

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E FORMAS DE FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO

Andrea Poletto Oltramari *
Valmiria Carolina Piccinini **

RESUMO

O artigo tem como objetivo investigar as formas de flexibilização de duas organizações do setor têxtil no interior do Rio Grande do Sul e suas repercussões sobre as relações de trabalho. Realizaram-se os dois estudos de caso, por meio de entrevistas individuais com cinco representantes da direção e vinte e oito trabalhadores. A empresa Alfa (EAlfa) utiliza, no processo produtivo, automação flexível de base eletrônica e microeletrônica, células de produção com ênfase em prêmios de produção e diversificação de modelos. É exigida mão-de-obra qualificada, bem como trabalhadores multifuncionais e aptos a subordinarem-se ao grupo e ao ritmo intenso de produção, o que se reflete no sentido dado ao trabalho por sua sobrecarga. Na Beta (EBeta) emprega-se tecnologia com base eletromecânica, sendo o processo produtivo de padrão fordista, com poucas inovações gerenciais e utilizando-se o trabalho a domicílio e o regime de banco de horas. A empresa conseguiu reduzir seu quadro funcional aumentando o de trabalhadores a domicílio. O acordo com os trabalhadores para aderir ao banco de horas ocorre pela adesão às regras, não havendo a imposição concreta das ordens. As repercussões nas relações de trabalho são: preferência pela contratação de mulheres, que aceitam mais facilmente o banco de horas e vêem como positiva a sua implantação, e mão-de-obra jovem para suportar as condições de trabalho.

ABSTRACT

This article aims to investigate ways of flexibility at work in two organizations of textile industry within the interior of Rio Grande do Sul and their repercussion on work relationship. The two study cases were carried out through individual interviews with five spokespeople from the Board of Directors and twenty-eight workers. Alfa Textile Company uses flexible automation of electronic base and microelectronics, just-in-time production putting a premium in production and model diversification in its productive process. Qualified labor force, functional workers, available to subject to the group and intense rhythm of production are demanded, which is reflected in the sense of work for the workers as a consequence of overload of work. At Beta Textile Company, technology with electronic base is used, with a fordist productive process and few managerial innovations, home-office work and bank of hours. The company succeeded in reducing its functional staff by increasing home-office work. The agreement with the workers to accept the bank of hours occurs by the acceptance to the rules, without imposing direct orders. The repercussions in the work relationship are: preference for hiring women, who accept more easily the bank of hours and consider it a positive measure and young work force to stand the conditions of work.

* *Doutoranda PPGA/UFRGS e Profª Universidade de Passo Fundo*

** *Profª EA/PPGA/UFRGS*

INTRODUÇÃO

A característica estrutural básica da indústria do vestuário é a grande heterogeneidade das unidades produtivas em termos de tamanho, escala de produção e padrão tecnológico. Nas fases de desenho e corte, grandes avanços foram obtidos com o uso da tecnologia CAD/CAM¹, permitindo economia de tecidos e ganhos em rapidez nas etapas de criação. Saliente-se que a etapa de montagem concentra praticamente 80% do trabalho empregado e, ainda, utiliza máquinas de costura que mantêm basicamente a mesma concepção dos primeiros modelos, a despeito de melhorias relacionadas à introdução de microeletrônica (GOULART e NETO, 1997).

Ocorreram grandes avanços tecnológicos nas fases de desenho e corte, e entraves à automação na etapa de costura, os quais levaram as empresas têxteis a adotarem, entre outras mudanças, formas flexíveis de organização da produção. A permanência do "gargalo tecnológico" nas fases de costura e montagem das indústrias de vestuário também tem impulsionado a subcontratação e a terceirização, as quais viabilizam a flexibilidade e a rapidez da produção por meio da montagem de uma rede de unidades produtoras coordenadas por uma empresa central.

As respostas das empresas e suas formas de flexibilização face à estruturação produtiva incluem a desverticalização e a externalização do processo produtivo por meio da terceirização ou subcontratação, da contratação de mão-de-obra em tempo parcial, do trabalho fora do sistema de seguridade social e da flexibilização da jornada de trabalho, como o banco de horas - uma alternativa à hora-extra -, relativizando, dessa forma, um direito do trabalhador. Tais medidas evitam o controle sindical e visam a romper com os contratos formais de trabalho. Além disso, configuraram-se, também como formas de flexibilização, novas técnicas de gestão do trabalho, como as células de produção ou "times de trabalho", que requerem a multifuncionalidade ou polivalência do trabalhador e que podem provocar o que Morin (2000) denomina de perda do sentido do trabalho, como a diminuição do engajamento profissional, trabalho tenso, ansiedade, sentimento de solidão, dissociação e desinteresse, muitas vezes ocasionados pela carga de trabalho, horários de trabalho, racionalidade das tarefas, finalidade do trabalho e sistemas de reconhecimento e recompensa. Para Dejourns (1994), quando a organização do trabalho se dá, de certa forma, pela vontade de outro que não do próprio trabalhador, ele, de certa maneira, fica despossuído de seu corpo físico e nervoso, domesticando-se e forçando-se a agir de conformidade com a vontade do empregador.

Assim, tendo em vista um quadro de permanente reestruturação produtiva, pretende-se investigar as formas de flexibilização empreendidas por duas organizações do interior do Rio Grande do Sul e suas repercussões sobre as relações de trabalho e o sentido do trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO DO ESTUDO

Neste capítulo, discute-se a reestruturação produtiva, as formas de flexibilização do trabalho e, por fim, o sentido do trabalho.

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

A reestruturação produtiva pode ser entendida como uma estratégia do capital com o objetivo de aumentar a produtividade e a competitividade diante de

¹ *Computer Aided Design e Computer Aided Manufacturing.*

um mercado globalizado e um processo de transformação nas organizações por meio de inovações tecnológicas e organizacionais que provocaram significativas mudanças nas relações de trabalho e no mercado de trabalho. Segundo Harvey (1999, p. 143),

diante da forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. (...) Mais importante do que isso é a aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado.

A reestruturação produtiva "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 entre empresas e mudanças internas à própria empresa" (SALERNO, 1999, p. 21).

Desde o final da década de 1960, introduzem-se maiores controles e monitoramento da produção, a aceleração da migração da base técnica industrial metalmecânica para a base microeletrônica, bem como novas tecnologias organizacionais que minimizam a aplicação da mão-de-obra nas operações industriais com foco na produtividade, nas redes de fornecimento e em maiores controles organizacionais. A crescente automação dos processos teve como conseqüências a redução no número de trabalhadores, a redução de custos e, em muitos casos, a agilização do processo produtivo.

O capital vem procurando responder de várias formas a essas mudanças, desde a expansão das atividades especulativas e financeiras até a substituição ou mescla do padrão taylorista e fordista de produção pelas várias formas de "acumulação flexível" (HARVEY, 1999; ANTUNES, 2001) ou pelo chamado toyotismo ou modelo japonês cuja importância é central, uma vez que diz respeito às metamorfoses no processo de produção do capital e suas repercussões no processo de trabalho.

Com o toyotismo, propagam-se, com intensidade, em razão da horizontalização – redução do âmbito na produção das montadoras e extensão das empresas subcontratadas para a produção de elementos básicos –, medidas como a terceirização, subcontratação, CCQ, *kan-ban*, *just-in-time*, controle da qualidade total, eliminação de desperdício, "gerência participativa", sindicalismo de empresa (ou de envolvimento). Dessa forma, flexibiliza-se o trabalho, estrutura-se a *lean production* sobre um número mínimo de trabalhadores e amplia-se as horas-extras, bem como o número de trabalhadores temporários, conforme as condições do mercado (ANTUNES, 1995).

A reestruturação econômica e produtiva tem se caracterizado, particularmente nas últimas décadas, como um processo abrangente e de expressivo impacto sobre o mundo do trabalho, pois as empresas reduzem seu quadro de pessoal e o mercado de trabalho vai perdendo a capacidade de geração de novos empregos e se precarizando. Para Souza (2003, p. 2),

Neste âmbito, surge um contingente de trabalhadores atingido pelas políticas neoliberalizantes e pelo novo paradigma produtivo que não encontra mais espaço no mercado de trabalho (...) uma vez afastados desse mercado se tornam precarizadas e esse novo mundo de trabalho rejeita esses trabalhadores inadequados, discriminando-os, como aqueles que já atingiram determinada idade, ou os inclui de forma excludente, como aos jovens e às mulheres.

O emprego cresce justamente para os trabalhos mal pagos e de alta rotatividade. O trabalho estável, bem pago e qualificado é privilégio de uma minoria. Ampliam-se as atividades de natureza instável, precária e informal, caso em que se incluem mesmo trabalhadores com altos níveis de escolaridade. Essa constatação insere-se na nova lógica de produção "terceirizada": as grandes

empresas "enxugam" seus quadros e os trabalhadores assumem funções terceirizadas junto a fornecedores que investem menos em sua mão-de-obra, seja por escassez de recursos econômicos, seja por assumirem parte do processo produtivo com menos valor agregado (LEITE, 1997).

FORMAS DE FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Para Bresciani (1997), dentre os vários aspectos que acompanham a chamada "reestruturação produtiva", em meio à crise contemporânea que envolve os "mundos do trabalho", a "flexibilidade" ocupa espaço destacado.

Além de associado à 'desregulamentação', em termos de sua trajetória mais recente, o debate sobre a flexibilidade é intimamente vinculado à reestruturação produtiva, bem como às características atribuídas ao chamado 'modelo japonês' ou 'toyotista' de organização e gestão da produção (BRESCIANI, 1997, p. 89).

A necessidade de ser flexível está relacionada a uma situação de crise. A cada situação de crise, as empresas reestruturam-se e mudam a natureza do processo de destruição e criação de empregos. Em nível mundial, as reestruturações produtiva e industrial têm 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 tanto por um núcleo cada vez menor de trabalhadores em tempo integral, com segurança, perspectivas de promoção e estabilidade, quanto pelas mais diferentes formas de trabalho - eventual, temporário, menos especializado e, fundamentalmente, mais "flexível" -, nas quais a subcontratação tem grande importância (CARLEIAL, 1995).

A idéia de flexibilidade está, primeiramente, ligada às exigências de organização da força de trabalho no processo de produção e engloba o conjunto de práticas tendentes a fazer coincidir progresso técnico, produtividade e adaptabilidade da força de trabalho em face das incertezas da demanda e da concorrência, tanto em nível nacional quanto no internacional (PICCININI, 1996).

Uma das formas de flexibilidade externa é a terceirização, em que há uma transferência de parte da produção (atividades-meio, por exemplo: refeitório, vigilância, jardinagem) para outras empresas, de forma que a empresa principal possa concentrar-se na sua atividade-fim que é a produção numa única e específica atividade. As negociações pró-terceirização seguem modelos de cooperação e são baseadas em contratos jurídicos nos quais tempo, quantidade e qualidade são delineados de forma consensual entre as partes, mas com vantagens maiores para as contratantes do que para as contratadas.

Para Salerno (1999), há três diferentes formas de terceirização: a terceirização das atividades-meio, quando a empresa passa uma de suas etapas para a empresa contratante; a terceirização de atividades de apoio, garantindo o enxugamento de pessoal, como vigilância, restaurante e limpeza; e a terceira forma, a sublocação de mão-de-obra, na qual a empresa contrata uma "agenciadora" que aloca trabalhadores para as atividades diretas da contratante (atividades-fins), de forma que os empregados possuem vínculo somente com a última. Para fins deste artigo, essa última seria uma modalidade de subcontratação.

Ainda, como forma de flexibilização externa à empresa, tem-se o trabalho a domicílio. Para Silva (1997, p. 275), trabalho a domicílio é "uma atividade exercida no espaço doméstico, por conta própria, quando o produto é diretamente comercializado com o consumidor, ou encomendado por terceiros, sendo parte ou etapa da produção de uma mercadoria, cujo acabamento ou montagem final realizam-se em outro local".

Quando se realiza por conta própria, produzindo um artigo para venda direta ao consumidor, o trabalhador a domicílio tem autonomia sobre suas atividades, determinando, sobretudo, o seu ritmo de trabalho. Já, no caso de produzir parte de um produto subordinado a determinações externas, tais como prazo de entre-

ga, quantidade e remuneração por tarefas, caracteriza-se como “trabalho industrial a domicílio” (ABREU, 1986). Esse pode ser o último elo de uma cadeia de subcontratação, liderada por grandes firmas e integrada por empresas menores nos elos intermediários.

Uma das estratégias de flexibilidade interna é o banco de horas. O Artigo de nº 59 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em seu parágrafo refere:

“Poderá ser dispensado o acréscimo de salário se, por força de acordo ou convenção coletiva de trabalho, o excesso de horas em um dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda, no período máximo de 1 (um) ano², à soma das jornadas semanais de trabalho previstas, nem seja ultrapassado o limite máximo de 10 (dez) horas diárias”.

Em muitos casos, o banco de horas caracteriza-se como uma flexibilização dos direitos trabalhistas. A Lei 9.601/91 flexibiliza o acordo de compensação de jornada de trabalho que passa a ter um banco de horas, no qual o empregador, para diminuir seus custos operacionais, pode optar por ficar sem produzir em uma determinada época, dispensando os funcionários. Muitas vezes essa ‘dispensa’ gera uma síndrome de insegurança e de incerteza, invadindo a zona do emprego estável ou permanente.

Dallegrave Neto (2000, p. 67), ao refletir sobre as medidas legislativas que afetaram os contratos de trabalho, considera que “os direitos outrora conquistados arduamente, são abruptamente exterminados. Tudo em nome da ‘modernização’³ e da ‘competitividade’”.

Ainda, como parte das estratégias de flexibilização interna da empresa, criou-se, em escala minoritária, o trabalhador ‘polivalente e multifuncional’, capaz de operar máquinas com controle numérico e, também, converter-se em supervisor e regulador do processo produtivo (ANTUNES, 2001).

Polivalência diz respeito a um tipo de perfil de qualificação caracterizado pela capacidade do trabalhador de mostrar-se funcionalmente flexível. Ele tem oportunidade de exercer funções diferentes, mas dentro de determinados limites e obedecendo a prescrições orientadas por princípios pragmáticos. Essas diversas funções podem ser todas muito simples: ele tem chances de manejar equipamentos diferentes, atuar em equipes, ampliar sua visão do processo de trabalho, despertar sua curiosidade, iniciativa e atenção (ARANHA E MACHADO, 2000), o que não significa, necessariamente, ganhos significativos de qualificação, visto que a rotação dos trabalhadores nas funções simples não é condição suficiente para que eles tenham oportunidades de desenvolver satisfatoriamente suas potencialidades. Ainda para os autores (p. 254), “essa solução não lhes traz a possibilidade de ir além dos requerimentos operacionais da ação e chances reais para exercer sua criatividade e suas capacidades de independência, autonomia e julgamento, mas podem, ao contrário, implicar uma maior intensificação do trabalho”.

A empresa, com o objetivo de aumentar a produtividade, deve reabilitar o trabalho coletivo e incentivar equipes semi-autônomas. As mudanças e renovações são constantes, aumentando, assim, a exigência de flexibilidade e de capacidade de adaptação dos funcionários, que sofrem uma forte pressão para se adaptar continuamente e se mostrar mais capazes de tomar iniciativas. Além disso, a todo momento, são persuadidos a cooperar com a empresa e, acima de tudo, com sua equipe de trabalho, a qual estabelece um esquema de “vigia” dos colegas (LIMA, 1995). Como a vigilância do trabalho passa a ser dos próprios funcionários,

há uma tendência em eliminar o papel autoritário da hierarquia, onde o chefe tem o papel de interpretar as regras da organização e transmiti-las aos seus subordinados. O seu papel é mais de aconselhar, de motivar, do que de comandar. Ele torna-se um ‘animador’. O controle não repousa mais, especialmente, sobre a figura do chefe. Ele tornou-se mais despersonalizado, mais sutil, mais global, sendo, portanto, mais difícil, de ser afrontado (LIMA, 1995, p. 27-28).

² O parágrafo foi alterado com redação da medida provisória n. 2.164-41, de 28-8-2001, visto que, no texto anterior, trazia “(...) no período máximo de 120 (cento e vinte) dias (...)”.

³ grifos do autor.

Pagés *et al.* (1993) chamam esse controle de “governo a distância”, em que cria-se uma ilusão de que o sistema (no caso os grupos de trabalho) funciona independentemente.

Assim, os trabalhadores, com o objetivo de poder controlar a qualidade na própria fonte e de encontrar soluções rápidas para os problemas, recebem maior nível de treinamento, com aumento do número de tarefas executadas. O ideal é que os trabalhadores saibam trabalhar em diversos postos de trabalho com a mesma eficiência que fariam numa única função (CODO, 1995). Antunes (2003) salienta que essas “novas” técnicas de gestão da força de trabalho, apesar de requererem o “envolvimento participativo” dos trabalhadores, preservam, em sua essência, as condições de trabalho alienado.

Para finalizar, Souza (2003) relata que, exceto (e nem sempre) um pequeno número de trabalhadores (relativamente estáveis, relativamente bem pagos), ampliam-se, para as grandes massas operárias, condições degradantes de trabalho e de vida. A incerteza reina fomentando-se a competitividade, a ausência de identidade com o sindicato de classe, em razão da precarização dos vínculos de trabalho, e a “adaptação” como palavra de ordem do momento: o empregado precisa ser capaz de adaptar-se aos rápidos e novos movimentos (SOUZA, 2003).

○ SENTIDO DO TRABALHO

Mudanças nas formas de trabalho, a partir das diferentes formas de flexibilização empreendidas pela empresa, podem ser sentidas de maneiras diversas pelos trabalhadores, como, inclusive, a perda do sentido do trabalho. Morin (2000) constata a perda do sentido do trabalho na maior parte das organizações submetidas à reorganização ao longo destes últimos anos, seja para buscar o equilíbrio financeiro, seja para aumentar a competitividade. Essa perda se traduz, seguidamente, pela diminuição do engajamento profissional, clima de desconfiança e de trabalho tenso, aumento de sinais de ansiedade, depressão, sentimento de solidão, dissociação e desinteresse, irritabilidade, condutas agressivas, até mesmo violentas. Tais dificuldades, constata Morin (2000), são ocasionadas pela carga e horários de trabalho excessivos, racionalidade das tarefas, finalidade do trabalho, sistemas de reconhecimento e recompensa, ética do trabalho, qualidade das relações profissionais, autonomia, (des)prazer do trabalho. A autora destaca que ao mesmo tempo em que milhares de pessoas procuram por uma vaga, há os que sofrem pelo fato de terem que trabalhar excessivamente e, geralmente, tarefas destituídas de conteúdo e repetitivas (MORIN, 2002). Assim como Dejours (1994), essa autora chama a atenção para o fato de que com a diminuição dos postos de trabalho, nunca se trabalhou tanto e tão intensamente.

Referindo-se ao sistema de produção toyotista e como esse afeta a classe trabalhadora, Antunes (2003) salienta que a forma de produção flexibilizada busca a adesão por parte dos trabalhadores, que devem assumir o projeto do capital. Procura-se uma forma de envolvimento manipulatório

em que o capital busca o consentimento e a adesão dos trabalhadores, no interior das empresas, para viabilizar um projeto que é aquele desenhado e concebido segundo seus fundamentos exclusivos. Trata-se de uma forma de alienação e estranhamento (Antunes, 2003, p. 190).

Dejours (1994) lembra que, desde Taylor, a organização do trabalho é, de certa forma, a vontade de outro; que a carga psíquica do trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui.

Não acharemos abusivo observar nisso o exercício de uma vontade: a de dominar, de controlar, de explorar ao máximo a força de trabalho, isto é, de substituir o livre arbítrio do trabalhador pela injunção do empregador (...). O trabalhador é, de certa maneira, despossuído de seu corpo físico e nervoso, domesticado e forçado a agir conforme a vontade de outro (DEJOURS, 1994, p. 27).

Leite (1993) ressalta que as novas formas de produção têm sido acompanhadas de novos problemas, sobretudo os relacionados ao aumento do ritmo de trabalho e do controle sobre os trabalhadores e ao incremento do trabalho precário a despeito de seu enriquecimento.

Por outro lado, Morin (2002) identifica as características que o trabalho deveria apresentar para ter um sentido para aqueles que o realizam. Tais características podem ser reconhecidas pelas boas condições de trabalho, pelas oportunidades de aprender e prestar serviços, um trabalho interessante, variado, porém com muita autonomia; um trabalho que traz prazer e sentimento de realização por meio das tarefas que, ao serem executadas, permitem às pessoas exercer os seus talentos. O interesse do trabalho, também, resulta das possibilidades de desenvolver autonomia e senso de responsabilidade. Dejours (1994) salienta a importância da organização da tarefa com liberdade de escolher livremente seu ofício.

O trabalho permite, ainda, fugir do tédio, exercer as faculdades próprias e constituir a história, transcender os interesses pessoais e se ultrapassar, enfim, dar um sentido à vida. Mas é claro que a precariedade do emprego tem efeitos devastadores sobre as esperanças do que pode representar o trabalho.

Contudo, Dejours lembra que, em relação ao sofrimento, não há uma solução geral para diminuir a carga psíquica do trabalho, devendo ser, portanto, estudado caso a caso. Finaliza (1994, p. 32) salientando que,

Para transformar um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante precisa-se flexibilizar a organização do trabalho, de modo a deixar maior liberdade ao trabalhador para reorganizar seu modo operatório e para encontrar os gestos que são capazes de lhe fornecer prazer, isto é, uma expansão ou uma diminuição de sua carga psíquica de trabalho.

METODOLOGIA

A pesquisa teve caráter descritivo, e foi realizado um estudo comparativo de casos selecionados a partir dos resultados de um estudo exploratório, ou seja, de empresas que fizeram parte de uma amostra de organizações dos setores têxtil⁴.

Desse modo, identificadas as empresas que fizeram parte da amostra, representando a região Norte/Nordeste do estado do Rio Grande do Sul, e que responderam ao questionário enviado, foram escolhidas duas que representassem cada cidade, as empresas EAlfa⁵ e EBeta. Selecionadas entre as organizações de pequeno e médio porte da região em foco, pretendeu-se analisar quais as formas de flexibilização do trabalho implementadas e suas repercussões sobre as relações de trabalho e o sentido do trabalho. Na primeira etapa, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com representantes da direção: na EAlfa, a gerente de produção e a de recursos humanos; na EBeta, a gerente de produção, a sócia-proprietária e a encarregada de recursos humanos. A segunda etapa baseou-se na observação direta e em entrevistas semi-estruturadas individuais com dezenove trabalhadores na EAlfa e nove na EBeta (Tabelas 1 e 2); todas as entrevistas foram revistas e complementadas no decorrer da pesquisa. No caso dos funcionários selecionados, foi levada em conta a função desempenhada, que deveria ser, preferencialmente, ligada, no caso da EAlfa, às células de produção.

⁴ A realização de um levantamento com 43 empresas gaúchas possibilitou um delineamento das características do setor no estado. Foram enfocados no trabalho os principais segmentos da cadeia têxtil: fiação, tecelagem, malharia e confecção. O levantamento permitiu verificar que muitas empresas não sobreviveram à reestruturação e às oscilações de mercado e as que conseguiram se adaptar encaminharam-se para a consolidação do processo de reestruturação, incorporando inovações tecnológicas e sócio-organizacionais e buscando maior competitividade por meio da flexibilização técnica e social do trabalho (Piccinini et al., 2004).

⁵ Por questões de sigilo, o nome das empresas, bem como a cidade em que se localizam serão ocultados.

Além disso, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com o presidente do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Confecção Têxtil da cidade da EBeta, com a diretora da Associação Comercial, e com a presidente do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias do Vestuário da cidade da EAlfa.

A análise dos dados foi orientada pela análise de conteúdo. Escolhidas as unidades de contexto, a análise de conteúdo, cronologicamente, contou com as seguintes fases: transcrição das entrevistas individuais e revisão da transcrição, leitura do material transcrito e retorno ao roteiro da entrevista semi-estruturada, pré-análise do material, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação. A análise foi predominantemente qualitativa.

Tabela 1- Os Sujeitos da Pesquisa da Empresa Alfa

| Entrevistas | Cargo | Escolaridade | Tempo empresa | Sexo | Idade (anos) |
|--------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|-------------|---------------------|
| EA01 | Costureira | fund. incompleto | 10 anos | F | 38 |
| EA02 | Costureira | médio incompleto | 4 anos | F | 35 |
| EA03 | Costureira | fund. completo | 17 anos | F | 53 |
| EA04 | Costureira | médio incompleto | 8 anos | F | 26 |
| EA05 | Oper. de máquina | fund. incompleto | 5 anos | M | 20 |
| EA06 | Modelista | médio completo | 2 anos | F | 47 |
| EA07 | Auxiliar de corte | médio completo | 7 anos | M | 28 |
| EA08 | Costureira | médio completo | 7 anos | F | 30 |
| EA09 | Costureira | fund. incompleto | 7 anos | F | 35 |
| EA10 | Auxi. de indústria | médio incompleto | 3 meses | M | 23 |
| EA11 | Costureira | superior incompleto | 6 anos | F | 27 |
| EA12 | Enc. de setor (líder) | fund. incompleto | 10 anos | F | 33 |
| EA13 | Enc. de risco e corte | médio completo | 24 anos | M | 42 |
| EA14 | Enc. de setor (líder) | fund. incompleto | 13 anos | F | 38 |
| EA15 | Cortador | fund. incompleto | 8 anos | M | 27 |
| EA16 | Costureira | médio completo | 11 anos | F | 41 |
| EA17 | Costureira | fund. incompleto | 7 anos | F | 41 |
| EA18 | Costureira | médio completo | 15 anos | F | 39 |
| EA19 | Auxiliar de costura | médio incompleto | 6 anos | M | 23 |

Tabela 2 - Os Sujeitos da Pesquisa da Empresa Beta

| entrevistas | Cargo | Escolaridade | Tempo Empresa | Sexo | Idade |
|-------------|------------------------|---------------------|------------------|------|-------|
| EB1 | Costureira | médio completo | 6 anos | F | 33 |
| EB2 | Aux. de produção | superior incompleto | 2 meses | F | 22 |
| EB3 | Costureira | médio completo | 6 anos | F | 35 |
| EB4 | Passadeira | fund. incompleto | 1 ano | F | 32 |
| EB5 | Aux. de produção | médio completo | 9 anos | F | 29 |
| EB6 | Resp. de produção | médio completo | 6 anos | F | 35 |
| EB7 | Cortadora de roupas | fund. completo | 5 anos | F | 31 |
| EB8 | Costureira | fund. completo | 9 anos | F | 32 |
| EB9 | Costureira | médio completo | 2 anos | F | 33 |

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A EALFA

A EAlfa é uma organização familiar, de médio porte - conta com 280 funcionários - e dirigida por dois irmãos. Iniciou suas atividades em 1963, com um comércio de confecções e, em 1975, ampliou as atividades para a indústria do vestuário; hoje, direciona suas atividades para o produto *jeanswear*. Em 1996, aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e utiliza ferramentas de controle TQC (*Total Quality Control*) e JIT (*Just-in-Time*). A região Sul é o principal destino da produção (90% para o mercado interno e 10% para o externo). A demanda é sazonal, sendo os períodos de menor procura final de dezembro, janeiro e junho; por isso, as férias coletivas ocorrem em meados de dezembro até o início de janeiro. A rotatividade fica na média de 2% ao mês e, segundo informações da gerente de produção, a empresa vem aumentando o número de funcionários nos últimos anos em razão do crescimento da demanda⁶.

Em 1997, foi desenvolvido um plano de investimentos em parceria com o Banco Regional de Desenvolvimento (BRDE), denominado "Projeto Globalização", que representou investimentos tecnológicos, mudanças no processo de fabricação e especialização num único tipo de peça (roupas em *jeans*) para ganhos em escala, mas com uma variedade de modelos muito grande. Esse projeto levou a um planejamento estratégico, que resultou na criação de uma marca própria, diversificação do *mix* de produtos, terceirização, maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produto e investimentos em *marketing*.

A estrutura da empresa é a seguinte: presidência, diretorias comercial, administrativo industrial e desenvolvimento de produto; assessorias de marketing e jurídica; gerências de marketing, de vendas, de recursos humanos, financeira, de informática, de produção e de desenvolvimento de produto. No nível operacional, os cargos resumem-se a costureiras multifuncionais e auxiliares de produção, além de supervisores e encarregados de células. Assim, as funções gerenciais são especializadas, enquanto as funções operacionais da empresa são multifuncionais.

⁶ Em 1996, a empresa contava com 206 funcionários; em 1997, ano da implantação do sistema de células de produção, reduziu-se para 196; em 1998, houve mais uma queda, para 192; em 1999, contava com 209 empregados; no ano 2000, aumentou para 228 funcionários; em 2001, 262; em 2002, 264; em 2003, contava com 262 e, em agosto de 2004, com 280 funcionários.

Formas de flexibilização e organização da produção na EAlfa

A empresa desverticalizou a produção terceirizando algumas atividades, tais como confecção de blusas, jaquetas, *tops* (parte superior do vestuário) e estamperia⁷. No que tange a inovações tecnológicas, em 1996, a empresa começou com o sistema Lectra⁸ e, em 1997, adotou sistema de células de produção; no entanto, ainda não possui certificação ISO 9000. A adoção de células de manufatura iniciou-se, sobretudo, em função da maior variedade de modelos e produtos diferenciados e mais flexíveis na alteração do processo produtivo. A empresa participa de feiras do setor ativamente, até porque muitos de seus clientes são grandes marcas de grife que participam de desfiles de moda. Possui duas unidades, a Unidade I, onde fabrica *jeans*, e a Unidade II, onde é feito o beneficiamento das peças prontas, como tingimento, lavagem e acabamentos especiais.

A maioria dos funcionários, segundo a gerente de produção da empresa, é considerada jovem e, no período de 1998, foi contratada, inclusive, uma consultoria para treiná-los⁹ visando à adaptação às células e, também, para explicar como funcionavam os indicadores dos prêmios de produção. Para a gerente de produção, não foi opção da empresa ficar com os jovens; contudo, eles foram automaticamente se adaptando melhor do que os que tinham mais tempo de empresa e de faixa etária maior. Além disso, a força produtiva é composta basicamente de mulheres, especialmente em razão da sua aptidão com as máquinas de costura nas células de produção.

A maioria dos funcionários tem mais de cinco anos de empresa, tendo em vista que a mesma prioriza o comprometimento e a confiança dos trabalhadores. No que tange ao investimento em educação, na convenção coletiva do sindicato da categoria foram acordados dois incentivos anuais para cada funcionário. Há treinamento para as funções operacionais, mas está sendo estudado o treinamento comportamental. A gerente de RH informou ainda:

Teremos treinamento para correção das tarefas e treinamento de rotinas e o treinamento comportamental. Acreditamos que não adianta treinar para a correção das tarefas e não treinar a área comportamental, a conscientização. E não adianta também estar buscando a inovação e não estar trabalhando a correção das tarefas para receber a inovação.

Além de investimentos em treinamento¹⁰, a empresa está implantando plano de cargos e salários, plano de carreira e avaliação de desempenho, ferramentas que estavam previstas para o ano de 2005. Faz, ainda, pesquisas de clima organizacional e levantamento de necessidades de treinamento, realizadas junto às chefias; oferece plano de saúde, convênios com laboratórios e ginástica laboral; por meio da Cipa, mantém um médico do trabalho e engenheiro de segurança; instituiu prêmios de assiduidade, prêmios de produtividade e cesta básica; tem rodízio intenso de função, caracterizado pela multifuncionalidade e polivalência do funcionário: "(...) Ora um fica sentado, ora fica em pé. O ritmo é muito intenso e o funcionário não agüenta (...)" (Gerente de RH da EAlfa).

Assim, a EAlfa, vem tendo uma reorganização do trabalho fabril intensa, alicerçada em políticas de Recursos Humanos que instituem prêmios e incentivos, definindo posições hierárquicas, redefinindo os critérios para escolha da equipe de trabalho e monitorando o trabalho da equipe e os resultados alcançados.

⁷ Atualmente a empresa conta com 15 empresas terceirizadas, gerando em média 50 empregos.

⁸ O sistema Lectra aqui indicado é uma máquina de tecnologia eletroeletrônica de enfiar e corte do tecido, totalmente programável pelo computador. Foi comprada pela empresa em 1997 para automatizar o corte, que até então era feito por, em média, quatro funcionários por meio de máquina de corte manual.

⁹ Em uma das entrevistas foi dito que costumava-se, na época, entre as funcionárias, dizer para as células que estivessem produzindo mais lentamente: "(...) as tartarugas vão ficar para trás".

¹⁰ No entanto, apesar do investimento em treinamento, a maioria dos funcionários relata que aprendeu a operar as máquinas observando, olhando, tentando; muitas vezes, quem ensina é o próprio mecânico da empresa.

Flexibilização do trabalho e os sentidos do trabalho na empresa Alfa

As formas de flexibilização do trabalho encontradas na empresa são práticas de terceirização, especialmente de produtos da parte superior do vestuário, em função dos ganhos em escala¹¹. Assim, a EAlfa mantém apenas a produção de calças, vestidos e saias *jeans*, principalmente para manter a qualidade dos produtos, tendo em vista ser fornecedor para grifes que exigem qualidade e diferenciação dos produtos. Outra forma de flexibilização utilizada é a multifuncionalidade e polivalência. Práticas como banco de horas não foram acordadas com o sindicato da categoria, assim, é feita a compensação de horas, principalmente utilizando os feriados.

No que se refere à multifuncionalidade e polivalência, a empresa orienta os funcionários a buscar treinamento em mais de uma máquina, tanto que a média de máquinas em que eles operam é de sete a oito. Segundo a gerente de produção, o funcionário deve saber operar, no mínimo, três máquinas. Desse modo, o critério principal para contratação do funcionário é a experiência e prática em costura (para as costureiras, exige-se curso do Senai em costura), seguido do critério da escolaridade; têm sido priorizados funcionários com segundo grau completo¹², salientando-se que a empresa tem plano de cargos e salários, trabalhando, portanto, com descrição de cargos. Como as células de produção permitem um prêmio diário, se alcançada a meta diária de 50% ou mais, a remuneração - o salário base fixo mais os prêmios de produção-, segundo a gerente de produção, pode chegar a quase quinhentos reais por mês¹³.

Portanto, o trabalhador multifuncional não tem um acréscimo em sua remuneração fixa, mas em sua remuneração variável, que, sobretudo, depende do grupo de trabalho alocado na célula. Como há prêmios por produtividade, o cronômetro não participa apenas do modelo taylorista-fordista, mas, também, da flexibilização da produção representada pela célula de produção, na qual as costureiras devem atingir a média de sessenta calças por hora. Assim, os prêmios de produção funcionam, também, como uma forma de controle. Às vezes, o trabalho em célula, mesmo com ganhos em produtividade, pode não garantir a boa convivência em grupo:

Eu acho que hoje a coisa é bem mais amigável. Foi bem difícil... porque você pode manter eles, mas tentar convencer as pessoas não. Então a gente fez passo a passo, mostrando para elas que é ganha-ganha: a empresa ganha e elas ganham também (...). Não é fácil, é um trabalho demorado e que nunca termina. Quando elas entendem que o resultado vem delas e que há reunião de grupo, fica mais fácil. A gente chama elas e conversa, chama uma, chama outra e chama o grupo para conversar (...). O grupo tem que resolver. A partir do momento que qualquer pessoa entrar no grupo e o grupo não aceitar, ela fica sabendo e ela tem um período que ou ela se adapta ou ela sai. Então a gente tem que tomar cuidado para que os grupos não sejam muito maldosos também, às vezes é uma funcionária que ninguém quer. O grupo tem total autonomia, até de tirar um líder... já tiraram. Porque o resultado final não é só de um, o resultado é do grupo (Gerente de produção da empresa Alfa).

O modo operatório, portanto, não é livremente escolhido. Dejourns (1994), citando Coriat, refere que desde os tempos do Taylorismo, torna-se possível uma redivisão do trabalho e uma redefinição dos modos operatórios conforme os desejos da direção, em detrimento da livre organização do trabalho, que até então era privilégio do operário-artesão.

Discriminações podem acontecer nas células, como com as grávidas. Atingir o prêmio diário torna-se tão importante que o grupo, mesmo sendo composto em sua maioria por mulheres, não permite faltas ao trabalho. Dessa forma, fica clara a

¹¹ Segundo relato de uma das costureiras, as máquinas são reguladas para pano grosso, dificultando o trabalho com pano fino, utilizados para fazer a parte superior do vestuário.

¹² O percentual de funcionários com primeiro grau completo e incompleto é de 48%.

¹³ Segundo entrevistas com as costureiras, dificilmente esse prêmio passa dos duzentos reais mensais.

transferência do sistema de controle e responsabilidade da supervisão aos próprios trabalhadores, o que é internalizado no grupo. No entanto, mesmo com todo o controle, é pregado que “o espírito de conflito e desconfiança deve ceder lugar ao espírito de cooperação e consenso” (LARANGEIRA, 1997a, p. 46). Todas as células da EAlfa contam com uma líder que tem a responsabilidade do grupo, e, de acordo com o observado nas entrevistas, não identificou-se vontade por parte das costureiras de ocuparem essa posição, até porque, segundo seus relatos, “uma vez eu queria, até fiz curso para aprender a lidar com pessoas, mas agora eu não quero, muita responsabilidade, prefiro sentar na máquina, costurar e ir para casa” (EA02). A liderança representa uma promoção; por isso, há os três meses de experiência para adaptação. A escolha do líder é feita pelos gestores da engenharia, de modo que os grupos não interferem na escolha.

Quanto ao trabalho em equipe, “a polivalência pode definir estruturas ocupacionais e o ‘trabalho em equipes’, privilegiando a área de trabalho (e não o posto) com um conjunto de atribuições que passam a ser responsabilidade de um grupo de trabalhadores, com maior, menor ou nenhuma autonomia para definir sua própria organização” (BRESCIANI, 1997, p. 89):

(...) todos pegam junto, têm que saber fazer de tudo, têm que ajudar as colegas. Quando a colega não consegue, vai lá e ajuda. Tem a chefe da célula, ela tem que ficar em cima, é serviço dela. Quando era em produção em série, cada um fazia por si, era individualizado, agora não, tem que pensar no grupo. E ganhava pelo que eu fazia, agora não, o grupo ganha por todo o grupo (EA1).

(...) Trabalhamos com metas muito altas. Às vezes são várias coisas ao mesmo tempo (...) tem que trabalhar o *stress*, descobrir formas de diminuir esse *stress*, psicólogos, lazer (EA6).

(...) está cada vez mais difícil, estou cada vez mais cansada, isso sim... no começo, quando a gente começa a trabalhar, nos primeiros dois ou três anos, parece que passa, agora já estou tão cansada que, quando eu sento na sala de aula, nem sei se estou prestando a atenção ou tenho vontade de ir para casa dormir (EA11).

Dejours (1994), quando se referi ao sofrimento produzido pela carga psíquica do trabalho, lembra que “a fadiga é uma testemunha não específica da sobrecarga que pesa sobre um ou outro dos setores do organismo psíquico ou somático (...). A carga psíquica pode ter traduções viscerais ou musculares”. Para algumas costureiras, a carga psíquica e a física de trabalho estão manifestando-se no trabalho e também fora dele.

Ao relatar uma das experiências da fábrica da Toyota, especificamente sobre os círculos de controle de qualidade, Antunes (1995, p. 29), citando Watanabe, relata que “a Toyota trabalha com grupos de oito trabalhadores...Se apenas um deles falha, o grupo perde o aumento, portanto este último garante a produtividade assumindo o papel que antes era da chefia. O mesmo tipo de controle é feito sobre o absenteísmo”.

No caso da empresa Alfa, o controle sobre o absenteísmo também é do próprio grupo, e depende do número de faltas na célula de produção, já que o prêmio é a cesta básica:

(...) pelo lado da remuneração, eu acho bom porque a gente ganha, mas uma coisa que eu não acho certo é as sacolas, é o grupo inteiro. Se tem tantas pessoas, você não pode ter tantas horas de falta, daí você não ganha sacola de rancho no fim do mês. Isso tinha que ser individual, porque sempre tem aquela pessoa que falta por qualquer coisinha, daí prejudica todo mundo (EA02).

Em relação aos conflitos no grupo, os entrevistados negaram a existência deles, bem como das possíveis contradições, ou seja, na maioria das vezes, submetem-se às exigências da empresa, em troca do que ela oferece: os prêmios por produtividade. A submissão a essa produtividade e alcance de metas (que muitas

vezes se torna difícil de alcançar) é que orienta as relações do grupo. Em relação ao sistema fordista/taylorista, anterior à célula de produção, as costureiras relatam o trabalho individualizado, bem como a ausência do sistema de remuneração variável. Agora, elas se submetem ao grupo, a pressão vem do próprio grupo de trabalho:

(...) Mas, agora, com a célula melhorou, porque é em grupo, eu acho que é melhor. Quem não conseguia fazer, não conseguia acabar antes porque era individual, agora ficou melhor, agora tem que fazer porque a colega está do lado esperando a peça para fazer a parte dela. Não dá para deixar a colega parada (EA01).

(...) eu acho que antes era mais cobrado, cobrado pela líder... Agora a cobrança é entre nós, entre as operadoras (EA04).

Essa cooperação aparece como uma forma de regulação do comportamento do próprio grupo "autonomia controlada" ou técnicas de "governo à distância" (PAGÉS, 1993). A estratégia da empresa Alfa é que o controle se faça pelo próprio grupo de trabalho, em que, muitas vezes, a disciplina e a punição tornam-se objetos de consentimento, já que para manter-se nele, há regras e normas a respeitar, estabelecidas, geralmente, pelo próprio grupo. Há, também, o líder da célula, ao qual cabe o controle da equipe e, algumas vezes, o treinamento para operar novas máquinas; todavia, essencialmente, como cita Lima (1995), o chefe torna-se um "motor"¹⁴ ao invés de ser "freio", devendo adotar uma postura de "animador". Portanto, observou-se nas células de produção o autocontrole, o controle do grupo e a coerção¹⁵ por parte do líder. Entre as costureiras, com frequência, nas entrevistas aparecia o sentimento de colaboração em relação à empresa; em troca, há a satisfação por conta da remuneração variável: "eu gosto, porque ganha mais"(EA06). É interessante ressaltar que as funcionárias sabem que costuram para um grande estilista e que muitas vezes uma calça *jeans* que deve estar pronta em dez minutos pode ser o valor que elas auferem entre salário fixo e salário variável: "(...) Para o ... é uma coisa normal cobrar quatrocentos reais por uma calça (...)" (EA06).

Percebeu-se, também, uma política de individualização (mesmo sendo trabalho em equipe) e a tentativa de evitar as reivindicações coletivas, estabelecendo com a célula de produção uma relação equipe/empresa (LIMA, 1995). Os trabalhadores são persuadidos todo o tempo a cooperar; há treinamentos comportamentais na empresa para que isso aconteça. Como refere Lima (1995, p. 32), há a tentativa de construir uma "comunidade de trabalho" consensual, além de tentar alcançar a completa adesão dos trabalhadores aos princípios, valores e objetivos da empresa.

Quanto às condições de trabalho, observou-se que, além de o ritmo de trabalho tornar-se mais intenso, as peças também ficam mais pesadas: "É claro que agora tem tarefas que são mais pesadas (...). Quando está no fim, a peça inteira (toda montada) está mais pesada, é mais cansativo, mas cada um tem seu tempo né" (EA16). Em alguns momentos, há um certo prazer e identificação com o trabalho: "Eu gosto é mesmo de costurar, se eu não gostasse de costurar, não estaria aqui" (EA11). Muitos procuram equilíbrio entre a vida profissional e a privada (MORIN, 2002), já quando questionados sobre o trabalho noturno, no qual além do adicional noturno, os prêmios de produção são maiores, porque trata-se de calças menos diferenciadas, portanto podem ganhar velocidade na produção, os trabalhadores se manifestaram contrários, como um dos entrevistados declarou: "Não e nem quero trabalhar a noite, tenho família..." (EA02).

Algumas costureiras revelaram que a multifuncionalidade e a polivalência trazem vantagens para elas, principalmente em relação às condições de trabalho e aos problemas de ergonomia: "(...) tem tanto problema de movimentação de

¹⁴ Grifos do autor.

¹⁵ Aqui, "coerção" é usada no sentido da punição se algum membro do grupo faltar ao trabalho, falhar, demorar em sua função ou não ajudar as costureiras quando a sua atividade já terminou.

braço, de saúde. Então, quanto mais a gente sabe, mais a gente pode mudar a função para não ficar sempre naquela mesma coisa, operar várias máquinas des-cansa da mesma função” (EA18). Outra costureira relata:

quando eu fazia só uma operação, cansava, eu tinha bastante dor no braço, porque é movimento repetitivo¹⁶. Agora não... é mais diferenciado. Eu sei que teve bastante gente com problemas por sempre operar a mesma máquina, fazer sempre o mesmo movimento (EA11).

O trabalhador da EAlfa incorpora e aceita o discurso da empresa, mas sabe, também, que se não o fizer não atenderá às expectativas em relação ao seu trabalho e poderá perdê-lo.

A EBETA

A EBeta é de pequeno porte, com 47 funcionários, sendo 27 na produção¹⁷ e 20 no administrativo. Tem, em média, trinta pessoas entre trabalho a domicílio e terceirizados, e vinte representantes de vendas. Trabalha com confecção de roupa íntima¹⁸, da linha noite. Foi fundada em 1990, inicialmente com fabricação artesanal, mantendo a produção numa das casas das sócias. A empresa está expandindo sua participação nos mercados interno e externo, para a Europa e Estados Unidos, e faz parte do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Seu organograma estrutura-se em 29 funções (levantamento feito para a descrição de cargos da empresa): gerências - geral, de compras, comercial e de produção; cargos de serviços administrativos, comercial, recursos humanos, desenvolvimento, produção e corte. Em nível operacional, há auxiliares de produção e costureiras.

A EBeta localiza-se numa região que está se desenvolvendo como um pólo regional, tendendo a reunir um conjunto de micro, pequenas e médias empresas do setor têxtil-vestuário. A cidade conta com 26 empresas¹⁹ do setor. Além desse, há uma do setor calçadista, que teve incentivos fiscais do município e acabou migrando para o interior, e que emprega, em média, quinhentos trabalhadores.

Formas de flexibilização e organização da produção na empresa Beta

A empresa Beta exporta em torno de 15% a 20% do total de sua produção - pretende chegar a 50% - para vários países, principalmente para o Chile, Venezuela, México, Estados Unidos e Espanha²⁰. Participa de feiras do setor e faz parte de uma associação de exportadores da própria cidade em que se situa. Nesse sentido, segundo a responsável do setor de recursos humanos, quando a produção aumenta, a regra é que seja também ampliado o trabalho domiciliar. As costureiras geralmente se deslocam até a fábrica para levar as “sacolas”. Segun-

¹⁶ Segundo a presidente do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria do Vestuário da cidade, criado em 1968, há um alto índice de doenças por esforço repetitivo e o sindicato não consegue provar que as empresas têm funcionários com problemas de LER (Lesão por Esforço Repetitivo). Procuram pelos médicos do trabalho e pedem explicação, mas os médicos dizem ser ‘problema de nascença’. A presidente considera, também, que nos ateliês, por ser mais lento o processo produtivo, o número de doenças por esforços repetitivos é menor. A maior luta do sindicato da categoria na cidade é por melhores condições de trabalho. No entanto, os trabalhadores associados preocupam-se, no momento, em reivindicar somente por melhores salários.

¹⁷ A maioria dos funcionários são mulheres, havendo apenas um homem no corte.

¹⁸ Camisola, shortdoll, pijama longo e curto (masculino e feminino) e roupa íntima masculina.

¹⁹ Dado obtido junto ao Sindicato da Indústria do Vestuário do Rio Grande do Sul (2001). Informalmente sabe-se que a cidade conta com mais de sessenta empresas do setor têxtil.

²⁰ Segundo a sócio-proprietária, algumas costureiras estão precisando aprender o vocabulário básico de espanhol para poderem verificar a cor dos tecidos, linha, etiquetas etc.

do conversa informal com uma das sócias da empresa, a tendência é aumentarem as exportações e, com isso, também o trabalho terceirizado e o trabalho a domicílio, pois não pretendem aumentar o número de funcionários contratados com carteira assinada, até porque não há espaço físico na fábrica para mais funcionários.

Sendo de menor porte, utiliza tecnologia com base técnica predominantemente eletromecânica. As inovações gerenciais ainda são emergentes, com trabalho a domicílio e banco de horas, o que permite reduzir seu quadro de funcionários, aumentar o número de trabalhadores a domicílio e funcionar apenas pela manhã e tarde. O processo produtivo é taylorista/fordista, e manifesta-se o desejo de adotar as células de produção, o que não é feito em razão de sua baixa produção diária. Em vista disso, a empresa está tentando aumentar as exportações. Para Larangeira (1997b, p. 89),

o fordismo caracteriza-se como prática de gestão na qual se observa a radical separação entre concepção e execução, baseando-se esta no trabalho fragmentado e simplificado (...). O processo de produção fordista fundamenta-se na linha de montagem acoplada à esteira rolante, que evita o deslocamento dos trabalhadores e mantém um fluxo contínuo e progressivo das peças e partes, permitindo a redução dos tempos mortos (...). A contrário do trabalho de execução, o de concepção torna-se altamente qualificado, encarregando-se do desenho dos produtos, da programação, das tarefas de manutenção e de reparação e sendo realizado isoladamente, fora da linha de montagem.

Assim, com a entrada de novos equipamentos, o processo produtivo alterou-se. A matéria-prima, como no sistema fordista, chega até às costureiras; e essas tiveram de se adaptar a uma ordem de produção na qual as referências das peças contêm mais números. Desse modo, exigiu-se delas, também, o exercício da memorização. Além disso, o trabalho é fragmentando, visto que elas têm uma função específica, raramente executando outra função. Segundo relato da sócia-proprietária, não é viável células de produção já que a quantidade de modelos produzidos é pequena. Quando há demanda de um modelo, o número de peças produzidas não é suficiente para células, principalmente quando a venda é para o mercado interno. Houve uma tentativa de implantação de células de produção, mas, ao contrário da empresa EAlfa, não foi bem aceita pelas costureiras: "Pouco participei, mas eu não via vantagem, eles não venciam o trabalho e todos tinham que ajudar, então eu não via vantagem. Eles tinham premiação sobre a produção e às vezes tínhamos que ajudar, mesmo sem ganhar a premiação" (EB03). Em relação ao novo sistema adotado pela empresa:

Agora, com esse novo sistema, geramos uma ordem de produção que diz tudo que você precisa...o que melhorou...as máquinas não têm mais aquele monte de coisa para lá e para cá... Com isso, as costureiras também tiveram que mudar... antes qualquer coisa que faltava elas iam lá buscar, etiquetas, etc... agora não... vem tudo contadinho (...). Há a ajuda da costureira-chefe para discriminar a ordem de produção e distribuir as atividades para as costureiras, que esperam a produção nas suas máquinas. (...) (gerente de produção).

Para o desenvolvimento de produtos, a empresa adota o sistema CAD²¹ na execução da modelagem. Começou com o investimento em tecnologia no início do processo produtivo em razão da diminuição de custo nos cortes do tecido²², e trabalha com o sistema de encaixe (sistema da Lectra), tendo abandonado o processo manual.

Desde janeiro de 2003, máquinas computadorizadas vêm, gradualmente, substituindo máquinas manuais, o que resulta em menor ruído. Há um trabalho em rede com o *know-how* da tecnologia sendo partilhado entre as empresas do ramo. Segundo a gerente de produção, em razão da adoção de novas tecnologias no processo produtivo, as operadoras de máquina (costureiras) tiveram de se adaptar

²¹ *Computer Aided Design*.

²² *Em média, o custo do tecido para a empresa é 50% do custo do produto.*

às novas máquinas computadorizadas, pois antes trabalhavam em máquinas predominantemente manuais. Conforme o relato de uma das sócias da empresa:

A gente ensina, ensina, e daí elas têm dificuldade de fazer de novo... Quando tu vê, elas acabam fazendo do jeito antigo... Elas não usam o programa...algumas (costureiras) ainda até que querem... mas têm medo...aí a gente acaba ligando para o técnico de Novo Hamburgo para solucionar. Depois que elas fazem, vêm que não é difícil, mas quem não gosta de coisas muito modernas não faz questão. Algumas máquinas elas não querem usar. Às vezes a gente fala, faz do teu jeito que depois a gente inventa um outro.

A empresa oferece curso de costura em parceria com a Associação Industrial da cidade e subsidia 50% do curso, principalmente para as funcionárias do corte, que têm cursos de modelagem, sobretudo quando da troca de coleções. Para a admissão do funcionário, são exigidas, em primeiro lugar, a experiência e a qualificação técnica e, em segundo lugar, a escolaridade, com a exigência mínima para contratação de segundo grau incompleto. A empresa estimula a participação das funcionárias no EJA²³, porém muitas, apesar de estarem estudando, não percebem que o estudo tenha alguma intervenção no trabalho: "Eu acho que quando a gente vai trabalhar com a máquina de costura não precisa estudo" (EB01).

Para a admissão em algumas funções, leva-se em conta a idade (jovens), como na passadoria, em que a pessoa é exposta a temperaturas elevadas. Cabe salientar que o quadro funcional é exclusivamente feminino, até porque a costura sempre fez parte do cotidiano da vida da mulher (TEDESCO, 2003).

Flexibilização do trabalho e os sentidos do trabalho na empresa Beta

Como não há plano de cargos e salários, as funcionárias não sabem se há diferença de salário entre as costureiras: "Aqui a gente não sabe né...o que cada uma recebe...você não vai ficar pedindo quanto cada uma recebe..."(EB01). A analista de recursos humanos está desenvolvendo a descrição de cargos e salários para posterior implantação da avaliação de desempenho. A rotatividade é baixa, tendo sido alta apenas em 2003, um ano atípico, segundo informações da responsável pelo setor de recursos humanos, porque a produção esteve em queda, havendo algumas demissões e acúmulo no banco de horas definido em acordo coletivo. Segundo a analista, em 2003, as funcionárias ficaram devendo muito para o banco de horas, de modo que acabaram optando pela demissão e passaram a trabalhar a domicílio, prestando serviço para a empresa.

As funcionárias vêem o banco de horas como uma forma de poder, sair durante o trabalho para atender às necessidades eventuais dos filhos, como a maioria relatou. No entanto, algumas com mais tempo de empresa salientam que, "apesar de que antes, quando não tinha banco de horas, a gente também tinha a liberdade para pedir para sair" (EB05).

As funcionárias, em geral, estão satisfeitas com a compensação de horas, uma vez que estudam à noite e precisam sair mais cedo do trabalho para ir à escola; algumas estão estudando na universidade à noite e compensam horas aos sábados. Neste caso, seus salários subsidiam seus estudos. Parece estratégico para a empresa contratar mulheres, porque elas aceitam o banco de horas. A compensação relativiza um direito trabalhista das próprias funcionárias, tanto que algumas (poucas) ainda preferem a hora-extra:

Claro que se fosse para preferir seria hora-extra, mas se precisasse faltar um dia ou dois, eles iriam descontar. E em épocas de oscilação, quando tem pouco serviço, alguém fica prejudicado. Quando tem banco de horas mandam ficar em casa (EB03).

(...) tem o estatuto, tem um ano, vence agora o banco de horas em julho de 2004. Fazemos uma assembléia, a participação dos funcionários e do sindicato.

²³ Educação de jovens e adultos.

Então, a gente discute se aceita ou não aceita, Eles foram claros no dia da votação, quem não quisesse era só erguer a mão (...) Aqui tem muitas mulheres, têm filhos, precisam levar os filhos no médico. Mas, como sempre, na maioria das vezes todo mundo aceita, aí a encarregada de recursos humanos lê o estatuto novamente, se a gente quiser mudar. Foi eleita mais uma "comissão de frente", que eu também faço parte, digamos que aqui decidem que querem trocar mais alguma coisa. Então a gente vai até a encarregada de recursos humanos e conversa para ver o que tem que trocar no estatuto né. Daí todos combinam e a gente vai falar com ela para ver se precisa trocar alguma coisa (EB03).

E o ruim é quando a gente deve horas porque a gente fica se preocupando para pagar... porque se você fica em casa um dia inteiro você fica devendo oito ou nove horas e, depois, para recuperar, é mais difícil. Você tem que trabalhar às vezes um mês inteiro para pagar as horas (EB05).

Percebe-se que o acordo com os trabalhadores para aderir ao banco de horas se dá no sentido do controle pela adesão às regras, não havendo a imposição concreta das ordens (LIMA, 1995). Acredita-se nesse "controle pela adesão" porque na cidade há o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Têxtil. O seu presidente, quando procurado para falar a respeito das relações de trabalho, solicitou pelo telefone à diretora da Associação Comercial e Industrial da cidade que ela dissesse o que era permitido falar. Também não há maior fiscalização por parte das autoridades públicas no que tange ao cumprimento ou não dos direitos trabalhistas.

Observou-se que funcionárias demonstraram cansaço em épocas de muita produção, quando têm de "pagar" as horas que devem ao banco de horas, "Cansativo é, mas ..." (EB01) ou "Cansa, porque o trabalho que faço é bem delicado" (EB02). Outras têm a sensação de que sempre estão devendo horas: "Eu devo horas... porque comecei as aulas e eu estudei à noite. Eu não pude pagar as horas à noite. Tem gente que pagou e ainda tem hora a ver..." (EB03). O trabalhador acaba assumindo um risco que é do próprio proprietário e, muitas vezes, se não consegue pagar as horas e ficar até tarde da noite trabalhando, culpa-se por não conseguir.

Em alguns setores, a empresa substituiu funcionárias por máquinas, como na passadoria, por exemplo: "Nós éramos em duas passadeiras, mas agora compraram a máquina de tirar os fiozinhos, passaram a outra passadeira para lá e eu fiquei sozinha, mas tá indo bom, por enquanto eu estou conseguindo vencer o trabalho..." (EB04). Além disso, quando a produção aumenta, esses trabalhos são repassados a terceiros: "Eles mandam ainda para uma das mulheres de fora fazer, quando a menina daqui não vence, eles mandam para fora, não é sempre, senão a maioria fica aqui" (EB04). A aquisição da tecnologia e a estratégia da flexibilização do processo produtivo via terceirização da produção constituem duas formas de sobrevivência adotadas pela EBeta..

Observando o local de trabalho, percebeu-se que as condições são piores em alguns lugares, como na passadoria, por exemplo: "No verão é bem cansativo porque é muito quente, aquelas caldeiras... vem muito calor delas...só que é normal o calor da máquina". Para amenizar o calor, a empresa instalou ventiladores: "A gente tem um ventilador que fica ligado e ajuda bastante". Há, ainda, o trabalho feito em pé durante o tempo todo: "No início, doía as costas, né, mas eu acostumei. Para mim, é normal ficar em pé o dia inteiro" (EB04). Outras dizem que "é um trabalho muito repetitivo".

Entre os fatores que contribuem para a perda do sentido do trabalho pode-se citar as atividades monótonas e repetitivas (MORIN, 2000; 2002):

Uma coisa que eu não gosto é fechar roupa masculina, não sei por que eu gosto de coisas que precisa pensar, que me ocupem a cabeça, e isso é muito repetitivo. Eu gosto de fazer os dois porque tu precisa pensar, eu gosto de lidar com coisas que me ocupe mais e que dê mais trabalho. Aquilo me dá até sono, chega no final eu fico até cansada (EA09).

Notou-se o regulamento das relações por meio das amizades formadas e do contato próximo que há entre as costureiras, no intervalo para o café da manhã,

nas festas de "amigo secreto", nas festas "juninas". A organização do trabalho em grupo é muito incentivada, até mesmo para manter uma certa conformidade com as regras e formas de gestão da empresa. Nas entrevistas com as costureiras, quando questionadas sobre o banco de horas e o acordo com os sindicatos, sobre as formas de gestão da empresa, a maioria delas respondia: "Está muito bom", "tudo muito bom", "a Beta é uma ótima empresa para se trabalhar", ou, ainda, "eu não tenho do que me queixar aqui...".

Da mesma forma que na EAlfa, as mulheres trabalhadoras têm dificuldade em se expressar sobre suas condições de trabalho. Aparentemente, aceitam as regras que lhes são colocadas, mesmo que possam sentir-se prejudicadas, sobretudo, quando a grande quantidade que "devem" ao banco de horas as leva a buscar a demissão e trabalhar a domicílio sem as garantias da CLT.

COMPARATIVO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS ALFA E BETA

Analisando as empresas EAlfa e EBeta, percebem-se algumas diferenças. A primeira empresa flexibiliza as relações de trabalho por meio da multifuncionalidade e da polivalência dos funcionários, ao passo que a segunda o faz, prioritariamente, por meio do banco de horas e do trabalho a domicílio. Na EAlfa, como a base técnica é predominantemente eletrônica, a organização do trabalho é alicerçada em inovações tecnológicas, tendo em vista que nas células de produção o corte é automatizado e programado via computador, o que lhe permite ter um volume de produção em grandes lotes. Já na EBeta, a base técnica é predominantemente eletromecânica e as funções de corte ainda manuais. Enquanto nessa o trabalho é rotineiro e especializado, na EAlfa, é polivalente. Nessa última, as decisões, de modo geral, são tomadas pelas líderes de células, e, na EBeta são centralizadas nos proprietários. Quanto às relações pessoais entre os funcionários e dirigentes, são mais próximas na EBeta do que na EAlfa. Se a perda do sentido do trabalho (MORIN, 2000) representa-se, na EAlfa, pela sobrecarga de trabalho, gerando um trabalho tenso, na EBeta, configura-se pelo trabalho rotineiro e sem perspectivas de crescimento. Como semelhanças observadas, ambas priorizam a contratação de mulheres, preferencialmente jovens e com experiência em costura.

Quadro 3 - Quadro Comparativo das Estratégias Utilizadas pelas Empresas Alfa e Beta

| | Empresa Alfa | Empresa Beta |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipo de organização | Familiar | Familiar |
| Objetivos das inovações tecnológicas | Aumento da produtividade, da competitividade, da qualidade e da flexibilidade. | Aumento da produtividade, da competitividade, da qualidade e da flexibilidade. Aumento das exportações. |
| Tipo de flexibilização adotada | Novas tecnologias de produção. Flexibilização da organização do trabalho por meio de células de manufatura. | Novas tecnologias de produção. Flexibilização do trabalho utilizando trabalho a domicílio, banco de horas e atividades terceirizadas. Não trabalham com células de manufatura. |
| Recursos humanos | O principal critério para contratação é a experiência, depois escolaridade. Observou-se a maior parte da mão-de-obra jovem. | O principal critério para contratação é a experiência, depois escolaridade. Prioriza-se a contratação de mulheres. |
| Tipos de tecnologia | Base técnica predominantemente eletrônica e microeletrônica. O corte é todo automatizado. | Base técnica predominantemente eletromecânica. Para desenvolvimento de produto utiliza sistema CAD. Começou com investimento no início do processo. |
| Organização hierárquica | Especialização nos níveis superiores e multifuncionalidade nos níveis inferiores, operacionais. Organograma sistêmico. | Organograma linear, enfatizando a autoridade baseada no comando, centralização das decisões e da autoridade. |
| Princípios de organização do trabalho | Evolução do fordismo para a multifuncionalidade (Larangeira 1997b). Células de manufatura têm responsabilidade pelo produto inteiro. Células são subordinadas a um líder. | Fordista. Linha de montagem em série. |
| Natureza do trabalho | Multifuncionalidade. | Atividades rotineiras e repetitivas |
| Volume de produção | Produção em grandes lotes, em média duas mil peças/dia. | Produção em pequenas séries de acordo com a demanda. |
| Relações profissionais | Alto envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo, nas idéias para a consecução do trabalho, porém pouco envolvimento entre dirigentes e trabalhadores. | Relações próximas, maior envolvimento pessoal entre dirigentes e funcionários. |
| Sentidos do trabalho | Sobrecarga de trabalho, trabalho tenso, ansiedade. | Condições físicas de trabalho inadequadas, trabalho repetitivo, rotineiro, sem perspectivas de crescimento. |

Fonte: adaptado de Oliveira *et al.* (2004)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A EAlfa organiza o trabalho e a produção a partir de células de manufatura, implantadas em 1997, com o objetivo de ganhos em escala e diversificação de modelos. Assim, os trabalhadores passaram de especialistas para trabalhadores multifuncionais e polivalentes. Desde então, a empresa passou a contratar mão-de-obra, predominantemente, formada por jovens, acreditando na capacidade desses de se adaptarem melhor à nova organização do trabalho. Em meio a isso tudo, inovações tecnológicas e gerenciais foram bruscamente implantadas, gerando muita pressão no trabalho e maior responsabilidade e controle dos trabalhadores. A multifuncionalidade, também, reduziu as lesões por esforço repetitivo, na percepção dos trabalhadores.

A organização do trabalho e da produção da EBeta é basicamente taylorista/fordista, o que implica a especialização da maioria dos trabalhadores. A empresa passou a investir em tecnologia, mas somente no início do processo produtivo, tendo em vista os recursos financeiros serem mais escassos que na EAlfa. Além disso, passou a exportar mais, conseguindo, assim, aumentar a produção, o que não repercutiu em aumento do quadro funcional, uma vez que o excedente de produção foi destinado para trabalhadores domiciliares e também utilização do banco de horas, o que gera controvérsias entre as funcionárias. As tarefas tornam-se cansativas na medida em que é o trabalho é rotineiro e demasiadamente especializado. Não perceberam-se muitas mudanças nas formas de gestão da empresa, bem como na utilização de novas ferramentas de gestão.

Em ambas as empresas notou-se a organização do trabalho pela vontade de outro (direção) que não a do próprio trabalhador (DEJOURS, 1994). Morin (2000, 2002) observa, também, a perda de sentido do trabalho, resultado de tarefas rotineiras e sem liberdade para organizá-las segundo a própria autonomia dos trabalhadores.

Percebeu-se, ao longo deste estudo, que as mudanças na organização da produção e do trabalho, desdobradas principalmente por meio da automatização do ambiente de trabalho e da introdução de inovações tecnológicas e gerenciais, vêm causando transformações não somente nas organizações, mas, sobretudo, nas pessoas que nelas trabalham. Tais impactos devem ser considerados pelos seus gestores, podendo-se perguntar se o modo de gestão que estão adotando tem desenvolvido, além de sentido para a empresa, acima de tudo, um sentido no trabalho para seus funcionários. Cabe, portanto, uma reflexão sobre a flexibilização do trabalho e da produção, a fim de não haver precarização das relações e um conseqüente retrocesso social.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. R. P. *O avesso da moda: o trabalho a domicílio na indústria de confecção*. São Paulo: Hucitec, 1986.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho: ensaios sobre a metamorfose e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.
- _____. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2003.
- ARANHA, A.; MACHADO, L. Polivalência, multifuncionalidade e policognição. In: FIDALGO, F.; MACHADO, L. (Org.). *Dicionário da educação profissional*. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação (NETE), 2000.
- BARROS, L. A. de. O "Novo" e o "Velho": o trabalho e o processo produtivo em discussão. *Impulso – Revista de Ciências Sociais e Humanas*, Piracicaba, v. 10, n. 22-23, p. 73 – 97, jan. 1998.

- BAUMGARTEN, M. Reestruturação produtiva e industrial. In: CATTANI, A. D. (Org.). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes 2002.
- BRESCIANI, L. P. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. *São Paulo em Perspectiva*, v. 11 n 1, jan./mar, 1997.
- 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.
- CLT acadêmica. São Paulo: 2 ed. Saraiva, 2004.
- CODO, W. Qualidade, participação e saúde mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- DALLEGRAVE NETO, J. A. Transformações das relações de trabalho à luz do neoliberalismo. In: COUTINHO, A. R.; DALLEGRAVE NETO, J. A.; GUNTHER, L. E. (Org.). *Transformações do direito do trabalho*. Curitiba: Juruá, 2000.
- DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (Org.) *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOULART, A. F.; NETO, R. J. *A indústria do vestuário: economia, estética e tecnologia*. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1997.
- GOMES, R. A análise dos dados em pesquisa qualitativa. In: Minayo, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- HARVEY, D. *Condição pós moderna*. São Paulo: Loyola, 1999.
- LARANGEIRA, S. M. O trabalho em questão: transformações produtivas e a centralidade do trabalho no século XXI. *Revista de Ciências Humanas*, Florianópolis, Ed: UFSC, v. 15, n. 22, p. 39- 62, 1997a.
- _____. Fordismo e pós-fordismo. In: Cattani, A. D. (Org.). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 1997b.
- 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, Papirus, n. 45, 1993.
- _____. Qualificação, desemprego e empregabilidade. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, Fundação Seade, 11(1): 64-69, jan-mar.1997.
- LIMA, M. E. A. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. M. Bilan de la recherche sur le sens du travail. *Cahier de Recherche* n. 00-31, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Québec, 2000.
- _____. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração (RAE Executivo)*, n. 1, p. 70-75, ago./set./out. 2002
- OLIVEIRA, E. C.; GUIMARÃES, V. N.; SOUZA, A. E. Estratégia de flexibilização da produção e do trabalho: estudo no setor têxtil de Santa Catarina. In: CONGRESSO LATINO - AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17, 2004, Itapema. *Anais...* Itapema: 2004.
- OLIVEIRA; S. PICCININI, V.; FONTOURA, D.; SCHWEIG, C. Buscando o sentido do trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba, *Anais...* Curitiba: 2004. CD -ROM.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

PICCININI, V. C. Trabalho, qualificação profissional e tecnologia: um estudo comparativo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, 1996, Angra dos Reis, *Anais...* Rio de Janeiro: 1996. v. I, n. 9, Recursos Humanos.

PICCININI, V.; FONTOURA, D.; SCHWEIG, C. Panorama e estratégias competitivas da cadeia têxtil brasileira e gaúcha. In: mimeo, 2004.

SALERNO, M. S.. *Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, L. H. Trabalho a domicílio. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 1997.

SOUZA, D. L. M. de. A precarização das relações de trabalho e a desestabilização dos vínculos sociais. *Revista Trabalhista*, vol. VII, Rio de Janeiro: Forense, p. 81-94, 2003.

TEDESCO, J. C. *Atêlies industriais no meio rural: racionalidades empresariais e familiares*. Passo Fundo: Clio, Méritos, 2003.