modelo flexível está no fato de os trabalhadores reunirem-se em torno de um líder, recebendo responsabilidades sobre várias tarefas, como conservação da área, discussões de melhorias do processo de produção e possibilidade de observação de problemas ou defeitos durante o processo produtivo.

De acordo com Coriat (1994), o sistema toyota de produção é regido pela combinação de dois pilares: a produção *just-in-time* e a ativação da produção.

O Sistema Toyota teve sua origem na necessidade particular em que se encontrava o Japão de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produção; em seguida evoluiu para tornar-se um verdadeiro sistema de produção. Dada sua

origem, este sistema é particularmente bom na diversificação. Enquanto o sistema clássico de produção de massa planejado é relativamente refratário à mudança, o sistema Toyota, ao contrário, revela-se muito plástico; ele adapta-se bem às condições de diversificação mais difíceis. É porque ele foi concebido para isso (CORIAT *apud* OHNO, 1994, p., 30).

A essência deste sistema de produção está, conforme Coriat (1994), em uma forma adaptada à produção em séries restritas de produtos diferenciados. Para Régnier (2000), a racionalidade toyota trouxe a focalização da produção, o que significaria a contratação de terceiros para executar serviços e fornecer componentes prontos, em que o fluxo de produção seria coordenado por um sistema, o *Just-in-Time* (para produzir o necessário em quantidade necessárias), o *Kanban* (os componentes são fabricados quando necessário, sem que formem estoque excessivo, resultados de suposições erradas). Em outras palavras, Vieira et all (*apud* Sandri, 1995) colocam que as organizações flexibilizaram-se e, através destas medidas, reduziram o número de funcionários, os estoques praticamente eliminados e estabeleceu-se uma relação de parceria entre cliente-fornecedor com vista no longo prazo, tal égide buscou um novo perfil das organizações.

A primeira descoberta realizada por Ohno, de acordo com Coriat (1994), foi a questão relacionada aos estoques, que no caso do Japão poderia ser tanto estrutural quanto conjuntural. Apesar desta sua constatação esta não foi a base do seu estudo, mas o início dele, utilizando-a como “(...) *analisadora e reveladora de um conjunto de “disfuncionamentos” de “sobrecustos” sobre os quais a organização, a busca de economias, pode operar*” (CORIAT, 1994, p. 32). Esta primeira questão apontada por Ohno, traz inúmeras conseqüências, pois por detrás da questão do excesso de estoque está a questão do excesso de pessoal em relação ao nível da demanda solúvel efetivamente escoada e até excesso de equipamentos.

Coriat (1994), tenta estabelecer as características da fábrica mínima, esta fábrica é reduzida nas suas funções, equipamentos e efetivos que são realmente necessários para satisfazer a demanda. Enfim, “(...) *o sistema de produção Toyota é um sistema que permite emergir à superfície o excesso de pessoal*” (CORIAT, 1994, p. 33).

Há duas maneiras de aumentar a produtividade. Uma é a de aumentar as quantidades produzidas, a outra é a de reduzir o pessoal de produção. A primeira maneira é evidentemente, a mais popular. Ela é também a mais fácil. A outra, com efeito, implica repensar, em todos os seus detalhes, a organização do trabalho (CORIAT *apud* OHNO, 1994, p. 33).

O *Kanban* não se trata de um método de gestão de estoques, mas trata-se de um método de gestão dos efetivos por estoques, para Ohno o estoque tem um valor de instrumento metodológico. “(...) *Partir do estoque para descobrir o excesso de pessoal e racionalizar a produção é um ângulo de ataque descoberto por sua vez por Ohno*” (CORIAT,1994, p. 34).

A fábrica mínima, segundo Coriat (1994), deverá ser flexível, “(...) *capaz de absorver com um efetivo reduzido as flutuações quantitativas ou qualitativas da demanda*”(CORIAT, 1994, p. 34). Ohno buscou a produtividade através da flexibilidade do trabalho (internamente).

A segunda questão abordada por Ohno, de acordo com Coriat (1994), está voltada a administração pelos olhos. Para este mesmo autor, no momento em que a direção a se percorrer é a da fábrica mínima, faz-se necessário estar em estado de eliminação dos supérfluos, onde a organização da produção deverá tornar visível todos os excessos, tudo aquilo que não faz-se necessário para a produção e entrega dos produtos vendidos.

Administrar com os olhos, segundo Coriat (1994), é uma preocupação antiga de controle direto sobre os empregados, mas Ohno, encontrou dispositivos técnicos para materializar tal preocupação. Tal método dispõe à chefia as informações necessárias para assegurar que o fluxo da produção aconteça sem qualquer problema.

Assim, juntando os dois métodos, a “fábrica mínima” e a “administração pelos olhos”, constitui-se um novo tipo de fábrica, ‘a fábrica magra’, transparente e flexível, onde a ‘magreza’ é garantida e mantida pela transparência, e a flexibilidade garante a manutenção da ‘magreza’.

Conforme Coriat (1994), a visão cronológica e os momentos chaves do sistema toyota podem ser separados em quatro fases:

1. **1947 – 1950:** Importação no setor automobilístico das inovações técnico-organizacionais herdadas da experiência têxtil;
2. O choque dos anos **1949 e 1950** e sua significação: Aumentar a produção sem aumentar os efetivos;
3. **Os anos 1950:** A importação na fabricação automobilística de técnicas de gestão dos estoques dos supermercados norte-americanos – nascimento do *Kanban*;
4. Extensão do método *Kanban* aos subcontratantes.

Tais fases do Modelo Toyotista procuraram estabelecer relações com o contexto mundial econômico, social e político. As mudanças tanto tecnológicas, organizacionais, quanto o seu impacto e as transformações no mundo do trabalho e no emprego vieram alterar e contribuir ou não com este modelo de acordo com as fases estabelecidas acima.

Para serem competitivas, as empresas conforme os autores do MIT<sup>6</sup>, deveriam adotar o modelo *Lean Production* desenvolvido na fábrica Toyota, no Japão. Este modelo poderá ter especificidades nos diversos setores, países ou empresas.

Os princípios do Modelo *Lean Production*, segundo Kovács e Castillo (1999) são:

1. Eliminação dos desperdícios, mínimo de estoque e espaço, mínimo de movimentação de materiais, de tempos de preparação, de controle burocrático e de número de pessoal, adquirido pelo uso de tecnologias adequadas e pelo uso do *Just-in-Time*.
2. Qualidade total sem aumento de custo.
3. Estandarização do trabalho, cadências rápidas.
4. Trabalho em equipe.
5. Melhoramento contínuo em todos os níveis da empresa.
6. Envolvimento dos trabalhadores nas decisões.
7. Trabalhadores flexíveis.
8. Integração das empresas subcontratadas numa rede hierarquizada.
9. Orientação para cooperação, confiança e consenso, gestão voltada à cultura.

Enquanto para os adeptos (em crescente número), a aplicação dos princípios deste modelo permite melhorar a competitividade, por via de uma racionalização contínua, para os críticos este modelo não é o mais do que um taylorismo interiorizado, implicando excesso de trabalho, eliminação de movimentos e tempos inúteis, estandarização de processos e destruição dos aspectos informais (KOVÁCS e CASTILLO, 1999, p. 16).

A questão da racionalização autogerida estaria relacionada a auto-exploração, suas conseqüências negativas seriam sobrecarga de trabalho, horas extras, marginalização dos trabalhadores, degradação das condições de trabalho, além da degradação da qualidade de vida no trabalho.

---

<sup>6</sup> Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. *The Machine that Changed the World*, Nova York, Rawson Associates, Macmillan Publishing Company, 1990.

De acordo com Kovács e Castillo (1999), o modelo antropocêntrico seria um sistema produtivo flexível e descentralizado, que é complementado pela tecnologia e recursos humanos. Os recursos humanos serviriam para aproveitar da melhor forma os novos equipamentos, e “(...) a tecnologia não deve substituir o homem, mas aumentar o seu poder e eficácia” (KOVÁCS e CASTILLO, 1999, p. 17).

O modelo Antropocêntrico implicaria no desenvolvimento de sistemas de valorização do fator humano, com novos princípios organizacionais<sup>7</sup>, mas a tecnologia seria adaptada às necessidades daqueles que a utilizam na organização descentralizada e gestão participativa.

A flexibilidade obtém-se através do desenvolvimento do saber-fazer individual e coletivo e das capacidades dos trabalhadores. Procura-se o envolvimento das pessoas no processo produtivo através da ligação em rede, permitindo o acesso rápido e fácil aos dados necessários em qualquer parte da empresa e/ou em qualquer fase do processo (KOVÁCS e CASTILLO, 1999, p. 17).

Para Kóvac (1999), os sistemas antropocêntrico de produção são um tipo de organização descentralizada, de tecnologias avançadas, recursos humanos qualificados, e o nível operacional controla a tecnologia e a organização do trabalho, que é baseado em soluções técnicas descentralizadas e centrada numa nova profissionalização.

A comparação dos dois modelos, o *Lean Production* e o Antropocêntrico será ilustrado com a tabela I. Percebe-se que o modelo antropocêntrico, como visto na tabela a seguir, é um modelo alternativo ao modelo *lean production*. Tais modelos vêm modificar alguns parâmetros clássicos, contudo, nem todos estes padrões do modelo clássico desapareceram, em algumas situações houve apenas uma nova roupagem do modelo clássico de produção. O modelo antropocêntrico enfatiza o fator humano, o modelo *Lean Production* enfatiza os fatores técnicos; o último é carente em aspectos humanos de igualdade e solidariedade, e apesar do segundo estar mais relacionado ao homem ainda precisa se adaptar às economias subdesenvolvidas em que o nível de desigualdade é gritante.

---

<sup>7</sup> Autonomia, criatividade, profissionalidade, descentralização, participação, cooperação etc. (Kovács e Castillo, 1999).

**Tabela I: Distinção entre Modelo “Lean Production” e Modelo Antropocêntrico**

	<b>Lean Production</b>	<b>Modelo Antropocêntrico</b>
<b>Objetivos</b>	Aumento da produtividade, da qualidade e da flexibilidade; melhorias contínuas assentes nos recursos humanos e na organização	Idênticos + Aumento da qualidade de vida no trabalho + Utilidade social e ecológica dos produtos
<b>Recursos humanos</b>	Qualificados, formatos e motivados (nas empresas centrais)	Valorizados pela qualificação, formação e participação
<b>Tecnologia</b>	Subordinação das pessoas ao sistema técnico	Tecnologia especificamente adaptada às necessidades humanas e da organização, ênfase nas boas condições de trabalho
<b>Organização</b>	Organização do negócio em rede hierárquica; descentralização operacional	Pouca hierarquização, descentralização e difusão de responsabilidades na organização das unidades de trabalho, procura de cooperação autônoma com outras empresas
<b>Princípios de Organização do Trabalho</b>	Trabalho em grupo em torno de um líder, rotação de postos em equipas homogêneas, tarefas simples e em cadeia, responsabilidade no nível da execução, colaboração entre diversos departamentos	Equipes semi autônomas organizadas de acordo com os princípios sociotécnicos
<b>Competências e Aprendizagem</b>	Polivalência e aprendizagem limitadas pela procura de otimização local que apela à melhoria do modo de realização das tarefas predefinidas	Polivalência e aprendizagem amplas na óptica de otimização global que apela à capacidade de controle e de reflexão global sobre o produto e processo produtivo
<b>Volume de Produção</b>	Produção em grande volume	Produção em pequenas séries e de protótipos
<b>Setores Industriais de maior aplicação</b>	Automóvel	Metalmecânica e indústrias relacionadas
<b>Relações Profissionais</b>	Paternalismo, liderança, participação direta no trabalho (participação subordinada)	Participação indireta através de órgãos de representação (decisão conjunta e/ou negociação) e participação direta (cooperação autônoma)

Fonte: Kovács e Castillo (1999, p. 18).



## 2.4 Flexibilização da produção e do trabalho

As transformações que estão ocorrendo no mercado e no mundo científico estabelecem novos padrões competitivos. Uma questão preponderante nestes tempos é a substituição da rigidez pela flexibilidade e rapidez das respostas. A flexibilidade não significa somente a utilização de equipamentos, mas a necessidade das empresas de realização de novos arranjos entre o capital e o trabalho. Em especial as empresas deverão dar maior importância às cadeias produtivas, redes de empresa e subcontratação, com o fim de construir empresas ágeis, com objetivos e planejamento mais participativos.

### 2.4.1 A flexibilização da produção

As mudanças que ocorreram neste último século, o próprio debate da crise fordista e o aparecimento da especialização flexível, denominado pelo pós-fordismo, o surgimento dos novos paradigmas marcam estes anos, além da reorganização do processo produtivo com base na integração e flexibilidade, o que percebe-se é a simultaneidade e correlação da introdução de novas tecnologias e novas formas de gestão.

Tais transformações que estão ocorrendo no mercado competitivo e no mundo científico, criam a necessidade das empresas tornarem-se flexíveis, que pelo senso comum, *“diz respeito à capacidade de mudar rapidamente o produto em fabricação”* (SALERNO, 1997, p.4). A questão central destes tempos é a substituição da rigidez pela flexibilidade e rapidez das respostas. *“A “flexibilidade” então se constitui na possibilidade concreta de se lidar com a incerteza”* (CARLEIAL, 1995, p. 177). Segundo Carleial (1995), a flexibilidade não significa a utilização de equipamentos somente. Para serem competitivas, as empresas deverão realizar novos arranjos entre o capital e o trabalho, sendo esta a dimensão intrafirma que deverá realizar a ampliação da importância das cadeias produtivas, redes de empresa e subcontratação, construindo empresas ágeis, com objetivos e planejamento partilháveis.

Em nível mundial a reestruturação produtiva e industrial tem tido implicações significativas sobre a conformação dos mercados de trabalho. As evidências disponíveis hoje apontam na direção de uma reestruturação do mercado de trabalho

caracterizado agora por um núcleo cada vez menor de trabalhadores em tempo integral, com segurança, perspectivas de promoção e estabilidade. A partir deste núcleo se aglutinam formas permanentes de trabalho menos seguras lado a lado com as mais diferentes formas de trabalho eventual, temporário, menos especializado e fundamentalmente mais “flexível” em que a subcontratação é de fundamental importância. (HARVEY *apud* CARLEIAL, 1995, p.178).

Conforme Bresciani (1990), a flexibilidade de um sistema produtivo está relacionada à sua capacidade de assumir ou transitar entre diferentes estados dentro de um sistema produtivo, sem deterioração de custos de forma significativa, de qualidade e tempo, em que a empresa opera com estratégias em contexto de produto, processo e mercado. Já para Boyer *apud* Guimarães e Korosue (1999), a flexibilidade é definida como a aptidão de qualquer sistema ou subsistema de reagir às adversidades e perturbações do meio ambiente.

Para Kovács (1999), os processos de reestruturação inspiram-se no modelo de *lean production* (produção enxuta) e na reengenharia, visto que a empresa ideal é a empresa flexível. Tal modelo foi inspirado pelos seguintes aspectos:

- (...) - focalização na atividade principal de grande valor acrescentado (core business), com a externalização e deslocalização simultânea de outras atividades (outsourcing);
- simplificação e descentralização das estruturas empresariais;
- ligação por redes de informação de um grande número de empresas com dimensão mais reduzida e de trabalhadores por conta própria;
- investimento nos recursos humanos como produtores e utilizadores de conhecimento, promoção da autonomia, criatividade, participação;
- substituição crescente do contrato de emprego com duração indeterminada por uma colaboração por tempo determinado, com contratos de trabalho temporários;
- substituição crescente do princípio da organização pelo princípio do mercado como mecanismo de coordenação de atividades (KOVÁCS, 1999, p. 8).

A reestruturação produtiva não é o único fator determinante do desemprego, outros conjuntos de fatores estruturais e conjunturais são relacionadas ao desemprego, tais conjuntos de fatores podem ser sintetizados,

(...) na crise estrutural da economia e do padrão de industrialização via substituição de importações, na crise financeira representada pela crise das dívidas externas e interna e fiscal do estado e, por isso, a crise do padrão de financiamento, no processo de aceleração inflacionária, na crise institucional e transição instável para formas de representação democráticas (DIEESE, Estudo Regional Nº 1, p. 01).

As transformações do sistema econômico mundial geram facilidades para produção dentro das empresas, principalmente quanto à introdução de novas tecnologias, mas também geram inúmeros problemas em todos os campos da sociedade. O fato da globalização abrir as fronteiras mercadológicas dos países, traz à tona as desigualdades econômicas, sociais, políticas e científicas entre os diversos países do globo. Estas desigualdades geram aos países periféricos problemas sociais graves, como já foi verificado no texto acima citado, principalmente quanto às questões do desemprego e as alternativas dos trabalhadores contra este problema através das formas de gestão que dão margens a desregulamentação com ausência de quaisquer benefícios trabalhistas.

A flexibilidade, como argumenta Bresciani (1990), é justificada pela necessidade das firmas adaptarem-se às constantes e inesperadas mudanças do sistema sócio-econômico, e ainda esta é uma forma das empresas ampliarem sua capacidade de transitar e assumir diferentes estados de um sistema produtivo. Para contribuir com o instrumental analítico, Salerno (1997) destaca as dimensões da flexibilidade, sendo estas:

A ***Flexibilidade social extra-empresa***, como expõe Salerno (1997), é aquela relativa à legislação e regulamentação social e sindical, um aspecto muito importante é a flexibilidade nos contratos de trabalho, “(...) possibilidade de variar o emprego (volume), os salários, horários e o local de realização do trabalho (dentro e fora da empresa – por exemplo, mudança de linha dentro de uma fábrica, ou mesmo mudança entre fábricas)”(SALERNO, 1997, p. 08). A ***Flexibilidade estratégica***, segundo Salerno (1997), esta relaciona-se à capacidade da empresa conseguir mudar sua estratégia econômica, social e outras. Ou ainda estaria relacionada a,

(...) conseguir mudar sua estratégia de negócios (relação produto-processo-mercado) e/ou sua estratégia de produção sem degeneração ou perdas significativas. Pode ser entendida dentro daquilo que Porter chama de estratégia competitiva, ou seja, o estabelecimento de uma posição rentável e sustentável frente às forças que determinam a competição industrial (SALERNO, 1997, p. 09).

Este aspecto está ligado a processos de fusões, incorporações, acordos entre firmas, mas também à capacidade financeira, tecnológica e produtiva das organizações. A ***Flexibilidade de volume***, estaria relacionada com a capacidade de variar o volume de um ou

mais itens produzidos sem a deterioração da margem operacional, quando a demanda retrai-se ou sem custos há expansão da capacidade produtiva. Está muitas vezes ligada à flexibilidade social extra-empresa, pela possibilidade de subfornecimento, ou por facilidades institucionais para admissão e demissão, ou ainda pela realocação, a precarização do trabalho e o trabalho a domicílio são outras formas de flutuação do volume de trabalho, por consequência do volume de produção, de processos onde esta é em menor ou maior grau direta. A horizontalização tem relação direta com esta dimensão, podendo ter maior investimento e podendo ser menos custoso reduzir o volume. A **Flexibilidade de gama**, seria a capacidade de introduzir e retirar produtos peças componentes, ou ainda, a de fazer modificações nos produtos/componentes existentes, tal capacidade é balizada pelo mercado. No caso desta dimensão o que é válido são as diferenciações sobre um mesmo produto-base, mas que são geralmente introduzidas nas partes finais do processo produtivo.

(...) se pensarmos numa efetiva mudança de gama, há um aspecto fundamental comumente não analisado. Muitas vezes, o tempo de maturação do investimento pode ser menor do que o tempo de vida do produto. Daí a necessidade de produzir, na mesma instalação, produtos diversos ao longo de um horizonte maior que a vida individual de cada um deles: a mesma instalação deve suportar uma mudança mais substantiva do(s) produto(s)-base (SALERNO, 1997, p. 10).

**Flexibilidade de mix**, relaciona-se a capacidade de suportar alterações no mix de produtos dentro de uma dada gama de produtos e partes. “(...) *Compreende atividades não só de set up, mas de suprimentos, organização do trabalho, adequação do planos de manutenção e qualidade, etc.*”(SALERNO, 1997, p. 10). Também encontra-se nesta dimensão a facilidade para realocar a força de trabalho entre as diversas linhas/processos. O aumento desta flexibilidade trás maior capacidade para aceitar ordens de produção em seqüência aleatória, além do que muitos produtos são diferenciados por acessórios, neste sentido a flexibilidade de mix passa a ter relação direta com a disponibilidade do tecido industrial. **Flexibilidade para operações sazonais**, está relacionada à capacidade de suportar sazonalidades na demanda e produção de bens. Esta é diferente da flexibilidade de volume já que tem conhecimento antecipado do comportamento sazonal do mercado.

Há várias políticas para fazer frente a essa necessidade, indo desde o desenvolvimento de produtos similares com demandas complementares (como o

panetone e o bolo de páscoa) até o recurso a subcontratações e equipamento flexível para viabilizar um maior leque de opções de oferta; se políticas desse estilo não forem implementadas, pode-se cair num caso particular de flexibilidade de volume (SALERNO, 1997, p. 11).

Também define a ***Flexibilidade para suportar mau funcionamento do sistema produtivo***, que seria a capacidade de resposta a imprevistos e incidentes na produção, como a falta de suprimentos, a variabilidade da matéria-prima, a variabilidade das condições do equipamento, quebras de equipamentos, os problemas com coordenação e muitos outros. Esta tem fundamental importância nas produções de estoques reduzidos, variabilidade e automação flexível. A força de trabalho é de extrema importância para a obtenção dessa flexibilidade, através de antecipação às difusões e pela pronta intervenção nos imprevistos, contando com instrumentos técnicos, informacionais e aspectos organizacionais e técnicos que viabilizem e apoiem essa intervenção. *“Essa dimensão tem sua importância tanto aumentada quanto maior for a variabilidade e instabilidade com que lida o sistema, e quanto mais integrada e flexível for a produção”* (SALERNO, 1997, p. 12). A ***Flexibilidade para suportar erros de previsão***, está relacionada com a acuidade, presteza e funcionalidade do sistema de informações para gestão. Tendo como exemplo, de acordo com Salerno (1997), a capacidade para mudar a seqüência da produção devido a problemas na previsão de vendas, ou ainda na necessidade de se utilizar equipamento diferente do que seria previsto para produção de um dado mix e volume se o equipamento estivesse sendo utilizado para uma outra ordem de fabricação. Para sua viabilização, todos estes aspectos de inserção da força de trabalho levantados seriam aplicados a esta dimensão.

Além das dimensões abordadas acima por Salerno, Carleial (1995), apresenta uma tipologia sobre a conceituação de flexibilidade sendo: a 'flexibilidade da organização da produção', na qual, refere-se ao padrão tecno-organizacional da firma, sendo incluídas as inovações das firmas em equipamentos e novas técnicas de trabalho; a 'flexibilidade da gestão da força de trabalho', seria a prática de estratégias que levam à mudanças na forma de gestão da força de trabalho; a 'flexibilidade microeconômica externa, relacionadas

(...) práticas desenvolvidas pela firma para externalizar o efeito de choques sofridos por ela. (...)refere-se também ao estabelecimento de relação com fornecedores e compradores no que tange às exigências de confiança, qualidade e cooperação e, finalmente, as várias formas de subcontratação em curso que vão desde a prestação de serviços, trabalhadores, eventuais para atender a momentos específicos da demanda etc. (CARLEIAL, 1995, p.183).

A '**flexibilidade funcional**', refere-se à necessidade dos empregados onde estes deverão exercer diferentes tarefas dentro da firma, assim adaptando-se às mudanças tecnológicas mais facilmente; a '**flexibilidade salarial**', tal prática estaria associada ao desempenho individual, às condições das firmas e a conjuntura macro; a '**flexibilidade interna quantitativa**', "(...) trata do gerenciamento da jornada de trabalho em número de horas" (CARLEIAL, 1995, p. 184); a '**flexibilidade interna subterrânea**', "(...) seria observada a partir da presença de trabalhadores sem registro legal" (CARLEIAL, 1995, p.184); a '**flexibilidade externa numérica**', "(...) refere-se às dificuldades enfrentadas pela firma para reduzir seu número de empregados a cada flutuação da atividade e, assim, o grau em que isso ocorre depende necessariamente da legislação trabalhista vigente e da relação firma/sindicato" (CARLEIAL, 1995, p.184); a '**flexibilidade externa jurídica**', "(...) tenta aferir a importância dos contratos de trabalho temporários" (CARLEIAL, 1995, p.184); a '**flexibilidade externa organizacional**', "(...) refere-se ao número de trabalhadores a domicílio, independentes e autônomos" (CARLEIAL, 1995, p. 184).

Além destes autores, Corrêa (1993), coloca a flexibilidade dos recursos tecnológicos, que está relacionada à redução do tempo de preparação dos equipamentos, sendo dividida em duas abordagens, a abordagem da automação flexível e a abordagem baseada no método. A primeira estaria relacionada aos autores que consideram como aspecto chave do sistema produtivo atingir bons níveis de flexibilidade “a tecnologia”, ou ainda através da adoção de maior automação que poderia manter a produção em níveis ótimos. Corrêa (1993), ainda coloca que não apenas esta automação seria interessante em termos de custo, mas também em termos da capacidade de produzir uma variedade de produtos em vez de alguns poucos produtos. “Os novos processos de produção que teriam surgido como consequência da automação flexível seriam, de acordo com Hill, sistemas híbridos, tendo características de mais que um dos cinco tipos convencionais de sistemas de produção(...)” (CORRÊA, 1993, p. 26).

De acordo com o autor supracitado, a segunda abordagem estaria relacionada ao método, onde as empresas deveriam basear-se em métodos e princípios para conseguir a redução do tempo de preparação dos produtos, que deveriam seguir dois passos: a separação das atividades de *set up* (tempo de preparação das máquinas) externo e interno, com uma tentativa de tratar ao máximo as atividades de *set up* externo; além de converter *set up* de interno para externo, reexaminando e modificando as atividades, com o fim de verificar as erradamente assumidas como *set up* interno, descobrindo maneiras de convertê-las para *set up* externo.

Para Slack *apud* Corrêa (1993), verificam-se quatro tipos de flexibilidade dos sistemas de produção:

(...) flexibilidade de novos produtos (relacionados à habilidade do sistema introduzir diferentes produtos ou modificar produtos já existentes), flexibilidade de mix (relacionada à habilidade de manufaturar uma larga variedade de produtos diferentes dentro de um determinado período), flexibilidade de volume (relacionada à habilidade de alterar o nível agregado de produção de um sistema produtivo) e flexibilidade de entrega (relacionada à habilidade do sistema alterar eficazmente datas prometidas de entrega) (SLACK *apud* CORRÊA, 1993, p. 26).

Slack *apud* Corrêa (1993), estabelece duas dimensões da flexibilidade dos sistemas de produção como sendo a flexibilidade de faixa, relacionada ao conjunto de habilidades que o sistema consegue assumir, e a flexibilidade de resposta, como sendo a facilidade, em termos de custo, esforço organizacional, entre outros, pelo qual o sistema consegue mudar de estado ou de atividade, dentro do seu conjunto de habilidades.

Para Corrêa (1993), nenhuma das duas correntes principais da flexibilidade do recursos tecnológicos deveriam ser excluídas. Sendo assim, este autor considera que nenhum sistema de produção poderia atingir altos níveis de flexibilidade baseados exclusivamente em uma das duas correntes de pensamento. *“Uma certa quantidade de ambas abordagens pode ser necessária e a maior ou menor ênfase em uma delas ou outra parece depender da situação que a particular empresa enfrenta”* (CORRÊA, 1993, p. 28).

Na verdade, a flexibilização da produção está intimamente relacionada à capacidade das empresas adaptarem-se à concorrência e a reestruturação produtiva, à globalização, entre outros fatores. Das empresas transitarem entre diferentes estados dentro de um mesmo sistema produtivo, buscando principalmente a diminuição dos custos de produção, de melhoria da qualidade, dos tempos de entrega, em que estas reajam às adversidades e perturbações do meio ambiente.

#### **2.4.2 Aspectos relevantes da Flexibilização do Trabalho**

A globalização aliada à reestruturação produtiva tendem à gerar tecnologias nos países desenvolvidos e a montagem destas tecnologias em países periféricos, cuja vantagem

competitiva é o baixo custo com mão-de-obra. De acordo com Carleial (1995), a globalização também tem efeito direto sob o mercado de trabalho, pois substitui a produção interna pela externa, cria postos nas comunicações, transportes, setores financeiros, e ainda impõe às empresas a adoção de inovações. Todas estas mudanças se agravam pela carência de um aparato institucional adequado à esta nova base técnica e estrutura de mercado globalizado.

A flexibilidade do trabalho se concretiza em meio a concepções e práticas de organização e gestão da produção, bem como da legislação trabalhista, sindical e social, e condicionantes econômicas, tecnológicas, sócio-culturais e políticas, desde o plano do local da “produção” até os níveis setoriais e nacionais/regionais. Assim sendo, ela não é meramente determinada pela reestruturação produtiva, ou imposta pela lógica competitiva (BRESCIANI, 1990, p. 89).

Para tanto, Carleial (1995) expõe que a globalização e a reestruturação produtiva estimulam a desregulamentação dos mercados e as privatizações, e sugere que os ‘Estados nacionais’ não tenham mais a função de intervir e planejar, bem como a de agir, como função mediadora, quem realmente rege tais funções é a competitividade internacional. Além destas mudanças, outras modificam o mercado de trabalho.

(...) são as mudanças no núcleo central da economia, nas grandes firmas, que se flexibilizam, se desverticalizam, se movem entre países e regiões, desencadeando todas as demais mudanças, entre as quais incluem-se desde o desemprego até as formas eventuais de trabalho, o não-trabalho, etc. (CARLEIAL, 1995, p. 23).

Estas mudanças proporcionam reflexos no mercado de trabalho como:

- ampliação das taxas de desemprego;
- dificuldades do crescimento do produto ser acompanhado pelo aumento da demanda de mão-de-obra;
- o crescimento do desemprego de longa duração, gera dificuldades de reabsorção dos trabalhadores que estão desempregados (estabelecendo-se diferenças pelos atributos pessoais);
- *“(...) o comportamento da taxa de desemprego aberto no mundo desenvolvido não é suficiente para evidenciar a complexidade da situação”* (CARLEIAL, 1995, p. 24);



- a diminuição do núcleo de trabalhadores de tempo integral, com segurança, estabilidade, garantias, perspectivas de promoção.

As instituições que regem o mercado de trabalho são frágeis, muito marcadas pela legislação outorgada e não conquistada, pelo excedente populacional que vai gerar “flexibilidade” na contratação e dispensa dos trabalhadores, alta rotatividade, descompromisso no treinamento e qualificação do trabalhador, bem como baixos salários (BALTAR e PRONI *apud* CARLEIAL, 1995, p. 25).

As formas flexíveis de produção estão vinculadas também ao agravamento das crises econômicas nacionais e internacionais, em função destas crises a queda da produção força o empresariado a contratar trabalhadores por um determinado período de tempo, recebendo salários menores e sem garantias, como citado acima.

Portanto, as novas formas de flexibilização do trabalho mostram-se de duas maneiras, como alternativa ao desemprego e como precarização da mão-de-obra. Percebe-se que a reestruturação do mercado de trabalho traz formas de trabalho menos seguras, lado a lado, com formas de trabalho eventual, temporário, menos especializado e fundamentalmente mais flexível onde a subcontratação tem importância fundamental. Portanto, verifica-se, de acordo com Antunes (1996), uma crescente subproletarização do trabalho, pela incorporação do trabalho precário, temporário, parcial e outros.

A flexibilização corresponde ao pensamento neoliberal, “(...) *que se consubstancia no forte apoio da flexibilização, propugnando inclusive a eliminação de grande parte das normas trabalhistas, por entender que tais instrumentos e circunstâncias comportam o necessário ajuste à competitividade e ao crescimento...*” (SIQUEIRA NETO, 1997, p. 35). Assim, a flexibilização teria neste contexto necessidade da busca de aumento da produtividade e da competitividade das empresas. Tal proposta tem o fim de afrouxar, eliminar e adaptar a proteção trabalhista clássica, com o imperativo de aumentar o número de empregos e aumentar a concorrência internacional.

Siqueira Neto (1997) expõe que a flexibilização trás consigo a desregulamentação, mas para esta desregulamentação faz-se necessário a existência de um sistema de relações de trabalho regida pela regulamentação inflexível. “*A desregulamentação dos direitos trabalhistas é o processo pelo qual os mesmos são derogados, perdendo a regulamentação. A desregulamentação, na verdade, é um tipo de flexibilização promovida pela legislação*” (SIQUEIRA NETO, 1997, p. 36).

A introdução das inovações organizacionais e gerenciais, estabeleceram vários tipos de flexibilidade produtiva, com a possibilidade de variação de volumes, famílias de produtos e mix, sendo que as novas formas flexíveis contextualizam as empresas da atualidade. Assim, para Bresciani (1990), tal estrutura do processo produtivo em enfatizar a situação da empresa e do trabalhador, sendo este o motivo da existência de maior intervenção “em tese”, sindical em torno destas mudanças organizacionais.

Neste contexto, há criação de uma gama de trabalhadores que passam a realizar atividades por determinado período, através de formas de contratação de trabalhos ditas "flexíveis", que podem ser: a utilização de trabalhadores associados a cooperativas de trabalho, ou via contratos flexíveis de trabalho, contratos por tempo determinado, adoção de banco de horas, subcontratação, e outras. Como por exemplo o caso das cooperativas de trabalho, que tem por base a posse privada dos meios de produção, um planejamento descentralizado e individualizado, centrado na cooperativa e no cooperado, cujos trabalhos foram realizados no Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho (NINEIT, 1999), em cooperativas de trabalho de Santa Catarina.

A flexibilização do direito do trabalho é definida, ainda, com inquestionável intuito propagandístico, como o instrumento de política social caracterizado pela adaptação constante das normas jurídicas à realidade econômica, social e institucional, mediante intensa participação dos trabalhadores e empresários, para eficaz regulação do mercado de trabalho, tendo como objetivos o desenvolvimento econômico e o progresso social (ROBORTELLA *apud* SIQUEIRA NETO, 1997, p. 36).

Esta também pode ser concebida, como afirma Siqueira Neto (1997), como uma possibilidade das empresas contarem com mecanismos jurídicos para ajustarem sua produção, emprego e condições de trabalho diante das flutuações rápidas do sistema econômico, das inovações tecnológicas e outros, que demandam ajustes com certa rapidez.

A solução freqüentemente oferecido para superar essa imaginada rigidez do direito e do mercado de trabalho é a redução dos direitos trabalhistas, combinado com o incentivo das negociações coletivas de trabalho exclusivamente por empresas, voltadas para o estabelecimento da “flexibilização” de direitos ou simplesmente a desconstituição de direitos indisponíveis (SIQUEIRA NETO, 1997, p. 33).

Portanto, a flexibilização do trabalho, significa a maneira pelo qual as empresas tentam reduzir constantemente seus custos sociais, sendo esta uma forma pelo qual o capital tenta ludibriar a legislação trabalhista, fundamentado no imperativo da produtividade e competitividade. De acordo com Carleial (1995), o conceito de flexibilização está intimamente ligado ao conceito de desregulamentação, pelo contexto atual, de globalização, reestruturação, estímulo às privatizações, onde o Estado está livre de planejar e intervir, onde a lógica predominante é a do mercado ou da livre concorrência (imperativo neoliberal).

A flexibilidade do trabalho se concretiza em meio a concepções e práticas de organização e gestão da produção, bem como a legislação trabalhista, sindical e social, e condicionantes econômicas, tecnológicas, sócio-culturais e políticas, desde o plano do local da "produção" até os níveis setoriais e nacionais/regionais. Assim sendo, ela não é meramente determinada pela reestruturação produtiva, ou imposta pela lógica competitiva (BRESCIANI, 1997, p.88).

Para Kovács (1992), a melhoria da competitividade pelos fatores humanos e organizacionais passam pela flexibilização destes, através do desenvolvimento da capacidade rápida de adaptação dos trabalhadores às novas exigências e oportunidades do mercado. Para Kovács (1992), esta flexibilização exige alguns aspectos como, uma estrutura hierárquica simples e descentralização das responsabilidades; melhoria da comunicação e cooperação dentro das empresas e entre as diversas unidades; desenvolvimento de um espírito coletivo, através da diminuição da separação entre os níveis técnicos, sociais e culturais pelos processos de informação/comunicação, participação e outros; o estilo da gestão deverá ser geradora de criatividade e empenho; deverá desenvolver a autonomia e polivalência no nível operacional; deverá primar a capacidade de aprendizagem coletiva de novas práticas; investimento nas pessoas, organização e cultura.

Tais fatores tem como objetivo fazer com que o trabalhador libere o máximo de conhecimento, capacidade e consiga perceber as limitações dadas pela extrema hierarquia e centralização, com o fim de permitir respostas rápidas às mudanças, “(...) *com base na promoção e utilização da inteligência e criatividade e da cooperação eficaz*” (KOVÁCS, 1992, p. 31).

A flexibilização do trabalho trás consigo além da degradação do trabalho, a degradação da classe sindical, que por falta de uma legislação para esta nova forma de trabalho alternativo, temporário, cooperativo e outros não consegue garantir direitos à estes

trabalhadores. De acordo com Antunes (1996), as perspectivas de emancipação do homem como ser humano são trocados pela acomodação social-democrática, “onde tudo está bom, pois poderia ser ainda pior”.

Para tanto, de acordo com Antunes (1996), a crise que está vinculada e atinge o mundo do trabalho, seus organismos sindicais e partidários tem proporções ainda não calculada, mas sua intensidade deve atingir materialmente e subjetivamente o ser que vive do trabalho. A flexibilidade do trabalho segue o curso de todas estas transformações como forma alternativa à estes trabalhadores.

Existem várias tipologias da flexibilização do trabalho, a seguir ter-se-á a tipologia de Siqueira Neto (1997), cuja flexibilização do trabalho pode variar segundo seus fins, objeto e formas:

1. Quanto aos fins a flexibilidade pode ser:

- de proteção, adaptável para beneficiar o trabalhador;
- de adaptação, adaptação às normas legais rígidas a novas circunstâncias pela negociação coletiva, verificando o que seria mais conveniente ao trabalhador;
- de desregulamentação, através da derrogação de benefícios trabalhistas.

2. Quanto ao objeto a flexibilidade pode ser:

- interna, modifica alguns aspectos que já existiam, como horário, remuneração e outros;
- externa, esta relaciona-se à entrada e saída do mercado de trabalho.

3. Quanto à forma a flexibilização pode ser:

- imposta, pelo empregador e por ato somente do Estado;
- negociada, através de consenso coletivo, de ambas as partes interessadas.

Percebe-se que a desregulamentação ganha importância nos sistemas de relações de trabalho estruturados e avançados, dos limites do poder do empregador para o término ou início da relação trabalhista, já que a negociação coletiva leva em conta flexibilidade interna, de proteção ou de adaptação. “(...) Neste sentido e contexto, a desregulamentação constitui-se no conjunto de instrumentos destinados à flexibilização na entrada e saída do mercado de trabalho, de caráter interno e externo à empresa” (SIQUEIRA NETO, 1997, p. 37). Isso leva a crer que ocorre a o desmoronamento de aspectos típicos do contrato de trabalho, que poderiam estabelecer garantias aos trabalhadores.

Ainda para Piccinini (1996), a flexibilidade do trabalho pode ser: **a flexibilidade técnica**, onde “*a capacidade de regulação da produção está na dependência de fatores técnicos que orientam a organização*” (PICCININI, 1996, p. 02), ou seja nos equipamentos adotados dentro da empresa; **a flexibilidade social**, onde é estabelecida pelo grau de flexibilidade na gestão dos homens, sendo estes compatíveis às exigências técnica e econômica da produção dentro da organização; **a flexibilidade econômica**, é o grau de adaptação da empresa às mudanças concorrenciais e às oscilações da demanda. A flexibilidade do trabalho trás consigo a flexibilidade salarial, vista pela ótica das organizações um ponto positivo, principalmente em setores que a produção é sazonal, já que a flexibilização do trabalho permite estas facetas. Já para o trabalhador esta flexibilidade salarial significa instabilidade financeira e portanto insegurança de manter-se e aos seus familiares.

Também Corrêa (1993), considera a flexibilidade dos recursos humanos, como uma forma de obter a flexibilidade da força de trabalho através de mudanças na organização do trabalho. A firma flexível, de acordo com Akison *apud* Corrêa (1993), seriam aplicadas a diferentes grupos de trabalhadores.

O modelo inclui uma classe de trabalhadores com vínculos mais fracos com a empresa (o grupo periférico), em torno de um grupo mais estável numericamente, responsável pelas atividades-chave específicas da empresa. A ênfase deste grupo mais estável seria quanto à flexibilidade funcional. A ênfase do grupo periférico seria, por outro lado, mais quanto à flexibilidade numérica (ATKINSON *apud* CORRÊA, 1993, p. 28).

Pollert *apud* Corrêa (1993), critica os conceitos de grupo central e grupo periférico de Atkinson, argumentando que estes não ajudam a entender as relações entre a flexibilidade da mão-de-obra e a do sistema produtivo como um todo. Segundo Corrêa (1993), uma força de trabalho insegura e com baixo nível de habilidades não é apresentado por Atkinson, como algo que deveria preocupar os administradores.

Por outro lado, alguns autores, expõe Corrêa (1993), sugerem que o desempenho competitivo maior depende do envolvimento das pessoas no processo produtivo, através do desenvolvimento de habilidades, capacidade de resolver problemas, de aprender, entre outros. Sendo que para este mesmo autor, uma organização que pretende aumentar o nível de flexibilidade da força de trabalho deverá favorecer o desenvolvimento de algumas

características: habilidades melhores e múltiplas (quanto maior a faixa de diferentes habilidades do trabalhador, maior a sua flexibilidade); habilidade de tomar decisões e resolver problemas (características importantes para que o trabalhador possa obter respostas rápidas para circunstâncias em mudanças); habilidade de trabalhar em equipe (para obter flexibilidade na introdução de novos produtos há necessidade de integração, por isto as equipes têm sido muito usadas pelas empresas com o fim de serem ágeis no desenvolvimento de novos produtos, ou na alteração dos mesmos); capacidade de comunicação (para existir integração faz-se necessário comunicação inter e intrafuncional); habilidade de compreender o processo como um todo (o bom entendimento do processo como um todo ajuda a entender as decisões tomadas, fazendo com que este processo de tomada de decisões seja mais ágil); habilidade de adaptação a situações novas (a aceitação da mudança como sendo intrínseca do processo de produção); habilidade para o aprendizado contínuo (esta característica é condição para criação da capacidade do sistema de produção de adaptar-se a novas situações). *"A nova realidade demanda flexibilidade e flexibilidade requer tomada de decisão descentralizada, certa habilidade de resolver problemas não repetitivos, alguma habilidade de planejamento e autocontrole por parte de quem executa o trabalho(...)"* (CORRÊA, 1993, p.30).

Por fim verifica-se entre os teóricos grandes interface entre os conceitos de flexibilização da produção e do trabalho, para tanto, fica difícil construir tais conceitos separadamente, quando uma acaba interferindo à outra constantemente, pois quando se introduz novas tecnologias de produção ou novas formas de organização do trabalho e ainda quando se terceiriza, subcontrata o trabalho verifica-se mudanças nas relações de trabalho e condições de trabalho. Como forma de auxiliar na análise do estudo de caso, procurou-se separar alguns aspectos que estariam mais relacionados à flexibilização da produção, sendo eles: as novas tecnologias de produção, as novas formas de organização do trabalho, apontando mudanças na autonomia e participação do trabalhador, no conteúdo, ritmo e intensidade do trabalho, e quanto à flexibilização do trabalho, abordou-se aspectos relacionados às terceirizações, banco de horas, trabalho temporário, entre outros. Contudo, ambas interferem nas relações e condições de trabalho.

## 2.5 Características das relações e condições de trabalho

De acordo com Liedke (1997), o conceito de relações de trabalho envolve uma série de arranjos institucionais e informais, que modelam e transformam as relações sociais de produção nos locais de trabalho, onde o trabalhador está inserido. Para este autor acima citado, no capitalismo estas relações são caracterizadas pela condição de assalariamento, que na perspectiva marxista são relações de exploração pelo capitalista e de sobretrabalho relacionado ao trabalhador, tendo como objetivo a acumulação de capital.

De acordo com Fischer (1987), as relações do trabalho constituem uma forma de relacionamento entre dois agentes sociais, de papéis opostos, porém complementares no processo de produção econômica, sendo eles: os trabalhadores, que detêm a força de trabalho, que transformam as matérias-primas em objetos socialmente úteis, e que levam o seu valor de uso adicionado; além dos empregadores, aqueles que detêm os meios de produção, ou os meios para realização deste processo. As relações de trabalho, acima de tudo, “(...) *são determinadas pelas características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade abrangente*”(FISCHER, 1987, p. 19).

Conforme Fleury e Fischer (1987), as relações do trabalho são consideradas o sinônimo perfeito da relação Capital-Trabalho, “(...) *As relações de trabalho nascem das relações sociais de produção*”(FLEURY e FISCHER, 1992, p. 06). Em algumas circunstâncias esta é reduzida à dimensão jurídico-legal da relação trabalhista e em outras estariam relacionadas ao âmbito das relações interpessoais do trabalho. Para se explicar as questões relacionadas à relação do trabalho é necessário verificar a influência dos fatores sociais, políticos e culturais sobre esse processo. A importância da compreensão do modo como as relações de trabalho estão inseridas nesta realidade partem do estudo das formas utilizadas para organizar o sistema produtivo. Tais formas originam-se de padrões técnicos estabelecidos, políticas administrativas formuladas, bem como as políticas institucionais vigentes. Para Fischer et al. (1987), o conceito de relações de trabalho também pode ser estabelecida no sentido de definir as formas de relacionamento social, que significaria a inter-relação dos trabalhadores e empregadores.

(...) para constituírem a particular forma de relacionamento desses agentes, as relações do trabalho não devem ser confundidas com as relações interpessoais que ocorrem nas situações de trabalho. Estas são caracterizadas pelos componentes

psicossociais dos indivíduos e grupos que convivem em determinado ambiente. Já as relações do trabalho estão atavicamente vinculadas aos padrões das relações sociais, econômicas e políticas vigentes na sociedade mais ampla (FISCHER et al., 1987, p. 69).

As relações de trabalho estão ligadas a estrutura social, política e econômica, estruturas estas que definem as formações sociais, que não são mera reprodução dos antagonismos de classe, mas constituem a realidade. No contexto das relações do trabalho é imprescindível salientar a importância de esclarecimentos conceituais da participação, bastante presente nas propostas de mudanças dos padrões de relacionamento social, bem como as questões da democracia organizacional.

Para Fischer (1987), as relações de trabalho estão inseridas no relacionamento social, ou seja, expressam características da sociedade na qual pertencem. *“Os padrões que assumem em quadros históricos, conjunturais e setoriais dados são resultantes dessas características redefinidas para os contextos em que elas emergem”* (FISCHER, 1987, p. 20). A partir daí, colocam Fleury e Fischer (1992), que os padrões das relações de trabalho no contexto organizacional são definidos a partir de relações tanto macropolítico-econômicas, quanto a partir de relações internas à administração de recursos humanos. *“(...) As políticas de recursos humanos (...) se configuram em elementos de mediação na relação capital/trabalho”* (FLEURY e FISCHER, 1992, p. 06).

No entendimento desses autores, a partir deste ponto de análise, verifica-se que tal proposta constitui-se de um sistema de gestão formado por um conjunto de políticas, diretrizes, procedimentos e instrumentos gerenciais, que torna possível a administração e os recursos humanos organizados na produção. Estes elementos inseridos no jogo político das relações de poder (internas e externas à organização), facilitam a caracterização do sistema de gestão, auxiliando na compreensão de como emergem os padrões de relações de trabalho.

Entretanto, o que se observa, a partir da década de 70, é que os sistemas nacionais de relações de trabalho nos países desenvolvidos vêm trazendo uma progressiva descentralização de sua organização (DEDDECA, 1999). Em especial, Deddeca (1999) coloca que se verifica uma crescente dominância dos interesses locais para construção de regras, normas e leis de regulação das condições de uso e remuneração do trabalho. Este fato representou a revalorização da regulação feita pelas empresas em detrimento das instituições públicas.

A conjuntura econômica e a concorrência internacional, a reorganização das empresas como forma de movimento reativo às condições desta conjuntura econômica e ainda as



alterações e articulações nos sistemas de negociação coletiva, moldam e reorganizam o sistema econômico fundada na estruturação de um sistema de produção flexível, como forma de enfrentamento à concorrência interna e externa e ainda a exigência da reorganização do processo de trabalho. Tal reorganização vai muito além da relação máquina-trabalhador, estando associada ao estabelecimento das novas relações de trabalho que já vem sendo coordenadas desde o final da II Guerra Mundial. Este modelo alicerçou-se em três atores: Estado, Empresas, Trabalhadores, e era organizado pela negociação coletiva que estabelecia normas e regras de controle do uso do trabalho e onde o Estado teria o papel de organizar um sistema de legislação e de políticas de proteção ao trabalho.

A partir do final dos anos 70, como aborda Deddeca (1999), este padrão de organização foi questionado. Nos anos 80, a fragilidade dos sindicatos, a elevação do desemprego, em função da recessão econômica, romperam com a institucionalidade das relações de trabalho e reduzir o grau de intervenção do mercado de trabalho para harmonizar a política social, bem como uma política de desregulamentação das relações econômicas. A partir daí emergiu um novo padrão de negociação coletiva, que buscou sanar as demandas imediatas das empresas e dos trabalhadores. Mas, segundo Deddeca (1999), reconhece-se que esta nova dinâmica não gerou um funcionamento harmônico entre as diversas esferas de negociação, pois este movimento foi acompanhado por uma queda da taxa de sindicalização, que forçou à descentralização das negociações coletivas.

A partir destes aspectos abordados nesse mapeamento teórico verifica-se que as mudanças tecnológicas ocorridas nas empresas, de certa forma, vieram acompanhadas de mudanças nas relações do trabalho. Percebendo estes aspectos, o que se questiona é a forma como ocorreu esse processo de reestruturação e quais as modificações que se estabeleceram tanto em termos de relações de trabalho, trabalhador-empresa, quanto em termos de condições de trabalho, ambiente de trabalho, remuneração, garantias trabalhistas, insegurança salarial e de permanência no emprego, entre outras.

Observa-se que mudanças nas relações de trabalho afetaram diretamente as condições de trabalho no interior das organizações. As questões relacionadas às condições de trabalho dizem respeito aos vários fatores que a determinam. O avanço tecnológico em parte promoveu mudanças nas condições físicas (ambiente físico) das organizações. Por outro lado, ao se introduzir estas novas tecnologias há uma gama de trabalhadores que acabam ficando fora do mercado de trabalho, pelo chamado desemprego tecnológico. Isso acarreta vários problemas, de qualidade de vida dos trabalhadores desligados, além de acarretar problemas sociais.

As condições de trabalho, envolvem não somente o ambiente físico, mas também o bem estar do trabalhador no meio social e familiar, através da possibilidade deste participar efetivamente na sociedade. Nesse sentido, incluem: *condições sociais*, que estão relacionadas a benefícios legais ou não, como por exemplo assistência médica e odontológica, vale transporte, entre outros; *condições políticas*, relacionadas à participação efetiva do trabalhador nas decisões dentro das empresas, a liberdade sindical, a participação no sindicato; *condições econômicas*, relacionadas ao salário justo e salário fixo oferecido pelas empresas; *condições materiais*, relacionadas a ferramentas, tecnologias disponíveis, matérias-primas disponíveis, máquinas e equipamentos, entre outros, que por sua vez facilitam o trabalho do funcionário; *condições de higiene e segurança no trabalho*, relacionadas as condições ambientais; *condições psicológicas*, relacionadas ao estresse, às pressões, punições, prêmios por produtividade, dentre outras.

As novas formas de organização do trabalho também, por um lado privilegiam a participação e autonomia no trabalho, mas exigem maior responsabilidade do trabalhador, sem o aumento da sua remuneração. Além das formas flexíveis do trabalho que por terem caráter temporário condicionam o trabalhador a espera, a angústia de que o trabalho não acabe a qualquer instante, e isso legalizado junto a CLT. Em termos de direito do trabalho não existe uma definição precisa desta flexibilidade tão recomendada às empresas neste momento histórico. Dentre alguns aspectos da flexibilização deve-se verificar,

(...) a mobilidade geográfica e profissional dos trabalhadores, a flexibilidade dos custos de mão-de-obra, incluindo a flexibilidade dos salários quando a situação econômica se modifica e as diferenças dos salários entre os setores e ocupações, flexibilidade de gestão de recursos humanos em cada empresa, (...) a organização do tempo de trabalho e no sentido mais amplo deste conceito, o valor do salário mínimo das empresas e aquelas às quais se devem aplicar diversas disposições de legislação social e fiscal (BARROS *apud* DINIZ, 1999, p. 15).

De um modo mais específico, para Barros *apud* Diniz (1999), a flexibilidade do direito do trabalho dá-se pela possibilidade de oferecer alguns mecanismos jurídicos que possam dar às empresas garantias de ajuste à sua produção, emprego e condições de trabalho, visto as rápidas mudanças ocorridas no sistema econômico atual.

Portanto, percebe-se que há uma busca por parte das empresas em adaptarem-se à concorrência internacional, e com respaldo legal. Porém, deve-se refletir, como o trabalho é

concebido, de que forma pode-se minimizar custos sociais destas alternativas e ajustes das organizações ao mercado. Sendo assim,

“O trabalho não pode ser compreendido apenas sob a ótica do processo gestor, e a empresa não pode estar desvinculada da sociedade. Pensar uma política de qualidade nas empresas implica pensar na qualidade de vida de seus trabalhadores, no efetivo exercício de seus direitos trabalhistas, consolidando cada vez mais as instituições da sociedade para afirmação do processo democrático na sociedade brasileira” (Neves, 1993, p. 276).

A partir da flexibilização da produção e do trabalho constata-se que houve uma redução drástica nas condições sociais de trabalho, com a diminuição dos benefícios sociais, mesmo os garantidos pela CLT. Por outro lado, observa-se que as grandes empresas oferecem benefícios compensatórios, como auxílio plano de saúde, transporte, alimentação, como forma de ganhar algum tipo de redução nas suas contribuições governamentais (RIBAS, 1999). As condições políticas, pelo desemprego acentuado acabam diminuindo, o trabalhador sente-se inseguro e age conforme as regras ditada pela organização para manutenção de seu emprego. As condições econômica, de salário justo e fixo acabam caindo pela tendência ao trabalho temporário, sem vínculo empregatício. Porém, alguns estudos detectaram que as inovações tecnológicas podem auxiliar no aumento das condições materiais e de higiene e segurança no trabalho (GUIMARÃES, 1995; SOUZA, 1996; SOUZA, 2000).

A maior preocupação está na flexibilização do trabalho, que contribui para que os trabalhos sejam variáveis e para a insegurança no nível de renda dos trabalhadores. Portanto, verifica-se que a flexibilização do trabalho vem precarizando cada vez mais as condições de trabalho, analisadas a luz da classificação elaborada acima. (GUIMARÃES). Neste sentido, as condições de trabalho estão diretamente relacionadas ao ambiente físico, ao ambiente social, às condições psicológicas, econômicas, políticas e materiais a que o trabalhador é submetido.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo é do tipo empírico, valendo-se de um arcabouço teórico para o norteamento da pesquisa. Caracteriza-se também, como um estudo exploratório-descritivo, exploratório pois pretendeu-se não apenas configurar e diagnosticar as condições de trabalho dentro das empresas pesquisadas e também relacioná-lo com as novas formas de flexibilização da produção e do trabalho, mas explorar novas perspectivas existentes. E será descritivo, pois de acordo com Triviños (1987), pretendeu descrever as características do fenômeno.

A abordagem qualitativa possibilitou uma análise mais profunda do tema, sendo que este tipo de abordagem é mais compatível com o estudo de casos e com a técnica de coleta de dados utilizada neste estudo, as entrevistas semi-estruturadas.

##### 3.1.1 Definição das categorias analíticas e questões de pesquisa

Neste estudo foram selecionadas três categorias analíticas que irão sustentar a pesquisa: flexibilização da produção, flexibilização do trabalho e relações de trabalho.

**a) Flexibilização da Produção:** o sentido de flexibilização da produção para este estudo estaria relacionada à sua capacidade de assumir ou transitar entre diferentes estados dentro de um sistema produtivo, sem deterioração de custos de forma significativa, de qualidade e tempo, em que a empresa opera com estratégias em contexto de produto, processo e mercado. A flexibilidade é também definida como a aptidão de qualquer sistema ou subsistema de reagir às adversidades e perturbações do meio ambiente e ainda, a flexibilidade é justificada pela necessidade das firmas adaptarem-se às constantes e inesperadas mudanças do sistema sócio-econômico, sendo também uma forma das empresas ampliarem sua capacidade de transitar e assumir diferentes estados de um sistema produtivo. (BOYER *apud* KOROSUE 1999; BRESCIANI, 1990). Além disto a flexibilização da produção traz consigo a mudança

nas tecnologias de produção e nas formas de organização do trabalho, que determinam novos arranjos entre capital-trabalho.

Dentro da categoria de pesquisa flexibilização da produção serão incluídos alguns aspectos a serem analisados no estudo de caso, entre eles estão as indagações quanto às modificações: na divisão do trabalho, no ritmo e intensidade do trabalho, no conteúdo do trabalho, autonomia no trabalho e as melhorias que aconteceram no trabalho, quanto ao ambiente físico, ambiente psicológico, social e econômico.

**b) Flexibilização do Trabalho:** nesta pesquisa a flexibilidade do trabalho é concretizada em meio a concepções e práticas de organização e gestão da produção, também pela legislação trabalhista, sindical e social, condicionantes econômicas, tecnológicas, sócio-culturais e políticas, imposta pela lógica competitiva. Esta também pode ser concebida como uma possibilidade das empresas contarem com mecanismos jurídicos para adaptarem sua produção, emprego e condições de trabalho diante das flutuações rápidas do sistema econômico, das inovações tecnológicas e outros, que demandam ajustes com certa rapidez (BRESCIANI, 1990; SIQUEIRA NETO, 1997). Estas formas flexíveis do trabalho estão relacionadas às terceirizações, subcontratações, trabalho temporário, banco de horas, utilização de serviços de cooperativas de trabalho, entre outras formas.

Dentro da categoria de pesquisa flexibilização do trabalho serão incluídos alguns aspectos a serem analisados no estudo de caso, entre eles estão as indagações quanto às modificações: no trabalho terceirizado ou subcontratado, as melhorias do trabalho formal em termos de remuneração, benefícios, entre outros; o banco de horas; vantagens e desvantagens da flexibilização do trabalho; qualificação do trabalhador; e os critérios de promoção e seleção entre outros.

**c) Relações e condições de Trabalho:** neste estudo as relações do trabalho constituem uma forma de relacionamento entre dois agentes sociais, de papéis opostos, porém complementares no processo de produção econômica, sendo eles: os trabalhadores, que detêm a força de trabalho, que transformam as matérias-primas em objetos socialmente úteis, e que levam o seu valor de uso adicionado; além dos empregadores, aqueles que detêm os meios de produção, ou os meios para realização deste processo. As relações de trabalho, acima de tudo, “... são determinadas pelas características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade abrangente”(FISCHER, 1987, p. 19). Enfatizando que as condições de trabalho, envolvem

não somente o ambiente físico, mas também o bem estar do trabalhador no meio social e familiar, através da possibilidade deste participar efetivamente na sociedade.

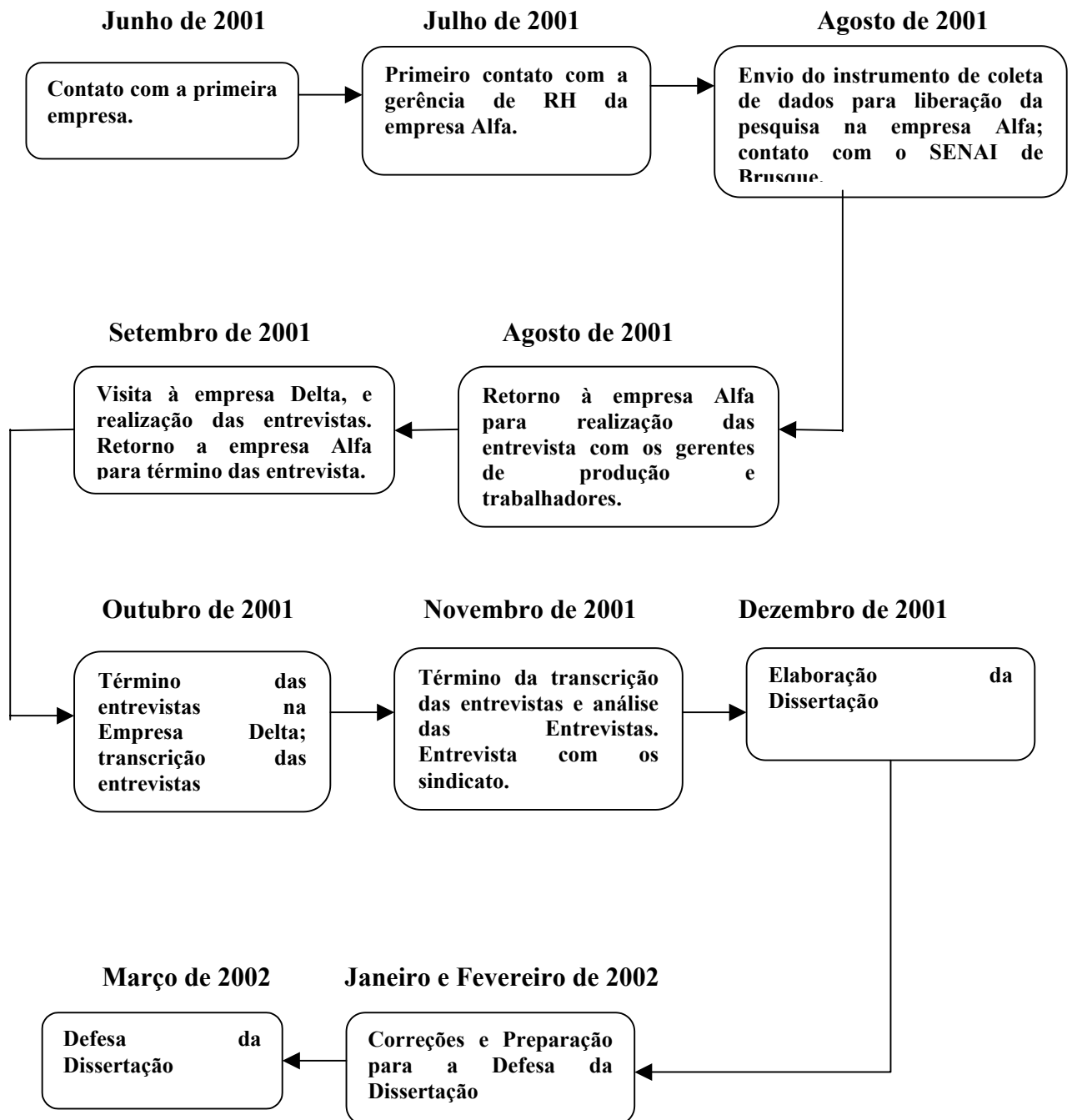
Dentro destas categorias de pesquisa relações e condições de trabalho serão incluídos alguns aspectos a serem analisados no estudo de caso, entre eles estão as indagações quanto às modificações: nas relações interpessoais, na participação do trabalhador e autonomia do trabalhador; nas condições de ambiente físico, melhorias do ambiente físico; social, benefícios sociais; psicológico, participação e econômico, melhoria na remuneração.

A questão central identificada como problema de pesquisa desta dissertação é: **quais são os reflexos da flexibilização da produção sobre as relações e condições de trabalho?**

As demais questões de pesquisa que contribuirão para esclarecer a questão central deste estudo são:

1. Quais os motivos que levaram a empresa introduzir formas flexíveis de produção?
2. Quais as transformações que ocorreram no conteúdo do trabalho (a divisão do trabalho, o ritmo, intensidade, o controle, etc.) com a flexibilização? Quais os principais obstáculos enfrentados neste processo?
3. Quais os tipos de flexibilização da produção que a empresa vem adotando? (células de manufatura, flexibilidade de processo e produto, fabricação conforme a necessidade de cada cliente/customização, diferenciação do produto).
4. Quais os motivos que levaram a empresa flexibilizar sua mão-de-obra (através de subcontratação, banco de horas, terceirização, ou outras formas)? Por que?
5. Quais os setores ou etapas do processo produtivo que a empresa utiliza este tipo de mão-de-obra flexível?
6. A adoção das formas flexíveis de produção e do trabalho geraram algumas modificações nas condições e relações de trabalho? Quais são as modificações?
7. Com estas mudanças como ficaram as relações entre trabalhadores e gerência?

### 3.1.2 Trajetória da pesquisa de campo



Fonte: elaboração da autora.

Em junho e julho de 2001 foi realizado o primeiro contato junto ao departamento de recursos humanos da primeira empresa (Alfa) pesquisada. Em agosto de 2001, foi enviado o instrumento de coleta de dados para que houvesse a liberação da pesquisa na empresa Alfa.

Neste mesmo mês foi realizado contato com o SENAI de Brusque-SC. Ainda no mês de agosto houve o retorno à empresa Alfa para a realização das entrevistas com os gerentes de produção e trabalhadores.

No mês de setembro de 2001 realizou-se a primeira visita à empresa Delta, e a realização também das entrevistas. Houve o retorno à empresa Alfa para término das entrevistas no chão-de-fábrica. Em outubro de 2001 houve o término das entrevistas na Empresa Delta. A partir daí a pesquisadora passou a dedicar-se às transcrições das fitas cassetes que foram utilizadas nas entrevistas

No mês de novembro a pesquisadora terminou as transcrições das entrevistas e realizou as entrevistas com o sindicato. Em dezembro de 2001 foi realizada a análise das entrevistas e a elaboração da dissertação. Em janeiro e fevereiro de 2002 foram feitas as correções para a defesa e em março de 2002 a apresentação e defesa da dissertação.

### **3.1.3 Participantes da pesquisa**

Os participantes da pesquisa foram os integrantes das empresas Alfa e Delta, reunidos em categorias hierárquicas: grupo de gerentes, grupo de supervisores e grupo de trabalhadores. A seleção dos entrevistados foi conduzida através da técnica de amostragem intencional: a gerência e supervisores pelo cargo que ocupavam e os trabalhadores, sendo que se buscou selecionar aqueles que tinham maior tempo de empresa, uma vez que o processo de introdução de novas tecnologias e inovações sócio-organizacionais geralmente ocorrem gradualmente dentro das empresas. A pesquisadora não teve acesso aos trabalhadores do terceiro turno da empresa Alfa, dada a não permissão para entrar na empresa no período noturno. Também buscou-se ouvir a representação sindical dos trabalhadores.



**Quadro I: Estudo Comparativo de Casos: entrevista realizadas**

<b>Caso Empresa</b>	<b>Entrevistas</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Gerentes</b>	<b>Supervisores</b>	<b>Trabalhadores</b>	<b>Cargos Adm.</b>	<b>Total</b>
<b>Alfa</b>	04	11	17	02	34
<b>Delta</b>	02	02	06	02	12
<b>Total</b>	<b>06</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>04</b>	<b>46</b>

Fonte: Pesquisa de campo

Conforme o quadro acima foram realizadas entrevistas em duas empresas, sendo entrevistados quatro gerentes, 11 supervisores, 17 trabalhadores e dois trabalhadores auxiliares administrativos, no total 34 entrevistas foram realizadas na empresa Alfa que possui aproximadamente 700 funcionários. Na pequena empresa, Delta, foram realizadas entrevistas com dois gerentes, dois supervisores, seis trabalhadores e dois auxiliares administrativos, e portanto no total foram realizadas 12 entrevistas, esta empresa possui 55 trabalhadores.

### 3.2 Técnicas de coleta de dados

A partir da seleção do tipo de pesquisa, assumiu-se o procedimento metodológico denominado "estudo comparativo de casos", que, segundo Triviños (1987) significa uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, e este é orientado pelo suporte teórico, que servirá para guiar este trabalho.

Pela escolha do procedimento metodológico, foram selecionadas empresas do setor têxtil para o estudo empírico, definidos por critérios relacionados aos objetivos do projeto. O levantamento de informações incluíram fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos na pesquisa de campo através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas, que segundo Richardson (1985) é a interação face a face entre entrevistado e entrevistador, proporcionando maior possibilidade de penetração na mente do entrevistado. Esta é uma técnica que permite desenvolver uma estreita relação entre as pessoas e de grande importância para obter do entrevistado o que ele considera como aspectos mais relevantes em relação a determinado problema. Segundo Triviños (1987), esta também valoriza a presença do investigador, oferecendo a este todas as perspectivas possíveis para que o informante tenha a liberdade e espontaneidade de que necessita.

Além da técnica de entrevista semi-estruturada, utilizou-se também a técnica de coleta chamada “observação”, que segundo Richardson (1985), em alguns aspectos é imprescindível ao pesquisador do campo social, pois possibilita a obtenção das informações no momento em que elas ocorrem, complementada com o uso de “Diário de Campo”, que segundo Guimarães (1995), auxilia no registro dos fatos observados. Os dados secundários, foram obtidos através de pesquisa documental e ainda entrevistas com sindicalistas.

### **3.3 Análise e interpretação dos dados**

A interpretação dos dados foi desenvolvida de acordo com a análise qualitativa e descritiva de conteúdo, correlacionando-se com o referencial teórico assumido. De acordo com Bardin *apud* Triviños (1987), o conceito da análise de conteúdo está relacionado a “*um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens*” (TRIVIÑOS, 1987, p.160).

Através das entrevistas aplicadas, bem como a observação realizada no estudo de campo, foi possível realizar a triangulação dos dados obtidos para que a análise e interpretação dos dados obtidos seja feita de forma confiável (TRIVIÑOS, 1987). Pretendeu-se desenvolver a análise através de “categorias de pesquisa”, que segundo Souza (1998), abrange elementos ou aspectos com características comuns que se relacionam entre si, as categorias servem para estabelecer classificações, isto significa que quando trabalha-se com estas agrupam-se elementos capazes de abranger tudo o que se está estudando. As categorias de pesquisa analisadas neste estudo foram a flexibilização produtiva, a flexibilização do trabalho e as relações de trabalho.

A análise qualitativa de conteúdo requer do pesquisador uma leitura vertical e horizontal das entrevistas e dos dados coletados. A análise horizontal, segundo Guimarães (1995), tem por fim verificar cada questão, em todas as entrevistas registrando-se as respostas, já na análise vertical deveria ser realizada a leitura vertical de cada entrevista, com posterior releitura.

## 4. CARACTERÍSTICAS DO SETOR TÊXTIL

O complexo industrial têxtil é um setor tradicional da economia que vem adotando, pelas características do processo produtivo, inúmeras formas de flexibilização do trabalho, como a subcontratação, através de ateliês, a terceirização, e outras. Será estudado neste capítulo a inserção do setor têxtil no mercado mundial, brasileiro e catarinense e a adoção das novas formas flexíveis de produção e do trabalho.

### 4.1 A indústria têxtil no Brasil: um breve levantamento do setor

As freqüentes crises da economia nacional não estão estimulando as decisões de investimentos destinados à renovação do parque industrial, como fora sentido em plano mundial.

As empresas que possuíam capacidade para competir no mercado internacional o fizeram, em especial as empresas de grande porte. A capacidade de exportações do Brasil nos anos 90 foi decaindo devido a estabilização das exportações globais de produtos têxteis.

Neste período também houve um redirecionamento da produção para os estados do nordeste, cujo motivo são os baixos preços, custos com mão-de-obra e subsídios dos custos do capital. Para Cunha (1996), dois fatores deste novo cenário do setor têxtil provocaram: a transformação da indústria têxtil em intensiva em capital; e ainda o setor de confecções orienta-se para áreas e países de custos de mão-de-obra baixos.

O Brasil no período em exame não esboçou qualquer atitude voltada à realização de programas continuados e globais de apoio à modernização setorial, contrastando pois com as ações de políticas industriais ativas adotadas por países mais desenvolvidos e outros com maior dinamismo econômico (CUNHA, 1996, p. 115).

De acordo com Gorini (2000), o setor têxtil nacional perde muito espaço com a abertura da economia em 1990, estabelecendo-se mecanismos que pudessem proteger a indústria contra as importações subfaturadas e o dumping. Historicamente este setor desenvolveu-se pela internalização de todas as suas atividades produtivas, baixa produtividade

e baixos investimentos em tecnologia. Investimentos na modernização do parque industrial têxtil deu-se nesta década, principalmente a partir do Plano Real, chegando a alcançar US\$ 6 bilhões. Estes fatos, bem como a estabilização da moeda, que amplia o consumo da população de renda mais baixa a partir de 94, leva à transformações estruturais na cadeia têxtil nacional como: concentração da produção no segmento têxtil de capital intensivo; elevação no volume de investimentos leva ao aumento da relação capital-trabalho; o processo de reestruturação ocasiona declínio da produção em alguns segmentos; deslocamento da produção nacional para o nordeste, regiões de incentivos maiores, formação de cooperativas de trabalho e diminuição com custos de mão-de-obra; mudanças no mix de produção das empresas.

Os produtores da indústria têxtil mundial vem buscando novos mercados e novas formas de produção, conseqüência da entrada dos países asiáticos produtores de têxteis. Estes proporcionaram um impacto também no mercado brasileiro, que “(...) *tem sofrido, recentemente, fortes pressões de mercado, especialmente, dos países asiáticos, cujas bases tecnológicas e estratégias mercadológicas têm expandido, seus domínios sobre os consumidores de têxteis no mundo*” (RODRIGUES et al., 1996, 13).

A competitividade entre as empresas em âmbito mundial pode ser verificada através da tabela abaixo, onde a produção é distribuída na atividade de fios/filamentos, de tecido e de malhas.

**Tabela II – Maiores Produtores Têxteis – 1997 (Em Mil t)**

<b>PAÍS</b>	<b>FIOS/FILAMENTO</b>	<b>TECIDOS</b>	<b>MALHAS</b>
Estados Unidos	6.319	3.733	922
China	4.926	5.630	n.d.
Índia	3.837	2.528	550
Taiwan	3.595	1.070	241
Coréia do Sul <sup>a</sup>	2.064	1.813	n.d.
Paquistão	1.562	1.017	n.d.
Japão	1.315	854	151
<b>Brasil</b>	<b>1.261</b>	<b>837</b>	<b>430</b>
Turquia	866	420	n.d.
Alemanha	649	324	59
Outros	1.926	1.146	256
<b>TOTAL</b>	<b>28.320</b>	<b>19.372</b>	<b>2.609</b>

Fonte: Gorini, 2000, p.26

<sup>a</sup> Estimativas extra-oficiais.

Os maiores produtores de tecidos são a China, EUA e Índia. O Brasil encontra-se entre os quatro países que menos produzem fios. Na produção de malha o Brasil ocupa a terceira

maior produção, antecedido pelos EUA, Índia e Taiwan. O maior produtor de fios é o EUA, seguido pela China e a Índia, ficando a produção brasileira em oitavo. Verifica-se que os EUA são os maiores produtores de fios, tecidos e malhas, dentro da produção mundial, já a produção brasileira na produção de fios encontra-se na oitava posição, na de tecidos na nona posição e na produção de malhas em terceira.

Quanto à distribuição regional da produção têxtil, apesar da concentração nas regiões Sul e Sudeste, vem aumentando a participação da região Nordeste, em especial na década de 90, em especial na produção de fios e tecidos. No Nordeste estão concentrando-se investimentos em escala, já no Sul reúnem-se empresas produtoras de cama, mesa e banho, de médio e pequeno portes, ficando para o Sudeste a produção de artificiais e sintéticos, desde grandes empresas de matérias-primas, até pequenas e médias tecelagens, malharias e confecções.

#### 4.1.1 Competitividade do setor têxtil

Segundo Lins (2000) tanto o setor têxtil quanto do vestuário integram o mesmo complexo industrial. Um conceito do complexo industrial para Possas *apud* Lins (2000), significa o agrupamento de atividades econômicas em blocos por critérios econômicos que estejam mais relacionadas entre si do que com as demais, ainda para Haguener *apud* Lins (2000) seria um conjunto de indústrias que se articulam, a partir de relações de compra e venda de mercadorias, reincorporadas e transformadas no processo de produção. “*Os vários complexos industriais “dialogam” entre si*”(LINS, 2000, p. 57).

No caso do setor têxtil e do vestuário existem várias interações entre atividades específicas com outras dos complexos agropecuário, químico e metal-mecânico.

As atividades de beneficiamento de fibras naturais, fiação e tecelagem integram os setores de base do complexo têxtil-vestuário; a produção de artigos de vestuário e itens para uso doméstico e industrial corresponde às indústrias finais da cadeia produtiva. Portanto, referir à produção têxtil vestuarista implica aludir a uma extensa gama de atividades que se entrelaçam e conforme assinalado, interagem com diversos outros setores, inseridos em outros setores, inseridos em outros complexos industriais (LINS, 2000, p. 58).

O processo produtivo têxtil, de acordo com Lins (2000) é caracterizado por possuir uma seqüência de operações descontínuas onde cada fase depende das operações precedentes. O elemento dinamizador do setor têxtil é o mercado, e o seu maior canal de escoamento é o setor de vestuário. *“O caráter descontínuo do processo de fabricação favorece a especialização flexível das empresas, porém verifica-se uma grande variedade de formas de organização produtiva”* (LINS, 2000, p. 58).

Nesta atividade existem desde produções diversificadas até concentração em artigos de maior qualidade e preço, produção de pequenos lotes e especialização produtiva no interior das empresas verticalizadas. Esta indústria é constituída de grande heterogeneidade, principalmente a indústria do vestuário que abriga plantas de vários tamanhos, desde pequenos até grandes estabelecimentos. *“As indústrias têxtil, e vestuaristas incorporam tecnologia originária de outras atividade, relacionadas à produção quer de matérias-primas, quer de máquinas e equipamentos”* (LINS, 2000, p. 58).

Quanto ao desenvolvimento tecnológico da produção têxtil recente ocorreu no que se refere às fibras sintéticas. Na verdade o setor têxtil é um setor tomador de inovações produzidas em outros setores, principalmente no setor químico, de novos materiais e de bens de capital.

Outro aspecto importante da absorção de inovação no setor têxtil e vestuarista é verificado, principalmente ao fato de que a fase da costura, no setor do vestuário, é intensiva em mão-de-obra e tende a fazer com que o baixo custo com esta seja o mais importante determinante das estratégias com relação à localização industrial e a subcontratação e terceirização.

O uso da microeletrônica tem-se revelado essencial para aumentar a competitividade nas indústrias em foco, pois permite a integração dos sistemas de monitoramento e regulação das máquinas, o controle do processo produtivo por microprocessador e uma maior eficiência na coleta, na armazenagem e no registro das informações sobre o processo de produção, assim como no controle dos fluxos de materiais e nos ajustes das máquinas (LINS, 2000, p. 60).

Mas também o uso da automação e robôs, possibilitam melhoria nas operações de transporte, em outras áreas intensivas em mão-de-obra e na redução do volume de estoque de produtos semi-elaborados e na produção das máquinas. *“A produção de lotes menores e*

*diferenciados de produtos é favorecida, e isso representa avanços consideráveis em matéria de flexibilidade produtiva” (LINS, 2000, p. 60).*

A utilização do robô industrial serviria como um meio para movimentar e manipular no espaço peças, materiais, ferramentas, e que depois de aprender determinado ciclo de produção podendo ser repetido sempre que for necessário. Do ponto de vista das empresas, as vantagens da adoção tecnologias de automação flexível advém da preocupação com o produto ou ainda pela introdução de novos produtos, redução dos prazos de entrega, melhoria da qualidade e o atendimento pós-vendas aos clientes e a agilidade nas respostas às flutuações do mercado.

Nas etapas de criação, design e corte a informática alcança grande utilização pelo CAD/CAM (design assistido por computador/ manufatura assistida por computador). A utilização deste tipo de tecnologia proporciona menores desperdícios de tecidos, bem como especificações técnicas dos modelos e peças e da definição de como estes são fabricados, o tamanho e velocidade. Estas inovações contribuem para o aumento da flexibilidade produtiva em tais atividades.

Para Oliveira (1998) as tecnologias de informação, na produção calçadista e têxtil são aplicadas na área de produção e projetos, administração da produção, controle de estoques, vendas, etc., e ainda o uso de tecnologias digitais estão difundidas principalmente nas áreas de projetos ou design. O sistema CAD/CAM permite a redução dos tempos de produção, pois possibilita que a comunicação entre as fases do processo se faça em tempo real.

O processo de produção têxtil, utilizam tecnologia de produção com um forte conteúdo de trabalho e ainda apresentam elementos artesanais na sua manufatura. Mas existe um grande empecilho para a sua adoção, que está no,

(...) preço e o volume de produção necessários para justificar economicamente a aquisição, além do problema de desconsideração do valor das futuras oportunidades de investimentos e dos benefícios do aprendizado tecnológico que proporcionaria. (...) Praticamente para todas as operações de montagem já existem máquinas com controle numérico ou pelo menos com controladores lógicos programáveis, o que proporciona uma menor atuação da mão-de-obra sobre o processo e uma maior precisão e qualidade na montagem. (FENSTERSEIFER & COSTA, 1995, p.36-38)

A busca da competitividade pela redução de custos, melhoria da qualidade e agilidade em atender um mercado cambiante não é alcançada pela utilização de tecnologias com base

na microeletrônica; são as novas técnicas de gestão que poderão ser um importante instrumento para a competitividade.

Uma prática comum entre as empresas do setor têxtil é a subcontratação, principalmente no Brasil. As atividades subcontratadas são realizadas, no caso brasileiro, nos domicílios dos moradores da região onde está localizada a indústria. O material utilizado por estes subcontratados é fornecido pela empresa que contrata estes serviços. Os equipamentos, máquinas de costura e ferramentas de trabalho, pertencem ao trabalhador ou a facção, os quais são adquiridos com seus recursos. A responsabilidade da entrega do trabalho é do trabalhador domiciliar. Não existe acordo formal entre as partes, estes trabalhadores recebem uma planilha, onde consta a quantidade de peças a serem fornecidas, por numeração e modelo. A remuneração deste trabalho é feita por peça produzida.

Por esse motivo e pelo fato dos vários estágios tecnológicos existentes entre as empresas, a atividade é muito heterogênea. As barreiras à entrada e saída desta atividade são baixas, por possuírem variados segmentos de mercado e diferentes níveis tecnológicos, e ainda, pelo fato dos equipamentos, em termos artesanais e mecânicos, serem de custo reduzido, não se referindo aqui a equipamentos automatizados. Um fator muito importante para a competitividade das empresas é a mão-de-obra, pois o setor é ainda muito artesanal e pela pouca difusão de tecnologia automatizada. Assim o custo da mão-de-obra é muito importante, para segmentos de mercado onde a produção é ainda realizada de forma mecânica ou artesanal.

Uma outra característica do setor que influencia o padrão competitivo das empresas são as variações ocorridas na moda, que requerem das empresas a capacidade de diferenciação e flexibilização da produção. Então as empresas que estão em desvantagem com relação ao custo de mão-de-obra, passam a dedicar-se às estratégias de atender de forma mais rápida e diferenciada seus consumidores. Para conseguirem alcançar tal estratégias, elas valem-se das novas tecnologias que permitem maior flexibilização da produção e maior produtividade.

O quadro abaixo demonstrará alguns fatores que são determinantes para a competitividade da indústria têxtil, em especial no Brasil.



## Quadro II: Fatores Determinantes da Competitividade da Indústria Têxtil

Fatores Internos	Fatores Estruturais (setor)	Fatores Sistêmicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura de capital fragmentada</li> <li>• Empresas modernas</li> <li>• Tecnologia de ponta restrita</li> <li>• Produtividade baixa</li> <li>• Custos altos</li> <li>• Necessidades de reorientação gerencial</li> <li>• Produção pouco flexível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado</li> <li>• Apenas as maiores empresas exportam</li> <li>• Pemes não tem acesso à informação sobre o mercado</li> <li>• Produtos diferenciados</li> <li>• Falta de orientação ao mercado</li> <li>• Falta de análise da concorrência</li> <li>• Boa qualidade dos produtos</li>   <li>• Configuração da Indústria</li> <li>• Produção pulverizada</li> <li>• Só as grandes são relativamente competitivas</li> <li>• Empresas homogêneas</li> <li>• Equipamentos de fiação com mais de 10 anos</li> <li>• Defasagem tecnológica das empresas de menor porte e até de algumas com maior porte</li> <li>• Processo mundial de reestruturação do setor orientado por programas nacionais/regionais</li> <li>• Redução da produção e do pessoal ocupado, com aumento da produtividade</li> <li>• Grandes avanços tecnológicos</li>   <li>• Concorrência</li> <li>• Ameaça das novas unidades produtivas do nordeste</li> <li>• Ameaça dos produtores asiáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de fomento à tecnologia</li> <li>• Falta capacitação gerencial</li> <li>• Pemes tem pouco acesso à automação (CAD)</li> <li>• Financiamentos de bancos de desenvolvimento sem atender necessidades do setor</li> <li>• Baixa remuneração de pesquisadores (instituições públicas)</li> <li>• Deficiente estrutura de P&amp;D</li> <li>• Estrutura viária deficiente</li> <li>• Falta de técnicos de 2º grau</li> </ul>

Fonte: ECIB.IAD/EL *apud* Cunha, 1996, p.120.  
PEMES – Pequenas e Médias Empresas

Tais fatores determinantes da competitividade do setor têxtil podem ser verificados através das dificuldades encontradas pelas empresas ao enfrentarem o mercado competitivo mais globalizado, que com a abertura comercial brasileira força às empresas adaptarem-se ao mercado internacional para não perderem parte da sua fatia de mercado. Os fatores internos acima verificados são aqueles que estabelecem a estrutura das empresas internamente, já os fatores estruturais, em termos setoriais, estabelecem as características das empresas em termos de mercado, configuração da atividade têxtil e algumas formas de concorrência e até as ameaças à concorrência nacional. Já os fatores sistêmicos estão mais voltado às instituições de

apoio às empresas deste setor, ao acesso destas às novas tecnologias, bem como as deficiências as empresas que compõem esta indústria. Alguns fatores da economia brasileira e mundial proporcionam alguns aspectos para competitividade das firmas em especial no Brasil que com a abertura da economia viu crescer o número de mortes e falências pelo aumento da competitividade internacional<sup>9</sup>.

#### 4.1.2 Características do processo produtivo do setor têxtil

De acordo com o Dieese (1996), a indústria têxtil faz parte de um complexo de setores, cujo tripé que o compõe inclui a pecuária, com a produção de lã, a agricultura, na produção de fibras naturais, e a indústria química, produtora de fibras sintéticas, tintas e outros componentes. A indústria mecânica fornece a este setor a base tecnológica, através de máquinas e equipamentos, a eletrônica, e ainda os sistemas de informação e tecnologias de processo.

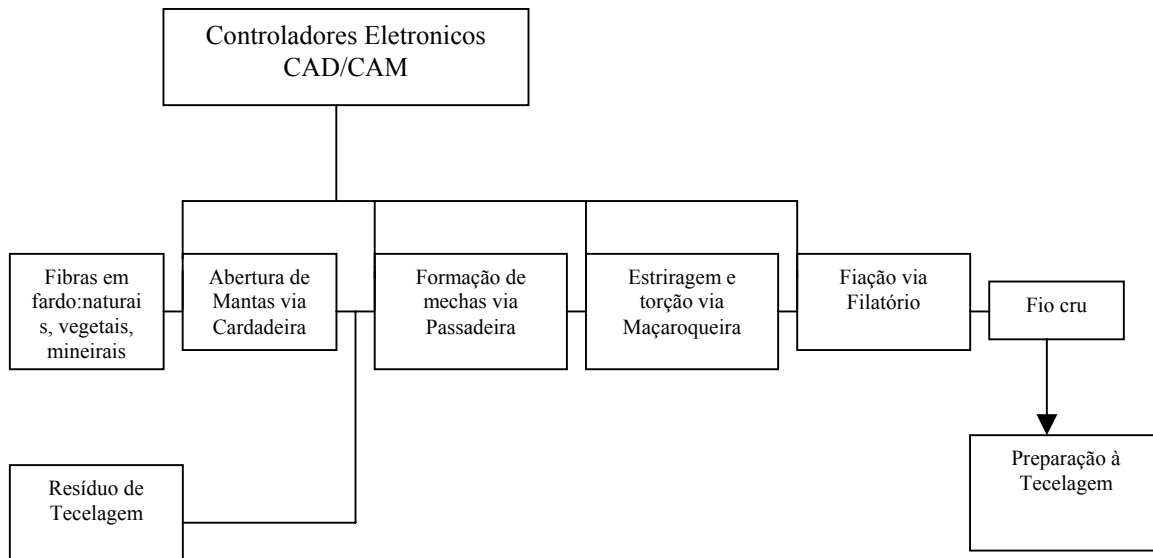
A cadeia produtiva têxtil, de acordo com Gorini (2000), reúne a fiação, tecelagem, malharia, acabamento/beneficiamento e confecção.

Para tanto, o primeiro segmento deste **setor é o de fiação**, que seria aquele cuja função é o de beneficiamento da fibra, pelo qual esta é transformada em fios de diversas espessuras, num processo que inicia-se na seção de abertura, onde as fibras são semi-elaboradas na forma de mantas ou passando diretamente às cardas.

---

<sup>9</sup> “Os resultados de todo esse processo de abertura externa e das políticas de estabilização foram extremamente danosos para um setor que havia se acostumado com boa margem de lucros, com elevação dos preços internos dos seus produtos, com a facilidade de repassar custos para o consumidor e deixar a inflação corroer percentuais importantes dos salários dos seus trabalhadores” (Dieese, 1996, p. 85).

**Figura I: Fluxograma do setor de Fiação**



Fonte: Adaptado de Lombardi, 2001, p. 112.

A reestruturação desta fase, dá-se na maioria das vezes no filatório, que pode ser de base antiga de anéis e ainda como o tipo Open-End, que é muito mais ágil, compacto e produtivo, e que com isso diminui o número de trabalhadores, ou seja, menos trabalho-intensivo. Esta seção possui vários estágios sendo que um destes estágios seria o acompanhamento de qualidade e volume processados, que pode ser acompanhado manualmente, mas que é atualmente exercido por meios eletrônicos e informatizados, que interfaceados com as máquinas executa auto-ajustes.

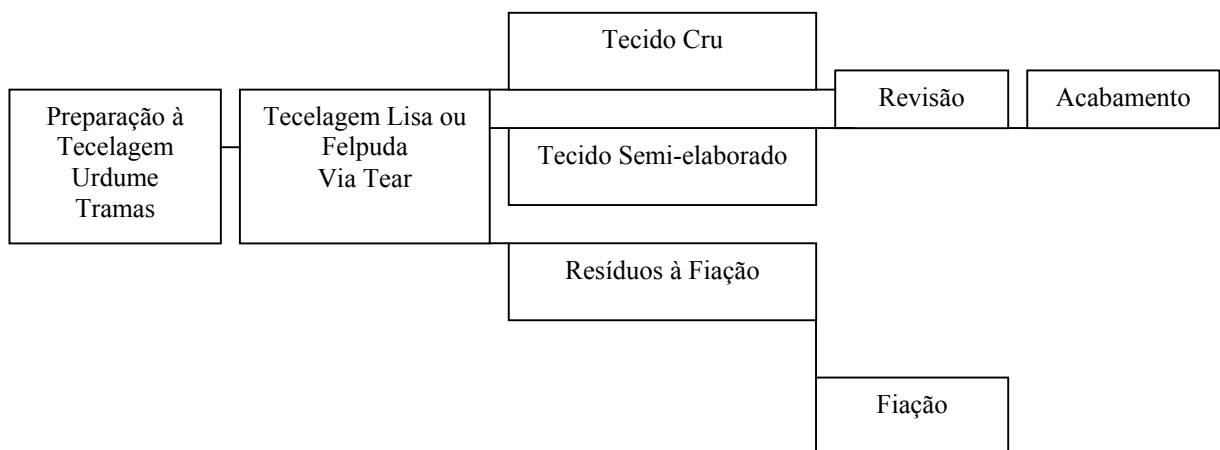
A Segunda **seção é a de tecelagem**, de acordo com Lombardi (2001), esta é precedida pela seção de preparação à tecelagem, onde o fio chega cru, saído da seção de fiação, deve-se dar um tratamento qualitativo, como o engomamento, o tingimento e outros.

Segundo Lombardi (2001), para a fabricação de um tecido são necessárias algumas operações prévias, sendo fundamentais a programação da padronagem, pelo desenho na armadura ou cartela, através desta se prepara os rolos de urdume e se combinam com os fios de trama para criar o tecido programado. A fase de tratamento sendo passada, o fio é acondicionado em urdumes e tramas, organizados em depósitos intermediários segundo tipo e cor, e seguindo para a instalação em teares, para finalmente o tecido ser transformados.

O Dieese (1996), classifica os tipos de equipamentos utilizados nesta seção em: tear manual, cujo tecelão é quem controla seus movimentos essenciais; o tear mecânico, que comporta uma árvore central acionada por um motor, sendo que os movimentos são acionados

a partir desta árvore, cabendo ao tecelão apenas fazer trocas da espula e emendar fios; o tear automático, aquele que liga a renovação da trama à troca da espula, que é adicionado manualmente, havendo um automatismo eletrônico de parada do tear; tear sem lançadeira ou máquina de tecelagem, a inserção da trama é assegurada por um dos cinco tipos de dispositivos da lançadeira, qual seja, o projétil o lance único, duas agulhas, jato de água e jato de ar.

**Figura II: Fluxograma do Setor de Tecelagem**



Fonte: Lombardi, 2001, p.114.

A terceira **seção é a de acabamento** da produção, esta seção dá-se de forma fragmentada, sendo as etapas desta, a *preparação*: onde são eliminadas as impurezas do tecido, dividindo-se em outras operações, como a engomadeira, o desgorduramento e lavagem, o branqueamento, a mercerização e a flambagem.

A segunda é a de *tinturaria*: onde sua função é a de dar ao fio e tecido a coloração desejada. Há dois tipos de tingimento, um móvel, cujo tecido é movimentado várias vezes em determinada velocidade, para retenção do corante. No outro procedimento de tingimento os lotes de tubos de fio ou peças do tecido deverão ser imerso e mantido por algum tempo, havendo um trabalho especial realizado pela máquina para que o corante impregnasse da melhor forma ao material a ser tingido. Três são os tipos de máquinas utilizadas na tinturaria, máquina de agulha (ou jato), e duas máquinas diferentes de banho circular, o Jiffer e o Foulard.

A terceira etapa é a de *impressão*, com variadas técnicas, como é o caso da impressão de rolos ou cilindros, de molduras, como ocorre na serigrafia, com avanço para uma moldura rotativa. As fibras sintéticas necessitam de procedimentos específicos, que consiste em compor o desenho no papel, pressionando-o sobre o tecido a uma temperatura de 200° centígrados.

A quarta e última etapa, a *terminação*, consiste em empregar uma série de técnicas de aplicação de silicone, parafina, para assim evitar o encolhimento, o amarrotamento, o apodrecimento, melhorando a resistência do tecido.

## 4.2 O setor têxtil catarinense

A história da industrialização catarinense, de acordo com Lins (2000), se confunde com a industrialização do complexo têxtil-vestuarista. Nas últimas décadas do século XIX, os artesãos de origem alemã deram início à produção têxtil já em um sistema fabril, e ao movimento de industrialização catarinense. “*O significado da trajetória percorrida é sugerido pelo peso de tais atividades na estrutura industrial do estado*” (LINS, 2000, p. 85).

O setor têxtil-vestuarista catarinense tem como característica empresas de diferentes tamanhos, predominando as que possuem até dez funcionários, que pode ser verificado na tabela III abaixo:

**Tabela III: Porte das empresas catarinenses**

<b>Empresas por tamanho</b>		<b>Micro</b>	<b>Pequ.</b>	<b>Médias</b>	<b>Grand.</b>	<b>Total</b>
<b>Ramo/Indicador</b>						
<u>Têxtil</u>						
	Número de indústrias	310	75	44	18	447
	(% em relação ao total da indústria estadual)	(2,4)	(4,4)	(8,9)	(17,8)	(3,0)
	Trabalhadores	1.222	3.612	8.816	22.134	35.784
	(% em relação ao total da indústria estadual)	(2,4)	(5,1)	(8,9)	(17,7)	(10,3)
<u>Vestuário, calçados e artefatos de tecidos</u>						
	Número de indústrias	2.490	274	81	18	2.863
	(% em relação ao total da indústria estadual)	(19,6)	(15,9)	(16,4)	(17,8)	(19,1)
	Trabalhadores	8.672	10.997	15.560	21.165	56.394
	(% em relação ao total da indústria estadual)	(16,9)	(15,4)	(15,6)	(16,9)	(16,2)

Fonte: Lins, 2000, p. 87.  
Dados de 1997.

Como percebe-se na tabela acima, há uma concentração do número de empresas dentro da classificação micro, seguida das pequenas, médias e a menor quantidade entre as grande empresas. Com relação ao total da indústria estadual as micro-empresas são 2,4%, as pequenas empresas 4,4%, as média 8,9% e finalmente as de grande porte são 17,8% do total da indústria estadual.

No decorrer da década de 90, o setor têxtil catarinense sofre transformações marcadas principalmente pela chamada reestruturação produtiva, que introduziu inúmeras inovações que alteraram significativamente os processos de produção, de gestão e de organização das empresas. Ocorre neste período a renovação do parque de máquinas, coloca Dieese (1999), assim como a implantação de tecnologias de organização, como é o caso dos programas de qualidade total, as empresas maiores ainda adotaram o Just-in-time, sistemas de melhoria contínua, caixa de sugestões, etc.

**Tabela IV: Empresas de acordo com o segmento, n°. de trabalhadores e municípios da indústria têxtil do Vale do Itajaí-SC**

Municípios	Indústria têxtil			Total
	Até 100 empregados	100 a 1000 empregados	+ de 1000 empregados	
Blumenau	21	8	3	32
<b>Brusque</b>	<b>39</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>47</b>
Jaraguá do Sul	14	5	0	19
Gaspar	2	0	1	3
Rio do Sul	3	1	0	4
Timbó	0	1	0	1
Indaial	3	0	0	3
Pomerode	4	0	1	5
Outros	12	3	1	16
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>130</b>

Fonte: FIESC *apud* Campos et all, 2000, p. 39.

Percebe-se que Brusque, o município em que foram realizados os estudos de casos, possui o maior número de empresas com até 100 funcionários, o que significa que são pequenas empresas, isto em relação aos outros municípios do vale do Itajaí – SC.

Houve uma generalização pelo processo de terceirização, principalmente no segmento confecção, cuja característica é a quantidade de mão-de-obra empregada. Esta terceirização busca a redução de custos por parte das empresas em mão-de-obra. “*O processo ocorre em cadeia: a empresa-mãe terceiriza reduzindo parte de seu custo e a terceira contrata uma costureira por um valor ainda menor*”(DIEESE, 1999, p. 04).

O setor público, neste caso, para o Dieese (1999), deixa de arrecadar contribuições e impostos que seriam recolhidos se o trabalhador estivesse registrado na empresa-mãe. Já a representação do sindicato perderia o contato com o trabalhador, uma vez que este não teria vínculo como trabalhador formal, com o apoio da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Geralmente este trabalhador informal exerce sua atividade (seu trabalho) em domicílio, com uma jornada flexível, sem gastos com transporte e sem as relações rígidas de trabalho estabelecidas dentro da empresa, alternando muitas vezes as tarefas domésticas com as da empresa. Porém este trabalhador não possui qualquer cobertura laboral como INSS, FGTS, férias e horas extras remuneradas, entre outros. Na maioria das vezes a jornada de trabalho se estende para muito mais do que as oito horas trabalhadas.

Portanto, a reestruturação produtiva vem reduzir o número de empregos na indústria têxtil, segundo Dieese (1999), através de diversos mecanismos principalmente pela introdução

de novas tecnologias de produção que diminuem a quantidade de mão-de-obra no processo produtivo.

Verifica-se um fenômeno comum às outras regiões do Brasil, o setor estrutura-se pela fragmentação do capital, coexistindo grandes empresas, muitas modernas, com firmas pequenas e médias que possuem algumas vezes defasagem tecnológica e organizacional. Poucas são as empresas que possuem equipamentos de ponta, como é o caso de teares a jato, entre outros, tal tear obtém uma produtividade que é quatro a cinco vezes superior aos de tecnologia convencional. Quanto à exportação, somente as empresas maiores o fazem com regularidade. No caso das pequenas e médias empresas não existe acesso suficiente à informações sobre o mercado, muitas não conhecem dados sobre a concorrência e não estão orientados para o mercado.

O setor catarinense possui uma característica que incide negativamente sobre as empresas, o fato de não existir fluxos de cooperação horizontal, ou interfirmas, aspectos importantes para a moderna configuração dos distritos industriais, estas geram as chamadas economias de aglomeração. As empresas, em geral, são verticalizadas, com grande desatualização tecnológica na etapa de fiação. Outro fator importante é a deficiência da estrutura de P&D, com a ausência de estímulos à pesquisa, assim como uma infra-estrutura inadequada, principalmente para adoção das técnicas de gestão japonesas como o *Just-in-time* que necessita de boas estradas para transporte de matéria-prima e escoamento dos produtos, entre outros aspectos.



## 5. ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS

O estudo comparativo de casos aqui apresentado envolveu a análise de empresas do setor têxtil de Santa Catarina, mais especificamente da região de Brusque. Tais empresas fazem parte do pólo têxtil de Santa Catarina. As duas empresas que foram selecionadas possuem características distintas, sendo uma delas de grande porte, e outra, uma pequena empresa. Neste sentido, o objetivo deste estudo foi a verificação das diferentes estratégias de utilização da flexibilização da produção e do trabalho adotadas por ambas.

### 5.1 Caso I: Empresa Alfa

O primeiro caso deste estudo refere-se a uma empresa do ramo têxtil, localizada em Brusque, região do Vale do Itajaí, pólo têxtil de Santa Catarina que produz tecidos para o vestuário, mais especificamente tecidos planos. É uma das empresas de um grupo da região, de constituição familiar e que possui 700 funcionários, sendo que cerca de 80% estão trabalhando diretamente na produção.

Para atingir o objetivo proposto foram entrevistados 19 trabalhadores, quatro gerentes de produção: fiação, tecelagem, tinturaria, e recursos humanos, e 11 supervisores. As entrevistas foram realizadas no chão de fábrica em contato com o cotidiano de trabalho dos entrevistados conforme explicitado no capítulo referente à metodologia.

A seguir serão apresentadas algumas características dos entrevistados relacionadas a funções e cargos que executam, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de admissão na empresa e seu respectivo tempo no cargo. Estas características possibilitaram a formação de um perfil do trabalhador na empresa Alfa.

O quadro abaixo apresenta a relação dos trabalhadores, gerentes e supervisores selecionados para as entrevistas na empresa Alfa:

**Quadro III: Número de pessoas entrevistadas na empresa Alfa, seus respectivos cargos e setores**

<b>Categoria funcional</b>	<b>Setores</b>	<b>Nº de entrevistados</b>
<b>Gerentes e Auxiliares Administrativos</b>	<b>Fiação</b>	01
	<b>Tecelagem</b>	02
	<b>Tinturaria</b>	01
	<b>Recursos Humanos</b>	02
<b>Supervisores Produção/Manutenção</b>	<b>Fiação</b>	03
	<b>Tecelagem</b>	04
	<b>Tinturaria</b>	04
<b>Trabalhadores Produção/Manutenção</b>	<b>Fiação</b>	06
	<b>Tecelagem</b>	06
	<b>Tinturaria</b>	05
<b>Terceirizados</b>	-	-
<b>Total</b>	<b>Todos os setores</b>	34

Fonte: pesquisa de campo.

A média de idades dos entrevistados é de 39 anos, sendo o predomínio da faixa etária de 30 a 50 anos, como apresentado no Quadro IV abaixo. Portanto, percebe-se a pouca incidência de pessoas abaixo de 30 anos. Verificou-se também, pelas entrevistas com os gerentes, que na seleção e contratação dos trabalhadores há preferência por pessoas mais velhas, que já possuem família e compromissos familiares. De acordo com alguns gerentes deve-se ao “**sistema 6 -2**”, como é chamado o sistema de trabalho no qual os funcionários trabalham seis dias e folgam dois. Neste sistema as folgas muitas vezes não coincidem com os dias relativos ao final de semana (um final de semana só ocorre a cada 40 dias), dificultando a contratação de pessoas jovens, pois “*são poucos aqueles que se submetem a trabalhar sábados e domingos*” (entrevistado 32 - gerente).

**Quadro IV – Faixa etária dos entrevistados**

<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>Nº DE ENTREVISTADO</b>	<b>%</b>
<b>Menos de 20 anos</b>	-	-
<b>De 20 a 30 anos</b>	7	21%
<b>De 30 a 40 anos</b>	13	38%
<b>De 40 a 50 anos</b>	10	29%
<b>Mais de 50 anos</b>	4	12%
<b>Total</b>	34	100%

Fonte: pesquisa de campo.

O nível de escolaridade predominante entre os entrevistados é o segundo grau completo, embora Merísio (2001) afirme que o nível de escolaridade predominante na empresa foco de estudo é o ensino fundamental com 67,72% dos trabalhadores. O nível de escolaridade relativamente alto entre as gerências e supervisores, já entre os trabalhadores o nível de escolaridade é baixo, limitando-se ao ensino fundamental.

No entanto existe projetos conjuntos com o SESI, o programa SESI – CEJA, que implanta um programa de supletivo para os trabalhadores aumentarem o seu nível de escolaridade. Este programa parece não fazer tanto sucesso junto aos operadores de chão-de-fábrica, já que estes pararam de estudar há muitos anos e o supletivo é realizado em módulos, sem aulas presenciais. Há poucas ocasiões em que a professora vem até a empresa para tirar as dúvidas, o que dificulta muito o aprendizado. A empresa incentiva a qualificação em alguns casos de seu interesse, auxiliando no pagamento de parte da mensalidade da faculdade e no pagamento de pós-graduação. “... *A reestruturação trouxe a necessidade de pessoas mais qualificadas, e o incentivo é o projeto SESI – CEJA, em que a empresa paga 50% dos custos com supletivo, dentro do local de trabalho*” (entrevistado 34 – gerente)

**Quadro V – Nível de escolaridade dos entrevistados.**

ESCOLARIDADE	Nº ENTREVISTADO	TRABALHADORES	GERENTES E SUPERVISORES
<b>Primário</b>	5	5	
<b>1º grau incompleto</b>	2	2	
<b>1º grau completo</b>	-		
<b>2º grau incompleto</b>	2	2	
<b>2º grau completo</b>	12	6	6
<b>3º grau incompleto</b>	2	1	1
<b>3º grau completo</b>	5	1	4
<b>Pós-graduação</b>	6		6
<b>Total</b>	34	17	17

Fonte: pesquisa de campo.

Segue abaixo o quadro no qual constam as informações relacionadas ao tempo de empresa e tempo de cargo dos entrevistados.

Quadro VI - Tempo de empresa e tempo de cargo dos entrevistados

Tempo de empresa	Nº de Entrevistados	Tempo de cargo	Nº de Entrevistados
menos de 1 ano	0	menos de 1 ano	1
de 1 a 5 anos	6	de 1 a 5 anos	11
de 5 a 10 anos	4	de 5 a 10 anos	5
de 10 a 15 anos	5	de 10 a 15 anos	5
de 15 a 20 anos	6	de 15 a 20 anos	4
de 20 a 25 anos	4	de 20 a 25 anos	3
mais de 25 anos	9	mais de 25 anos	5
Total	34	Total	34

Fonte: Pesquisa de Campo.

Conforme exposto no quadro acima percebe-se que a maioria dos trabalhadores pesquisados na empresa Alfa possuem tempo de empresa acima de cinco anos. Há pouca rotatividade de mão-de-obra. Quanto ao tempo de cargo a predominância é a de um a cinco anos de cargo, percebendo-se que há tendência de o trabalhador ir crescendo dentro da empresa.

### 5.1.1 Histórico da empresa Alfa

É uma empresa de origem familiar e sua fundação deu-se em 27 de abril de 1925. No início a produção da empresa era tida como um negócio arriscado, já que os tecidos e panos da moda na época, ou conhecidos neste período, eram de procedência alemã, francesa e inglesa, além da pouca importância dada a estes artefatos (artefatos de decorações, móveis e cortinas), o que impôs aos produtores a necessidade de maior divulgação para que as famílias da região aumentassem o uso dos tecidos em suas casas.

Os primeiros anos de sua constituição foram difíceis, pela limitada procura dos produtos para decorações. Foi preciso algum tempo para estimular as famílias a enfeitarem suas janelas com tecidos apropriados. Como se vê, os primeiros tecidos a serem produzidos pela empresa foram os tecidos para cortinas, e ainda a fabricação de “Gobelins” que eram destinados ao revestimento de móveis e decorações, adicionando-se, mais tarde, as linhas de cretones estampados e tecidos para o vestuário.

A partir dos anos 60 a produção e os pedidos desses artigos para decorações começaram a decrescer, e foi a partir daí e também por influência da revolução de 64 que se

estabeleceu uma fase difícil para a produção da empresa Alfa em que chegaram a ter teares por algum tempo parados (sem produzir), já que o próprio preço deles era elevado e os pedidos geralmente eram feitos em pequenas quantidades. A partir daí começaram a pensar na mudança de artigos de móveis e decorações para artigos voltados ao vestuário e deste modo, alguns teares que inicialmente eram para fabricação desses artigos sofreram adaptações.

Em 1938 foi instalada uma fiação para cardados (fios), que se encerra em 1942, com a instalação da produção de fios penteados para consumo próprio. Aproximadamente em 1966, a empresa abandona a produção de “Gobelins” e cortinas dedicando-se exclusivamente ao vestuário.

### 5.1.2 Características gerais da empresa Alfa

A empresa Alfa possui cerca de 700 funcionários distribuídos entre os setores, conforme organograma (Anexo 2). A pesquisa de campo foi realizada nos setores da produção, mais especificamente no setor de fiação, tecelagem e tinturaria que serão caracterizados a seguir. Foram selecionado os setores da produção pois o reflexo da flexibilização da produção sobre o trabalho pode ser analisado mais visivelmente no chão de fábrica.

O processo produtivo inicia-se no setor de fiação, onde a matéria-prima utilizada é o algodão que chega à empresa em forma de fardos e é estocada. Cada uma das máquinas utilizadas no processo de fiação é responsável por algum tipo de transformação da matéria-prima, o algodão, até que este atinja a produção do fio propriamente dito. Há dois tipos de fiação: a chamada convencional, de acordo com o *layout* do Anexo 3, que é mais mecanizada e mais artesanal e a fiação *open end* ou fiação aberta conforme o *layout* do Anexo 6, que se constitui em um processo mais automatizado.

Os equipamentos utilizados na fiação convencional são: passadores, massaroqueiras, filatórios, autoconer, retorcedeiras e autocoros. A fiação “*open end*” utiliza-se dos equipamentos batedor de rolos, batedor blendomatic, cardas, passadores e auto coros.

O outro setor investigado neste estudo foi o de tecelagem (conforme *layout* no Anexo 5), onde ocorre a produção do tecido propriamente dito sendo a matéria-prima o fio fabricado pelo setor de fiação. Este setor é dividido em três subseções: urdimento, tecelagem e vistoria. O urdimento é aquele subsetor onde são feitos rolos de fios que junto com a trama disposta na

seção de tecelagem vão formar o tecido. Os equipamentos do urdimento podem ser do tipo urdideira contínua, usada para a fabricação de tecidos lisos e urdideira seccional, usada para a fabricação de tecidos xadrez, listrados e lisos. As máquinas correspondem a quatro urdideiras seccionais e uma urdideira contínua. Este setor possui 60 funcionários que trabalham em três turnos. No setor também são incluídas as engomadeiras, onde trabalham oito funcionários em três turnos, e cujo o equipamento submete os urdumes a vários banhos de goma com o objetivo de deixar o fio mais resistente.

O subsetor de tecelagem possui 120 funcionários no total. Este é constituído por teares de dois tipos: teares planos, que fabricam tecidos planos, e teares circulares, para tecidos de malharia. Os equipamentos e a sua disposição podem ser melhor identificados no *layout* exposto no Anexo 5. O número total de máquinas deste setor são 100 teares<sup>10</sup>. O subsetor da vistoria é aquele em que o tecido é aberto, medido, pesado, revisado e preparado para o processo de acabamento, que é realizado na tinturaria. Este setor possui um total de 25 funcionários, sendo dispostos em um único turno diário, no qual existem quatro máquinas do tipo Brastec.

O setor da tinturaria é aquele em que o tecido ou o fio será colorido ou alvejado. Neste setor, obrigatoriamente o tecido ou fio deve ser submetido ao banho de uma mistura química com o fim de manter o padrão de qualidade em termos de tamanho, espessura, entre outros, mesmo que não seja colorido. Neste setor são agrupadas 28 máquinas de tingimento impregnadeiras, lavadeira, mercerizadeiras, rama, secadoras, esmerilhadeira, flexshaft ou foulard reisky, rama, polimerizadeira, calandra, flaneladeira e sanforizadeira, máquinas para tingir fios, porta material, e cones. Todas estas máquinas ou tingem o tecido ou alvejam-no, o que significa dar o devido acabamento para o tecido em termos de tamanho e cor.

## **5.2. As inovações tecnológicas e organizacionais introduzidas na empresa Alfa**

As transformações que estão ocorrendo mundialmente impõem às empresas a corrida pela reestruturação produtiva, que se consubstancia pelas novas formas de organização da produção e pela flexibilização. Com a abertura dos mercados e o fenômeno da globalização as

---

<sup>10</sup> Destes 100 teares 16 são teares Sulzer P 7100, 12 teares picanol, 64 teares Tsudakoma e 08 teares Sulzer G 6300.

empresas tentam manter-se no mercado, e é através da introdução de novas tecnologias e inovações sócio-organizacionais que há possibilidade destas serem competitivas.

Esta empresa utiliza tecnologias de ponta se comparado ao que existe no estado de Santa Catarina, em termos de equipamentos: no setor de fiação possui o que é mais moderno no mercado, as máquinas Open-End, no setor de tecelagem teares a jato de ar, entre outros equipamentos, além de tecnologias que reduzem a quantidade de resíduos no ambiente como é o caso dos aspiradores acoplados nos teares. Além destas tecnologias utilizam o CAD (Design Assistido por Computador) para elaboração dos desenhos dos tecidos.

Dentre os muitos motivos que levaram à introdução das inovações, dois foram detectados pelos entrevistado. Um estaria relacionado a necessidade de melhoria da qualidade dos produtos e o outro ao aumento da produtividade (relação do número de trabalhadores por número de máquinas). Sendo assim, a tendência das últimas décadas foi a compra de equipamentos mais modernos e, conseqüentemente, a partir da introdução destas inovações passam a ocorrer o enxugamento dos níveis hierárquicos e eliminação de alguns postos de trabalho. Diversos estudos corroboram totalmente ou em parte com as motivações das empresas à introdução de inovações tecnológicas, como visto nos trabalhos do NINEIT (1996; 1998) relacionados em especial à inovação, trabalho e participação. Assim a fala de um dos entrevistados corrobora com o que foi exposto acima:

“(...) O motivo, logicamente, é em função da qualidade e produtividade. Então precisaria ser modernizado, o parque têxtil está bastante defasado tecnologicamente, então isso levou o diretor a pensar um pouco mais à frente e começaram as mudanças” (entrevistado 09 - supervisor).

De acordo com as entrevistas realizadas nos três setores da empresa, fiação, tecelagem e tinturaria, além do setor de manutenção, percebe-se que o impacto das inovações para estes setores em alguns momentos são os mesmos e, em outros, bastante distintos. Como é o caso do setor de manutenção, que de certa forma está diretamente envolvido com o funcionamento destes equipamentos, em que ocorreu a redução drástica dos índices de manutenção corretiva<sup>11</sup>, sendo que a manutenção preventiva<sup>12</sup> continuou, já que tais equipamentos são sensíveis a quaisquer alterações. Essa sensibilidade deve-se ao fato de que esses equipamentos

---

<sup>11</sup> Seria a manutenção realizada quando ocorre quebra de máquinas.

não são unicamente de base eletromecânica, o que os tornam menos requerentes de mão-de-obra puramente operacional e mais requerentes de conhecimento (relacionado ao funcionamento do equipamento).

Em alguns setores não houve a introdução de novas tecnologias e sim a adaptação de dispositivos para controle da produção, como é o caso dos equipamentos do setor de tinturaria, onde foram adaptados CLP's (controladores lógico programáveis) nas máquinas, com o intuito de controlar o nível de solução para o banho dos tecidos (tingimento), entre outros. Além destas melhorias na tinturaria, a adaptação dos equipamentos com CLP's possibilitou a redução das partidas retingidas ou o reprocesso, quando o tecido não estivesse com o tingimento dentro do padrão de qualidade exigido pela empresa, portanto, a introdução destas inovações teria a finalidade também de reduzir o desperdício e melhorar a condição operacional dos equipamentos, como pode ser constatado na fala abaixo:

“(...) quantas partidas eram retingidas por mês? Umas 10 a 15. E depois que foi feita essa automação caiu para 1, 2. Alguns meses não tem nenhum reprocesso, ali foi bem visível. Na parte de acabamento da rama percebeu-se menos reprocesso (que é o retrabalho). Se não conseguir da primeira vez, tem que passar uma segunda vez. No tecido dependia muito da peça que estava sendo produzida, no fio foi muito mais definitivo, a medida que foram feitas as automações todos eles saíram da mesma maneira. Dependendo da época do ano há mais ou menos problemas, principalmente com o xadrez” (entrevistado 02 - supervisor).

No setor de tecelagem os equipamentos estão se modernizando constantemente. São encontradas vários tipos de tecnologias neste setor como teares de pinça (mais antigos), a jato de ar, ou ainda teares que comportam oito tipo de fios num mesmo processo de produção do tecido. Apesar deste setor buscar a modernização, algumas tecnologias introduzidas não são bem aproveitadas. Um exemplo é o caso dos teares mais novos Sulzer G 6300, teares que os próprios trabalhadores têm dificuldade de manuseio sendo que um dos motivos que pode levar a esta dificuldade é a falta de treinamento e qualificação profissional.

No setor de fiação também há investimentos em inovações tecnológicas, principalmente na primeira etapa de produção do fio, que é a limpeza do algodão e preparação, para posteriormente levá-lo para as máquinas chamadas cardas. Este sistema de

---

<sup>12</sup> Aquela realizada constantemente para troca de óleo, peças com desgastes, entre outros.



limpeza é bastante trabalhoso se realizado manualmente, porém, esse novo equipamento possui foto sensores que favorecem maior segurança para os trabalhadores.

Portanto, percebe-se que as inovações limitam-se a utilização de CLP's e teares a jato de ar. No que se refere à organização do trabalho não há nada formalizado, a não ser um embrionário trabalho em equipe, visto que a empresa possui uma hierarquia bem definida. Observou-se a existência do trabalho multifuncional, principalmente nos últimos anos com o enxugamento do quadro de funcionários. Os trabalhadores que antes manuseavam somente uma máquina hoje são responsáveis por duas ou três máquinas, quando não 10, 15 máquinas (no caso dos teares), além de aprenderem a manusear outras máquinas do seu setor diferente da sua função original.

A empresa Alfa caminha na tendência de enxugamento da sua planta produtiva, de seu quadro de funcionários. Há uns 10 anos, aproximadamente, como bem demonstram os números, a empresa possuía cerca de 1200 funcionários, já atualmente possui 700 funcionários. Mas apesar da diminuição do número de funcionários, segundo a gerência, há uma expectativa de aumento de produtividade de aproximadamente 100% em relação aos equipamentos antigos.

Apesar das inovações possibilitarem à empresa uma maior expectativa de qualidade e produtividade, percebe-se a inexistência de integração entre os setores e entre a gerência, supervisores e trabalhadores, principalmente no momento da introdução de um equipamento novo. Isso acaba acarretando problemas de capacitação tecnológica, que envolveriam treinamento, melhor utilização do equipamento e portanto, a otimização dessa inovação. Fica evidenciado na fala de um dos entrevistados, *"... não é a gente que toma a iniciativa no sentido da evolução ou da mudança dos maquinários em si, a gente acabando recebe as máquinas conforme adquirem"* (entrevistado 09 - supervisor).

Percebeu-se que os maiores obstáculos enfrentados na introdução das inovações tecnológicas ou na introdução das formas flexíveis de produção envolvem as questões relacionadas ao treinamento. Não foi dada a devida atenção à capacitação dos trabalhadores no momento da introdução das inovações tecnológicas. Em algumas circunstância o trabalhador teve que aprender a trabalhar com os equipamentos mediante a leitura dos manuais escritos em outra língua, pois geralmente a tecnologia utilizada dentro da empresa é alemã ou suíça (GUIMARÃES, 1995; VIERIA, 1996; SOUZA, 1997). Conforme um dos entrevistados,

“(...) toda a máquina que vem nova leva algum tempo para se adequar nela, até ter o conhecimento dela. Porque nem sempre a gente acompanha a montagem, às vezes numa equipe da manutenção de oito e nove pessoas apenas uma ou duas pessoas acompanham a montagem. Às vezes vêm pessoas para a montagem que falam idiomas diferentes, como o alemão, então dificulta para a gente tirar dúvidas. As vezes vem esse pessoal da Alemanha ali, eles parecem que já não gostam muito de peão, eles têm preconceito com os brasileiros, chamam de peão, e tudo isso ajuda a gente às vezes se distanciar para tirar dúvidas, então a gente vai aprendendo com o trabalhar da máquina, vendo ela trabalhar ou o que vai acontecendo, mas tem detalhes que às vezes leva tempo para se descobrir. E o manual nem em português não vem, vem em alemão e a gente vai pegar e também não entende nada” (entrevistado 11 - trabalhador).

Essa questão do treinamento pode trazer conseqüências drásticas, como o caso de acidentes de trabalho. O primeiro contato da pesquisadora com a empresa ocorreu num período crítico, em que todos os trabalhadores, supervisores e gerentes estavam preocupados com as questões de segurança no trabalho dentro da empresa. Nos 15 dias antes do início da pesquisa de campo houve um acidente e isso deveu-se, de certa forma, ao fato de que o equipamento era novo (com apenas um mês de uso) e acredita-se que não houve treinamento necessário do fornecedor da máquina<sup>13</sup>.

Antigamente, nas décadas de 70 e 80, a questão do treinamento era realizado através do SENAI, mas como atualmente o SENAI não possui máquinas e equipamentos modernos, não conseguiu acompanhar a evolução e por este motivo, o aprendizado acontece dentro da empresa no chão-de-fábrica, no cotidiano do trabalhador:

“(...) Treinamento especificamente para o tecelão, hoje esse treinamento quem faz somos nós aqui mesmo. Nós jogamos a pessoa junto com o outro pessoal, e ele vai acompanhando. Antigamente era feito através do SENAI, então o tecelão entrava aqui e ele ia se preparar lá um ano, durante um ano, oito meses, não me lembro bem, aí depois ele voltava para ser um auxiliar de tecelão, depois com o tempo então ele ia(...)” (entrevistado 13 - supervisor).

“(...) Porque quando eu comecei, bem antes até, tecelão para trabalhar nessas máquinas velhas, ele tinha que ir pro SENAI não sei quantos meses e ficava lá” (entrevistado 16 - trabalhador).

---

<sup>13</sup> Apesar de não ser objeto das questões de pesquisa era motivo de comentários no decorrer das visitas à fábrica e no decorrer das entrevistas.

Uma das maiores dificuldades detectadas na pesquisa de campo junto a empresa Alfa está relacionada à capacitação tecnológica e integração entre os setores (fiação, tecelagem e tinturaria). Esta dificuldade de capacitação tecnológica dá-se pelo fato de não haver um bom planejamento e desta forma a aquisição de um novo equipamento pode gerar algumas dificuldades na sua utilização. O trabalhador na maioria das vezes não participa desta escolha e da introdução das inovações. A sua participação ocorre apenas no momento da montagem das máquinas e em alguns casos é dado treinamento por uma semana, o que é insuficiente. Muitas foram as vezes que os equipamentos comprados pelos gerentes e diretores não trouxeram o retorno devido, pela sua má utilização ou não adaptação do equipamento ao ambiente de trabalho e ao trabalhador em si. Outros autores como Carvalho (1999), Mehedff (1999) verificam o fato de que a capacitação tecnológica deva ser muito mais do que um simples treinamento e sim a adaptação e formação do trabalhador aos novos equipamentos e atividades que exercem com a introdução da inovação tecnológica ou organizacional.

### **5.2.1 Transformações decorrentes da flexibilização da produção**

Como já enfatizado, as transformações que estão ocorrendo no ambiente empresarial cada vez mais competitivo, exigem das empresas maior flexibilização. A questão central seria a substituição da rigidez organizacional e produtiva pela flexibilidade e rapidez das respostas, conduzindo à possibilidade concreta de se lidar com as incertezas. No entanto, é preciso considerar o alerta de Carleial (1995), de que a flexibilidade não significa somente a utilização de equipamentos para serem competitivas, mas as empresas deveriam realizar novos arranjos entre o capital e o trabalho.

Essa flexibilização da produção também é percebida na empresa Alfa. Primeiramente, durante a pesquisa de campo buscou-se verificar quais os tipos de flexibilização da produção presentes na empresa. Percebeu-se que apesar da introdução de máquinas com novas tecnologias de base microeletrônica (CLP's) e da tentativa de modernizar seu parque industrial, a empresa não consegue ainda estabelecer o grau de flexibilidade de processo que esperava. Como exemplo, pode-se citar o caso da utilização do CAD (projeto assistido por computador) que não é otimizada, já que tudo o que se faz no computador é passado para o

papel manualmente, pelo fato dos padrões do CAD serem diferentes aos das máquinas no chão-de-fábrica o que poderia ser adaptado aos padrões dos equipamentos já existentes. Além disto a produção nos teares e filatórios, entre outras máquinas é de processo contínuo, estabelecendo certa dificuldade de se implantar sistemas de células de manufatura ou de produção entre outras.

Verifica-se de acordo com a pesquisa de campo que a empresa Alfa possui a flexibilidade estratégica, que segundo Salerno (1997), estaria relaciona-se à capacidade da empresa conseguir mudar sua estratégia econômica, social entre outras. Ou ainda estaria relacionada na empresa *“(...) conseguir mudar sua estratégia de negócios(...) e/ou sua estratégia de produção sem degeneração ou perdas significativas. Pode ser entendida dentro daquilo que Porter chama de estratégia competitiva, ou seja, o estabelecimento de uma posição rentável e sustentável frente às forças que determinam a competição industrial (SALERNO, 1997, p. 09).* Visto que a empresa Alfa, aqui estudada, tem como fim conquistar vantagens competitivas pela introdução de inovações tecnológicas.

De acordo com os entrevistados, a produção é realizada quase que totalmente sob encomenda, cuja característica básica na organização do trabalho, conforme Fleury (1987), seria um sistema semi-artesanal, requerendo grande número de trabalhadores qualificados. Na empresa pesquisada, porém, observou-se que o caminho da qualificação profissional ainda não está sendo tão enfatizado, uma vez que esta qualificação é dada dentro da fábrica, no cotidiano de trabalho, ou através do SENAI. Apesar da produção ser sob encomenda, a empresa produz uma quantidade de tecido chamada pelos entrevistados “pró-forma”, que seria a produção sem um pedido formal mas em função da demanda de mercado (das experiências adquiridas pelas vendas dos anos anteriores).

Verificou-se no decorrer da pesquisa uma maior preocupação em investimentos tecnológicos nos setores da fiação e tecelagem, já que nestes setores o custo-benefício é maior, de acordo com a gerência. Além disso, a empresa diversificou sua produção através da venda de fios para as empresas da região. Os investimentos na tinturaria foram mais significativos no tingimento dos fios, pelo fato deste ser um novo nicho de mercado para a empresa.

“(...) nossas máquinas tem em média, 20 anos ou um pouco menos... Este é o problema deste setor, o investimento de capital no equipamento é bastante elevado, e é modular. Esse setor processa a produção da fábrica inteira. Tudo acaba passando pela tinturaria, (...) aqui tem uma máquina por processo para toda a produção. Aqui o investimento não é tão mais caro, mas tu tens que usar intensivamente a tecnologia

de uma máquina de 1980, as grandes inovações da década de 90 não foram implantadas, apenas incorporados algumas adaptações, os CLP's em algumas máquinas foram implantados, mas a carcaça é a mesma da época" (entrevistado 6 - gerente).

Este fato provavelmente ocorre pelo custo-benefício do setor, ou seja, como a empresa vinha passando por uma situação financeira difícil, buscaram um outro filão do mercado: a produção de fios para a região de Brusque. De certa forma esta diversificação tornou possível a empresa enfrentar sua crise financeira, o que é verificado na fala de um dos entrevistados

"(...) A nossa fábrica teve problemas, eu acho que já estaria fechada se não houvesse diversificação de fios. A uns 10 anos atrás a diretoria passou a investir em fios, pois percebeu-se que o mercado aqui em Brusque não tinha fornecimento de fios rápido, "quase que da mão para a boca", eles então investiram pesado em fiação. A empresa chega hoje a investir mensalmente 800 toneladas de fio(...) Se não fosse a isto, na minha opinião, a empresa estaria fechada. A venda de fios é que sustenta a empresa" (entrevistado 6 – gerente).

Em setores onde o retorno parece ser menor, como é o caso da tinturaria, não existem investimentos na aquisição de novas máquinas, o que ocorre, como já foi abordado anteriormente, é a adaptação de novos componentes na máquina antiga. Conforme o entrevistado 6, isso deve-se ao fato de que a empresa não considera que este setor seja tão relevante para o faturamento da empresa.

Existem também equipamentos em que certos componentes das máquinas vão ficando desativados, assim as máquinas novas normalmente vêm incorporando ou adaptando-se à automação, "*(...) as vezes é difícil adquirir uma máquina nova, então com o custo menor procede-se a automação da máquina e com isso consegue-se uma maior competitividade. A empresa como um todo acaba conseguindo maior competitividade*" (entrevistado 01 - supervisor). Na verdade essas aquisições são caracterizadas como uma inovação adaptativa realizadas nas máquinas já existentes (BARBIERI, 1990).

A modificação do sistema de trabalho para o "**sistema 6 – 2**" (antes deste sistema a empresa adotara o "sistema 4 - 1"), este é um sistema de trabalho, no qual o funcionário trabalha seis dias e folga dois dias, como exposto anteriormente, o que significa que alguns dias o trabalhador da máquina X ou Y estará de folga, estas situações fizeram com que a empresa adaptasse o seu quadro de funcionários a trabalhar em várias máquinas, realizando variadas funções. Como exposto na fundamentação da presente dissertação este tipo de

estratégia é caracterizada como sendo a flexibilidade funcional, que de acordo com Carleial (1995) refere-se à necessidade dos empregados de exercer diferentes tarefas dentro da empresa, adaptando-se às mudanças tecnológicas mais facilmente e às circunstâncias de ausências de colegas de trabalho. Também assim como no referencial teórico, a flexibilidade interna quantitativa, "(...) trata do gerenciamento da jornada de trabalho em número de horas" (CARLEIAL, 1995, p. 184), praticamente todos os funcionários da empresa Alfa, inclusive os da administração, recebem sua remuneração por hora. As falas dos entrevistados esclarecem melhor esta situação:

“Ali houve uma divisão onde a pessoa não trabalhava mais numa máquina só, ela trabalhava na sua máquina, mas também era treinado para trabalhar em outras máquinas. Isso devido ao sistema de folgas (sistema 6 – 2 ), que alguém tinha que cobrir folgas de uma pessoa que estava em casa e neste momento, houve a necessidade do trabalhador ser mais polivalente<sup>14</sup>, aí passou-se a se redefinir as funções.” (entrevistado 02 – supervisor).

“Como muita gente foi demitida aí nós tivemos que trabalhar em mais máquinas, aumentou o trabalho em si, mas em compensação ficou mais fácil, com o piso novo, e com a mudança da frente da máquina (entrevistado 3 - trabalhador).

Quanto à situação dos trabalhadores neste contexto de transformação foi verificado que, apesar da inovação possibilitar a redução de algumas atividades repetitivas, atualmente o trabalhador manuseia um número maior de máquinas e equipamentos. Para tanto, o que ocorre é que a máquina moderna traz algumas comodidades ao trabalhador, mas suas responsabilidades aumentam consideravelmente, além do fato de que este deve trabalhar com várias máquinas diferentes o que altera o ritmo e a intensidade do trabalho e portanto, há um aumento da carga de responsabilidades do trabalhador.

Quanto ao ritmo das atividades, uma parcela dos entrevistados considera que este vem aumentando, pois antes o operador da máquina trabalhava com 10 a 12 máquinas e atualmente ele trabalha com 16 máquinas e sem auxiliar. As máquinas novas rodam mais suaves, quebram menos, mas precisam estar bem ajustadas, então o trabalhador tem que estar bastante atento a qualquer problema que ocorra com a matéria-prima pois qualquer problema ocasiona

---

<sup>14</sup> O entendimento de polivalente para o entrevistado é confundido com o conceito de multifuncional que de acordo com Salerno (1997) está relacionado ao exercício de variadas funções por um mesmo trabalhador.

um impacto negativo na máquina já que ela trabalha com alta precisão. No entanto, uma outra parcela dos entrevistados não considera que o ritmo e a intensidade do trabalho vêm aumentando, mas sim um aumento da produtividade do trabalho “... *No ritmo e na intensidade o outro trabalho também era, o ritmo praticamente era o mesmo, igual, idêntico, e agora o que muda, por exemplo um filatório normal ele faz 200 Kg por dia o outro faz duas toneladas, entende, isso muda muito. É uma máquina diferente tem outra conjuntura, outra estrutura para isso*” (entrevistado 30 - supervisor).

Ainda quanto às questões relacionadas com o ritmo e a intensidade do trabalho, na visão de alguns entrevistados, esta vem diminuindo em termos de esforço físico:

“(...) antes a gente trabalhava mais, digamos serviços braçais, agora a gente trabalha mais com a cabeça. Então ficou bem melhor o trabalho. Antes eram as máquinas praticamente todas, quando eu entrei aqui em 1995, eram praticamente todas manuais, e aos poucos foram introduzindo né! Foram automatizando. Então isso só veio facilitar o trabalho” (entrevistado 4 - supervisor).

Além disso, as questões relacionadas ao ritmo e intensidade do trabalho, de uma maneira geral, vêm aumentando também pelo enxugamento de pessoal e pelo do aumento do número de máquinas por trabalhador. De acordo com a fala do entrevistado “... *O ritmo do trabalho aumentou e muito, aumentou o número de máquinas (por tecelão) e aumentou o ritmo do trabalho. Hoje se trabalha 80% a mais do que antigamente*” (entrevistado 13 - supervisor). O ritmo do trabalho aumento pois, “... *foi aumentando o maquinário, foi aumentando mais o serviço. No início era só uma “open end”, hoje já é cinco. Tem dias que é sete de meia, sete, dependendo da situação que tem pouca gente ou não*” (entrevistado 23 – trabalhador).

“Grosseiramente falando(...) tem as máquinas velhas o cara pode ser “marreteiro” e as máquinas novas o cara tem que ter mais conhecimento para mexer com elas, requer mais conhecimento, porque além de ser mais sensível, por ser computadorizada, o cara tem que ter a consciência de que tá mexendo numa coisa mais sensível, numa coisa mais cuidadosa, a outra não, as mais antigas, pode ser mais na marreta” (entrevistado 25 - trabalhador).

Portanto, verifica-se que as novas tecnologias vem ao encontro com a maior utilização das habilidades intelectuais do trabalhador, ao mesmo tempo que a estratégia da empresa de enxugar o quadro de trabalhadores vem aumentar as responsabilidades e o ritmo das atividades deste trabalhador.

A divisão do trabalho não se alterou com a introdução das novas tecnologias, a não ser na parte de manutenção, no qual alguns setores, como é o caso da fiação foram agrupados os mecânicos conforme o tipo de equipamento, como visto pela fala abaixo.

“(...) são 30 máquinas, nós estamos em seis mecânicos. Era para ser cinco máquinas para cada um, só que eu por exemplo tenho nove máquinas(...) Quando a gente entrou aqui todo mundo cuidava de todas as máquinas, aí foi vindo mais máquinas, aí dividiram por função(...) Então foi dividido ele tem nove, eu tenho seis e os outros tem cinco, tipo células. Antes não, antes a manutenção era feita só corretiva. Hoje nós fizemos uma preventiva junto(...) Quebrava uma máquina, lá ia todo mundo e arrumava a máquina, hoje não, quebra uma aqui, tem um mecânico responsável por ela” (entrevistados 26 e 27 – trabalhadores).

Mas em termos de divisão do trabalho, nos setores como tecelagem, fiação e tinturaria, que envolvem o processo produtivo e não o de manutenção, esta permaneceu a mesma, com a ressalva de que o número de máquinas por trabalhador aumentou. A divisão do trabalho mudou, pelo fato de um único trabalhador conseguir manusear um número maior de máquinas (de certa forma até tirando do processo produtivo algumas funções que existiam antes da introdução da inovação), que com equipamentos mais antigos não seria possível. Já que as máquinas mais modernas facilitam, de certa forma, o trabalho, além do fato de serem novas e requererem menos manutenção corretiva. A fala de um dos entrevistado exemplifica este fato, *“(...) a divisão do trabalho mudou bastante... porque as máquinas mais velhas além de dar pouca produção elas dão muita manutenção, então para nós quanto mais moderno a empresa a gente vai se adaptando e na verdade facilita o nosso trabalho”* (entrevistado 22 – trabalhador).

As mudanças relacionadas ao conteúdo do trabalho não foram tão significativas, de acordo com a maioria dos entrevistados, salvo algumas exceções. O processo de produção em si continua o mesmo. O que aconteceu com certas funções foi a diminuição de algumas atividades que antes eram manuais. Mais especificamente, na manutenção das máquinas houve o direcionamento do trabalho para a manutenção preventiva muito mais do que para a corretiva, já que as máquinas são novas e mais eficientes. De acordo com um supervisor entrevistado:

“(...) em termos de manutenção dos novos equipamentos a tendência é mais redução dos índices de manutenção. Você passa a ter menos quebra de componentes.



Tínhamos antes válvulas mecânicas, ou válvulas controladoras, mas que já estavam ultrapassadas e que geravam altos índices de manutenção. Tem-se menos quebras, menos defeitos e diminuiu-se até a necessidade de atuação da mão-de-obra, a intensidade do trabalho” (entrevistado 01 - supervisor).

Os obstáculos na introdução das máquinas novas não foram detectados, já que em alguns setores os operadores até perguntavam quando a máquina iria ser automatizada, devido ao fato das demais já estarem automatizadas.

“Nós temos uma máquina de tingimento de 1994 e outra de 1996, máquinas recentes e elas já vieram do fabricante com a automação incorporadas, já sentiam essa facilidade no manuseio da máquina. Na tinturaria de tecido o conteúdo do trabalho continua o mesmo. As inovações que aconteceram lá fora, foram para auxiliar o trabalho, de pequenos controles no processo” (entrevistado 02 - supervisor).

De acordo com o entrevistado 22 (trabalhador), as máquinas hoje são muito simplificadas facilitando a manutenção mecânica e há diminuição da força bruta já que a própria máquina é mais sensível e mais fácil de se regular. Há facilidade pois estas máquinas modernas, devido ao seu sistema computadorizado, conseguem detectar e mostrar ao operador o defeito que está ocorrendo e a partir disto o operador saberá qual o procedimento que deverá ser tomado.

Em termos das mudanças, na forma como as atividades são executadas, o que percebeu-se no decorrer das entrevistas é que as funções básicas da atividade têxtil continuam as mesmas. O que modificou, ou ainda, o que ocorreu foi que a agregação de funções e o uso de equipamentos mais modernos proporcionaram a necessidade de utilização de outros tipos de conhecimentos por parte dos trabalhadores, tais como: interpretação dos sinais dados pelo equipamento, conhecimentos de informática, entre outros.

“(…) Hoje tem mais funções. O que eles já faziam é normal do tecelão, só que hoje ele tem mais funções, ele tem, como por exemplo o computador, ele tem que saber manejar para programar o tear(...), ele tem que saber o que tá aparecendo na tela se não ele não(...), então quer dizer, as funções dele aumentaram muito. Ele tem que saber as funções do computador pois o tear vai depender da programação do computador, antigamente não tinha nada, era tocar a máquina que nem uma carroça, entende? Hoje é um carro bem moderno, então é diferente” (entrevistado 13 - supervisor).

Assim, os conhecimentos em computação e a responsabilidade na execução das funções aumentou. Como exposto acima, na máquina antiga o trabalhador “só tocava a máquina”, eram atividades mecânicas e repetitivas, já a máquina atual é mais complexa e requer mais conhecimento.

“(…) Houve uma intensificação, uma maior ocupação humana. No conteúdo não, porque não houve modificação, a máquina é praticamente a mesma de 20 anos. Ele agora tem mais máquina, então ele tem operações diferentes para fazer” (entrevistado 6 - gerente).

O conteúdo do trabalho, em setores como o da tinturaria, por exemplo, não modificou consideravelmente, já que as máquinas são as mesmas, somente adaptadas aos CLP's. Mas o ritmo do trabalho se elevou pelo aumento do número de máquinas por trabalhador.

“(…) O operador agora fica mais monitorando a máquina, do que está em contato com o trabalho bruto. Porque ele tá acionando coisas aí, enquanto que ele fazia mais com a mão dele, com a manobra dele, ele hoje tá observando mais. O que esta máquina tá fazendo, e outra que ela tá fazendo sempre correto” (entrevistado 7 - supervisor).

A partir da introdução das novas tecnologias percebeu-se a necessidade de um outro tipo de habilidade por parte do trabalhador, as habilidades intelectuais, em que teriam que monitorar pequenos computadores (controladores lógicos programáveis – CLP's), o que não acontecia com a tecnologia anterior, que era mecânica. De acordo com a gerência, a partir da introdução de máquinas mais modernas no processo produtivo, em alguns casos pela falta de conhecimento ou pelo baixo nível de escolaridade, foi verificada a necessidade de remanejamento do trabalhador. Por consequência foram contratados novos trabalhadores para substituir o operador da máquina antiga (que seria remanejado para uma função condizente com o seu nível de escolaridade e qualificação), como é o caso dos teares. Os teares de pinça e de lançadeira que tinham um princípio mecânico foram substituídos por teares a jato de ar e teares Sulzer, com o princípio de CLP. Sendo assim, os tecelões foram substituídos e remanejados para a função de auxiliar de tecelões ou para a função de trocador de rolo dos teares, e por fim foram contratados operadores para os teares novos. Na verdade, nesta

situação de introdução de novos equipamentos, a empresa deveria dar condições para que os trabalhadores conseguissem acompanhar a inovação. Deveria haver uma “reconversão profissional”, sustentada na educação, tanto tecnológica, quanto organizacional.

O trabalho está sendo modificado, tanto em termos do seu conteúdo, ritmo e intensidade, e ainda na própria divisão do trabalho. Neste sentido, Carvalho (1994) expõe que tais mudanças no processo de trabalho requerem maior inventividade e conhecimentos do trabalhador, refletindo em modificações no padrão de uso do trabalho. Desta forma, conforme exposto pelo mesmo autor, na empresa Alfa estas mudanças seriam na estrutura ocupacional através das terceirizações e a dissipação do trabalho produtivo direto, ou seja, as subcontratações ou prestações de serviços; as novas qualificações exigidas, em termos de conhecimento, capacidade de abstração e qualidades comportamentais (também verificados no caso aqui estudado em que algumas situações, como visto acima, o trabalhador é remanejado pela falta de qualificação, entre outras, assim como uma maior exigência da escolaridade formal); e por fim políticas de gestão da mão-de-obra voltadas para a estabilização e o envolvimento, o que de certa forma são bloqueadas na empresa estudada por sua hierarquia.

A flexibilização da produção, conforme Salerno (1997) está intimamente relacionada à capacidade das empresas adaptarem-se à concorrência, a reestruturação produtiva, a globalização, entre outros fatores. Está também relacionada com o fato das empresas transitarem entre diferentes estados ou situações de crise e crescimento dentro de um mesmo sistema produtivo, buscando principalmente a diminuição dos custos de produção, a melhoria da qualidade, dos tempos de entrega, em que estas reajam às adversidades e perturbações do meio ambiente. E estas inovações e adaptações da empresa Alfa também estão relacionadas à busca de melhores posições no mercado, mesmo que tais adaptações venham provoquem aumento das responsabilidades do trabalhador, ou ainda a diminuição dos postos de trabalho.

Para que as inovações tecnológicas sejam otimizadas, a condição necessária é a disponibilidade de uma força de trabalho educada, para assim conseguir “viabilizar estratégias produtivas centradas na capacidade de aprendizado e inovação das firmas” (CARVALHO, 1994, p. 93). Este novo perfil do trabalhador exigido pelo mercado requer um investimento por parte do governo e das empresas, para que este consiga superar as dificuldades e resistências da introdução das novas tecnologias de produção. A própria escola, para Mehedff (1994) deveria repensar o processo tecnológico existente, para que assim sejam criados indicadores e referências de qualidade.

Assim, para Carvalho (1994) o conhecimento tecnológico e a capacidade de inovação são processos cumulativos e a transferência ou a aquisição de uma tecnologia requerem aprendizado e um esforço por parte das empresas para a qualificação dos trabalhadores. Deste modo as inovações exigem um novo perfil de trabalhador, não mais voltado para atividades repetitivas e física, mas sim para funções que acabam por aumentar as responsabilidades e as atividades ditas intelectuais destes, fato verificado também na empresa Alfa aqui estudada.

No entanto, em contraposição, observa-se, também, a desqualificação profissional, quando as inovações tecnológicas introduzidas substituem o trabalhador qualificado, transformando-o em simples “supervisor” do equipamento, como no caso do setor de mecânica de precisão (GUIMARÃES, 1997).

### 5.2.2 Flexibilização do trabalho

A empresa Alfa utiliza-se da mão-de-obra flexível como prestação de serviços, terceirizações, subcontratações e banco de horas (banco de horas são as horas extras dos trabalhadores creditadas para serem retiradas como dias de folga). Os setores desta empresa que utilizam este tipo de mão-de-obra são os de transporte de mercadorias e funcionários, manutenção civil, manutenção em geral (elétrica e mecânica) que a empresa não possui, alimentação, a tecelagem da felpa<sup>15</sup>, ainda que o urdume (rolo de fios agrupados na vertical) seja feito na própria empresa. Além destes setores, o banco de horas é utilizado pelos supervisores, que trabalham semanalmente 48 (quarenta e oito) horas e portanto creditam no banco de horas 4 (quatro) horas semanais, tirando estas horas em dias de folga.

Portanto, observa-se que na empresa Alfa a tendência é de terceirizar, subcontratar serviços que não estejam relacionados a sua atividade fim (produzir tecidos e fios), ou seja, vale-se de estratégias de descentralização, horizontalização ou terceirização que “(...) ocorre quando uma fábrica ou estabelecimento deixa de produzir certos componentes, passando a comprá-los de fornecedores externos” (Salerno, 1999, p. 08). Através destas estratégias a empresa buscaria a diminuição da ociosidade, e com isso poderia atingir níveis de escala melhores, reduzindo custos administrativos, transformando custos fixos em variáveis, obtendo maior produção e controle dos conflitos dentro das relações de trabalho.

---

<sup>15</sup> Tecido para a confecção de toalha.

Para tanto, as vantagens da utilização deste tipo de mão-de-obra estariam relacionadas, de acordo com a pesquisa de campo, com o não investimento em determinados equipamentos, treinamento, entre outros, como é o caso da fabricação da felpa que representa apenas cerca de 5% da produção total da empresa e portanto seria um investimento muito elevado para tão pouca representatividade na produção (total de tecidos da empresa). Além disto, investimentos em veículos para transporte de funcionários e mercadorias gerariam manutenção e controle que também são custos para a empresa. As desvantagens deste tipo de mão-de-obra estariam relacionadas com a falta de controle no processo de produção, no caso da felpa, e nos demais casos a empresa não teria controle sobre a formação, qualificação e treinamento da mão-de-obra usada. Corroborado pela fala do entrevistado:

“(…) a vantagem seria que nós teríamos um controle melhor em cima da felpa, porque os tecelões seriam nosso. Quando houvesse muito refugo teria um controle melhor em cima deles, porque poderiam ser punidos(…) agora um terceirizado a gente pode chamar a atenção mas a grosso modo, tem que falar com a tecelagem lá, tem muito refugo, isso e aquilo... Talvez a vantagem é que fazendo fora não mistura muito aqui, entende(…) A tecelagem faz o tecido plano, então se eu colocar felpa ali dentro também são poucos teares 15, 20 teares ali batendo aquela felpa, um tear mais antigo, mais lento. Tem que comprar peças separadas para aqueles teares, então eu acho que(…) talvez não seja vantajoso nesse tipo de coisa (entrevistado 18 - trabalhador).

O motivo pelo qual a empresa terceiriza a produção da felpa está no percentual de produção deste tecido dentro da fábrica, cerca de 5% da produção. Assim, de acordo com um dos entrevistados a produção da felpa na empresa proporcionaria:

“(…) uma mistura aqui na tecelagem, mas seria possível, talvez. Como eu digo, as vantagens que é feito fora é que a gente não se preocupa com a peça, não se preocupa com maquinário mais obsoleto. Para adquirir um maquinário mais moderno talvez não seria vantajoso, o retorno é pouco. E as desvantagens(…) nós temos menos controle sobre a produção e a qualidade” (entrevistado 18 - trabalhador).

Uma outra forma de flexibilização do trabalho é o chamado banco de horas, que foi detectado na empresa Alfa, como exposto anteriormente. Este banco de horas é uma estratégia que as empresas utilizam para o não pagamento das horas extras. Isto ocorre quando há necessidade do aumento ou redução da produção, pelo aumento da demanda ou

ainda pela queda da mesma. Desta maneira é uma estratégia que a empresa encontrou de deixar as horas extras acumuladas para o momento em que a produção está em baixa, e o trabalhador recebe suas horas extras em dias não trabalhados. Assim, em termos de banco de horas, a empresa Alfa utiliza-se desta estratégia, pagando 50% das horas extras, porém, dependendo do dia e horário em que é realizado esta hora extra levam-se os adicionais (pagos de acordo com a legislação trabalhista), pagando-se dobrado ou não os 50%, e os restantes são dados como dias de folga.

“(…) Olha, num lado é vantajoso quando a gente necessita de um dia para sair mais cedo, ou não vir trabalhar, porque deu um problema em casa ou deu alguma coisa. Mas no ordenado não faz bem, porque isso nós pagamos para eles, isso é um dinheirinho que saiu da folha. Para mim antigamente era melhor, sem o banco, porque para mim não tem muita necessidade de ficar em casa, se precisar então pedir um dia de licença, mas é um dia só. Assim não, todo mês nós temos que fazer isso aí, é uma coisa forçada” (entrevistado 13 - supervisor).

“(…) Para eles é bom. É como hora extra, só que eles não pagam em dinheiro para nós aqui... para nós aqui se nós trabalhar a noite(...) é mais 50%, se for um sábado, domingo, ou feriado aí é 100%. Então trabalha 8 horas, aí nós temos 16 horas em haver, se é um feriado, um domingo(...) se é dia de semana só 50%. As vezes é bom(...) as vezes pedem para virar uma noite, a gente começa da 13:30 horas até 05:00 horas da manhã, é puxado, só que um dia que você quer ficar em casa, aí a gente se lembra, eu trabalhei aquela noite agora(...) Tem aquela vantagem e aquela desvantagem. A vantagem é 50% e a desvantagem é 50%. As vezes também se a gente recebesse, talvez era melhor” (entrevistado 15 - trabalhador).

Para o trabalhador, apesar dos dias de folga com a família, há uma perda relativa do salário, já que é algo imposto pela empresa este acúmulo de horas trabalhadas no banco de horas (crédito de horas). O banco de horas pela ótica da empresa tem muitas vantagens pois de certa forma diminuiu a folha de pagamento, mas também existem desvantagens de acordo com a fala do entrevistado a seguir, já que a empresa está com um quadro de funcionários pequeno e a folga de um pode significar a queda de produção, além disso os trabalhadores poderiam ganhar este valor em dinheiro, que na situação atual poderia ser bom.

“(…) Hoje nós temos poucos funcionários praticamente a coisa tá no osso(...) não tem por exemplo, falta eu tem outro no meu lugar, ou falta eu tem uma secretária para substituir, então a gente não pode ficar doente, não pode, assim são os supervisores, tem monitores em alguns setores. Quando o supervisor falta o monitor pega, mas não é sempre(...) Resumindo o banco de horas não é vantajoso para

empresa. E para o trabalhador também não, porque daí não ganha(...) fazendo um entre parênteses, se eu não quisesse ganhar eu ficava em casa também, não preciso trabalhar mas também não ganho(...) Então não é vantajoso para nenhum dos dois. Se fizesse uma pesquisa sobre isso aí ou uma enquete eu acho que os trabalhadores não prefeririam banco de horas” (entrevistado 18 - trabalhador).

Quando questionados sobre a flexibilização do trabalho, foi colocado a pouca existência deste tipo de flexibilização, mas que havia sim a utilização de banco de horas. No contato com um dos gerentes, seu argumento foi de que não havia banco de horas, e sim crédito de horas (segundo ele somente para a parte administrativa), onde seriam colocadas as horas trabalhadas a mais. Deste modo, o trabalhador poderia retirar quando necessitasse, e este crédito não teria qualquer contato com a legislação ou vínculo com o sindicato, pois o princípio do crédito de horas não é o mesmo que o do banco de horas, e assim percebeu-se que o objetivo é o da empresa isentar-se do pagamento das horas extras (entrevistado 34 - gerente).

A empresa Alfa, de maneira positiva, privilegia a sua mão-de-obra e considera que a utilização de mão-de-obra terceirizada é vantajosa para algumas atividades meio, mas não para a produção do tecido. Consideram mais importante formar seu corpo de funcionários, pois existe um maior controle sobre a qualidade do produto e a produtividade. Em contrapartida, valem-se da estratégia de utilização do banco de horas, que serve para o não pagamento das horas extras e que acaba prejudicando economicamente o trabalhador. A remuneração em si é razoável, pelo fato de existirem vários prêmios concedidos ao trabalhador por estar inserido no chamado sistema 6 – 2 (onde trabalham seis dias e folga dois), trabalhando domingos e feriados. Assim, é concedido um prêmio para os trabalhos nos feriados e domingos de aproximadamente R\$ 223,00 (duzentos e vinte três reais).

Baseado no referencial teórico deste estudo, constata-se que a flexibilidade do trabalho na empresa Alfa tem como objetivo adaptar-se às normas trabalhistas, mas nem sempre para o que for mais conveniente para o trabalhador (SIQUEIRA NETO, 1997). Segundo a classificação de Siqueira Neto (1997), a flexibilidade interna, modifica alguns aspectos que já existiam, como horário, remuneração e outros, visto na empresa Alfa através da mudança do sistema de trabalho, o sistema 6 – 2, o que acaba também refletindo nas questões salariais. Quanto à forma, a flexibilização é de certa maneira imposta pelas circunstâncias estabelecidas pelo mercado (elevadas taxas de desemprego colocam o trabalhador numa posição de fragilidades frente ao mercado), ou ainda em algumas situações há negociação através de

consenso coletivo, dos representantes dos trabalhadores e empresas. (SIQUEIRA NETO, 1997).

Ainda na empresa Alfa pode-se encontrar a flexibilidade do trabalho do tipo: flexibilidade técnica, onde “*a capacidade de regulação da produção está na dependência de fatores técnicos que orientam a organização*” (PICCININI, 1996, p. 02), ou seja, nos equipamentos adotados dentro da empresa. O que se percebe na empresa Alfa é que de acordo com a tecnologia, o trabalhador deve se adaptar as mudanças, ele deve adequar-se a tecnologia e não vice-versa. A flexibilidade econômica, é o grau de adaptação da empresa às mudanças concorrenciais e às oscilações da demanda. Ainda a flexibilidade do trabalho traz consigo a flexibilidade salarial, vista pela ótica das organizações como um ponto positivo, principalmente em setores que a produção é sazonal. Já para o trabalhador esta flexibilidade salarial significa instabilidade financeira e portanto insegurança de manter-se e aos seus familiares (PICCININI, 1996; SALERNO, 1997; BRESCIANI, 1990).

### **5.2.3 Ambiente de trabalho e condições de trabalho**

Quanto às questões relacionadas ao ambiente de trabalho e às condições de trabalho percebeu-se algumas dificuldades nos três setores, tecelagem, com o ruído e climatização, fiação, com a climatização também, e a tinturaria pelos produtos químicos utilizados em seu processo produtivo.

A climatização é um problema pois as máquinas não funcionam quando a temperatura está baixa, já que o fio requer uma quantidade de umidade. Então o trabalhador tem que conviver com temperaturas mais elevadas, o que é desconfortável, isso de acordo com grande parte dos operadores entrevistados. Na verdade este é o maior problema do ambiente de trabalho (junto com o ruído, mas que é amenizado pelos protetores) do chão-de-fábrica da empresa. Há dificuldade em manter a temperatura e a umidade necessária. Antigamente haviam janelas, o ambiente era mais arejado, porém, atualmente o espaço é todo fechado, sem janelas e isso faz com que o ambiente as vezes fique mais abafado.

O ruído é um outro problema quando se moderniza o maquinário da indústria têxtil, já que quanto mais moderna a máquina mais barulho, pois o número de rotações por minuto aumenta com a velocidade dos equipamentos mais modernos, o que aumenta o atrito entre os componentes das máquinas. Na verdade, os fabricantes das máquinas e equipamentos utilizam



materiais não tão adequados para este atrito dos teares, que com o aumento da velocidade acaba elevando o nível de ruído. Assim como o forro da fábrica também acaba abafando o som que não se propaga para fora, como expõe o entrevistado abaixo:

“Ah, o ruído aqui é grande, quanto mais moderna a máquina, mais barulho(...) A diminuição do ruído depende só do fabricante de máquina. Antigamente (o teto) era fibra de vidro, aquelas placas, aí o ruído era amenizado, ia para fora, só que essas aí não dá para ter mais aqui porque na época de inverno dá muito problema(...) A umidade aumenta muito, é porque o vapor é jogado para cima e lá fora é frio, aí dá um contraste, aí vira água e volta e começa a cair tudo (as placas do teto)” (entrevistado 13 - supervisor).

Quanto às questões das inovações *versus* as condições de trabalho, existe um ponto delicado a ser investigado, em especial em setores onde os riscos são eminentes, já que se trabalha com soda cáustica, e outros componentes químicos. Percebe-se que o avanço tecnológico poderia melhorar ainda mais as condições de trabalho. Assim como exposto por um dos trabalhadores entrevistados:

“(…) Obviamente se a empresa modernizasse a cozinha de drogas (setor onde são separados os componentes para o tingimento do tecido), que(…) substituísse determinados produtos em pó(…) por líquidos eles poderiam vir até a máquina através de tubulações, a gente só programaria lá elas da cozinha, e estes seriam introduzidos automaticamente na máquina. O risco de acidentes logicamente seria menor, ou eliminaria-se totalmente. O setor nosso, trabalha com muitos produtos químicos, é o básico, não adianta fugir a isso(…) A gente trabalha com soda cáustica, água oxigenada e outros, então aquilo são riscos eminentes que a gente corre. Pela inalação, contato, enfim, a gente tem é que tomar cuidado(…) Equipamento de segurança lá tem, só não usa quem não quer, só que mesmo assim a gente toma certas precauções” (entrevistado 14 – trabalhador).

Existe realmente a necessidade de estudar a questão das condições de trabalho, pois na fiação encontrou-se dificuldade e uma certa reclamação quanto às questões da climatização do ambiente de trabalho. O local tem temperatura elevada (as vezes chegando à 37°), existe climatização, mas esta não é potente o suficiente para o resfriamento do ambiente todo. E ainda há um agravante como já foi exposto anteriormente, o fio necessita de um certo grau de umidade, fazendo-se necessário um certo grau de calor. A questão da fuligem, mesmo que seja do algodão que é material orgânico, mas pode ser prejudicial à saúde do trabalhador. Já no setor da tecelagem a questão central é a do ruído, em que os teares quanto mais modernos

mais barulhentos, visto o aumento da rotação destes. E ainda na tinturaria os riscos dos produtos químicos que são colocados diante do trabalhador constantemente.

O que veio a melhorar alguns pontos das condições de trabalho foram os investimentos em recuperação dos prédios e do piso que proporcionou aos trabalhadores facilidades de deslocamento dos carrinhos com os rolos de tecidos para o tingimento, que são muito pesados (cerca de duas toneladas) e com o piso antigo ficava difícil o seu deslizamento. Muitos dos trabalhadores que estavam em contato direto com estes carrinhos tiveram problemas sérios de coluna e foram afastados do seu trabalho, de certa forma é prejuízo para a empresa, pois ela tem que manter dois funcionários ao mesmo tempo. Desta forma também pensa-se que o pagamento de plano de saúde por parte da empresa pode se dar pelo fato de muitos dos seus trabalhadores sofrerem com problemas de saúde ou até problemas de LER (lesão por esforço repetitivo).

A Alfa por ser uma empresa familiar, localizada numa região de colonização alemã, possui participação dos trabalhadores, mas esta é restrita a sua função, apesar de que este deve sempre respeitar a hierarquia, se reportar ao supervisor ou gerente quando houver algum problema a ser resolvido. Até nas questões salariais e de condições de trabalho, há sempre o contato entre os supervisores e o gerente de RH, mas na grande maioria das vezes, como o que foi verificado na pesquisa de campo não são concedidos pedidos de aumento salariais, e com relação às condições de trabalho, em alguns casos é resolvido em outros tenta-se resolver, na medida do possível, como é o caso da climatização.

#### **5.2.4 Relações de trabalho**

Para Fischer et al. (1987), o conceito de relações de trabalho também pode ser estabelecida no sentido de definir as formas de relacionamento social, que significaria a interação dos trabalhadores e empregadores. Para o entendimento das relações do trabalho é imprescindível salientar a importância conceitual da participação, bastante presente nas propostas de mudanças dos padrões de relacionamento social, bem como as questões da democracia organizacional. Por este motivo a forma de administração e o estilo de gestão, implantados nas empresas estabelecem a forma como as relações de trabalho se manifestam. Neste sentido a empresa Alfa possui relações de trabalho que dependem muito da hierarquia estabelecida pela empresa e que é bem definida.

Na empresa Alfa não houve grandes modificações nas relações de trabalho com a introdução das formas flexíveis de produção; a situação permanece, portanto, praticamente inalterada, já que existe uma hierarquia e um sistema burocrático que acabam tolhendo algumas situações mais confortáveis, a administração imagina que o trabalhador deve ser bem disciplinado, e que este é o bom trabalhador. Apesar destas situações serem predominantes o rigor que antigamente, havia pela própria cultura alemã, atualmente foi amenizado.

O enxugamento de pessoal trouxe a diminuição das relações interpessoais, pois este tem menos colegas de trabalho e até menos tempo para conversar, dialogar e trocar idéias. Como pode ser percebida pela fala do entrevistado

“(…) Entre operadores, talvez eu não saiba te explicar o que aconteceu, mas por exemplo, quando tinha mais mão-de-obra nos setores, eles também tinham maior possibilidade de se encontrar, conversar. Hoje já tem tão pouca gente que as vezes a gente anda nos corredores e não encontra ninguém. Então eu vejo que nesse sentido também hoje tem menos colegas de trabalho próximos(…)” (entrevistado 17 - trabalhador)

Quanto à relação entre operadores e supervisores verifica-se que existe um relativo distanciamento entre eles, em algumas situações, mas ao mesmo tempo observa-se que há amizade entre eles bastante significativa também. Para um dos entrevistados a relação entre supervisores deve melhorar, ou seja:

“(…) Em termos dos supervisores tem muito a melhorar. Isso porque o supervisor, cada vez mais tem que ser (...) um líder que vá ser um orientador, um treinador, um facilitador do desenvolvimento do seu colaborador (...) Porque eu vejo, o supervisor hoje (...) ele continua assim, o objetivo dele é administrar a produção, ele não consegue ter a visão assim de ele ser um facilitador das relações, do desenvolvimento do seu pessoal, de ele ser um promotor de saúde e segurança no trabalho, dele ser um agente, um agente transformador para melhor, das condições de trabalho, da qualidade de vida do pessoal dele. Muitas vezes a questão de estar atento, de estar ouvindo, de estar prestando a atenção, de estar dando um elogio, ou estar chamando a atenção de uma forma mais conscientizadora” (entrevistado 17 - trabalhador).

Ao mesmo tempo os supervisores verificam que falta mais instrução, engajamento, iniciativa por parte da administração para a realização de reuniões constantes para integração

entre os supervisores. Estas reuniões deveriam ter o fim de verificar o que está dando certo em um setor e outro. Com relação a gerência falta proximidade:

“(...) cria-se uma barreira, de se estar ouvindo mais o pessoal. E o que a gente vê é assim, quando a gente dá oportunidade para esse pessoal (...) oportunidade de se engajar em algum programa, alguma coisa, eles tem ótimas idéias, que as idéias que vem deles já vem praticamente solidificada, porque tem o comprometimento deles. O que eu vejo é assim (...) que ele se sente mais seguro e que ele, até mesmo consegue enxergar o significado do trabalho dele, consegue responder a perguntas: qual a minha contribuição, porque que eu sou importante aqui (risos), ele vai naturalmente prestar a colaboração dele, vai ser de maior valor para empresa. Vai se envolvendo mais(...) Eu vejo que o medo é um fator inibidor aqui dentro, em todos os níveis. Tu não tem opção de falar no ‘cara a cara’, aí em algum lugar, no banheiro ou na cozinha tu vai falar. É porque conflitos é natural que exista nas relações” (entrevistado 17 - trabalhador).

Até a questão do uso dos EPI's, os próprios supervisores e auxiliares, muitas vezes não os utilizam:

“(...) até outro dia, uma pessoa que não é o supervisor, mas seria um auxiliar direto do supervisor, foi assim flagrado pelo ministério do trabalho, trabalhando sem EPI, quer dizer, a pessoa que tem uma responsabilidade maior, que tá representando a empresa, que saiu como exemplo, acaba tendo esse desleixo, então que mensagem ele tá passando pro trabalhador, que aquilo aí não é importante” (entrevistado 17 - trabalhador)

Apesar do que foi exposto acima os trabalhadores estão bastante conscientes da importância dos EPI's. há vários programas de conscientização, como por exemplo para erradicação do fumo, para a utilização dos protetores auditivos, entre outros, ao mesmo tempo que a empresa não preocupa-se com algumas questões de ergonomia. Estas poderiam ser resolvidas mais tranquilamente do que os diretores poderiam supor, por exemplo, a questão do peso dos rolos de tecido deslocados dentro da tinturaria, os carrinhos de condução destes rolos de tecidos são mecânicos, onde o trabalhador é obrigado a conduzi-lo, muitas vezes os rolos chegam a ter 1 tonelada ou mais, pois estes rolos em geral estão molhados pelo banho de substâncias para o tingimento.

Grande parte dos processos modernos de tecnologia complexa é concebida de tal maneira que fica tão intrincado – do ponto de vista funcional e temporal – que a segurança de operação está continuamente ameaçada pela incapacidade dos

operadores em adquirir as qualificações necessárias (...) torna impossível que os operadores adquiram imagens claras e corretas sobre o estado dos processos e o controle dos perigos em situações anormais (DWYER, 1990, p. 51).

Existe uma quantidade grande de trabalhadores que estão afastados pelo fato de estarem com problemas sérios de coluna, é claro pelo motivo de estarem exposto a estas dificuldades com os carrinhos de transporte dos rolos de tecidos. Acredita-se que a compra de um carrinho mais moderno e mais ergonômico não seja tão difícil de ser adquirido, se comparado com o prejuízo que a empresa tem em manter tantos trabalhadores afastados.

Quanto a autonomia no trabalho refere-se “(...) às situações de enfrentamento às formas econômicas e sociais dominantes e não às experiências de auto-exclusão (CATTANI, 1999, P. 28). Atualmente esta tem como princípio político, econômico e social, no qual perderam a sua dimensão coletiva, recuperada apenas por uma visão individual. “(...)Transformou-se numa questão de mentalidade, como uma maneira de ser e não como uma forma de contrapor-se à organização elitista do poder na sociedade(...) transformou-se numa estratégia de sobrevivência ou de adaptação às circunstâncias adversas” (CATTANI, 1999, p. 32).

De acordo com parte dos entrevistados a autonomia do trabalhador permanece a mesma, já que ele continua tendo que se reportar ao seu supervisor para decidir quais os procedimentos que deve tomar em determinadas situações excepcionais.

O que melhorou consideravelmente foi o fato de que, com o equipamento mais moderno, os problemas das funções executadas pelos trabalhadores acabam por ser facilitadas e os problemas dentro da sua atividade são mais facilmente resolvidos. O novo equipamento acaba detectando o problema da máquina, assim existe maior precisão no diagnóstico dos problemas e muitas vezes os próprios operadores reportam-se diretamente aos mecânicos para expor a situação do equipamento, o que não ocorria antigamente. Antes da introdução das novas tecnologias, na maioria das vezes, tudo deveria passar pelo aval dos contra-mestres ou encarregados, como exposto abaixo pela fala de um dos entrevistados:

“(...)Autonomia eu vejo assim, que o trabalhador percebe com maior facilidade o que está acontecendo. Ele tem as informações na máquina, ele também é responsável pela qualidade do tecido, ele tem que zelar pelo próprio equipamento que ele trabalha. Então a autonomia que ele tem é que se uma máquina dá um problema você pára aquela máquina logo para não continuar trabalhando com problema, para não provocar maiores quebras e não provocar maiores defeitos no tecido. Enquanto que antigamente ele não tinha essa noção(...) Quando ocorre alguns

problemas o operador tem autonomia de ir direto ao mecânico, até porque tem um contra-mestre que fica circulando diretamente entre as máquinas, então geralmente ele chama esse contra-mestre, e se for um ajuste pequeno, o próprio contra-mestre é que executa, se for uma quebra maior onde a máquina poderá ficar meia hora ou mais parada fazendo concerto então ele chama o mecânico mesmo. Essa autonomia ele não tinha antes” (entrevistado 10 - supervisor).

Conforme já enfatizado, em termos de autonomia no trabalho, o que se percebe é que não houve modificação, como é destacado na fala de um dos gerentes entrevistados, *“Quanto à autonomia no trabalho, a introdução de inovações não modificou nada, os trabalhadores ainda tem que reportar-se aos seus supervisores e gerentes”* (entrevistado 34 – gerente).

### **5.3 Caso II: Empresa Delta**

#### **5.3.1 Histórico e características gerais da empresa**

A empresa Delta é do ramo têxtil, localizada em Brusque-SC. É uma empresa de origem familiar e sua fundação formal deu-se em 1990. Apesar de estar formalmente no mercado a partir de 1990, a idéia de iniciar um empreendimento começou a ser formulada já em 1989, com a iniciativa do fundador, o pai da família e um de seus cunhados. A partir daí a família começou a trabalhar. Um dos irmãos que fazia o curso técnico têxtil no Rio de Janeiro por motivo financeiro voltou para Brusque e ficou com 5% da sociedade da empresa. Sua primeira sede ficava em uma cancha de “bocha”, num pequeno bar da família, onde haviam apenas seis teares trabalhando, teares mecanizados e muito antigos.

Os anos noventa trouxeram muitas dificuldades à empresa com a crise econômica do país, já que estava começando, não tinha um mercado consumidor fiel ao seu produto, não tinham tantos clientes, com isso um dos sócios (o cunhado) resolveu sair da sociedade. Os irmãos resolveram comprar a parte que competia ao cunhado. Com o passar do tempo foram modernizando e comprando mais maquinário, mesmo com a dificuldade financeira estes reinvestiam todo o dinheiro na empresa.

Em 1995 a produção e o mercado começaram a melhorar, estavam com oito teares de lançadeira, resolveram então investir no setor de tinturaria, foram em busca de maquinário

para este setor, mas acabaram comprando teares (quinze teares), uma máquina de emendar rolo, uma retoulheira ao invés de equipamentos para a tinturaria, e pagaram aos poucos e com sacrifício. A partir de 1996 mudaram de prédio já que o antigo não comportava mais os teares e equipamentos que haviam comprado. Alugaram um galpão, que é a sede atual da empresa e mudaram-se com o maquinário. Nesse mesmo período as vendas começaram a cair e a empresa que estava trabalhando com vinte quatro teares passou a trabalhar somente com sete teares e com a metade do pessoal, não havia mais dinheiro nem para comprarem o fio, matéria-prima para a produção do tecido.

Em 1998 resolveram produzir um novo artigo, o pano de copa, era uma fatia do mercado pouco explorada na região. Este teve boa aceitação no mercado e este foi o motivo que levou ao aumento da produção. A partir deste momento passaram a realizar investimentos em novos teares de pinça, mais modernos, e em uma urdideira, mesmo sem financiamento. Quando conseguiram este financiamento do banco compraram mais teares e hoje trabalham para manter-se no mercado.

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 55 trabalhadores, cerca de 37 estão diretamente relacionados com a produção do tecido. As características dos entrevistados relacionadas a funções e cargos que executam, a faixa etária, o nível de escolaridade, o tempo de admissão na empresa e o seu respectivo tempo de cargo estão descritos a seguir. Estas características possibilitaram a formação de um perfil do trabalhador da empresa Delta.

O Quadro abaixo apresenta a relação dos trabalhadores, gerentes e supervisores selecionados para as entrevistas na empresa Delta:

**Quadro VII: Número de entrevistados da empresa Delta**

<b>Categoria funcional</b>	<b>Setores</b>	<b>Nº selecionados</b>
<b>Gerentes e Auxiliares Administrativos</b>	<b>Tecelagem</b>	01
	<b>Administrativo</b>	01
	<b>Vendas</b>	02
<b>Supervisão</b>	<b>Tecelagem</b>	02
<b>Trabalhadores Produção/Manutenção</b>	<b>Tecelagem</b>	06
<b>Terceirizados</b>	-	-
<b>Total</b>	<b>Todos os setores</b>	12

Fonte: pesquisa de campo.

**Quadro VIII: Faixa etária dos entrevistados da empresa Delta**

<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>Nº DE ENTREVISTADO</b>
<b>Menos de 20 anos</b>	2
<b>De 20 a 30 anos</b>	4
<b>De 30 a 40 anos</b>	4
<b>De 40 a 50 anos</b>	1
<b>Mais de 50 anos</b>	1

Fonte: pesquisa de campo

A faixa etária predominante entre os entrevistados é de 20 a 40 anos, como apresentado no Quadro VIII acima. Portanto, ao contrário da empresa Alfa, percebe-se uma maior incidência de pessoas entre 20 e 30 anos. Verificou-se também pelas entrevistas com os gerentes, que na seleção e contratação dos trabalhadores há preferência de pessoas mais jovens para serem treinadas e formadas dentro da empresa, o que diverge dos critérios de seleção da empresa Alfa.



Quadro IX – O nível de escolaridade dos entrevistados

ESCOLARIDADE	Nº ENTREVISTADO	Nº TRABALHADORES	Nº GERENTES E SUPERVISORES
<b>Primário</b>	3	2	1
<b>1º grau incompleto</b>	-	-	-
<b>1º grau completo</b>	2	1	1
<b>2º grau incompleto</b>	2	2	-
<b>2º grau completo</b>	3	1	2
<b>3º grau incompleto</b>	2	1	1
<b>3º grau completo</b>	-	-	-
<b>Pós-graduação</b>	-	-	-
<b>Total</b>	12	-	-

Fonte: pesquisa de campo

O nível de escolaridade predominante na empresa é do primeiro e segundo grau. Entre os entrevistados percebe-se o predomínio do primário e do primeiro grau incompleto e segundo grau na mesma proporção. O nível de escolaridade das gerências e dos supervisores é do segundo grau, com apenas um cursando o terceiro grau incompleto. Entre os trabalhadores o nível de escolaridade dissemina-se entre o ensino primário e de primeiro grau.

Vêm importância no aumento do nível de escolaridade e de qualificação do trabalhadores, conforme a fala de um dos entrevistado:

“(…) Já falei várias vezes para eles voltarem a estudar... que um dia eles vão precisar talvez disso. Na parte de treinamento também tem o SENAI, a empresa paga o curso para os funcionários. Alguns fugiram (...) eles foram treinados em três, quatro cursos e foram embora pela proposta de trabalho de outras empresas, as vezes por pagarem R\$ 20,00 a mais. Uma coisa que tu não pode fazer é segurar muito as pessoas, eu perco muito tempo para treinar eles aqui dentro também. (entrevistado 1 – gerente)

O problema da qualificação do trabalhador na empresa Delta está relacionado diretamente com a grande rotatividade existente entre os seus funcionários.

Quadro X: Tempo de empresa e tempo de cargo dos entrevistados da empresa Delta

<b>Tempo de empresa</b>	<b>Nº de Entrevistados</b>	<b>Tempo de cargo</b>	<b>Nº de Entrevistados</b>
menos de 1 ano	4	menos de 1 ano	6
de 1 a 5 anos	5	de 1 a 5 anos	5
de 5 a 10 anos	2	de 5 a 10 anos	1
de 10 a 11 anos	1	de 10 a 15 anos	-

Fonte: pesquisa de campo

Conforme exposto no quadro acima percebe-se que entre os trabalhadores pesquisados na empresa Delta o tempo de empresa predominante é de um a cinco anos. Também pode-se verificar que a grande maioria dos trabalhadores está na empresa a um ou até menos de um ano, o que comprova a incidência da grande rotatividade entre os trabalhadores. Quanto ao tempo de cargo a predominância é de menos de um ano, consequência da alta rotatividade da mão-de-obra.

### 5.3.2 Características gerais da empresa Delta

A empresa Delta possui cerca de 55 funcionários distribuídos entre os setores, dentre os funcionários verifica-se que 33 estão diretamente relacionados com a produção de tecidos, quatro são da área administrativa e os 18 restantes são do setor de confecções. A pesquisa de campo na empresa Delta foi realizada nos setores de produção, mais especificamente nos setores que estavam envolvidos com a produção do tecido. No setor de confecções da empresa não foram realizadas entrevistas, já que não era o objetivo de pesquisa deste estudo trabalhar com este setor industrial. A seguir caracterizar-se-á alguns aspectos importantes da empresa Delta na sua constituição. Foram selecionados somente os setores da produção, já que o reflexo da flexibilização da produção sobre o trabalho poderia ser mais visivelmente estudado no chão de fábrica.

A produção da empresa Delta é voltada para os felpudos, toalhas e afins, sendo que o seu mercado está voltado principalmente para as regiões do nordeste e centro oeste do país, para Minas Gerais e Pernambuco, também em menos quantidade para São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia e Rio Grande do Sul.

O número de equipamentos que a empresa utiliza para a produção da felpa corresponde a: 24 teares Ribeiro (modelo RC – 4 lançadeira), teares mais antigos, 15 teares

Ribeiro (M- 5 pinça), teares mais modernos, 1 urdideira Santa Clara (DSB Seccional), 1 máquina de atar fio, 2 máquina revisadeiras, 1 máquina de espularia (mais antiga, já não mais tão utilizada) e compressores de ar comprimido, estas são as máquinas envolvidas diretamente com o setor de tecelagem e produção dos felpudos. Pode-se verificar que estes equipamentos são antigos, não foi detectado nenhum tipo de equipamento a jato de ar, aspiradores de pó para os teares, como encontrado na empresa Alfa, portanto, percebe-se que o investimento em novas tecnologias é pequeno se comparado à empresa Alfa. É preciso estar atento ao fato de que a Delta é uma empresa que está tentando manter-se no mercado há apenas 11 anos.

#### **5.4 As inovações tecnológicas e organizacionais introduzidas na empresa Delta**

As transformações do mercado, já citadas no referencial teórico deste estudo, impõem às empresas a corrida pela reestruturação produtiva, consubstanciam-se pelas novas formas de organização da produção e pela flexibilização da produção e do trabalho. A empresa aqui estudada também caminha nesta tendência. Para os trabalhadores, percebe-se que a introdução das novas tecnologias veio facilitar a maneira como este executa sua função. Este mesmo equipamento que facilitou o trabalho trouxe problemas relacionados a qualificação. Conforme a fala de um dos entrevistados, a qualificação faz com que

“(...) Tenha facilidade as vezes até de entender as coisas(...) Hoje complica um pouco mais, é muito mais no computador... uma pessoa como eu que tenho o quarto ano primário, já fui fazer curso no SENAI e eu nunca tinha me sentido inferior a qualquer pessoa... mas me senti com a falta de estudo, de preparação. Por exemplo, tem maquinário moderno hoje com disquete, tu trocas o artigo, então quer dizer que uma pessoa como eu, como funcionários que não tem o segundo grau(...) vão ter problemas seríssimos na empresa, porque ela não vai ter como entender” (entrevistado 2 - encarregado).

Existe preocupação com as questões relacionadas à qualificação, um receio, por parte dos trabalhadores, de que as empresas, ou o próprio mercado não entenderiam o baixo nível de escolaridade. Na verdade este medo tem algum fundamento, pois, de certa forma o mercado é excludente (LEITE, 1993), deixa de fora aquele indivíduo com pouca qualificação e baixo nível de escolaridade. Mas, em contrapartida a empresa que introduz qualquer tipo de

inovação deveria fazer uma reconversão profissional, tanto em termos de educação fundamental, quanto em termos de qualificação profissional, esta portanto não deveria ser a preocupação dos trabalhadores, não daqueles que estão dentro da empresa. Conforme destaca Souza (2000, p. 51),

A educação básica dos trabalhadores, técnica e continuada, é o elemento central da mobilização para a competitividade. Altera-se a política de contratação, com prioridade para a força de trabalho qualificada. Contudo, por outro lado, aumenta a precarização do vínculo empregatício, com subcontratação de baixa qualificação, trabalho *part-time*, trabalho temporário. Aumenta a ênfase na flexibilidade salarial e também na flexibilidade da jornada de trabalho, adequando-se esta às variações de demanda.

Além da introdução de inovações facilitar o trabalho, a qualidade e resistência do fio permitem que ocorra menos rompimento deste no processo de tecelagem. Por isso, a qualidade do fio, segundo a gerência é um fator determinante para o aumento da produtividade, visto que antigamente o rompimento do fio parava a máquina e portanto havia uma queda de produtividade.

“Não mudou muita coisa, só facilitou o trabalho(...) Na época não se tinha uma matéria-prima como se tem hoje(...) Hoje é difícil arrebentar o fio, acredito que eles vão conseguir fazer a matéria-prima melhor, mais resistente, então naquela época o fio era bem mais fraco, para eu fazer um rolo na urdideira a gente levava 16 horas, hoje faz em 1 hora e meia” (entrevistado 1 – gerente).

Para Bresciani (1990), esta flexibilidade de um sistema produtivo (que incorpora a introdução de inovações tecnológicas e sócio-organizacionais) está relacionada à sua capacidade de assumir ou transitar entre diferentes estados dentro de um sistema produtivo, sem deterioração de custos de forma significativa, de qualidade e tempo, em que a empresa opera com estratégias em contexto de produto, processo e mercado. Neste sentido, o motivo que levou a empresa Delta adotar essas inovações foram: a busca por posição no mercado regional e nacional e o aumento da produção, que estava muito baixa, de acordo com as entrevistas realizadas na empresa. Estes aspectos relacionados às inovações tecnológicas e organizacionais já foram abordados por estudos do NINEIT (Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho), nos setores dinâmicos da economia de Santa Catarina

(plástico, mecânica de precisão), nos serviços, hotelaria, entre outros e também nos tradicionais, calçadista, de confecção, têxtil, etc..

Os defeitos que estavam ocorrendo nos tecidos na empresa atrapalhavam a produção e a produtividade. Como percebido pela fala de um dos entrevistados “(...) *Em primeiro lugar a queda de produção, estava muito baixa (nesses 7 meses), agora deu uma melhorada, mas tem muita a melhorar. A qualidade também, tecelão que não tem experiência, são tudo gente meio nova*” (entrevistado 4 - encarregado).

A empresa Delta tem problema de espaço físico, o que gera certa dificuldade na disposição das máquinas e equipamentos e no *layout*. Este é um dos motivos pelo qual a empresa terceiriza ou subcontrata muitos serviços de outras empresas. E este foi o motivo pelo qual constituíram (os gerentes da Delta, membros da mesma família), uma outra empresa para a fabricação do urdume e da engomagem. Este portanto não é realizado dentro da Delta, porém é realizado pela outra empresa, também da família, estabelecida em outro local.

A tecnologia utilizada pela empresa são: os teares de pinça e de lançadeira, teares mais antigos se comparado aos teares utilizados pela empresa Alfa (teares a jato de ar, por exemplo). Toda tecnologia é eletro-mecânica, apesar de não se perceber claramente a utilização de CLP's, muito embora a investigação tenha contemplado estes aspectos tecnológicos, os membros da empresa não conseguiram definir claramente qual o tipo de tecnologia utilizada. “*Desde que eu comprei os teares de lançadeira até hoje o trabalho é o mesmo praticamente. É, não muda nada, até hoje tem mais gente para trabalhar que antes, na época tocava-se oito tear e colocava a espula*” (entrevistado 1 – gerente).

#### **5.4.1 Transformações decorrentes da flexibilização da produção**

As transformações que estão ocorrendo no mercado competitivo, e no mundo científico, portanto criam a necessidade das empresas tornarem-se flexíveis. Esta flexibilidade se constituiria na possibilidade concreta de se lidar com as incertezas, que de acordo com Carleial (1995), significaria não somente a utilização de equipamentos para ser competitiva, mas que estas deveriam realizar novos arranjos entre o capital e o trabalho. Para tanto, essa flexibilização da produção também é percebida nas empresas do setor têxtil, como é o caso da empresa Delta, uma das empresas foco de pesquisa deste estudo.

Primeiramente, durante a pesquisa de campo, tentou-se verificar quais os tipos de flexibilização da produção detectados na empresa. As inovações encontradas na empresa foram poucas, em geral os equipamentos são comprados de grandes empresas da região, geralmente máquinas mais antigas, como teares de lançadeira ou teares de pinça. A empresa não tem uma estrutura tecnológica e nem organizacional definida, já que faltam espaço físico para compor a estrutura de uma fábrica completa, com fiação, tecelagem e tinturaria. Além disso, como já foi abordado, a mão-de-obra da empresa possui grande rotatividade, o que reafirma a situação de que a empresa não possui uma estrutura bem definida e que acaba ocasionando a ausência, via de regra, do comprometimento dos trabalhadores.

Em geral o quadro de funcionários é composto por pessoas mais jovem, isto dá-se pelo fato dos administradores acharem que há vantagens mais significativas em contratar pessoal mais jovem. Neste sentido os critérios de seleção e contratação da empresa Delta são diferentes da empresa Alfa, que busca integrar ao seu quadro funcional pessoas mais velhas, de preferência casadas, que teriam, de acordo com a gerência, maior engajamento junto ao sistema de trabalho 6-2.

Quanto às questões relacionadas com o ritmo e a intensidade do trabalho, percebeu-se mudanças, em especial, muitos dos entrevistados colocaram que houveram modificações pelo aumento da qualidade da matéria-prima utilizada na produção do tecido. O fio de melhor qualidade proporcionaria menos rompimento durante o processo de produção, como exposto no item anterior. Segundo a fala de um dos entrevistados:

“(...) a matéria-prima que nós trabalhávamos por exemplo há 30 anos atrás e que nós trabalhamos hoje, a qualidade é bem melhor. Então quer dizer que tu trabalhas menos, por exemplo, naquele tempo a estopa saía muito suja, hoje já sai uma estopa que se consegue vender, e antigamente não, tinha mais desperdício e hoje tu tens mais produção com menos” (entrevistado 2 - encarregado).

Por outro lado, “(...) *O ritmo de trabalho não chega a aumentar para ser bem sincero, só que o pessoal tá mais empenhado assim, com as palestras que teve com eles, envolveu eles bem mais, foi muito positivo*” (entrevistado 4 - encarregado). Ao mesmo tempo, com a introdução de novos equipamentos o trabalho foi sendo facilitado, em contrapartida o número de máquinas por trabalhador aumentou, corroborado pela fala de um dos entrevistados, “(...) *Esses teares de pinça aí tem bem menos coisa que os teares mais velhos. Tem muita coisa que nós não precisamos fazer mais, isso significa que o trabalho nosso tá baixando e que a*

*empresa tá comprando mais teares e aumentando o número de teares para cada trabalhador”* (entrevistado 5 e 6). Além disso há o aumento das responsabilidades, com um maior comprometimento com a qualidade e a produtividade. Portanto, o ritmo de trabalho veio diminuir, o que aumentou foram as responsabilidades, pelo engajamento e pela política que a empresa está adotando (de diminuição da produção com defeito).

“(…) Ele aumenta na responsabilidade, só que no modo do cara tá correndo para cá e para lá, não é mais tanto(…) as máquinas agora estão trabalhando melhor porque eles (a supervisão e a gerência) estão mais em cima, o cara fala que está dando defeito aqui então estão sempre arrumando. Antes era pouca gente para trabalhar aí dentro (no chão-de-fábrica), agora aumentou e a produção está aumentando um monte” (entrevistado 7 - trabalhador).

Em termos de divisão do trabalho permaneceu a mesma, com uma ressalva, o número de máquinas por trabalhador aumentou:

“(…) Depois veio os teares de pinças, quando eles trabalhavam na residência deles tinham oito teares, quando vieram para cá (para o prédio atual) pegaram 12(…) então essas mudanças assim houve, por exemplo(…) faziam 4 espulas, antigamente o cara cuidava de 3, 4 porque toda a vez que cada espula arrebetava paravam as 4 daquela máquina. Faziam 4 cada vez, se arrebetava uma, arrebetava as outras 3. Hoje compraram uma máquina com 12 fusos (12 espulas) (...) facilitou para o operador, quer dizer que para o operador era um pau para cuidar de 3 máquinas, hoje teria uma só com 12 (fusos)” (entrevistado 2 - encarregado).

Portanto, conforme já enfatizado, a divisão do trabalho não mudou, só houve a facilidade de executar algumas atividades, tanto pela qualidade da matéria-prima, quanto pela introdução de máquinas que vem melhorar a função do trabalhador, como por exemplo os teares de pinça. O obstáculo enfrentado pela empresa nos últimos anos foi a ausência de pessoal qualificado para o trabalho no setor, além da falta de empenho dos trabalhadores ocasionada pelas diferenças salariais estabelecidas pela direção, o que causava descontentamento entre os trabalhadores. Em meados do ano 2001 estabeleceram a remuneração por produção. Portanto, não haveriam tantas diferenças salariais por cada função, o que veio restaurar o empenho dos trabalhadores e a motivação para o aumento da produtividade, baseando a sua remuneração na sua produção diária.

“(...) Hoje tem um pouco mais de empenho, aí já tem um pouco mais de cobrança (...) estava muito bagunçado, os teares muito quebrado, muito demolidos. Quando os teares estão demolidos vem o refugo, não se produz com boa qualidade. O próprio funcionário não tem o rendimento que era para ter. E agora com a melhoria que teve, que está tendo, deu uma boa melhorada, não chegou ao ideal, ainda falta muito...” (entrevistado 4 - encarregado).

A flexibilização do trabalho, como já enfatizado no caso Alfa, de acordo com Siqueira Neto (1997), é uma possibilidade das empresas contarem com mecanismos jurídicos para ajustarem sua produção, emprego e condições de trabalho diante das flutuações rápidas do sistema econômico e das inovações tecnológicas que demandam ajustes com certa rapidez. A flexibilização do trabalho também, significa a maneira pelo qual as empresas tentam reduzir constantemente seus custos sociais, fundamentado no imperativo da produtividade e competitividade.

Neste sentido, a empresa Delta utiliza-se de mão-de-obra flexível como: prestação de serviços, terceirizações, subcontratações. Em especial os setores desta empresa que utilizam este tipo de prestação de serviços são: a produção de fio, a tinturaria, o urdume e a engomagem quando necessários, também a costura, realizada no acabamento das toalhas e o seu bordado. A Delta vale-se destas estratégias de terceirização, subcontratação de alguns serviços e, diferente da empresa Alfa, terceiriza e subcontrata atividades do processo de fabricação do tecido, como é o caso da tinturaria, urdume entre outros. Visto desta forma a Alfa terceiriza, subcontrata, toma serviços dentro de atividades meio, já a Delta utiliza estas estratégias em atividades fim.

A empresa Delta, diferente da empresa Alfa vale-se da prestação de serviço como estratégia para se manter no mercado, pela carência de financiamentos, ou falta de condições financeiras necessárias para a aquisição de equipamentos de ponta. Estas estratégias de acordo com Salerno (1999) estão voltadas para a descentralização, horizontalização ou terceirização e que ocorre quando uma fábrica deixa de produzir certos componentes, passando a comprá-los de fornecedores externos. Através destas a empresa buscaria a diminuição da ociosidade e com isso poderia atingir níveis de escala melhores, reduzindo custos administrativos, transformando os custos fixos em variáveis e ainda obtendo maior produção e maior controle ou redução dos conflitos.

As vantagens da utilização deste tipo de mão-de-obra estariam relacionadas com o não investimento em determinados equipamentos mais modernos, já que a empresa não teria



condições financeiras para efetivar tais aquisições e também o baixo investimento em qualificação e treinamento.

No entanto, na percepção do gerente, encarregado e até mesmo na de um dos trabalhadores entrevistado, esta questão é avaliada pelas falas a seguir:

“Fazer dentro da empresa até custa mais caro, só que eu sou mais de fazer dentro. Agora se for para mim fazer facção fora eu já tentei duas vezes e não gostei e não gosto, hoje terceirizo alguma coisa fora, como costura (do acabamento da toalha), estamperia, até comprei uma estamperia para ver se eu paro de estampar fora, porque dá um monte de transtorno, tem que ter um controle muito bom. A qualidade é praticamente a mesma, se tu ficar em cima e controlar bem, dá para fazer a mesma qualidade. Agora nunca é a mesma coisa como tu, se eu colocar uma estamperia de repente eu posso melhorar muito na estampa (inovar).” (entrevista 01 – gerente).

“Isso aí tu quer ver acarreta uma série de problemas, se tu comprar só de um fornecedor aí tu vais ter um produto igual (...) como muitas vezes depende de preço é comprado de mais um fornecedor dá problema (...) Por exemplo, a fiação A tem um tipo de torção no fio, a fiação B pode ter um pouquinho menos de torção, na hora do tingimento lá na tinturaria tu vai ver que aquele que tem menos torção vai absorver mais a tinta, aquele que tem mais torção vai pegar menos tinta, tu vai ter problema no final do acabamento. (entrevistado 02 – encarregado).

“(…) A qualidade tem bastante coisa a ver, porque é como eu falei, se lá (na empresa prestadora de serviços) eles na hora de botar a toalha para secar, para enrolar. Ela sai das bacias da tinturaria totalmente molhada e ela vai encolher, aí eles tem que passar numa máquina a vapor que vai esticando o tamanho da toalha, se ali não for bem feito aqui também não tem como nós melhorarmos muito, ela vai sair torta(...) as costureiras vão ter que ‘andar’ mais devagar” (entrevista 07 – trabalhador).

A estratégia da Delta quanto à flexibilização do trabalho<sup>16</sup> pode ser compreendida como uma forma de driblar as deficiências físicas (de espaço físico) e financeiras da empresa, ao mesmo tempo estas estratégias, como percebidas pelas falas dos entrevistados acima não garantem a qualidade da produção. Verifica-se a necessidade de um controle maior por parte da empresa que utiliza-se destes serviços. Existem vantagens conforme a fala do entrevistado, “(…) *Para a empresa(...) é bem melhor do que uma pessoa registrada porque a pessoa registrada dentro da empresa eles têm que pagar muitos encargos e a pessoa prestadora de serviço já não, vem aqui, paga, faz o serviço, já deu*” (entrevistado 10 – trabalhador). Em

<sup>16</sup> “(…) A definição do padrão de relações de trabalho em cada organização assumiu sua especificidade em função das características do setor de atividade, do processo produtivo e principalmente do perfil da classe trabalhadora e sua mobilização sindical” (FLEURY e FISCHER, 1992, p. 09).

contrapartida também existem, “(...) *desvantagem, porque(...) ser fixo, no caso, quando não tem nada para fazer (na atividade que compete a cada um), podia se estar em outro trabalho, ou trabalhar de tecelão ou outro serviço que tenha na fábrica*” (entrevistado 10 – trabalhador). Para tanto, de acordo com o que foi exposto, o trabalhador considera que ser contratado pela empresa de forma legal abriria um leque de atividades que este exerceria dentro da fábrica, isto significa que o próprio trabalhador vê-se de forma multifuncional. Assim, para o entrevistado abaixo:

“A grande desvantagem é o comprometimento<sup>17</sup>. A vantagem seria a redução de custos. O comprometimento, porque ele trabalha oito horas aqui, e se eu tivesse duas pessoas para executar o que ele faz, eu poderia ter duas pessoas disponíveis para fazer outras coisas aqui na empresa (...) A fiação é um custo muito alto para produzir aqui, agora de eletricidade, eu acho que era vantagem ter aqui, pois estaria sempre trabalhando na preventiva e não na corretiva. A parte do urdume é quase da mesma família, é separado porque executa trabalhos para outras empresas também (...) Na verdade tem sempre alguém da empresa lá, e o gerente que está sempre visitando as duas empresas, então quer dizer que não tem como ser tão ruim” (entrevistado 09 – supervisor).

De acordo com Carleial (1995) e Siqueira Neto (1997), o conceito de flexibilização está intimamente ligado ao conceito de desregulamentação, pelo contexto atual, de globalização, reestruturação, estímulo às privatizações, onde o Estado está livre de planejar e intervir, onde a lógica predominante é a do mercado ou da livre concorrência (imperativo neoliberal).

A flexibilidade do trabalho se concretiza em meio a concepções e práticas de organização e gestão da produção, bem como a legislação trabalhista, sindical e social, e condicionantes econômicas, tecnológicas, sócio-culturais e políticas, desde o plano do local da "produção" até os níveis setoriais e nacionais/regionais. Assim sendo, ela não é meramente determinada pela reestruturação produtiva, ou imposta pela lógica competitiva (BRESCIANI, 1997, p.88).

Para Kovács (1992), a melhoria da competitividade pelos fatores humanos e organizacionais passam pela flexibilização destes, através do desenvolvimento da capacidade rápida de adaptação dos trabalhadores às novas exigências e oportunidades do mercado. Para

---

<sup>17</sup> Comprometimento segundo a visão aqui explicitada significa engajamento, responsabilidade na melhor maneira de executar seu trabalho, de forma a contribuir com o processo produtivo da empresa.

a autora, esta flexibilização exige alguns aspectos como, uma estrutura hierárquica simples e descentralização das responsabilidades; melhoria da comunicação e cooperação dentro das empresas e entre as diversas unidades; desenvolvimento de um espírito coletivo, através da diminuição da separação entre os níveis técnicos, sociais e culturais pelos processos de informação/comunicação, participação e outros; o estilo da gestão deverá ser geradora de criatividade e empenho; deverá desenvolver a autonomia e polivalência no nível operacional; deverá primar a capacidade de aprendizagem coletiva de novas práticas; investimento nas pessoas, organização e cultura.

Tais fatores tem como objetivo fazer com que o trabalhador libere o máximo de conhecimento, capacidade e consiga perceber as limitações dadas pela extrema hierarquia e centralização, com o fim de permitir respostas rápidas às mudanças, “(...) *com base na promoção e utilização da inteligência e criatividade e da cooperação eficaz*” (KOVÁCS, 1992, p. 31).

A flexibilização do trabalho trás consigo além da degradação do trabalho, a degradação da classe sindical, que por falta de uma legislação para esta nova forma de trabalho alternativo, temporário, cooperativo e outros não consegue garantir direitos à estes trabalhadores. De acordo com Antunes (1996), as perspectivas de emancipação do homem como ser humano são trocados pela acomodação social-democrática, “onde tudo está bom, pois poderia ser ainda pior”.

### **5.4.3 Ambiente e condições de trabalho**

Quanto às condições de trabalho, como houveram poucas aquisições de tecnologias de ponta, devido a falta de recursos financeiros, percebe-se que a compra de teares um pouco mais novos trouxeram melhores condições de trabalho, mas ao mesmo tempo o espaço físico pequeno proporciona menos mobilidade ao trabalhador. “*Foi mudado bastante o ambiente, antigamente era bem menor, mais espremido, mais sem organização. É bem desorganizado ainda, mas já foi bem pior. Os maquinários estão mais bem colocados hoje*” (entrevistado 08 – gerente). Quanto à fuligem pode-se verificar a sua diminuição pela qualidade do fio, que solta menos fuligem e, quanto ao ruído, da mesma forma, os teares mais novas de pinça são menos barulhentos que os de lançadeira, como exposto pelos entrevistados abaixo:

A fuligem é menor pelo fato do fio ser de melhor qualidade e portanto este solta menos pó. O maquinário mais moderno reduz o barulho, de acordo com a gerência, o que melhorou as condições de trabalho. O ruído do tear de pinça é mais suave que o barulho do tear de lançadeira. Em termos de segurança, a lançadeira é muito mais perigosa, pois a lança pode saltar-se, o que pode levar a um acidente de trabalho, “... *conheço pessoas que perderam a visão, o tear de pinça não tem como se machucar, tem mais proteção, é uma máquina quem vem mais protegida. As condições de segurança no trabalho vem melhorando*” (entrevistado 09 – supervisor).

Também, mesmo que em pouca quantidade, esses maquinários novos desempregam, segundo um dos entrevistados, “(...) *eu acho que com esses teares mais novos é bem melhor de trabalhar, só que o custo de funcionário diminui um pouco. Que nem o tear de lançadeira trabalha com uma pessoa para botar espula e o tear de pinça já não precisa*” (entrevistado 10 – trabalhador).

O trabalho está sendo modificado, tanto em termos do seu conteúdo, ritmo e intensidade, e ainda a própria divisão do trabalho. Carvalho (1994) coloca que as mudanças no processo de trabalho requerem maior inventividade e conhecimento do trabalhador, estes fatores refletem em modificações no padrão de uso do trabalho, nas características quantitativas e qualitativas do emprego.

Tais mudanças, de acordo com Carvalho (1994), como já abordado no referencial teórico deste estudo, seriam as mudanças na estrutura ocupacional, ou seja, as terceirizações e a dissipação do trabalho produtivo direto; as novas qualificações exigidas, em termos de conhecimento, capacidade de abstração e qualidades comportamentais; uma maior exigência da escolaridade formal; e por fim políticas de gestão da mão-de-obra voltadas para a estabilização e o envolvimento. Portanto, este novo perfil do trabalhador, que é exigência do mercado requer investimentos por parte do governo e das empresas, para que o trabalhador conseguisse superar as dificuldades e resistências da introdução das novas tecnologias de produção.

#### 5.4.4 Relações de trabalho

Assim como já enfatizado anteriormente no estudo da empresa Alfa, para Fischer et al. (1987), o conceito de relações de trabalho também pode ser estabelecida no sentido de definir as formas de relacionamento social, que significam a interação entre trabalhadores e empregadores. Para compreender as relações do trabalho é imprescindível salientar a importância do esclarecimento conceitual da participação, bastante presente nas propostas de mudanças dos padrões de relacionamento social, bem como as questões da democracia. Por este motivo a forma de gestão administração implantada nas empresas estabelece a maneira como as relações de trabalho se manifestam. Segundo Faria (1987) as relações de trabalho são relações de poder “(...) *os agentes de valorização do capital, no caso do controle pleno (autogestão), passam a ser agentes da produção autogerida*” (FARIA apud GUIMARÃES, 1995, p. 83). Neste sentido, a empresa Delta possui relações de trabalho que dependem muito da hierarquia estabelecida pela empresa. Na Delta esta hierarquia ainda está sendo montada e portanto os papéis não são claramente definidos.

Além disso, na Delta em geral a abertura e participação dos funcionários ocorre conforme a postura do trabalhador, se ele sente-se confortável em levar sugestões à direção, como há bastante rotatividade de pessoal, em geral os mais antigos é que possuem maior engajamento e uma predisposição à participar. As relações de trabalho modificaram, já que muitas das atividades que deveriam ser feitas dentro da empresa acabaram sendo realizadas fora, então as terceirizações e prestações de serviços acabaram por distanciar o processo de fabricação do tecido do trabalhador. Segundo a fala dos entrevistados abaixo o relacionamento é bom, apesar da existência de alguns problemas, como foi colocado pela gerência, que houveram pequenos furtos dentro da fábrica com suspeita de funcionários.

“(...) Bom isso aí varia de setor para setor e de pessoa para pessoa... o modo de agir tanto da parte dos encarregados, como do próprio tecelão, como do próprio ajudante, de setor para setor muda (...) Em termos de gerência, é muito bom, eu da minha parte não posso reclamar (...) Em termos de trabalhadores a gente até tem uma amizade muito boa, valorizada e um respeito muito grande” (entrevistado 4 - encarregado).

Verifica-se que as relações de trabalho por parte da gerência, “(...) *continua a mesma coisa. A gente começou com um, dois, três funcionários, e tinha uma amizade boa e hoje que tem os 50 é lógico que não dá para ficar brincando com todos eles, mas a gente tem uma boa relação com cada um, não tem problema não*” (entrevistado 08 – gerente). Em contrapartida, segundo o entrevistado 09 – encarregado, as relações de trabalho, “... *depende muito da gerência, da supervisão, de como falar com as pessoas. Aqui na empresa é complicado. É um sistema às vezes de cabeça, de pensamento*”. Verifica-se portanto que não há um consenso sobre as relações interpessoais da empresa. Também de acordo com a fala de um dos entrevistados:

“(...) A fábrica antes não estava assim, a produção estava bem baixa. As pessoas estavam muito revoltadas por causa da firma, por causa de pagamento, por causa da parte financeira. Mas o supervisor da parte administrativa, está botando as coisas em ordem. Não vai botar de um dia pro outro, porque tem muita coisa para arrumar(...) E tem a produção, mas isso vai ser devagar, não vai ser de um dia pro outro que a produção vai mudar de dez para cinqüenta” (entrevistado 10 – trabalhador).

A autonomia hoje tem como princípio, político, econômico e social, que perderam a sua dimensão coletiva e que foi recuperada por uma visão individual. Conforme Cattani (1999), o princípio da autonomia no trabalho supõe a reformulação do poder da empresa da forma tradicional de autoridade, esta refere-se

(...) às situações de enfrentamento às formas econômicas e sociais dominantes e não às experiências de auto-exclusão (comunidades alternativas), aquelas que se adaptam nos interstícios do sistema (cooperativas, setor informal), bem como não àquelas que não contestam a proeminência do poder empresarial (co-gestão) (CATTANI, 1999, P. 28).

De acordo com grande parte dos entrevistados a autonomia do trabalhador permanece a mesma, já que ele continua tendo que se reportar ao encarregado para resolver determinados problemas. O que melhorou é a questão da introdução de máquinas mais modernas, o que possibilita maior facilidade de resolução dos problemas dentro das funções executadas pelos trabalhadores. “*Temos encarregado e supervisor, se tiver algum problema eles tem que chegar para o encarregado, ou no caso o ‘Sr. X’, que é o administrador geral de tudo, para resolver o problema*” (entrevistado 1 - gerente). Também é verificado para um dos

entrevistados que “... não, nós temos liberdade de resolver o problema. Só se nós não estamos dando jeito nós chamamos o encarregado geral, aí nós conversamos, por que se não, nós temos a liberdade” (entrevistado 5 e 6 - trabalhador). Essa divisão de opiniões dá-se pelo fato de alguns dos entrevistados estarem há tempo na empresa, o que se verificou foi uma postura, por parte da gerência de certa abertura, até mesmo pela própria estrutura hierárquica ainda não estar bem definida.

Existe a liberdade e abertura para diálogo, tanto em termos salariais, condições de trabalho, quanto em termos do funcionamento dos equipamentos e dentro dos limites financeiros da empresa as solicitações dos trabalhadores são atendidas. Alguns tem mais abertura para este diálogo do que outros, existe certa diferenciação entre os trabalhadores, por tempo de empresa e por comprometimento.

“(...) Se o cara tivesse uma idéia nova colocava com eles, se eles concordavam colocavam em prática essa idéia, se não concordavam eles deixavam para analisar, verificar se ia melhorar ou não. Eles vão sempre procurar, porque eles são pessoas que dão muita atenção aqui dentro, ninguém pode reclamar disso, tem poucos assim, de o cara falar assim e eles sentar para conversar para ver o que a gente pode chegar, no caso das mudanças que pode ocorrer se vai adiantar ou não” (entrevistado 7 - trabalhador).

Em alguns casos excepcionais, quando há quebra de máquina, que a produção vai parar<sup>18</sup>, o trabalhador deve comunicar ao encarregado: “(...) se tu vai mexer na máquina ali não é coisa de se resolver ligeiro e aí outra máquina vai parar ela pode refugar, aí a gente prefere deixar uma máquina parada para o mecânico consertar do que todas as outras terem problema” (entrevistado 7 - trabalhador).

“Autonomia ele tem dentro de um certo limite. O tecelão tem autonomia bem limitada, é o seguinte, parar a máquina quando vê que tem algum defeito, isso seja aqui ou seja em qualquer empresa. Ele vê que está acontecendo um defeito, ele chama alguém para resolver o problema, que ele não tem condições para resolver o problema. A parte de troca de artigo, verificar se uma trama colorida fica melhor ou não, daí é bem limitada, não tem autonomia nessa parte” (entrevistado 09 – supervisor).

---

<sup>18</sup> Visto que a remuneração é por produção.

A autonomia abordada pela fala do entrevistado acima está relacionada a execução do trabalho dele. Quando ocorre qualquer defeito, este deve reportar-se ao contra-mestre ou ao encarregado e ao mecânico.

Um dos problemas verificados na empresa é o da gerência dar possibilidade de haver níveis de autonomia diferentes entre os trabalhadores, o que poderá gerar conflitos. Porém, este é um reflexo da alta rotatividade dos trabalhadores da empresa. Pela própria rotatividade da mão-de-obra há pouco engajamento e envolvimento e com isso há menos autonomia no trabalho, conforme a fala do entrevistado:

“Liberdade até eles têm, eu acho que falta talvez interesse. Até acho que antigamente tinham mais interesse, agora não sei se eles acham que a máquina tá demais para eles, que eles não vão conseguir. É difícil ter uma pessoa que veja se tem algum problema em alguma máquina ou diga: “assim é melhor”, é difícil ouvir uma opinião de algum funcionário. A gente até já estive com bastante problemas com eles e com a produção, e a gente acha até que é liberal demais, porque a gente tem muito problema de falta<sup>19</sup> de funcionário(...) Sábado passado faltaram quatro funcionários e a gente até acha que dá liberdade demais, eles não têm medo nenhum, não tem respeito nenhum” (entrevistado 08 – gerente).

Existe certa divergência nas falas, já que na concepção do gerente, dá-se liberdade ao funcionário, mas os trabalhadores não possuem a iniciativa para resolver problemas dentro da empresa. Por outro lado, se houver algum defeito, na fala do trabalhador anterior, este deve reportar-se ao encarregado ou ao mecânico, ao contra-mestre para sua resolução.

## **5.5 Estudo comparativo das empresas Alfa e Delta**

A empresa Alfa diferentemente da empresa Delta é uma grande empresa de renome regional e nacional, possui tecnologia de ponta. Enquanto a empresa Delta constitui-se em uma empresa de pequeno porte, que possui tecnologias mais antigas, como por exemplo teares de pinça e de lançadeira. A empresa Alfa trabalha com teares a jato de ar, além de possuir aspiradores para os resíduos de algodão e ser composta por uma planta produtiva completa para produção do tecido, que vai deste a fabricação do fio até o tingimento e acabamento. A empresa Delta obviamente possui uma condição financeira menos favorecida que a empresa

---

<sup>19</sup> Funcionários faltam dias de trabalho constantemente.



Alfa, além de estar no mercado têxtil há menos tempo, há 11 anos, enquanto que a Alfa está no mercado há 76 anos.

Os motivos que levaram as duas a flexibilizarem sua produção e o trabalho foi a corrida pelo aumento da produtividade e qualidade. Porém, as estratégias utilizadas por essas empresas são diferentes, em função das características de cada uma, suas condições financeiras e suas perspectivas mercadológicas, como já foi exposto anteriormente. A empresa Alfa assume uma estratégia tecnológica que se expressa nos investimentos em novas tecnologias de produção e de informação, como por exemplo a adoção do CAD, de teares a jato de ar. Quanto à flexibilização do trabalho prefere adotar estratégias de flexibilizar o trabalho nas atividades meios (atividades de apoio como manutenção, transporte, alimentação e outros) e não nas atividades fim (relativas ao processo de produção do tecido), considerando que o mais importante é ter controle sobre a produção e sobre a formação e desenvolvimento dos recursos humanos, apesar desta qualificação estar limitada ao nível de escolaridade e a formação da mão-de-obra dentro da fábrica. O SENAI foi uma entidade de formação para a indústria têxtil, porém, este não acompanhou a evolução tecnológica em termos de instalação para formação da mão-de-obra da região, com isso, o treinamento, em especial nas grandes empresas, é feito dentro do chão-de-fábrica.

A empresa Delta, pelas suas características não possui condições financeiras, ainda, de adotar novas tecnologias de ponta. Em geral esta compra equipamentos de outras empresas que já estão adquirindo novas máquinas. A flexibilização do trabalho foi uma estratégia da empresa obter sua vantagem competitiva no mercado, pelas restrições financeiras para a compra de todos os equipamentos necessários para a produção do tecido. Um ponto importante a ser colocado, é que a empresa Alfa possui a estrutura completa de uma fábrica têxtil, desde o setor de fiação, tecelagem, tinturaria e acabamento. Produz todo o tecido e ainda diversifica suas vendas, pois além de comercializar o tecido comercializa também o fio. Já a empresa Delta possui apenas o setor de tecelagem na sua planta produtiva, e terceiriza as demais etapas do processo de produção do tecido. Deve-se destacar, contudo, que a empresa procura controlar a produção do fio, o tingimento que são feitos fora da empresa, com vista à manutenção da qualidade.

Outro aspecto importante a ser comparado neste estudo é o perfil do trabalhador das duas empresas. A empresa Alfa possui um quadro de funcionários fixos, com baixa rotatividade, com tempo de empresa em geral acima de cinco anos. A empresa Delta possui muita rotatividade, com um tempo médio entre os entrevistados de um ano ou menos. Isso prova que a conscientização e a percepção dos entrevistados da empresa Delta quanto às

novas tecnologias e formas flexíveis do trabalho foram difíceis de serem detectadas, e, em alguns casos não foi possível a observação destas questões, dependendo do tempo de empresa de cada entrevistado.

Já na empresa Alfa, pelo fato dos trabalhadores estarem há mais tempo na empresa, os gerentes e supervisores conhece-os razoavelmente bem e observa-se uma certa liberdade de conversar e expor as idéias. Apesar de haver esta abertura, por parte de alguns trabalhadores e supervisores também, a própria hierarquia é uma forma de entrave para participação. Na empresa Delta a relação entre gerência, encarregado e trabalhador é mais frouxa até pelo fato dos trabalhadores possuírem menos tempo de empresa, ou seja, pela rotatividade dos trabalhadores.

Para tanto a condição exposta acima também afeta a autonomia no trabalho, é bem provável que os trabalhadores da Alfa possuam mais liberdade para executar sua função, pois já a conhecem, apesar da hierarquia ser uma forma de tolher a criatividade e participação do trabalhador. Na empresa Delta percebe-se maior abertura, menos burocratização, porém o trabalhador não conhece sua função a ponto de poder propor mudanças, percebeu-se nesta pesquisa que há maior rigidez hierárquica na empresa Alfa do que na Delta, pelo fato da primeira ter estabelecido métodos de trabalho e controle em função dos níveis hierárquicos.

**Quadro XI: Quadro comparativo dos casos Alfa e Delta**

	<b>Empresa Alfa</b>	<b>Empresa Delta</b>
<b>Tipo de Organização</b>	Familiar	Familiar
<b>Objetivos das inovações tecnológicas</b>	Aumento da produtividade, da qualidade e da flexibilidade;	Aumento da produtividade, da qualidade e da flexibilidade;
<b>Tipo de flexibilização adotadas</b>	Flexibilização da produção, através da adoção de novas tecnologias de produção. Flexibilização do trabalho, utilizam o banco de horas, que é o não pagamento da hora extra. Produção feita sob encomenda. Não trabalham com flexibilidade de processo e nem com células de manufatura;	Flexibilização do trabalho, através de terceirizações, subcontratações e prestações de serviços, visto que não possuem condições financeiras para a aquisição de novas tecnologias de ponta. Não adotam formas flexíveis de organização do trabalho.
<b>Recursos humanos</b>	Valorização pela qualificação, apesar de o quadro de funcionários ter um grau de escolaridade de nível fundamental;	Valorizados pela qualificação, apesar de o quadro de funcionários ter escolaridade de nível fundamental;
<b>Tipos de Tecnologia</b>	As pessoas são subordinadas ao sistema técnico, as máquinas e equipamentos. As tecnologias utilizadas são baseadas em sistemas de CLP's. Como por exemplo teares a jato de ar.	As pessoas são subordinadas ao sistema técnico, máquinas e equipamentos. Os equipamentos são mecanizados, ou eletromecânicos. Não utilizam sistemas como CLP's.
<b>Organização</b>	Organização do negócio em rede hierárquica;	Organização do negócio em rede hierárquica;
<b>Princípios de Organização do Trabalho</b>	Trabalho em torno de um líder, rotação de postos, tarefas simples e em cadeia, responsabilidade no nível da execução; rotinização do trabalho	Trabalho em torno de um líder, rotação de postos, tarefas simples e em cadeia, responsabilidade no nível da execução;
<b>Competências e Aprendizagem</b>	Multifuncionalidade, para garantir o andamento do sistema de trabalho, aprendizagem dada pela procura de otimização local que apela à melhoria do modo de realização das tarefas predefinidas;	Realização de sua tarefa de acordo com o que já foi definido; rotinização.
<b>Volume de Produção</b>	Produção em lotes grandes ou pequenos sob encomenda;	Produção em pequenas séries de acordo com a necessidade de mercado;
<b>Relações Profissionais</b>	Paternalismo, participação direta no trabalho (participação parcial)	Paternalismo, participação direta no trabalho (participação parcial)
<b>Relações de Trabalho</b>	Formais e hierarquizadas; mudanças nas relações de trabalho somente pelas mudanças no sistema de trabalho.	Formais e menos hierarquizada; relações fortes com empresas terceirizadas.

Fonte: elaboração da autora

Uma das diferenças entre as duas empresas entrevistadas é a questão das estratégias utilizadas pelas empresas para manterem-se competitivas no mercado. A empresa Alfa privilegia o investimento em novas tecnologias de produção, já a empresa Delta, por ser uma pequena empresa, pela própria conjuntura econômica, e pela falta de espaço físico, vale-se de estratégias de flexibilização do trabalho como terceirizações e subcontratações para manter-se no mercado.

## 5.6 A visão do sindical sobre a flexibilização da produção e do trabalho

A década de 80 trouxe consigo maior estruturação do movimento sindical, de acordo com Souza (2000), em especial pelo surgimento da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e a explosão do sindicalismo. Contudo, na década de 90, pela política neoliberal de abertura dos mercados e pela reestruturação produtiva houve uma deterioração desse movimento sindical, justamente pela vulnerabilidade dos trabalhadores diante das questões relacionadas ao desemprego. A flexibilização da produção e do trabalho vem modificar ainda mais estas perspectivas do movimento sindical, junto destas há também a flexibilização do direito do trabalho, que legaliza situações que possibilitam, infelizmente, a precarização do trabalho. A partir daí as relações de trabalho vem se modificando significativamente.

Para melhor esclarecimento destas questões no setor têxtil da região pesquisada foi entrevistado um membro do Sindicato dos Trabalhadores e Tecelagem de Brusque-SC. Este sindicato possui aproximadamente 9.500 associados (incluindo os aposentados da categoria). Cerca de 98% dos trabalhadores dentro das empresas são sindicalizados ou lutam para ser, isso deve-se ao fato do sindicato colocar à disposição dos trabalhadores assistência médica, odontológica, jurídica, farmacêutica, entre outras.

De acordo com a entrevista neste sindicato, a introdução de novas tecnologias trouxe mudanças radicais, tanto em termos do aumento da produtividade, quanto em termos de aumento da qualidade, porém restringe os ganhos salariais dos trabalhadores, “(...) a remuneração é baixa, não condiz com o que eles fazem” (sindicalista). Na verdade, segundo a visão do sindicato, as novas tecnologias podem reduzir ou extinguir o número de postos de trabalho, mas em contrapartida aumenta a responsabilidade do trabalhador. Além do que a produtividade por trabalhador aumenta, portanto, o seu trabalho produz mais, porém o aumento dessa produtividade do trabalho não trouxe o aumento salarial na mesma proporção. “... Se fosse relacionar o trabalho com a produtividade do trabalho o custo da mão de obra é insignificante, quem paga o preço é o trabalhador” (sindicalista).

Portanto, a atual conjuntura tecnológica reduz a mão-de-obra no processo de produção, isso gera uma parcela de trabalhadores que ficam a margem do mercado de trabalho. Assim, a oferta de trabalhadores é maior que a demanda por trabalho e o custo desta mão-de-obra é depreciado. Na região de Brusque-SC, de acordo com o entrevistado do sindicato isso gerou fatores negativos, mas também um fator positivo na região, que foi o surgimento de empresas

menores com o pessoal que foi demitido das grandes empresas, possibilitou ainda uma concorrência mesmo que indireta.

“... O trabalhador perante a lei não perdeu nada, mas na prática ele perdeu tudo. O próprio empresariado consegue colocar na cabeça do trabalhador que ele não vai bem e o trabalhador com a inocência dele acredita, o sindicato deveria ter o direito de verificar o balanço da empresa”.

Em algumas situações já tiveram a oportunidade de verificar qual o percentual que estavam distribuindo para os cotistas, em negociações coletivas com auxílio do DIEESE, mas não existe ainda uma obrigatoriedade para ocorrer isso. No caso da empresa Alfa, uma das empresas pesquisadas neste estudo, o sindicato conseguiu fazer um acordo, ao invés da empresa distribuir a participação dos lucros ela paga para os trabalhadores um plano de saúde (em favor dessa participação dos lucros), mas isso foi uma negociação do sindicato para a distribuição dos lucro da empresa entre os trabalhadores.

O papel e o objetivo do sindicato diante da atual conjuntura política, econômica e social, é a reivindicatória, de segurança e condições de vida para o trabalhador. Este pode agir mais especificamente através das negociações coletivas de trabalho, “... *sabendo distinguir o que é certo ou errado, até onde ele pode conseguir para a categoria, para não precisar chegar ao dissídio coletivo*”. A maior batalha do sindicato é o de não chegar ao dissídio coletivo quando nas negociações entre empresa e trabalhador, já que o dissídio seria o suicídio para a categoria, pois pela justiça com certeza o empregador teria mais vantagens jurídicas. Assim, de acordo com o sindicalista entrevistado “(...) *não seriam conquistados pelos menos alguns direitos mínimos, como é o caso do adicional noturno, pela legislação é de 20%, mas para os trabalhadores de Brusque é 38%, isso não ocorreria se houvesse o dissídio coletivo, por este motivo o sindicato tenta ao máximo negociar, dialogar*”.

Este sindicato é simpatizante da CUT mas não é filiado a nenhuma central sindical, visto que consideram que as correntes sindicais da CGT e frente sindical são pró governo e a CUT não considera bem vindo sindicatos que tem como característica o assistencialismo. Mas como exposto pelo entrevistado “.. *se tirarem a assistência do sindicato nós não ficamos com 5% dos sindicalizados, seria um mal necessário ser assistencialista. Mesmo que o percentual que ele iria pagar sem assistência fosse insignificante ele não teria interesse de ser sindicalizado*”. Portanto, através do assistencialismo atraem os sindicalizados para participar

do sindicato pelas vantagens, e, a partir daí, lutam pela categoria. De certa forma é uma estratégia para driblar a atual conjuntura do movimento sindical, que está desfortalecido e sem confiabilidade. O que se percebe é que a idéia não é a de isentar o Estado das suas obrigações, talvez não tenham encontrado outra alternativa mais eficaz na luta pela classe trabalhadora, optaram pelo assistencialismo em favor das batalhas e brigas judiciais e políticas.

Pode ser percebido pelas falas dos trabalhadores das empresas Alfa e Delta entrevistados como consideram importante esse assistencialismo, e vêem o sindicato como uma entidade em que se beneficiam através destas assistências médicas, odontológica entre outras.

“Eu acho vantagem ser sindicalizado, porque temos inúmeros benefícios do sindicato também, por exemplo, a minha esposa, numa consulta médica ela ganha metade, os meus filhos, os dependentes tem também. Também tem a vantagem do remédio pela metade do preço, a consulta médica ganho também a metade, tanto a minha esposa, quanto os meus filhos, eu acho muito. Além é lógico médicos que o sindicato fornece para os associados” (entrevistado 14).

“(...) eu acho vantajoso, não eu acho ótimo, pelo menos nós aqui nós temos um plano de UNIMED, que é dado pela empresa, o sindicato paga 50% do nosso medicamento. Aí eu vou lá eu tenho atendimento de advogado se eu precisar, eu tenho dentista... eu jamais pensaria em perder o sindicato, pelo valor que eu pago e o que eu tenho para a minha família... o sindicato não tem aquela força que tinha assim na década de 70, 80, sei lá entende, hoje é mais na conversa, é mais na negociação, do que no grito... é uma correria atrás de uma melhoria, as pessoas tem que se aperfeiçoar praticamente constantemente, e eu acho que nesse ponto aí hoje em dia funciona mais o sistema de sentar, conversar e achar a melhor solução para os dois lados, a melhor solução (entrevistado 22).

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As mudanças sócio-econômicas, o contexto da globalização e da reestruturação produtiva vem influenciando o mundo do trabalho. Nesse contexto observa-se o surgimento das novas formas de organização da produção, dentre as quais se destaca a flexibilização produtiva, acompanhada pela flexibilização do trabalho. A flexibilização da produção e do trabalho geralmente são estratégias adotadas pelas empresas para a obtenção de menores custos de produção, em especial com o trabalho humano e incremento contínuo da produtividade. Contudo, sob o olhar do trabalho, degradam as condições e relações do trabalho, não somente no sentido da degradação física, mas da degradação social e econômica. Neste sentido as novas formas de flexibilização da produção abrem um grande espaço de reflexão quanto às questões das condições e relações de trabalho, das garantias legais e trabalhistas e da própria sobrevivência dos trabalhadores.

Esse estudo revela-se importante, na medida que corrobora outros estudos anteriores (Guimarães, Korosue, 1999; Piccinini, 1996; Carleial, 1995; Salerno, 1995; Kovács, 1992) que tratam da flexibilização da produção e do trabalho no contexto atual, inserido em um mercado globalizado e altamente competitivo, onde o avanço tecnológico e organizacional tem papel fundamental dentro das empresas. O objetivo deste trabalho foi verificar como uma grande e pequena empresa comportam-se diante deste mercado competitivo, além disso qual a relação que há em adotar inovações tecnológica e em adotar estratégias de flexibilização, como terceirizações, subcontratações, banco de horas e outros.

O setor têxtil selecionado para a realização deste estudo teve como ponto essencial o fato deste ser um “setor tradicional”, que busca na flexibilização do trabalho as vantagens competitivas. Pretendeu-se estudar este tema principalmente pelo fato de ser um ponto de discussão pelos teóricos da administração, sindicalistas, o empresariado e a classe trabalhadora, no atual contexto.

As formas e tipos de flexibilização da produção adotadas pelas empresas pesquisadas diferem, em função das estratégias de “modernização” e de competitividade assumidas. No caso particular da empresa Alfa, uma grande e tradicional empresa do parque têxtil catarinense, essas estratégias estão associadas à introdução de novas tecnologias de produção microeletrônicas: o CAD, teares a jato de ar, máquinas e equipamentos com CLP's. Por sua vez, a empresa Delta pesquisada, de pequeno porte, não possui condições financeira para a aquisição desses equipamentos, fato agravado pelo espaço físico insuficiente. Resta-lhe,

então, recorrer a estratégias de flexibilização do trabalho, como terceirizações e prestações de serviços. Desta forma, terceiriza as atividades fim que fazem parte do processo de produção do tecido como o tingimento e a engomagem. Já a empresa Alfa, vale-se do banco de horas para flexibilizar a produção e o trabalho, sendo que o objetivo máximo é evitar o pagamento de horas extras, e utiliza mão-de-obra terceirizada em atividades-meio, como alimentação, transporte e manutenção.

A adoção das novas formas flexíveis de produção modificou as relações de trabalho nas empresas. A maior dificuldade na Alfa está na relação tecnologia *versus* aprendizagem. Nesse sentido, a empresa deveria estar mais atenta à capacitação tecnológica e não simplesmente à introdução de máquinas e equipamentos modernos. A empresa Delta, por sua vez, utiliza mão-de-obra terceirizada, que está fora da empresa, que foge ao seu controle nas questões do treinamento e qualificação. Neste sentido verifica-se que ambas as empresas possuem dificuldade nas questões relacionadas à qualificação profissional e capacitação tecnológica. Alerta também o fato de que instituições como o SENAI estão apoiando menos as empresas da região, fato agravado pela estrutura tecnológica defasada.

Apesar da tecnologia estar dando maior chance ao trabalhador de se expor menos fisicamente ao trabalho (trabalho bruto), ela, em contrapartida, exige deste trabalhador mais responsabilidade e, portanto, maior capacitação e qualificação. Quando ocorre a terceirização de serviços, há uma dependência com relação ao fornecedor, tratando-se da qualificação da mão-de-obra, mas que pode ser contornada, pelo oferecimento de oportunidades de capacitação para os terceirizados ou a realização de cursos em parceria, com visível redução de custos.

Em ambas as empresas pesquisadas, constatou-se que as condições de trabalho nos últimos anos vem melhorando, de acordo com as avaliações dos trabalhadores e supervisores da produção, que reconhecem, no entanto, que ainda há muita coisa a ser feita. Quanto à questão da participação e autonomia dos trabalhadores, os fatores mais relevantes estão relacionados com a hierarquia rígida e até pela distância que se coloca entre a gerência, supervisão e operadores, no caso da empresa Alfa e na Delta, com a alta rotatividade da mão-de-obra que contribui para um baixo nível de engajamento e comprometimento dos trabalhadores. Os trabalhadores mais antigos é que acabam por ter este espaço junto à gerência, criando outro problema, o de diferenciação nas relações interpessoais e salariais entre os trabalhadores, supervisores e gerentes.

Quanto às relações de trabalho, na Alfa continuam praticamente as mesmas, a não ser as relações interpessoais que antigamente eram muito mais rígidas e hoje abre-se um pequeno



espaço para a participação, ainda que parcial, em decisões mais rotineiras. Mas o medo é ainda um fator inibidor. Acredita-se que pela própria cultura germânica e por ser uma empresa familiar e mais antiga, estas questões ainda estejam muito presentes. Na Delta, as relações de trabalho tem características diferentes da Alfa, já que terceiriza, subcontrata, utiliza prestação de serviços muito mais intensamente e, portanto, não está diretamente em contato com esta mão-de-obra terceirizada, o que diferencia as relações de trabalho inter-fábrica. E ainda que a Delta seja uma empresa familiar e de estar na mesma região que a Alfa, onde predomina a cultura germânica, verificou-se que as relações interpessoais são mais abertas entre os trabalhadores, encarregados e a gerência, talvez pelo fato de ser uma empresa de constituição mais recente e a própria diretoria ser formada por pessoas mais jovens, fato observado em outros estudos em indústrias catarinenses (GUIMARÃES, 1997; SOUZA, 2000).

No que tange ao entendimento do processo de flexibilização produtiva e do trabalho, apesar de trabalhadores, encarregados e gerentes não saberem claramente o seu significado consideram que nos últimos anos a estrutura das empresas, tanto no que se refere aos recursos tecnológicos quanto às relações, condições e características do trabalho, vem sendo modificados. Como foi visto, anteriormente, nos estudos de casos, apesar das empresas aqui estudadas utilizarem estratégias diferentes para o aumento de competitividade, ambas procuram reduzir seus custos de produção, além de buscarem o aumento da produtividade e da qualidade.

De acordo com o sindicato, a introdução de novas tecnologias trouxe mudanças radicais, tanto em termos do aumento da produtividade, quanto em termos de aumento da qualidade, porém, ao mesmo tempo houve a uma redução na remuneração para o trabalhador, que não é compatível com o aumento da produtividade de seu trabalho Na visão do sindicato, as novas tecnologias podem reduzir algumas funções, mas em contrapartida, aumenta a responsabilidade do trabalhador. Percebendo que o aumento da produtividade do trabalho não aumenta na mesma proporção a remuneração do trabalho é verificado pelo fato de que a oferta de trabalhadores é maior que a demanda por trabalho, na percepção do sindicato isso diminuiu o poder aquisitivo do trabalhador, por outro lado possibilitou o surgimento de empresas menores, constituídas por trabalhadores demitidos das grandes empresas e isso gerou concorrência, mesmo que indireta.

Como sugestões e recomendações, inicialmente propõe-se às empresas privilegiar a capacitação tecnológica, muito mais do que a simples aquisição de novas tecnologias. Há necessidade de se estabelecer uma relação maior entre a aquisição de novas tecnologias e o treinamento para sua otimização incluindo-se a educação tecnológica. No caso da empresa

Alfa por exemplo, o CAD utilizado para a estruturação do desenho do tecido poderia ser mais funcional se pudesse conseguir adequar-se ao padrão de cores e de estrutura dos teares do chão-de-fábrica. Portanto, sugere-se a conciliação e adaptação do padrão de designer do CAD para os teares do chão-de-fábrica.

O setor da tinturaria que trabalha com soluções químicas perigosas poderia, para expor menos o trabalhador a acidentes de trabalho e à fatalidades, adquirir máquinas automatizadas onde estes não entrassem em contato direto com estas soluções químicas, e através de tubulações acopladas a máquinas estas soluções chegassem aos tanques de misturas, porém o investimento seria muito elevado para um custo-benefício baixo, de acordo com a gerência.

No caso da Delta, há necessidade de aumento da planta produtiva da fábrica, para assim haver uma melhor organização do *layout* da empresa e da distribuição das máquinas e equipamentos. Outro fator importante é a tentativa de diminuir a rotatividade da mão-de-obra através de uma conscientização dos trabalhadores da importância do seu engajamento e comprometimento com o processo de fabricação do tecido.

Pelo fato do cumprimento de prazos da CAPES não foi possível realizar o estudo junto às empresas subcontratadas e terceirizadas, portanto, abre-se aqui uma lacuna a ser investigada em outros trabalhos, de “como se dão as relações de trabalho entre os diversos terceirizados, subcontratados e prestadores de serviços”, investigando não só a empresa que utiliza este tipo de mão-de-obra, mas as empresas que prestam tais serviços.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho**: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. 1ª ed. São Paulo: Editempo, 2000.
- ANDRADE, Dárcio Guimarães. **Cooperativas de trabalho**. Doutrina. 17/05/1999.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?!**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.
- ANTUNES, Ricardo. **Mundo do trabalho e sindicatos na era da reestruturação produtiva**: impasses e desafios do novo sindicalismo brasileiro. v. 8, n. 2, maio/agosto, 1996.
- ARIENTI, Wagner Leal. **Do Estado keynesiano para o Estado shumpeteriano na transição pós-fordista**. n. 8, Florianópolis/UFSC, 2000.
- BARBIERI, José Carlos. **Produção e transferência de tecnologia**. São Paulo: Ática, 1990.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- BRESCIANI, L. P. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. **São Paulo em perspectiva**. São Paulo. 1990. P. 88-95.
- CARLEIAL, L. M. F. Flexibilidade externa da firma e seus efeitos sobre a organização da produção e mercado de trabalho: um estudo de caso na indústria eletroeletrônica em Curitiba. In: REIS, E. et al. **Pluralismo, espaço social e pesquisa**. HUCITEC/ANPOCS. 1995.
- CARVALHO, Ruy de Quadros. **Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação**. In: FERRETTI, Celso João et al [org.]. **Tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- COOPERATIVAS de trabalho alterações para geração de empregos e renda**: Incubadora de cooperativas populares. [s.l]: [s.n], 19\_\_.
- CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan:UFRJ, 1994.
- CUNHA, Idaulo José. **A indústria catarinense rumo ao novo milênio**: desafios, evolução e oportunidades. Florianópolis: FIESC/SEBRAE-SC, 1996.
- DEDECCA, Claudio Salvadori. **Racionalização econômica e trabalho no capitalismo avançado**. Campinas: UNICAMP, 1999.
- DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Novas formas organizacionais**: ruptura com o modelo burocrático? Florianópolis, 2000. (Tese de Doutorado, Engenharia de Produção), UFSC.

- DIEESE. Trabalho e Reestruturação Produtiva. São Paulo: DIEESE, 1994.
- DIEESE. **Reestruturação Produtiva e emprego na indústria de Santa Catarina**: estudo regional. Florianópolis: DIEESE, Jan., 1997.
- DIEESE. **Reestruturação Produtiva e emprego na indústria de Santa Catarina**. Florianópolis: DIEESE, Dez., 1996.
- DRESCHÉ, Gertrudes, FRANCISCO JUNIOR, Olávio. **Reestruturação produtiva e novas formas de gestão do trabalho**. (Monografia, Administração). UFSC, Florianópolis, 1996.
- DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social**: pobreza, emprego e o futuro do capitalismo. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DWYER, Tom. **Novos Desafios para a ergonomia**: reflexões sobre a segurança do trabalho. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. Nº 69, vol. 18, janeiro/fevereiro/março, 1990.
- FARIA, José Henrique de. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: UFPR, 1992.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Organização do trabalho na indústria**: recolocando a questão nos anos 80. In: Fleury, Maria Tereza Fleury e FICHER, Rosa Maria. Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.
- FICHER, Rosa Maria. **“Pondo os pingos nos is” sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos**. In: Fleury, Maria Tereza Fleury e FICHER, Rosa Maria. Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.
- GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrole**: o que a globalização está fazendo de nós. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo**: reestruturação e perspectivas. In: BNDES SETORIAL, Rio de Janeiro: BNDES, n. 2, Set., 2000.
- GRAMKOW, A. **Inovações tecnológicas e a qualidade de vida no trabalho: estudo de casos na construção de edificações**. (Monografia, Administração). UFSC. Florianópolis, 1998.
- GUIMARÃES, Valeska N. O processo de reestruturação produtiva e o surgimento de novas formas de gestão do trabalho: estudo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. In: **Memórias del VII Seminário Ibero-americano de Gestion Tecnologica**. Havana, out. 1997, Vol. 3.
- GUIMARÃES, Valeska N. Qualidade de vida no trabalho e introdução de inovações tecnológicas: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**. Ano I. n. zero. Florianópolis, Agosto de 1998.

- GUIMARÃES, Valeska N. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial**: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. Florianópolis, 1995. (Tese de Doutorado, Engenharia de Produção).UFSC.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.
- IANNI, Otávio. Teorias da globalização. 5ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.
- KOVÁCS, I. **Qualificação e ensino/formação na era da globalização**. ISEG/UTL. [mimeo], 1999.
- KOVÁCS, I. **Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho**. Lisboa: CESO I&D, 1992.
- KOROSUE, Aline. **Flexibilização ou precarização das condições de trabalho? O caso das cooperativas de trabalho de Santa Catarina**. Florianópolis: (NINEIT)/UFSC, 1999.
- LAWLER III, Edward E, GALBRAITH, Jay R. **Organizando para competir no futuro**: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron, 1995.
- LEITE, M. P. Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos: uma tendência à redemocratização das relações de trabalho? **Educação e Sociedade**. Campinas, n. 45, Papirus, 1993.
- LEITE, M. P. **O Futuro do Trabalho** - novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Página Aberta, 1994. 331 pg.
- LEITE, M. P. Qualificação, Desemprego e Empregabilidade. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, Fundação Seade, 11(1): 64-69, jan-mar.1997.
- LEITE, M. P. Reestruturação Produtiva e Sindicatos: o paradoxo da modernidade. In: **O Trabalho em Movimento**. São Paulo: Papirus Editora, p. 9-30, 1997.
- LEITE, M. P. Reestruturação Produtiva, Novas Tecnologias e Novas Formas de Gestão da Mão de Obra. In: **O Mundo do Trabalho**. São Paulo, Scritta, 1994.
- LINS, Hoyêdo Nunes. **Reestruturação industrial em Santa Catarina**: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2000.
- LOMBARDI, Laci. **Indústria têxtil de Blumenau**: consolidação, crise e reestruturação. (Dissertação de Mestrado em Economia), Florianópolis, maio de 2001, UFSC.
- MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. Livro I, v.1, 15 Ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- MAURICE, M. Tecnologias flexíveis e variabilidade das formas de divisão do trabalho em França e no Japão. In: **Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho**. Lisboa: CESO I&D, 1992, p. 99-112.

- MEHEDFF, Nassim. **Debate**. In: FERRETTI, Celso João et al [org.]. Tecnologias, trabalho e educação. Petrópolis: Vozes, 1999.
- MELO, Raimundo Simão de. **A flexibilização dos direitos trabalhistas e as cooperativas de trabalho**. Campinas. Disponível em Outubro/1997. [www.Coop.html](http://www.Coop.html).
- MELO, Raimundo Simão de. **Cooperativas de trabalho**. Disponível em Junho/1997. [www.Coop.html](http://www.Coop.html).
- MERISIO, Osnir José. **Fatores determinantes do auto-desenvolvimento dos funcionários de uma empresa têxtil do vale do Itajaí**. (Monografia de final de curso em Administração de Empresas do Centro de Educação Superior de Brusque – CESBE), Junho, 2001.
- MIQUELUZZI, Oswaldo. **Neoliberalismo e flexibilização**. Ciências Humanas, Florianópolis: UFSC, v.15, n.22, p. 63 - 75, 2.sem/1997.
- MOTTA, A.E. **A nova fábrica de consensos: reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao serviço social** (org.). 1ª Ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- NEVES, M. A. Modernização industrial no Brasil: o surgimento de novos paradigmas na organização do trabalho. **Educação e sociedade**. N. 45, Agosto 1993.
- OCESC/ITIC. **O cooperativismo ao alcance de todos**. 2 ed. Florianópolis. Janeiro/ 1996.
- PIORE, Michael J., SABEL, Charles F. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York: Basic Books, 1984.
- PICCININI, Valmíria Carolina. **O Trabalho flexível na indústria calçadista**. II Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho, Águas de Lindóia, dez. 1996.
- POLLERT, Anna. Dismantling Flexibility. In: **Capital & Class**. Londres, n. 34, 1988.
- RAMOS, Alexandre Luiz. **Acumulação flexível & direito do trabalho**. Ciências Humanas, Florianópolis, v. 15, n.22, p. 76 - 89, 2.sem/1997.
- RAMOS, Alexandre e ARRUDA JUNIOR, **Edmundo Lima de. Globalização, neoliberalismo e o mundo do trabalho**. Curitiba: IBEJ, 1998.
- RÉGNIER, Karla von Döllinger. **Alguns elementos sobre a racionalidade dos modelos taylorista, fordista e toyotista**. Setembro/2000: <http://www.senac.br/boletim/boltec24.htm>.
- RIBAS, Clarilton. **Quando se pode falar em terceirização: o polo de confecções de Brusque-SC**. Relatório final de pesquisa. Florianópolis: UFSC, 1999.
- RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- RODRIGUES, Leonel Cezar, et all. **Estratégias tecnológicas como recurso competitivo do setor têxtil da região de Blumenau**. In: Revista de negócios. v. 1, n. 3, abr./jun., 1998.
- SALERNO, M. S. **Projeto organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas. 1999.

SALERNO, M. S. Reestruturação industrial e novos padrões de produção: tecnologia, organização e trabalho. **Caderno III - Novas formas de organização e gestão de trabalho**. Jul/set 1988.

SALERNO, M. S. **Flexibilidade e organização produtiva**: elementos para transformar o termo flexibilidade numa categoria analítica: elementos para a análise da produção na indústria. [mimeo]. 1997.

SALERNO, M. S. **Flexibilidade e organização produtiva**. In: CASTRO, N.<sup>a</sup> (org.), 1995.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1987. 2v.

SINGER, Paul. A economia solidária como alternativa no (e ao) capitalismo. **Unitrabalho Informa**. Out. 1998.

SIQUEIRA NETO, José Francisco. **Direito do trabalho e flexibilização no Brasil**. São Paulo em Perspectiva, v. 11, n. 1, p.33-41, 1997.

SIQUEIRA NETO, José Francisco. **Flexibilidade e reforma do sistema nacional de relações de trabalho**. In: OLIVEIRA, M. A. (Org.) Economia e trabalho: textos básicos. Campinas: UNICAMP, 1998.

SOUZA, Adelino Constante de. Cooperativas de trabalho. **Informativo Casa da Cultura Jurídica**. Florianópolis. 1999.

SOUZA, Antônia Egídia de. **Gênero no contexto da reestruturação produtiva**: algumas dimensões esquecidas. (Projeto de Dissertação, Administração). UFSC. Florianópolis, 1999.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total**: um estudo de caso na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul. (Dissertação de Mestrado, Administração). UFSC.

**ANEXO 1**



## HISTÓRICO EMPRESA ALFA

Foi sob a inspiração criadora e progressiva do saudoso e emérito Sr. OTTO RENAUX, aliado aos indiscutíveis conhecimentos técnicos do Sr. Otto Neitsch, ambos de saudosa memória, e com o apoio dos senhores: Fernando Boetger, aloys Moritz, Luiz Strecker, Guilherme e Georg Boetger foi delineada a constituição de um centro de produção que se dedicasse a uma nova linha de tecidos, nascendo daí a INDÚSTRIAS TÊXTEIS RENAUX S/A, pioneira no Brasil dos afamados panos denominados “*Madras*”.

A constituição definitiva da firma deu-se a 27 de abril de 1925 com o capital inicial de seiscentos contos de réis, quanto então já contava com a decidida colaboração do Sr. Cônsul Carlos Renaux que desde logo entusiasmou-se pela nóvel indústria.

O grande comércio e as casas de moda das principais capitais conheciam os panos para cortinas e tecidos de decoração importados, em escala reduzida, de procedência alemã, francesa e inglesa. Surgia, pois, um novo produto, em campo duvidoso e arriscado, porque, haveria a necessidade imperiosa de educar o povo, as famílias, a usar cortinas na decoração e embelezamento de seus lares.

O Sr. Otto Neitsch, profissional dos mais competentes, foi confiada a tarefa de viajar à Europa, para a escolha das máquinas que seriam montadas no nóvel parque industrial. Entre as máquinas operadoras adquiridas, constavam 12 teares jacquard e 06 teares maquina, marca Gentsch, ambos com largura de 170 cm.

Data de princípios de novembro de 1924 a montagem das máquinas pioneiras, e março de 1925 o início da produção dos primeiros tecidos de fabricação nacional do tipo “*Madras*” e “*Bagdad*”. A fábrica foi construída e suas máquinas montadas, entrando em ritmo de produção antes mesmo de ser dado personalidade jurídica à empresa que ocorreu em 22 de maio de 1925 com o competente registro e arquivamento na MM. Junta Comercial do estado sob o n. 443.

Os primeiros anos foram os mais difíceis devido a limitada procura desses produtos por parte do mercado consumidor. Havia pois, impreterível necessidade de estimular as famílias a enfeitarem suas janelas com tecidos apropriados. Entre as honrosas preferências dos primeiros anos, está o governo do nosso estado, incumbindo-se de fabricar cortinas para o Palácio Rosado, muito admiradas, porque numa feliz concepção lavramos no tecido as armas e o brasão do Estado de Santa Catarina.

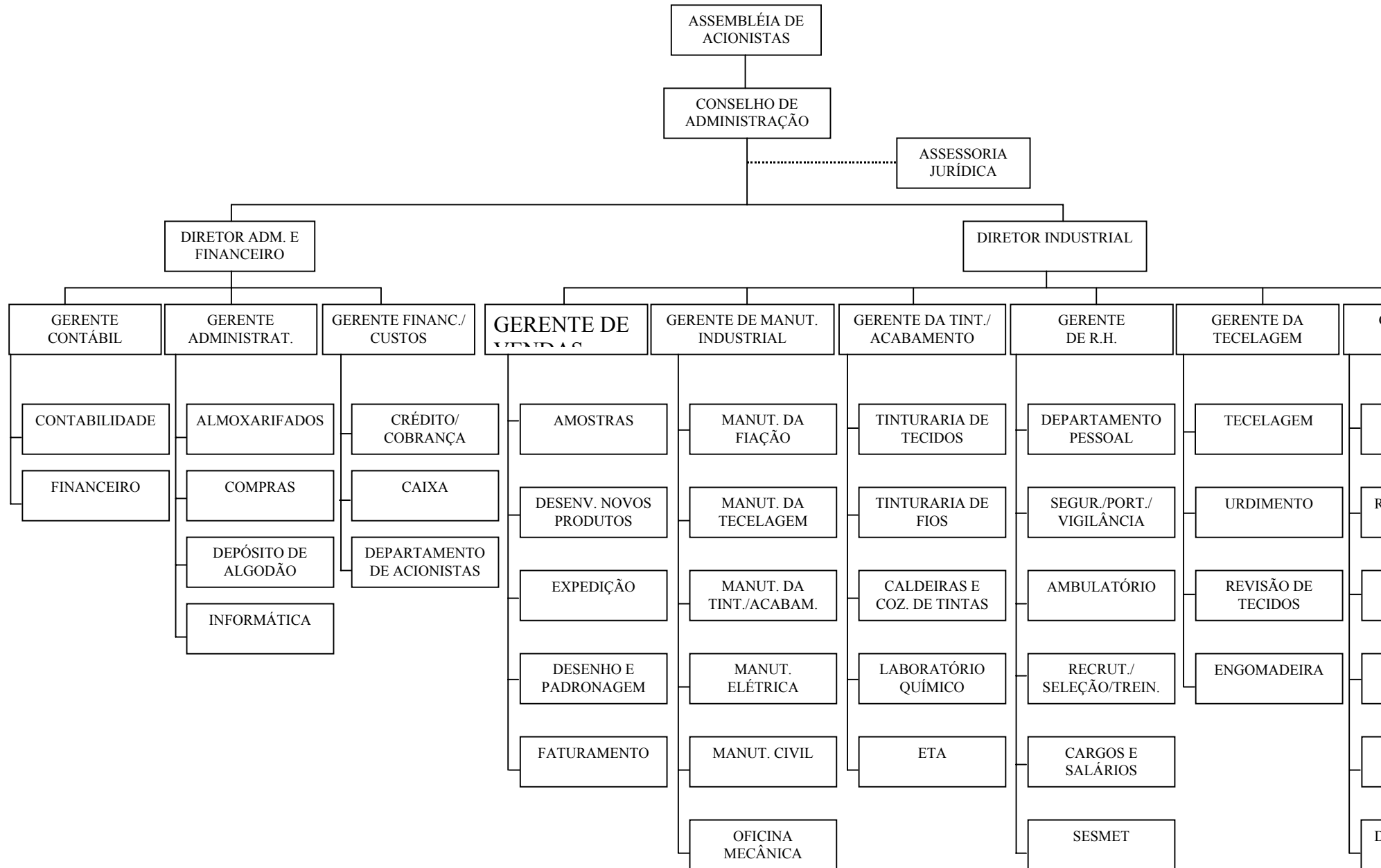
A linha de Produção foi iniciada com os tecidos para cortinas, ampliando-se a mesma com a fabricação de Bobelins destinados ao revestimento de móveis e decoração em geral, além de marquise de fino labor. Posteriormente, adicionou-se ainda a linha de cretones, estampados e tecidos para vestuário.

Em 1938 foi instalada uma fiação para cardados (fios), completada em 1942, com a instalação para a produção de fios penteados para consumo próprio.

Por volta de 1966 a empresa abandonou a linha de Gobelins e cortinas, ingressando na linha de vestuário. Graças a esta transformação e ao contínuo processo expansionista experimentado pela sociedade, hoje situa-se entre as maiores e melhores do país.

**ANEXO 2**

# ORGANOGRAMA EMPRESA ALFA



**ANEXO 3**

MP	MODELO	MAQUINA	ANO
16	800	PLATT	1970
17	800	PLATT	1971
18	800	PLATT	1971
19	800	PLATT	1971
20	800	PLATT	1970
21	800	PLATT	1970
22	800	PLATT	1970
23	800	PLATT	1970
24	800	PLATT	1970
25	800	PLATT	1970
26	800	PLATT	1970
27	800	PLATT	1970
28	800	PLATT	1971
29	800	PLATT	1971
30	800	PLATT	1971
31	800	PLATT	1971
32	800	PLATT	1971
33	DK-715	TRITZSCHLER	1988
34	800	PLATT	1971
35	800	PLATT	1971
36	800	PLATT	1971
37	DK-740	TRITZSCHLER	1988
38	DK-740	TRITZSCHLER	1988
39	DK-740	TRITZSCHLER	1988
40	MK-5	CROBROL	1987
41	MK-5	CROBROL	1987
42	MK-5	CROBROL	1987
43	MK-5	CROBROL	1987
44	DK-740	TRITZSCHLER	1988
45	DK-740	TRITZSCHLER	1988
46	DK-800	TRITZSCHLER	1987

MP	MODELO	PURMADOR	ANO
1	239	FR-700	1980
2	138	FR-800	1987

MP	MODELO	ANO
1	UA	1984
2	HB-111	1984
3	HB-111	1984
4	HB-111	1985
5	HB-111	1985
6	HB-111	1985
7	HB-111	1986

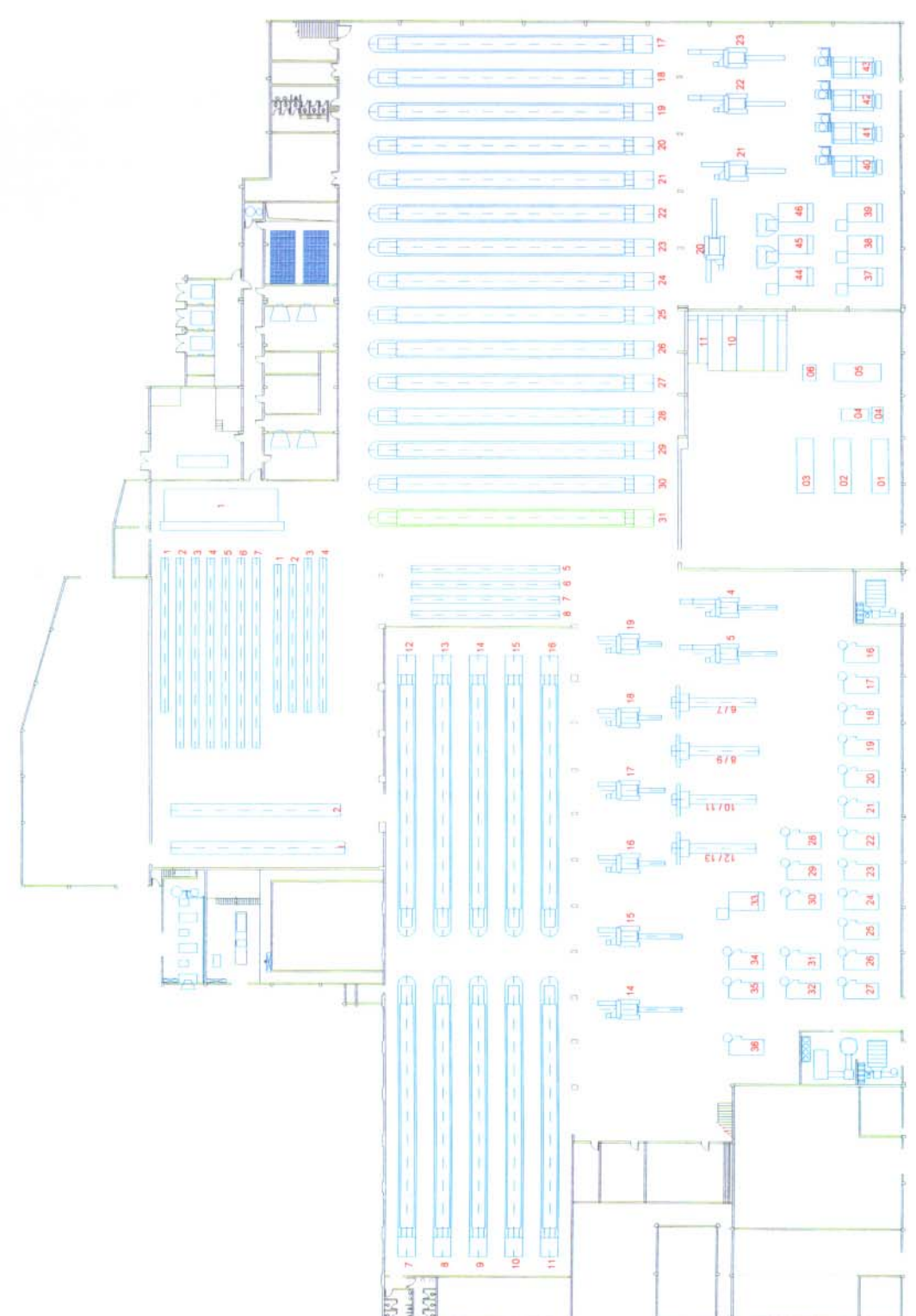
MP	MODELO	ANO
1	MACANDOLUBRA	1980
2	HOWA-IMPJ2R	1980

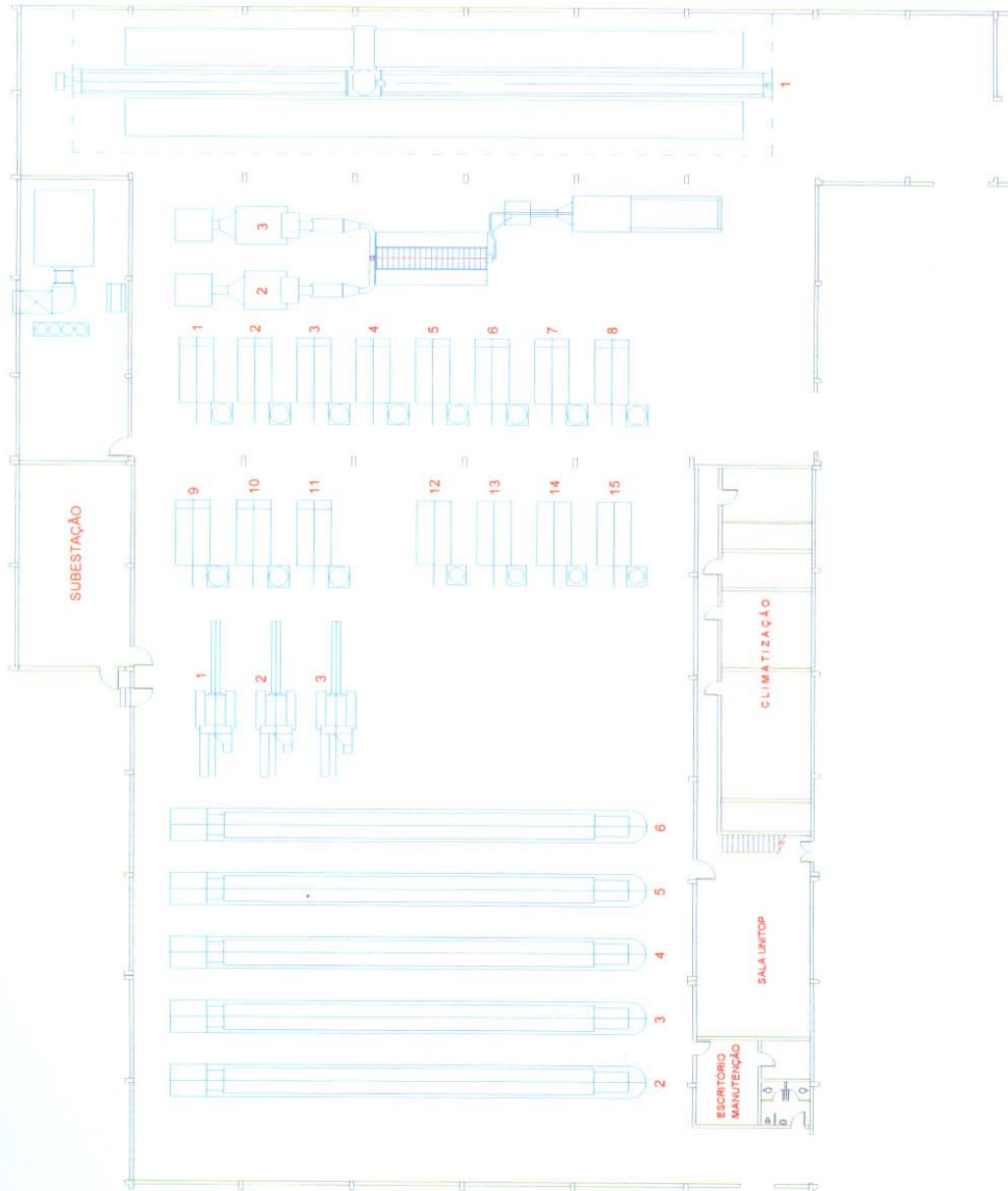
MP	MODELO	ANO
1	RL-300	1979
2	RL-300	1979
3	RL-300	1985
4	RL-300	1985
5	RL-300	1985
6	RL-300	1985
7	RL-300	1979
8	RL-1	1977

MP	MODELO	ANO
1	PASAADORES	
4	58 D-10	1986
5	58 D-10	1986
6	720 J-2	1986
8	58 D-10	1986
10	720 J-2	1986
12	720 J-2	1986
14	R38-31	1979
15	R38-31	1980
16	R38-31	1980
17	R38-31	1980
18	R38-31	1980
19	R38-31	1980
20	R38-31	1980
21	R38-31	1980
22	58 D-10	1986
23	58 D-10	1986



**ANEXO 4**



AUTOCOROS			
Nº	SPIN BOX	ROTOR	ANO
2	SE-8	T-40	1993
3	SE-8	T-33 BD	1995
4	SE-8	T-40	1992
5	SE-8	T-40	1995
6	SE-8	T-33 BD	1994

CARDAS			
Nº	MODELO	MAQUINA	ANO
1	DK-740	TRUTZSCHLER	1993
2	DK-740	TRUTZSCHLER	1993
3	DK-740	TRUTZSCHLER	1995
4	DK-740	TRUTZSCHLER	1995
5	DK-740	TRUTZSCHLER	1995
6	DK-740	TRUTZSCHLER	1995
7	DK-715	TRUTZSCHLER	1997
8	DK-740	TRUTZSCHLER	1996
9	DK-740	TRUTZSCHLER	1996
10	DK-715	TRUTZSCHLER	1999
11	DK-715	TRUTZSCHLER	1999
12	DK-715	TRUTZSCHLER	1999
13	DK-715	TRUTZSCHLER	1996
14	DK-715	TRUTZSCHLER	1996
15	DK-715	TRUTZSCHLER	1991

PASSADORES		
Nº	MODELO	ANO
1	RSB 851	1995
2	RSB 851	1995
3	RSB 851	1993

BATEDOR - BLENDOMAT		
Nº	MODELO	ANO
1	BDT-019	1995

**ANEXO 5**





Nº	MÁQUINA	MODELO	ANO	RPM
01 - 12	TEAR PICINOL	PAT / A - 2 - N - 190	1992	700
13 - 24	TEAR TSUDAKOMA	ZAX - 190cm - 4C - ZCM3S	1995	700
25 - 36	TEAR TSUDAKOMA	ZAX - 190cm - 4C - ZCM3S	1997	700
37 - 50	TEAR TSUDAKOMA	ZAX - 190cm - 4C - ZCM3S	1995	700
51 - 60	TEAR TSUDAKOMA	ZAX - 190cm - 4C - T1630	1995	700
61 - 76	TEAR TSUDAKOMA	ZAX - 190cm - 4C - ZCM3S	1998	700
181 - 188	TEAR SULZER	P7100 B 360 N 1 - 1 EP D1	1989	318
187 - 198	TEAR SULZER	P7100 B 360 N 1 - 1 EP D1	1991	318
08 - 10	AUTOCONER	107 - PURODOR FR 600	1975	
03	AUTOCONER	LISTER C - 3	1980	
04	AUTOCONER	FR - 60	1979	
01 - 02	SCHWEITER	CA - 11	5'57"	1978 - 1979

NR.01	COMPRESSOR	WORTHINGTON-RL TSL.AUT.WC	1992	1800
Nº 01	SECADOR	NORGREN - D10.A01.0600	1991	
Nº 02	SECADOR	HB-DOMINICK HUNTER-DPRS-380	1984	
NR.02	COMPRESSOR	WORTHINGTON-RL TSL.AUT.WC	1994	1750
005	RESERVATORIO	SCHJERMANN - ARSECO	1991	
NR.03	COMPRESSOR	WORTHINGTON-RL TSL.AUT.WC	1994	1750
Nº 03	SECADOR	HB-DOMINICK HUNTER-DPRS 380	1995	
Nº 04	SECADOR	HB-DOMINICK HUNTER-DPRS 380	1994	
NR. 04	COMPRESSOR	WORTHINGTON-RL TSL.AUT.WC	1995	1750
Nº 05	SECADOR	HB-DOMINICK HUNTER-DPRS 0400	1998	
NR.05	COMPRESSOR	COMPAIR - 8T50N10W	1998	1770

**ANEXO 6**

LEGENDA

- 3 - IMPREGNADORA / TEXIMA ( 1982 - 2000 ) - 50 MMIN
- 4 - MÁQUINA DE LAVAR TEGIDOS / TEXIMA ( 1981 ) - 70 MMIN
- 5 - MERCERIZADORA TEXIMA ( 1981 ) - 40 MMIN
- 6 - SECADOR DE TEGIDOS / OBERMAYER ( 1977 ) - 70 MMIN
- 7 - SECADOR DE TEGIDOS / SANTA CLARA ( 1989 ) - 50 MMIN
- 8 - JOGGER FUNK ( 2001 )
- 9 - SECADOR DE TEGIDOS / REBRYK ( 1987 ) - 40 MMIN
- 10 - FOLLARD DE TINGIMENTO / REBRYK ( 1987 ) - 40 MMIN
- 11 - COTTON - FLOW / INDISTEEL ( 1999 ) - 340 Kg
- 12 - SECADOR DE TEGIDOS / REBRYK ( 1987 ) - 40 MMIN
- 13 - SANITIZADORA / TEXIMA ( 1982 ) - 2000 MMIN
- 14 - POLIMERIZADORA / SANTA CLARA ( 1983 ) - 25 MMIN
- 15 - SANFORIZADORA / SANTA CLARA ( 1982 ) - 30 MMIN
- 16 - CALANDRA / RAMISCH ( 1996 ) - 50 MMIN
- 17 - CALANDRA / SANTA CLARA ( 1984 ) - 10 MMIN
- 18 - FLANELADORA / SANTA CLARA ( 1984 ) - 10 MMIN
- 19 - FLANELADORA / SANTA CLARA ( 1986 ) - 10 MMIN
- 20 - FLANELADORA / SANTA CLARA ( 1990 ) - 10 MMIN
- 21 - REVIDADORA DE TEGIDOS ( ESVAJOS - LEIGER ( 1988 ) )
- 22 - REVIDADORA DE TEGIDOS ( ESVAJOS - LEIGER ( 1990 ) )
- 23 - EMBRULHADORA SUCKER / MÜLLER - HACHSBA ( 2000 )
- 31 - MÁQUINA DE TINGIR FIOS / INDISTEEL ( 1976 ) - 225 Kg
- 32 - MÁQUINA DE TINGIR FIOS / INDISTEEL ( 1980 ) - 400 Kg
- 33 - MÁQUINA DE TINGIR FIOS / INDISTEEL ( 1984 ) - 400 Kg
- 34 - MÁQUINA DE TINGIR FIOS / INDISTEEL ( 1996 ) - 400 Kg
- 35 - MÁQUINA DE LAVAR FIOS / INDISTEEL ( 1984 ) - 400 Kg
- 36 - MÁQUINA DE LAVAR FIOS / INDISTEEL ( 1989 ) - 400 Kg
- 37 - SECADOR DE FIOS ROOTS / INDISTEEL ( 1976 ) - 200 Kg
- 38 - SECADOR DE FIOS ECRU-GUNY / INDISTEEL ( 1987 ) - 400 Kg



**ANEXO 7**

## ENTREVISTA COM O SINDICATO

- Número de sindicalizados? Percentual sobre o total de trabalhadores do setor em Santa Catarina?
  
  - Verificar os números para as empresas pesquisadas? Quantos são sindicalizados da Renault e da São Francisco?
1. Como o senhor vê a questão do trabalho hoje na indústria?
  
  2. Qual o papel e as ações dos sindicatos na atual conjuntura (política, econômica e social)? (globalização, desemprego conjuntural e estrutural, qualificação profissional)
  
  3. Qual a posição do sindicato frente as questões da flexibilização da produção e do trabalho?
  
  4. Quanto ao atual debate sobre a CLT, relacionado às perdas das conquistas sociais e direitos trabalhistas, qual a sua opinião?
  
  5. Como o sindicato vê a introdução de novas tecnologias de produção nas empresas?
  
  6. O Sr(a) vê alguma relação entre inovações tecnológicas e flexibilização da produção e do trabalho?
  
  7. Como é visto a questão da assistência social dada aos associados do sindicato?

8. O sindicato é filiado a alguma central sindical? CUT/ CGT ou Frente sindical?  
Porque a opção por esta central?
  
9. Como são as relações entre as empresas e o sindicato?
  
10. Especificamente as relações do sindicato e empresas pesquisadas?
  
11. Como é feita a negociação entre trabalhadores e diretoria? (via empresa somente, via sindicato, via comissão de trabalhadores, etc).
  
12. Se há algum membro do sindicato (diretoria) que ocupa cargo de chefia, gerência, supervisão nas empresas entrevistadas?

**ANEXO 8**

**ENTREVISTA TRABALHADORES E GERENTES**

## 1. Identificação

Idade: 40 anos

Escolaridade;

Cargo/Função;

Tempo de empresa e tempo de trabalho no cargo:

2. Como ocorreu o processo de implantação das novas tecnologias e inovações organizacionais?
3. Quais os motivos que levaram a empresa introduzir novas tecnologias de produção e inovações organizacionais (formas flexíveis de produção)?
4. Como era o trabalho antes da reestruturação da empresa? Esta reestruturação modificou o trabalho? (a divisão do trabalho, ritmo e intensidade, entre outros)
5. Quais as transformações que ocorreram no conteúdo do trabalho? Quais os principais obstáculos enfrentados neste processo? Como superaram?
6. Quais as mudanças que melhoraram o trabalho? Justifique.
7. A introdução das inovações tecnológicas e organizacionais proporcionou maior autonomia no trabalho? Como ocorreu este processo?
8. A reestruturação da empresa trouxe a necessidade de pessoas mais qualificadas? Por que?
9. Quais as possibilidades que a empresa oferece para a qualificação e formação dos trabalhadores?
10. Quais os tipos de flexibilização da produção que a empresa vem adotando? (células de manufatura, flexibilidade de processo e produto, fabricação conforme a necessidade de cada cliente (customização), diferenciação do produto).
11. A empresa flexibiliza sua mão-de-obra, através de subcontratação, banco de horas, terceirização, ou outras formas? Por que?



12. Quais os setores ou etapas do processo produtivo que a empresa utiliza este tipo de mão-de-obra flexível?
13. Qual o papel que representam as formas flexíveis de trabalho para a competitividade das empresas? Justifique.
14. Quais as vantagens e desvantagens de se utilizar mão-de-obra flexível (terceirizada, subcontratada, em banco de horas)?
15. Com a introdução das novas tecnologias e inovações organizacionais ocorreram mudanças nas condições de trabalho? Quais estas mudanças?
16. Qual o seu regime de trabalho? (horista, mensalista, temporário)
17. Você sabe qual o critério de seleção e promoção adotado pela empresa?
18. A empresa dá possibilidade de qualificação para os trabalhadores?
19. Na sua opinião estas mudanças melhoraram as relações e condições de trabalho, e a remuneração pelo seu trabalho?
  1. Você participa de alguma forma nas decisões da empresa?
  2. Você tem autonomia para tomar decisões? Quais?
  3. Você é sindicalizado? Quais as vantagens de ser sindicalizado?
  4. Como é feita a negociação entre trabalhadores e diretoria? (via empresa somente, via sindicato, via comissão de trabalhadores, etc)
  5. Existe plano de carreira? Como é este plano?
  6. Com estas mudanças como ficaram as relações entre trabalhadores e diretoria?
  7. Como é o sistema de remuneração?