

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MINI-FÁBRICA: UMA NOVA PROPOSTA DE ARRANJO PRODUTIVO E
ORGANIZACIONAL HÍBRIDO EM UMA EMPRESA DO SETOR
ELETROELETRÔNICO**

IVANA SALVAGNI ROTTA

TESE DE DOUTORADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MINI-FÁBRICA: UMA NOVA PROPOSTA DE ARRANJO PRODUTIVO E
ORGANIZACIONAL HÍBRIDO EM UMA EMPRESA DO SETOR
ELETROELETRÔNICO**

Ivana Salvagni Rotta

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Grün

Agência Financiadora: CNPq

SÃO CARLOS

2004

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

R851mf

Rotta, Ivana Salvagni.

Mini-fábrica: uma nova proposta de arranjo produtivo e organizacional híbrido em uma empresa do setor eletroeletrônico / Ivana Salvagni Rotta. -- São Carlos : UFSCar, 2005.

268 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2004.

1. Organização da produção. 2. Mini-fábricas. 3. Qualificação profissional. 4. Trabalho em grupo. 5. Industria de linha branca I. Título.

CDD: 658.51 (20^a)

Aos meus pais, Ivan e Maria Angélica

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador professor doutor Roberto Grün, pela orientação ao longo desses anos no doutorado, por sua amizade, dedicação, e pela confiança em mim depositada nesse percurso.

Aos professores Mauro Zilbovicius, Ângela Maria Carneiro Araújo, Eduardo Garuti Noronha e Alessandra Rachid, membros da banca examinadora desse trabalho.

Aos professores Eduardo Garuti Noronha e Alessandra Rachid, membros da banca de qualificação pelas sugestões que contribuíram para o desenvolvimento do trabalho.

Aos professores Oswaldo M. S. Truzzi e Paulo Eduardo G. Bento, membros da banca na disciplina seminários II, que contribuíram com sugestões para o projeto do trabalho.

À professora Alessandra Rachid pela ajuda e contribuições ao longo desses anos.

Aos professores Mauro Rocha Cortês pela ajuda que possibilitou o acesso a empresa, e Alceu G. Alves Filho por disponibilizar um computador nessa etapa final do trabalho.

À supervisora da unidade estudada que possibilitou o meu acesso à unidade.

Aos supervisores e aos trabalhadores da empresa, pela colaboração no decorrer o estudo de caso.

À minha irmã Daniela por sempre estar ao meu lado, me compreender, incentivar, apoiar, e ao meu sobrinho Victor pelo seu carinho.

Ao meu namorado Carlos Eduardo pelo seu carinho, companheirismo, apoio, e compreensão nesses últimos anos.

A todos os meus amigos e amigas que me acompanharam no decorrer desse percurso.

Aos colegas da pós - graduação que estiveram presentes ao longo desses anos.

Ao amigo Dionísio por sua amizade.

Ao Departamento de Engenharia de Produção, por fornecer a estrutura para o desenvolvimento da tese de doutorado.

Aos funcionários da pós - graduação do Departamento de Engenharia de Produção pelo suporte oferecido durante a realização desse trabalho.

Ao CNPq pelo suporte financeiro.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
1.1. Apresentação	01
1.2. Justificativa	10
1.3. Objetivos	17
1.4. Metodologia	18
1.5. Hipótese	22
1.6. Estrutura inicial da tese	23
2. REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1. Conceitos importantes	24
2.1.1. Tarefas/Funções	25
2.1.2. Autonomia	25
2.1.3. Multiqualificação/ Multihabilidades (<i>Multiskilling</i>)	25
2.1.4. Polivalência/ Multitarefa	25
2.1.5. Rotação do trabalho (<i>job rotation</i>)	26
2.1.6. Flexibilidade	26
2.1.7. Enriquecimento do trabalho/Enriquecimento de cargos	27
2.1.8. <i>Kaizen</i>	27
2.1.9. Sistema de sugestões	28
2.2. Arranjo físico (<i>layout</i>)	30
2.2.1. Arranjo físico por produto	32
2.2.2. Arranjo físico celular	34
2.3. Mini-fábricas(MFs)	41
2.3.1. Unidades estratégicas de negócios (UENs)	48
2.4. Trabalho em grupo	55
2.5. Qualificação e competências	67
2.5.1. Qualificação (histórico)	69
2.5.2. Qualificação e competências– perfil atual	73

3. SETOR DE LINHA BRANCA	84
3.1. Perfil do setor de linha branca.....	84
3.2. Mercado brasileiro	84
3.2.1 Perfil do setor de linha branca – principais empresas que atuam no setor.....	89
4. ESTUDO DE CASO	94
4.1. Grupo A.....	95
4.1.1. Empresa A.....	100
4.2. Unidade A	106
4.2.1. Perfil dos funcionários entrevistados	108
4.2.2. Década de noventa – principais mudanças	115
4.2.2.1. Mini-fábricas (MFs) – difusão das primeiras idéias	119
4.2.2.2. Implantação das mini- fábricas	122
4.2.3. Perfil Atual da Unidade.....	133
4.2.4. Mini-fábricas.....	139
4.2.5. Mini-fábricas – arranjo híbrido atual	142
4.2.6. Mão-de-obra.....	145
4.2.7. Critérios de demissão	181
4.2.7.1. Critérios de demissão na unidade A ao longo dos anos.....	192
4.2.7.2. Discussão dos critérios utilizados no processo de demissões em 2002	203
4.2.8. Intensificação do trabalho	213
5. CONCLUSÕES	225
6. REFERÊNCIAS	237
APÊNDICE A	250
APÊNDICE B	263

LISTA DE TABELAS

TABELA 3.1 - Estatística de vendas industriais do setor de linha branca em 1996 e 2002.....	88
TABELA 3.2 - Classificação das empresas por pontos obtidos	89
TABELA 3.3 - Rentabilidade – retorno do investimento obtido e 2002	93
TABELA 4.1 – Distribuição geográfica dos trabalhadores do Grupo A de 2001 a 2003.....	98
TABELA 4.2 - Número total de empregados do grupo A no período de 2001 a 2003.....	99
TABELA 4.3 - Número de trabalhadores no setor de linha branca.....	105
TABELA 4.4 - Número de funcionários entrevistados por mini-fábrica.....	108
TABELA 4.5 - Número de funcionários – homens e mulheres.....	109
TABELA 4.6 - Variação de idade dos funcionários por mini-fábrica.....	110
TABELA 4.7 - Estado civil dos funcionários entrevistados.....	110
TABELA 4.8 - Funcionários –origem	111
TABELA 4.9 - Razões da migração dos funcionários para a cidade.....	111
TABELA 4.10 - Origem Rural	112
TABELA 4.11 - Escolaridade dos funcionários	113
TABELA 4.12 – Intervalo de variação de permanência dos funcionários na empresa	114
TABELA 4.13 - Variação do tempo de serviço dos funcionários da empresa	115
TABELA 4.14 - Principais produtos da empresa.....	117
TABELA 4.15 - Estimativa de produção na empresa na primeira semana de novembro e dezembro de 2002	137
TABELA 4.16 - Balança Comercial – 2002 (US\$ FOB)	138

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 4.1 - Distribuição geográfica dos trabalhadores do Grupo A.....	98
FIGURA 4.2 - Participação do grupo A nas vendas de produtos duráveis em vários países.....	99
FIGURA 4.3 - Redução do número de trabalhadores na matriz brasileira nos anos de 1997 e 2002.....	103
FIGURA 4.4 – Perfil da faixa etária dos trabalhadores.....	109
FIGURA 4.5 - Escolaridade dos trabalhadores.....	113
FIGURA 4.6 - Redução do número de funcionários na empresa em um período de dez anos.....	182
FIGURA 4.7 - Redução no número de funcionários na unidade São Carlos em um período de sete anos.....	182
FIGURA 4.8 - Organograma da unidade A em 2002.....	183

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 - Estrutura de organização da produção – Foco no processo.....	31
QUADRO 2.2 - Vantagens e desvantagens do arranjo físico por produto	33
QUADRO 2.3 - Estrutura de organização da produção – Foco no produto	35
QUADRO 2.4 - Vantagens e desvantagens dos tipos básicos de arranjo físico	39
QUADRO 2.5 - A organização da fábrica - mini - fábricas e grandes fábricas.....	48
QUADRO 3.1 - Perfil do setor de linha branca	85
QUADRO 3.2 - Ranking das empresas de eletrodomésticos nos país em 2002.....	87
QUADRO 4.1 - Férias coletivas e demissões –matriz sueca (Grupo A)	101
QUADRO 4.2 - Licença Remunerada, férias coletivas e demissões na empresa no Brasil.....	102
QUADRO 4.3 - Tipos básicos de corte de pessoal	104
QUADRO 4.4 - Principais mudanças na estrutura.....	118
QUADRO 4.5 - Mudanças no modo de gerenciar e organizar a produção, através da utilização do conceito de mini – fábricas.....	128
QUADRO 4.6 - Comparação da mudança de enfoque nos produtos da empresa – 1994 e 2000.....	134
QUADRO 4.7 - Relação licença remunerada, férias coletivas e demissões na unidade São Carlos	184

LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

BSH - *Bosch-Siemens Hausgeräte*

ELETROS - Associação nacional de fabricantes de produtos Eletroeletrônicos

FL - Mini-fábrica Lavadora de Roupas *Front Load*

GE - *General Electric Company*

GF - George Friedmann

GSA - Grupos Semi-Autonômos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

JIT –*Just-in-time*

LER – Lesões por Esforços Repetitivos

LG – *Life's Good*

MF(s) – Mini fábrica (s)

P&D – Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento

PDV – Programa de Demissão Voluntária

PN - Pierre Naville

PU – Refrigeradores Duplex Isolados com Espuma de Poliuretano

RH – Recursos Humanos

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

UNEs – Unidades Estratégicas de Negócios

RESUMO

A tese aborda a estrutura e o funcionamento de um arranjo produtivo e organizacional denominado de mini - fábrica (MF), estudando para isso as principais características presentes no planejamento, na implantação e na utilização das mini-fábricas nos dias atuais, em uma unidade de um grande grupo multinacional do setor eletroeletrônico. Buscou-se compreender a proposta inicial de mini-fábricas, como elas foram implantadas, quais as principais modificações e adaptações que foram realizadas ao longo dos anos, como o conceito estava sendo empregado mais recentemente, e quais os principais impactos e contribuições desse arranjo produtivo e organizacional para a organização e para as pessoas envolvidas nesse processo. A análise foi desenvolvida a partir de um estudo de caso na unidade, em que foram realizadas as entrevistas e coletados dados em três momentos distintos, obtendo-se um vasto material que permitiu observar e analisar diversas características importantes presentes no cotidiano da unidade. Os resultados mostraram que o arranjo denominado pela empresa de mini-fábrica pode ser considerado como um novo arranjo produtivo e organizacional híbrido, que concilia as características do conceito mini-fábricas com as de outros conceitos também utilizados pela unidade. No decorrer dos anos, as adaptações e as mudanças realizadas pela unidade fizeram que esse arranjo apresentasse aspectos diferentes dos empregados em outras empresas e dos descritos pela literatura. Essas características presentes nas mini-fábricas são fundamentais para os bons resultados obtidos pela empresa, e se tornaram um exemplo para as outras unidades do grupo.

Palavras – chave: Mini-fábricas (MFs), Trabalho em Grupo, Qualificação, Linha Branca.

ABSTRACT

This thesis is concerned to the structure of a productive and organizational arrangement – the mini-factory (MF) – and its related concepts. A local subsidiary of an electronics multinational corporation was analysed, considering the main characteristics of the mini-factory. The thesis analysed the initial project for the mini-factory, its planning and implementation, the main changes and adaptations along the years, and the way that the mini-factory concept is used more recently by the company. The thesis also analysed the mini-factory impacts and contributions for the work groups and the qualification processes, focusing both people and organization. A case study research was developed, including interviews and data research, considering three distinctive periods of study. The variety of data collected supported the analysis of several important characteristics of the company and the way it works. The main results of this thesis show that the arrangement studied, called mini-factory by the company, is, actually, a new hybrid productive and organizational arrangement, that integrates characteristics of the mini-factory original concept with the related concepts. The results indicate that the adaptation processes, made during the years by the company, developed an arrangement different from those described by the other companies and even by the literature. These identified characteristics had been crucial for the good results achieved by the company and, nowadays, it is considered an example for the other subsidiaries of this multinational corporation.

Key words: *Mini-factories (MFs), Work in Group, Qualification, White Line.*

1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo serão apresentados: o argumento da tese, a justificativa, os objetivos, a metodologia utilizada para sua elaboração, e a estrutura dos capítulos.

1.1 Apresentação

Na década de oitenta, com a disseminação do movimento da qualidade, as empresas começaram a modificar os seus processos produtivos e organizacionais e obtiveram, com o tempo, vários benefícios. Esse período pode ser caracterizado por uma importante mudança na forma de gestão das empresas, quando a influência dos trabalhadores começa a ser reconhecida e as suas habilidades e competências valorizadas (o que antes não ocorria), e pela crescente importância atribuída à qualidade dos produtos, que levou as empresas brasileiras a começarem a buscar e investir em novas práticas de manufatura para que pudessem concorrer tanto no mercado nacional, onde os consumidores começavam a conscientizar-se e a valorizar a qualidade, quanto no internacional como já ocorria em outros países.

Procurando enfrentar as novas necessidades impostas pelos mercados consumidores, visando conquistá-los, e também reagir ao período de recessão econômica pelo qual o país estava passando, as companhias passaram a implementar mudanças tecnológicas e organizacionais. Esse é um momento caracterizado pela revalorização da manufatura, por uma maior difusão dos conceitos e das práticas de qualidade, e pela rápida difusão do estilo de administração industrial japonesa.

Tem-se, assim, o início dos processos de reestruturação nas empresas que visavam, entre outras coisas, melhorar os índices de competitividade e implantar mudanças organizacionais que modificassem as relações entre elas e os seus empregados, proporcionando o desenvolvimento de novas formas de negociação e integração; além de considerar a influência do comportamento dos trabalhadores nos resultados obtidos pelas organizações (DONADONE & GRÜN, 2001).

Na década de noventa, o movimento denominado de reestruturação produtiva intensificou-se no meio organizacional, e as indústrias procuraram modernizar-se e aumentar as suas respectivas capacidades produtivas. Para isso, enfocavam principalmente as inovações técnicas e organizacionais, enxugando ou reduzindo os seus níveis hierárquicos, como estes objetivos: diminuir os custos de produção e os preços de produtos finais; elevar a qualidade dos produtos; aperfeiçoar a relação com os fornecedores; melhorar o atendimento aos seus clientes, entre outras coisas.

Nessa época, as diversas propostas identificadas com o “modelo japonês” continuavam se propagando pelas organizações, principalmente no que se refere aos aspectos relacionados às técnicas e ferramentas da qualidade e produtividade, como o controle da qualidade, os programas de sugestões, a filosofia *kaizen*, que foram transformando as empresas e modificando os arranjos produtivos e organizacionais. Conceitos como células de manufatura, trabalho em grupo ou equipe, e mini-fábricas passaram a ser utilizados, propondo uma nova maneira de lidar com a mão-de-obra, que procurava respeitar os esforços das pessoas envolvidas e, de alguma forma, compensá-las por isso, seja por meio de premiações, ou seja, de incentivos.

No entanto, nesse mesmo período novas idéias que diferiam das propostas pela qualidade total começaram a repercutir entre as empresas. Conceitos como reengenharia e *downsizing* difundiam-se no ambiente das organizações, trazendo várias modificações como: o processo de desativação de vários setores considerados menos importantes para o desenvolvimento das organizações; o enxugamento das estruturas hierárquicas; e vários processos de demissões nas empresas. Essas mudanças faziam parte da nova lógica financeira, que deixa de lado os diversos valores que faziam parte do cotidiano das organizações, tais como a dedicação e a valorização de seus funcionários, e está voltada para os interesses dos acionistas e do mercado financeiro.

Essa nova concepção das organizações mostrou a extensão das tendências existentes nos campos organizacionais das grandes corporações e também um rompimento claro com o passado. Os precursores dessa nova estratégia foram treinados em finanças e contabilidade, e focalizavam a corporação como uma coleção de ativos que poderiam e deveriam ser manipulados para aumentar lucros em curto prazo, ao invés de organizações criadas pelas necessidades de produção ou pelo desejo de vender mais produtos. A expansão desse ponto de vista foi o resultado de complexas interações

dentro dos campos organizacionais das grandes empresas. Essas condições promoveram o incentivo à lógica financeira e orientaram os executivos a experimentarem essa concepção nova da corporação (FLIGSTEIN, 1993).

As companhias, que antes operaram em mercados considerados mais estáveis, onde a competição entre as empresas era relativamente menor e a expansão de seus produtos geralmente estava associada às suas respectivas marcas, agora procuravam manter esta estabilidade. Essas organizações eram caracterizadas por uma nítida separação entre os gerentes, os administradores e os acionistas (*shareholders*). No entanto, com o passar do tempo, essa realidade começa a modificar-se e as empresas deparam-se com as mudanças que se difundem no meio organizacional, em um cenário marcado pelo crescimento das indústrias, pela diversificação dos produtos, pelas modificações na organização do trabalho, cada vez mais complexas (POWELL, 2001), e que revelavam mudanças no seu perfil.

Várias companhias passaram a agir no sentido de transformar e aproximar as suas relações internas das relações de mercado, e com isso os seus trabalhadores deveriam esforçar-se para serem capazes de entregar o produto no prazo estipulado, com o preço e a qualidade requisitada. Caso isso não ocorresse, elas corriam o risco de perder os seus clientes externos. Por outro lado, os trabalhadores no ambiente interno das empresas passaram a esforçar-se ao máximo para manterem-se empregados, e a sofrer a constante pressão do mercado sobre as empresas. Essa situação foi agravada pelo aumento dos conglomerados e com a diversificação, que transformaram algumas companhias em grandes *holdings*, nas quais as finanças tornaram-se a linguagem comum para comparar e unir as extensas atividades (POWELL, 2001).

Todas essas modificações, com o passar do tempo, tornaram cada vez mais clara a mudança no tipo de influência do ambiente externo no ambiente interno das organizações e nas relações estabelecidas entre elas. Algumas empresas relacionavam-se ou interagiam de um modo diferente daquele do no passado, ou seja, as fortes fronteiras ou limites que antes as separavam tornaram-se menos nítidas, e as transações de mercado aproximaram-se, evidenciando mais uma vez a ampliação da presença do mercado no dia – a - dia delas. Além disso, foram estabelecidas as alianças de negócios entre grupos de empresas consideradas independentes, que se uniram a companhias semelhantes, caracterizando assim a ampliação do domínio dessas companhias nos

mercados em que atuavam e do poder acionário mútuo, e uma forte colaboração permanente, visando atingir os objetivos e as metas estabelecidas mais rapidamente (DIMAGGIO, 2001).

Nesse contexto, muitas empresas retomam a constante busca por soluções, só que agora para se adaptarem a essa nova situação. Mais uma vez, com o passar do tempo, tanto as organizações como os trabalhadores encontram-se novamente diante de vários novos conceitos tais como: competitividade, flexibilidade, empresa enxuta, redes produtivas, polivalência, grupos semi-autônomos e tantos outros que vão sendo aos poucos incorporados e passam a fazer parte do cotidiano deles.

Para se entender um dos possíveis significados do conceito que será desenvolvido no decorrer do texto, estabelece-se nesse momento uma breve discussão sobre as formas de difusão das novas ferramentas organizacionais. Geralmente, para cada momento vivido pelas organizações tem-se uma nova série de termos, que são amplamente difundidos. Foram criados no ambiente organizacional verdadeiros modismos repetidos por várias pessoas em vários países, dando origem a várias novas situações que possibilitaram a ampliação do espaço da linguagem que passa a ser utilizada de diversas maneiras. Antes, usada constantemente pelas pessoas para se comunicarem, sendo hoje também um instrumento poderoso de persuasão e criação, que influencia a compreensão das pessoas e das empresas sobre a realidade em que vivem e concorre para importantes decisões a serem tomadas (ECCLES & NOHRIA, 1994).

Tem-se, assim, um aspecto importante, que muitas vezes deixa de ser observado e considerado na realidade vivida pelas organizações, que é a utilização da linguagem constantemente usada "...não só para se comunicar, mas também para persuadir, e até mesmo criar", influenciando cada vez mais a compreensão da realidade". No caso das companhias e da administração, é utilizada como uma forma de influenciar decisões ou atos, estando a serviço da ação e da decisão, pois pode ser usada "... para condicionar a maneira de pensar e agir das pessoas" (ECCLES & NOHRIA, 1994, p.9). No entanto, para que a empresa utilize esse tipo de discurso persuasivo ou argumentativo, é preciso que haja também uma situação em que ambos interlocutores (por exemplo: conceitos repassados pelas empresa aos trabalhadores) possam ou estejam suscetíveis de serem convencidos de alguma coisa.

Apesar da importância da utilização da linguagem como um instrumento para convencer as pessoas, por exemplo, da importância de uma idéia, somente mais recentemente o uso da retórica começa a ser observado mais cuidadosamente pelas empresas. Esta faz parte da nossa realidade em qualquer momento em que estabelecemos um diálogo com outras pessoas. Nesse caso, uma das possíveis utilizações da retórica está diretamente relacionada à persuasão, ou seja, quando alguém esta procurando convencer outra de alguma coisa, como no caso dos treinamentos que são realizados pelas empresas, para a implantação de novas práticas, para a conscientização da importância de um cliente, ou para as justificativas de demissões, quando a empresa procura convencer os trabalhadores de que elas são necessárias. Um outro exemplo de como a linguagem é utilizada para persuadir as pessoas a acreditarem em uma idéia foi descrito por COLE (1989) e refere-se à participação voluntária dos trabalhadores em empresas japonesas.

A linguagem é importante para a compreensão do contexto no qual as organizações estão inseridas, e para a análise e delineamento dos conceitos e dos fatores que fazem parte dessa realidade, tais como: as alterações no processo produtivo; o aumento das exigências em relação aos trabalhadores; a competitividade e as tensões entre as pessoas devidas à redução ou ao desaparecimento de alguns postos de trabalho; um ambiente com novas demandas e atividades no âmbito de muitas profissões, e novos desafios e exigências impostos pelo mercado de trabalho.

Também possibilita a análise e compreensão desses fatores na realidade vivida hoje pelos trabalhadores, que procuram: compreender melhor os conceitos que lhes são transmitidos pela empresa; adequar as suas atitudes às características do cotidiano de trabalho e aceitar as modificações, tentando ser mais flexíveis. É um esforço nem sempre bem sucedido, pois muitas vezes eles não conseguem compreender totalmente o significado de alguns conceitos e se limitam a repetir as explicações passadas a eles nos treinamentos e palestras realizados pela empresa.

Pode-se dizer então, que existe "...uma relação complexa entre o discurso e a prática que leva em consideração a interpenetração do que ingenuamente se considerou como duas esferas separadas....no mundo econômico, retórica não significa apenas jogo de palavras vazio, mas algo que modifica as práticas, produzindo e circunscrevendo o número de alternativas possíveis para cada decisão empresarial" (GRÜN, 1999, p.126).

Trabalhando-se ainda com a questão que envolve a maneira como os conceitos são empregados, muitas vezes eles podem ser modificados com o tempo devido à constante disputa existente entre os diversos setores – empresarial, sindical e gerencial, que visam propor uma definição relativa ao conteúdo das novidades organizacionais associadas a um tema, que seja válida na sociedade e que leve à idéia de polissemia, compreendida como: “... o sentido parcialmente compartilhado para um determinado conceito, sob o qual os entendimentos implícitos em torno de sua definição se fixam. Este compartilhamento apenas parcial garante um mínimo de acordo e evita uma crise na relação entre os contendores, para depois evoluir como conflitos simbólicos, em que cada parte tenta registrar como correta a sua versão específica”, e, depois de algum tempo da proposição do conceito, torna-se presente nas principais “...discussões no mundo empresarial e na sociedade como um todo, evoluindo para uma luta simbólica, em que os diversos grupos sociais tentam legitimar suas versões, desqualificando as demais formas” (DONADONE & GRÜN, 2001, p.113), permitindo com isso que se entenda essa “flexibilidade” dos conceitos.

Os diversos grupos de pessoas que estão envolvidos com este conceito, o compreendem de maneiras diferentes e as utilizam visando difundir-lo e fortalecê-lo diante de seus concorrentes do campo, como é o caso, por exemplo, do termo competitividade, que é a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar uma posição sustentável duradoura no mercado (COUTINHO & FERRAZ, 1995), que já fazia parte do seu cotidiano. Com o tempo, algumas questões envolvendo a competitividade começaram a ganhar mais espaço em discussões sobre estratégias gerenciais e questões de políticas governamentais. Outro exemplo refere-se às mini-fábricas, que podem ser compreendidas de diferentes maneiras, cada grupo tentando legitimar a sua versão.

A partir da compreensão da importância da utilização da linguagem no cotidiano das organizações e das pessoas, pode-se estabelecer a relação dela com a difusão de novos arranjos e modelos no ambiente organizacional, ou seja, neles estão contidos vários conceitos que são empregados pelas empresas de acordo com as suas necessidades, transmitindo-os para os trabalhadores conforme a visão mais conveniente aos seus interesses.

No sentido de atualizar as organizações, procuram empregar novos arranjos produtivos e organizacionais, que muitas vezes provocam várias mudanças em seus métodos, procedimentos e processos, e afetam diretamente o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho, levando assim à redefinição do perfil da força de trabalho nas organizações, para atingirem seus objetivos e suas metas previstas. O uso de novas tecnologias, também, exerce um impacto significativo no ambiente organizacional, e leva a mudanças e a modificações nas construções sociais (THOMAS, 1994), assim como ao aumento da flexibilidade do processo produtivo, que demanda uma melhor capacidade de responder às mudanças ambientais e ao desenvolvimento de novas tecnologias de processo.

Diante das modificações realizadas pelas empresas, resta aos trabalhadores procurarem assimilar os novos conceitos que são introduzidos pela organização. Diante dessa nova realidade, as pessoas são pressionadas a aumentarem os seus conhecimentos, manterem-se atualizadas, viverem constantemente atentas às notícias e às mudanças que estão ocorrendo em seu meio e fora dele, e novas atribuições, exigências e responsabilidades passam a fazer parte do cotidiano delas, tais como: possuírem novas habilidades; terem um certo nível de escolaridade; serem criativos; terem discernimento e iniciativa ao cumprir uma ordem; agirem com rapidez na análise dos problemas, nas tomadas de decisão e na proposição de soluções; aprimorarem as suas qualificações profissionais, e estarem sempre envolvidas e comprometidas com a empresa.

Todos esses fatores levam ao estabelecimento de uma nova relação entre o trabalhador e o ambiente de trabalho, o que faz com que ele se torne mais consciente, comece a buscar novas maneiras que lhe possibilitem compreender e superar os desafios impostos pelas empresas, e pelo mercado de trabalho, o que também vem alterando o conceito de emprego. Isso significa que com o aumento do contingente de mão-de-obra disponível (funcionários temporários, *part-time*, periódicos ou subcontratados, com ou sem carteira assinada, inseridos no mercado formal e informal de trabalho), disposta a aceitar muitas das exigências impostas pelo mercado de trabalho em troca da possibilidade de um emprego (SMITH, 1997), a insegurança e o medo do desemprego intensificam-se no cotidiano dos trabalhadores.

E, foi refletindo a respeito das questões apresentadas acima, que este trabalho procurou compreender a estrutura e o funcionamento de um novo arranjo

produtivo e organizacional denominado de mini - fábrica (MF), estudando as principais características presentes no planejamento e na sua implantação em uma unidade de um grande grupo multinacional do setor eletroeletrônico.

Esse novo arranjo apresenta inúmeras características consideradas relevantes ao trabalho, proporcionando um amplo campo de estudo e permitindo:

- ↳ a análise e a compreensão do conceito central – mini-fábrica, como ele se difunde, se adapta as características da empresa;
- ↳ a análise e a compreensão das relações existentes entre o conceito central – mini-fábrica e os termos acessórios utilizados, que, conciliados com as especificidades da empresa, levaram à implantação bem sucedida desse arranjo;
- ↳ a verificação de quais os principais impactos e contribuições da implantação desse arranjo;
- ↳ a verificação das modificações técnicas e organizacionais ocorridas ao longo dos anos na organização;
- ↳ a obtenção de uma melhor compreensão da maneira como os indivíduos envolvidos nesse processo avaliam estas modificações em seu ambiente de trabalho, verificando-se os aspectos considerados favoráveis e desfavoráveis, abrindo-se com isso novas perspectivas de estudos relacionados ao tema.

Também no decorrer da tese, foram trabalhados três aspectos que irão auxiliar uma melhor percepção das idéias apresentadas no trabalho. O primeiro aspecto refere-se ao modo como a linguagem é empregada diariamente pelas pessoas na organização e abrange alguns aspectos relativos à sua influência na utilização e difusão de determinados conceitos na unidade.

O segundo aspecto trata da utilização dos critérios de demissão, quais são esses critérios e como são sentidas pelos trabalhadores, o que irá possibilitar o entendimento de alguns fatores que se refletem diretamente no dia-a-dia da unidade

estudada, por exemplo, o medo constante do desemprego. E o terceiro trabalha mais especificamente com os processos de demissões na empresa desde a fase que as antecede até os momentos posteriores às demissões, abrindo também espaço para se abordar a questão da intensificação do trabalho.

Pretende-se, assim, responder como esse novo arranjo produtivo e organizacional modifica o ambiente de trabalho da unidade e o comportamento das pessoas, quais os principais aspectos envolvidos nesta transformação e como isso repercute no cotidiano da empresa.

É importante ressaltar que a escolha das mini-fábricas, como enfoque para o estudo de caso, deu-se pela presença de várias características consideradas relevantes, tais como: a utilização do trabalho em grupo, o tipo de *layout* (produto e celular), uma maior autonomia e responsabilidade dos trabalhadores, polivalência ou multifuncionalidade, comprometimento, qualificação, competências, delegação de responsabilidade, *downsizing*, entre outras que serão apresentadas no decorrer do trabalho.

1.2 Justificativa

Os cenários que constituíram a história da evolução das organizações sempre foram marcados por períodos de mudanças na gestão das empresas e da produção. Com o passar do tempo, as transformações continuaram ocorrendo, e nessa busca incessante por inovações e pelas melhores práticas organizacionais, as companhias defrontam-se com novos conceitos, que aos poucos vão sendo assimilados, e passam a fazer parte do cotidiano dos indivíduos dentro e fora das empresas.

Cada vez mais incorporadas ao vocabulário das pessoas e principalmente dos administradores, essas palavras encaixam-se em frases utilizadas para justificarem situações, comunicarem ou, então, persuadirem, como a necessidade de rápidas mudanças organizacionais, ou o aumento do ritmo das transformações nas indústrias.

Mas foi com a difusão do atual movimento de reestruturação produtiva que esse processo se intensificou, que se disseminaram vários novos conceitos e modelos implantados rapidamente no ambiente organizacional, como uma das possíveis soluções para as empresas, criando-se verdadeiros modismos, em que palavras, como qualidade, produtividade passaram a fazer parte do cotidiano das pessoas. No entanto, um fato interessante a ser destacado é que, na mesma velocidade com que eram difundidos e implantados, muitos deles simplesmente foram esquecidos após um determinado período de tempo.

No que se refere mais especificamente à utilização de modelos, nota-se que existem muitos questionamentos a respeito de até que ponto eles foram ou não realmente implantados pelas empresas e se convém ou é correto denominá-los assim. É interessante trabalhar essas questões, pois, entre outras coisas, pois isso auxilia uma melhor compreensão do porquê da escolha da denominação novo arranjo produtivo e organizacional.

Inicialmente, um dos fatos que podem ajudar a esclarecê-las relaciona-se à polissemia. Relembrando-se rapidamente a discussão da polissemia referente aos conceitos, constata-se que ela está diretamente relacionada às várias denominações atribuídas a eles e ajuda a explicá-los. Muitas vezes, um termo pode ser empregado para designar diferentes situações, para as pessoas que os utilizam na prática, e podem ter significados distintos, como é o caso, por exemplo, do termo mini-fábrica, usado na

unidade estudada para explicar um determinado tipo de arranjo produtivo e organizacional. Já pelas pessoas que não fazem parte da empresa e as observam externamente podem ter diferentes significados, como o de uma grande célula.

Ainda trabalhando com a questão da polissemia, outro exemplo que mostra a importância dessa questão, refere-se às equipes multifunção, que podem ser entendidas como um grupo de pessoas que trabalham em uma célula, ou ser consideradas como um processo de reorganização do processo de trabalho em grupos para o qual são atribuídas ou delegadas algumas responsabilidades. Tem-se assim dois bons exemplos, nos quais é possível se notar que essas denominações podem variar tanto de acordo com as definições que o modelo teórico atribui a elas, como se alterarem conforme a visão das pessoas que as implantam ou as constituem. O mesmo ocorre em relação aos modelos. Muitas vezes, um conceito pode ser utilizado para designar diferentes situações, e para as pessoas que os utilizam na prática podem ter também diferentes significados.

Nota-se, assim, que há uma relação entre a polissemia e os modelos, pois existem diferentes maneiras de se compreender o significado de um modelo, diversas definições para explicá-los e modos distintos de empregá-los, e é a partir dessas observações, importantes para a elaboração do argumento da tese, que se buscou compreender melhor como e quando se pode dizer que as técnicas e as práticas empregadas por uma empresa dão origem a um novo modelo, ou se encaixaram melhor na denominação um novo arranjo produtivo, e as diferenças existentes entre eles.

Voltando-se mais especificamente à questão dos significados atribuídos aos modelos, tem-se inicialmente uma definição que foi bastante empregada pela organização científica do trabalho, que definia o modelo como sendo um sistema de produção que garante os melhores resultados, e para obtê-los existirá um melhor caminho (*one best way*) que as empresas deverão seguir, e quem não se dispuser a adotá-lo, correrá o risco de ser eliminada pela concorrência. Também se deve considerar a idéia de que um modelo é uma configuração sócioprodutiva capaz de mobilizar os atores da empresa para obter um desempenho esperado (BOYER & FREYSSINET, 2000).

No entanto, é importante destacar que existe uma grande diferença entre o modelo teórico proposto e os modelos que são usados pelas empresas na prática. Isso ocorre porque no cotidiano das organizações tem-se a presença de vários fatores, como

a cultura da empresa, influenciando a utilização de determinadas práticas. Em relação à cultura da organização COLE (1989) argumenta que ela pode atuar contribuindo ou limitando como uma barreira, o que dificulta ou, em alguns casos, impede, “o pedir emprestado”, que nada mais é do que a tentativa de implantar um novo conceito ou modelo. Muitas vezes, um modelo, ao ser elaborado, deixa de considerar aspectos importantes, tais como: as vivências, experiências e especificidades da organização, o que de uma forma geral significa não analisar a sua história no decorrer do tempo.

A observação acima, também, remete às seguintes questões. A primeira é como um modelo que foi elaborado para ser implantado em um determinado país, que possui uma cultura específica, e foi elaborado para um determinado setor pode ser utilizado sem adaptações em outro contexto; e a segunda é se essas adaptações forem realizadas esse modelo dará origem a outro modelo, ou sua amplitude é capaz de abranger essas modificações.

Essas são várias questões polêmicas, que ainda geram discussões. Os modelos quase sempre sofrem várias modificações para se adaptarem à realidade, às condições locais e às especificidades de cada companhia, como é o caso, por exemplo, dos modelos referentes à qualidade, que foram implantados em várias indústrias, localizadas em diferentes países, com culturas e realidades diferentes.

Neste caso, ao se pensar na utilização de um determinado modelo, deve-se levar em consideração a realidade da empresa, e a maneira como são considerados os seus problemas organizacionais. Há, em seu cotidiano, princípios interligados segundo uma lógica na qual se baseiam as decisões, as escolhas organizacionais, e as práticas, que apesar de estarem relacionadas ao modelo, também estão vinculadas aos outros elementos que fazem parte do ambiente no qual cada organização se localiza, as suas condições locais e aos resultados obtidos (ZILBOVICIUS, 1999).

Outro aspecto relevante, relacionado às observações acima, refere-se às adaptações que as empresas devem sempre procurar realizar, de acordo com a realidade de cada uma, para responder da melhor forma as variações internas e externas que normalmente ocorrem, como as adequações das suas práticas e dispositivos técnicos, organizacionais, sociais e de gestão. Em alguns casos, elas podem adotar, até mesmo inventar outras novas ou criar dispositivos, como um modo de acompanhar as evoluções internas ou os fatores externos que surgem no decorrer do tempo.

No processo de difusão e implantação de um modelo é importante se realizar as adaptações para as necessidades do local. A adaptação às condições locais, usando o conhecimento e os recursos locais, é essencial, e pode significar uma garantia para se obter o comprometimento e a motivação necessária para conduzir a implantação do modelo (COLE, 1989).

Mas essa observação geralmente difere dos objetivos das empresas quando optam pela utilização de um modelo. Elas têm como objetivo copiá-lo e não adaptá-lo. O modelo que se pretende copiar já foi empregado com sucesso, e é exatamente esse aspecto que o torna interessante para a empresa. A idéia inicial é copiá-lo e obter os resultados positivos esperados. Somente após a implantação do modelo, quando os problemas começam a surgir, é que as empresas iniciam as modificações ou adaptações necessárias visando solucionar os problemas existentes.

No entanto, uma observação importante realizada por BOYER & FREYSSINET, citado por ZILBOVICIUS (1999), em relação às modificações necessárias das práticas ressalta que elas não ocorrem imediatamente, e sendo assim, devem ser realizadas em um espaço de tempo suficiente para que os modelos possam ser inventados ou assimilados. Portanto, existem algumas condições necessárias para a sua existência e sua viabilidade que os tornam viáveis, compatíveis, coerentes, com a finalidade de atingir os objetivos esperados.

De um modo geral, os modelos tornaram-se importantes para as empresas por conseguirem estabelecer de maneira coerente, as relações necessárias entre as práticas empregadas. Também possibilitaram que as pessoas responsáveis pelas tomadas de decisão conseguissem agir com base na lógica estabelecida pelo modelo escolhido, ou seja, ele sempre será utilizado como referência para as práticas diversas ou específicas que serão implantadas pela organização, normalmente para se adaptar às condições ambientais, gerais e locais (ZILBOVICIUS, 1999). Existem vários tipos de fatores que estão relacionados e afetam diretamente as condições nas quais as companhias atuam, e também influenciam nas decisões a serem tomadas em relação ao modelo que será utilizado ou que pretendem implantar.

Apesar de o termo modelo ser amplamente utilizado na literatura e nas empresas, deve-se tomar cuidado ao empregá-lo para não confundi-lo com o conceito de arranjo organizacional, o que torna fundamental a diferenciação entre eles

principalmente por estarem relacionados e ajuda a justificar a escolha da denominação novo arranjo produtivo e organizacional na tese. Essa distinção dos termos fica mais evidente a partir da observação realizada por ZILBOVICIUS (1999), que argumenta que a construção dos arranjos organizacionais envolve vários aspectos, tais como as condições sociais, técnicas e políticas relacionadas à história da empresa. Em um primeiro momento, faz-se necessário determinar em que nível de generalidade é possível se identificar alguns traços que sejam comuns às práticas empregadas por diferentes companhias, e com isso conseguir obter um conjunto que seja ao mesmo tempo lógico, coerente e racional.

Sendo assim, deve-se refletir e analisar quais práticas estão sendo utilizadas pela empresa para, a partir dessa pesquisa, encontrar os argumentos que serão usados como base para a discussão. Outro procedimento importante procura elaborar um determinado número de práticas e um modelo. No entanto, ao observar-se as práticas empregadas, percebe-se que existe uma diferença entre a realidade encontrada e o que está estipulado na teoria. Explicando-se de outra maneira, é necessário perceber como são construídas as visões de mundo dos agentes, para se compreender como o conhecimento se desenvolve e se torne operacional (THOMAS, 1994).

Para FLIGSTEIN (1993), uma das possíveis explicações para as diferenças existentes entre a teoria e a prática está relacionada à maneira como os administradores e gerentes enxergam o mundo. Sendo assim, a concepção de suas ações geralmente são tomadas em um contexto em que o curso da ação a ser executada era o único e óbvio. No entanto, a opção por novos cursos de ação requer assumir riscos e procurar ampliar as suas visões, para alternativas maiores.

Assim, quando se trabalha com a introdução de um novo modelo, conceitualmente talvez não se deva utilizar a palavra modelo, pois este contém as práticas a serem seguidas, mas não inclui as modificações que geralmente ocorrem quando elas são utilizadas pela empresa. Nesse caso, pode-se utilizar a denominação um novo arranjo físico e organizacional.

Também, ao se analisar a possibilidade de mudança de um modelo atual para um novo, deve-se estar atento a dois importantes critérios: a identificação de lentas evoluções que se abrem em descontinuidades brutais; e uma definição mais precisa do conceito novidade, isto é, um modelo pode ser considerado novo se busca atingir

objetivos que sejam diferentes dos que o antecedem. Dispositivos técnicos e organizacionais, de gestão e sociais originais, são implantados ou pelo menos recombinações dos antigos e conduz a resultados melhores ou superiores aos do modelo precedente (ZILBOVICIUS, 1999). Ao se aplicar esses dois critérios ao arranjo utilizado pela empresa estudada, pode-se verificar que eles não estão caracterizados nesta, o que ajuda a reafirmar a denominação utilizada no trabalho arranjo produtivo e organizacional, e não modelo.

No entanto, associadas a esses critérios, têm-se três possibilidades de erro. O primeiro estaria relacionado ao risco de confundir algum tipo de melhoria realizada em um modelo já existente com a emergência de um novo; segundo, para quem está avaliando o modelo externamente, muitas vezes dá-se uma maior importância ao quanto os princípios anunciados são diferentes dos antigos, sem se realizar uma avaliação mais detalhada, verificando se as possíveis mudanças que foram efetuadas pelos atores na empresa, principalmente no que se refere à estratégia, obtiveram melhores desempenhos. E por último, quando na análise se registra apenas a existência ou não de um ou outro dispositivo novo, sem se verificar de fato alterações na configuração do modelo de gestão (ZILBOVICIUS, 1999).

Observando-se essas três possibilidades de erro, nota-se que é importante sempre prestar muita atenção nas possíveis diferenças existentes entre o discurso proferido e a prática. Devem-se analisar quais possíveis práticas podem ser implementadas e são consideradas mais adequadas aos objetivos da organização, ou pode-se fazer a associação dessas práticas ao que o ambiente considera correto ou a melhor prática.

Outro aspecto importante é que nem sempre o emprego de uma forma particular de representação considerada genérica e generalizável implica a obtenção de resultados desejados em termos de eficiência, o que significa que podem ocorrer diferenças entre a representação institucionalizada como modelo e as práticas a partir dela desenvolvidas. Em relação aos resultados obtidos, esses podem ser diferentes dos previstos pelo modelo, devido a transformações ocorridas no ambiente econômico, social, cultural em que os agentes e as empresas operam (ZILBOVICIUS, 1999).

COLE (1989) faz uma observação interessante a respeito dessa questão, destacando dois pontos importantes: a evolução das melhores práticas no curso de suas

difusões e a importância da invenção local baseada em conhecimento local. Analisando-se o caso da empresa estudada, ainda que se identifique um ou alguns elementos novos no arranjo utilizado pela empresa, não se pode analisar isoladamente nada a respeito da mudança do modelo anterior a este que realmente comprove a existência de um novo modelo, mas pode-se perceber a importância das adaptações locais realizadas.

E é diante desses vários fatores, aqui resumidos sucintamente, presentes hoje nas questões relacionadas às organizações, que surgiu o interesse em estudá-lo. Atualmente, as empresas encontram-se diante de novos desafios e dificuldades que englobam vários fatores tanto do ambiente interno das organizações, tais como alterações na gestão administrativa, no processo produtivo e na organização do trabalho, como no ambiente externo, questões relacionadas à economia e à política mundial, ao mercado financeiro (pressões diretas dos acionistas, fusões, aquisições), entre outras.

Mais especificamente no ambiente interno das empresas, no que se refere aos novos arranjos produtivos e organizacionais, ainda não se tem uma clara noção de como todos esses fatores influenciam no cotidiano dos trabalhadores e quais são os principais impactos e contribuições sentidos por eles. Nos estudos realizados até o momento, existem algumas lacunas a respeito de como essas mudanças repercutem e interferem no cotidiano dos indivíduos e se refletem diretamente no desempenho e no comportamento destes, levando a maiores preocupações com questões relativas a qualificação, competências, flexibilidade, e até mesmo ao medo do desemprego.

Refletindo-se a respeito das questões apresentadas acima, este trabalho pretende responder algumas dessas perguntas, estudando e analisando um novo arranjo organizacional, que concilia a utilização das mini-fábricas e outros conceitos acessórios, transformando o ambiente de trabalho e o comportamento das pessoas.

As mini-fábricas apresentam algumas características consideradas relevantes ao trabalho e podem ser consideradas como um amplo campo para o estudo deste cenário, possibilitando analisar e compreender as relações existentes nestas novas propostas; verificar como os trabalhadores sentem essas mudanças e quais seus principais impactos e contribuições no dia -a dia dessas pessoas, obtendo-se assim uma melhor compreensão da maneira como a empresa e as pessoas avaliam estas modificações no ambiente de trabalho, ao verificarem os aspectos favoráveis e desfavoráveis envolvidos neste processo e fatores ligados às características a serem

estudados tais como qualificação, competências, trabalho em grupo, o que abre novas perspectivas de estudos relacionados ao tema.

1.3 Objetivos

Esta tese de doutorado tem como objetivo compreender a estrutura e o funcionamento de um arranjo produtivo e organizacional denominado de mini - fábrica (MF), com base nas principais características presentes no planejamento e na implantação das mini-fábricas em uma unidade de um grande grupo multinacional do setor eletroeletrônico. Para isso buscou-se compreender a proposta inicial de mini-fábrica e como ela foi implantada; quais as principais modificações e adaptações que foram realizadas ao longo dos anos nas mini-fábricas, desde a implantação até o final de 2002; como o conceito de mini-fábrica estava sendo empregado mais recentemente, e quais os principais impactos e contribuições desse arranjo produtivo e organizacional, para a organização e para as pessoas envolvidas nesse processo.

Além dos objetivos principais enunciados acima, têm-se como objetivos secundários:

↳ a compreensão das mudanças que ocorreram na organização do trabalho, de um modo geral;

↳ a compreensão de como a linguagem é utilizada para motivar, persuadir ou coagir as pessoas, difundir ou disseminar os conceitos atuais;

↳ a identificação e compreensão das diferenças existentes nos conceitos envolvidos na implantação das MF (s).

1.4 Metodologia

Esta tese de doutorado tem como proposta analisar a o processo de implantação e utilização das mini-fábricas, em um contexto de mudanças nas estratégias nas empresas e de crescente insegurança no mercado de trabalho.

Para atingir os objetivos delineados para esse trabalho, utilizou-se uma metodologia que pode ser dividida em duas etapas. Primeira, um estudo teórico acerca dos principais conceitos abordados, e a segunda onde foi realizado o estudo de caso.

Essa etapa inicial visa a elaboração da base teórica da tese, buscando na literatura uma contextualização dos temas e a identificação de questões e espaços nos quais o trabalho pretende fazer uma contribuição útil. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, acerca dos tópicos associados ao tema, que acompanhou todas as fases do trabalho. Em um primeiro momento, foram trabalhados os principais conceitos da tese como: mini-fábricas, unidades estratégicas de negócios, células, trabalho em grupo ou equipes; qualificação, competências, através de uma revisão da bibliografia que enfocou suas principais definições, seus respectivos impactos positivos e negativos, vantagens e desvantagens, além de suas possíveis relações, que em foi realizada a contextualização dos conceitos abordados e seus respectivos efeitos no dia-a-dia das empresas. Esta revisão auxiliou na elaboração dos questionários, iniciando-se assim a segunda etapa.

Além dessas variáveis centrais, trabalhou-se nas entrevistas com questões relacionadas ao medo do desemprego vivido hoje pelos trabalhadores, devido às constantes mudanças no meio econômico que afetam diretamente o comportamento das empresas e os critérios de demissões utilizados pela unidade. E, em uma última etapa, realizou-se a contextualização dos conceitos abordados e seus respectivos efeitos no dia-a-dia da unidade.

Em relação ao procedimento de pesquisa adotado, foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa. Segundo GODOY (1995, p.58), “a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou

seja, dos participantes da situação em estudo”. Em relação a essa abordagem, pode-se dizer que foram utilizados dois caminhos: documentação direta (pesquisa bibliográfica e documental) e documentação indireta (estudo de caso). As entrevistas estruturadas (com a análise de questionários) e não – estruturadas (roteiros de entrevista) foram utilizadas na pesquisa qualitativa (Apêndice A).

Segundo THIOLENT (1980), em uma pesquisa qualitativa a amostra é constituída a partir de critérios de diversificação de variáveis que, por hipótese são estratégicas, para se obter exemplos com uma maior diversidade possível das atividades relativas ao tema a ser estudado.

Buscando-se apresentar um quadro representativo da empresa envolvida neste processo de transformações do modelo organizacional e produtivo, foi realizado um estudo de caso. Segundo YIN (1994), o estudo de caso “é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza”. Este se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente.

Na elaboração do estudo de caso, foram realizadas entrevistas com as pessoas diretamente envolvidas no processo, tais como um gerente, cinco supervisores e quarenta trabalhadores. Entre eles, incluem-se os que ainda permanecem na empresa e que de alguma forma estiveram relacionados com a elaboração, implantação e funcionamento destas mini-fábricas. No entanto, é importante ressaltar que, durante o período de realização da tese, ocorreram algumas adaptações ou até mesmo algumas mudanças nos tópicos a serem abordados. Isso se deu possivelmente às informações obtidas durante a realização das entrevistas, que auxiliarão no enfoque definitivo da tese.

Foram entrevistados um gerente de manufatura, cinco supervisores (recursos humanos e mini-fábricas - M1, M2, M3 e M4, e quarenta trabalhadores. As entrevistas abrangeram trabalhadores de quatro mini-fábricas, e a escolha das pessoas entrevistadas foi realizada por seus respectivos supervisores, procurando atender o perfil deles foi requisitado para compor o quadro de funcionários entrevistados. O número de funcionários entrevistados foi obtido por um acordo com os supervisores, e pela disponibilidade que eles tinham de retirá-los do trabalho. Os supervisores das mini-

fábricas também foram entrevistados. Nas entrevistas foram obtidos dados tais como: número de funcionários da empresa, idade, gênero, nível de instrução, origem geográfica, entre outros, que foram utilizados como suporte para a pesquisa e auxiliaram na compreensão de alguns dados obtidos no estudo de caso. Através desses dados, fez-se uma descrição das características da amostra.

Foram coletados tanto dados secundários como primários. Entre os dados secundários tem-se a consulta a relatórios e publicações de dados estatísticos, e entre os dados primários tem-se: questionários, entrevistas, observações, análise do conteúdo, e observação não - participante (LAKATOS & MARCONI, 1991).

Durante as entrevistas, foram utilizados questionários com perguntas abertas e fechadas, procurando-se observar qual o universo das pessoas entrevistadas, e justificar a razão da escolha da amostra. Em relação à utilização de questionários com perguntas fechadas ou entrevistas não diretivas, pode-se dizer que existe “...um grande afastamento entre a significação que o pesquisador dá ‘as perguntas que faz e as respostas que propõe e a que lhe darão as pessoas entrevistadas. Precisando melhor, o entrevistado talvez se coloque problemas em termos completamente diferentes dos que o pesquisador imagina...Ao contrário, a informação conseguida pela entrevista não – diretiva é considerada como respondendo a níveis mais profundos, isto porque parece existir uma relação entre o grau de liberdade deixado ao entrevistado e o nível de profundidade das informações que ele pode fornecer” (THIOLLENT, 1987, p.192 – 193).

A escolha da empresa a ser enfocada no estudo de caso deu-se pelo sucesso das mini-fábricas, possibilitou a obtenção de um vasto material, com os dados e informações necessárias para a identificação e melhor compreensão das variáveis estudadas, que realmente exercem influência no comportamento dos trabalhadores no cenário atual vivido pela empresa. Outros aspectos que contribuíram para a escolha da unidade estão relacionados ao tempo de utilização das mini-fábricas, o que tornou possível a análise das principais modificações que ocorreram desde a sua implantação, até os dias atuais, e das transformações pelas quais a empresa passou desde o período em que era um fábrica nacional de refrigeradores, passando pela sua aquisição por um grande grupo multinacional do setor eletroeletrônico, até a sua atual estratégia de

mudança no foco do produto, situações que também influenciaram na implantação e nas modificações das mini-fábricas.

Considerando-se todos os fatores apresentados acima, iniciou-se o estudo de caso na unidade da empresa A, situada em São Carlos, enfocando-se a implantação, a difusão e as modificações realizadas nas mini – fábricas desde a sua implantação na década de noventa até os dias atuais.

O estudo das mini - fábricas possibilitou, entre outras contribuições, a compreensão de como as mudanças na organização do trabalho, nas estratégias empresariais e no ambiente externo às organizações, influenciam diretamente nos objetivos da unidade e no comportamento das pessoas, fornecendo assim um amplo campo para o estudo dessas mudanças. Também permitiu a identificação e melhor compreensão das variáveis envolvidas neste processo, consideradas relevantes na organização do trabalho, enfocando-se as mudanças ocorridas em relação ao comprometimento, à qualificação e às competências dos trabalhadores, assim como os aspectos positivos e negativos dessas mudanças e os aspectos favoráveis e desfavoráveis que influenciam as pessoas em um clima de turbulências e constante insegurança em relação ao trabalho.

Em função dos objetivos desta tese, obtiveram-se, na realização do estudo de caso, resultados que permitiram a observação dos pontos enumerados a seguir:

- ↳ Verificar como se estruturam e estão sendo utilizadas as mini-fábricas e quais os critérios utilizados pelas empresas durante sua implantação;
- ↳ Analisar como ocorreu a implantação das mini-fábricas e como essas mudanças interferiram na estratégia da organização, no comprometimento, na qualificação, na competência dos trabalhadores e no ambiente de trabalho;
- ↳ Analisar as possíveis dificuldades e conflitos ocorridos durante o processo de implantação e no decorrer da utilização das mini-fábricas (MFs);

- ↳ Analisar e compreender alguns aspectos relacionados ao comportamento dos trabalhadores diante de novas exigências em relação ao trabalho tais como: qualificação, competências, trabalho em grupo, rotatividade de funções, entre outras;
- ↳ Verificar e analisar quais as variáveis e as características específicas do setor que interferiram no decorrer do processo;
- ↳ Analisar e compreender alguns aspectos relacionados ao comportamento dos trabalhadores diante dos processos de demissões realizados pela unidade e dos critérios empregados por ela para a escolha dos trabalhadores a serem dispensados;
- ↳ Determinar as contribuições, os aspectos positivos e negativos da utilização desse arranjo produtivo e organizacional.

A partir da compreensão dos dados e das variáveis obtidas no estudo de caso, foram avaliados os principais aspectos que motivaram as modificações nas mini-fábricas, e que deram origem a esse arranjo híbrido.

1.5 Hipótese

A hipótese desse trabalho refere-se à difusão dos modelos. Um modelo é entendido como uma prescrição absoluta, aceito como tal, mas é retrabalhado pela prática organizacional cotidiana e estratégica até tornar-se uma forma híbrida, na qual a semelhança com o original acaba sendo mais no nível do vocabulário e das justificativas do que da prática efetiva, os quais muitas vezes acabam nos enganando sobre a correspondência entre os casos estudados e os modelos prescritos. Assim, precisamos prestar atenção a aspectos menos notados da difusão organizacional. Uma das funções essenciais de quaisquer modelos legitimados de “novidade organizacional” é a possibilidade de canalizar e fomentar o potencial de iniciativas de mudança, que vencem a inércia das empresas. O desenvolvimento histórico a ser retratado no caso estudado busca resgatar e realçar essa função menos evidente dos modelos

organizacionais. Por isso, a escolha de tratar detalhadamente um caso em vez de buscar a comparabilidade.

1.6 Estrutura inicial da tese

Este trabalho está dividido inicialmente em duas etapas. Na primeira, aborda e discute os conceitos considerados importantes para a compreensão e desenvolvimento do trabalho. Ela se inicia com a introdução da tese, que é dividida em cinco subitens: apresentação, justificativa, objetivos, metodologia e estrutura da tese.

A segunda contém a revisão da literatura da tese e está dividida em seis subitens principais. Inicia-se a revisão apresentando-se alguns conceitos importantes para a compreensão dos fundamentos da tese, tais como: tarefas e funções, autonomia, enriquecimento no trabalho (enriquecimento de cargo, *kaizen*, programas de sugestões), multiqualificação (*multiskilling*), polivalência/multitarefa, rotação no trabalho (*job rotation*), multiqualificação, e flexibilidade, que possibilitarão uma melhor compreensão do assunto estudado.

Os outros conceitos são trabalhados mais detalhadamente nos seguintes subitens: arranjo físico por produto e celular; mini-fábricas e unidades de negócios; trabalho em grupos (enriquecidos e semi-autônomos). Para finalizar, são apresentados os conceitos de qualificação e competências, encerrando-se assim a primeira etapa.

A segunda etapa da tese tem início com a realização de uma análise do setor de linha branca na qual a empresa estudada está inserida. Em seguida, apresenta-se um perfil dessa empresa.

Nesta última etapa, serão apontados e analisados detalhadamente os dados obtidos na realização da pesquisa de campo, e trabalhados os fatores considerados importantes para o desenvolvimento e compreensão das idéias do trabalho. Esta etapa pode ser considerada a mais importante do trabalho, pois serão apresentadas as idéias centrais do trabalho, as contribuições e conclusões da tese.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Com o passar do tempo, cada vez mais novos conceitos começaram a surgir no cenário das organizações e outros foram adaptados ganhando novas definições para se encaixarem à nova realidade vivida pelas empresas. Alguns desses conceitos serão abordados no item 2.1, tais como: tarefas/funções, autonomia, multiquificação/multihabilidades (*multiskilling*), polivalência/multitarefa, rotação no trabalho (*job rotation*), flexibilidade, enriquecimento do trabalho e de cargos, *kaizen*, e sistemas de sugestões.

Em seguida no item 2.2. será apresentado um breve resumo dos principais tipos de arranjos físicos (*layouts*) utilizados pelas empresas, e serão abordados mais especificamente os arranjos físicos - por produto e celular - que são usados na unidade estudada. Estabelece-se assim a relação com o item 2.3, onde são trabalhados os conceitos de mini-fábricas (MFs), assim como as denominadas unidades de negócios (item 2.3.1).

No item 2.4, tem-se o conceito de trabalho em grupo, abordando-se também os grupos enriquecidos e semi-autônomos; e no item 2.5, serão trabalhados os temas qualificação e competências, encerrando assim a revisão da literatura.

2.1 Conceitos importantes

Tem-se a seguir, uma breve abordagem de alguns conceitos considerados importantes, que possibilitarão uma melhor compreensão das idéias a serem desenvolvidas no decorrer da tese.

2.1.1 Tarefa/Funções

As tarefas podem ser compreendidas como sendo as atividades que os operários realizam para atingir os objetivos da empresa na qual trabalham (MONKS, 1987).

A idéia da realização de tarefas determinadas passou a se destacar nas indústrias no período da administração científica de Taylor. Cada operário tinha a sua tarefa completamente planejada pela direção, com pelo menos, um dia de antecedência,

e cada homem recebia, na maior parte dos casos, instruções escritas completas que especificavam o que deveria ser realizado, ou recebiam a tarefa da qual era encarregado, e os meios para realizá-la. Assim, em uma tarefa estava especificado o que deve ser feito também como fazê-lo, além do tempo exato concebido para sua execução.

2.1.2 Autonomia

A autonomia é um conceito que possui várias definições. Esta pode ser compreendida como a capacidade que um grupo ou um indivíduo possui de projetar, decidir e implementar alterações no ritmo de trabalho, nos métodos utilizados pela empresa, na alocação interna e no controle de atividades relacionadas à produção, apoiado(s) nas bases técnica e organizacional existentes onde este grupo ou indivíduo atua (MARX, 1997a).

2.1.3 Multiqualificação (multiskilling) / Multihabilidades

A multiqualificação, como diz o próprio nome, envolve o desenvolvimento de múltiplas habilidades em uma pessoa, como uma forma de aumentar o seu repertório de ações, principalmente frente a imprevistos (SALERNO, 1999). A partir do momento em que os trabalhadores desenvolvem multihabilidades, eles também adquirem uma maior responsabilidade sobre o sistema de produção.

2.1.4 Polivalência / Multitarefa

Polivalência é um termo que ao longo dos anos foi ganhando diversas definições. Ela pode significar um trabalho mais variado com uma certa possibilidade do trabalhador administrar o seu próprio tempo. Isto, porém, não significa que ocorra necessariamente uma mudança qualitativa nas tarefas que ele executa, ou seja, não se tem necessariamente uma intelectualização do trabalho, mesmo que o indivíduo trabalhe com equipamentos mais complexos (SHIROMA & CAMPOS, 1997).

Já a denominação multifarefa pode ser utilizada quando se tem um operador que "...é alocado em uma linha de produção com vinculação exclusiva a um

determinado posto no qual são realizadas diversas operações pré-projetadas e definidas” (ZILBOVICIUS, p.195, 1999).

2.1.5 Rotação no trabalho (*job rotation*)

A rotação de postos ou também conhecida como rotação no trabalho, pode ser compreendida como sendo o revezamento entre as pessoas envolvidas nas tarefas de um processo (FLEURY & VARGAS, 1983). Esse tipo de revezamento no trabalho, resumidamente significa mover os indivíduos periodicamente entre diferentes conjuntos de tarefas para proporcionar alguma variedade em suas atividades.

2.1.6 Flexibilidade

O conceito de flexibilidade pode ser compreendido de diferentes maneiras e o seu significado pode variar de acordo com o contexto em que está sendo utilizado. Existem várias denominações para o conceito flexibilidade, tais como: social extra empresa, estratégica, de volume, gama, *mix*, operações sazonais, para suportar o mau funcionamento do sistema produtivo, e para suportar erros de previsão (SALERNO, 1991).

No entanto, neste trabalho, talvez as noções mais interessantes sejam a flexibilidade relacionada à mão-de-obra e a segurança no emprego e às operações sazonais. A flexibilidade relacionada à mão-de-obra é importante quando se está trabalhando com operações sazonais, como é o caso da unidade estudada, em que ocorrem as flutuações da carga de trabalho. Com isso têm-se variações e cria-se a necessidade de uma vinculação direta com a flexibilidade de contratação. Isso significa utilizar como recurso horas extras, contratos que assegurem uma distribuição não homogênea das horas trabalhadas ao longo do ano, além da possibilidade de deslocamento da mão-de-obra entre setores produtivos de uma mesma fábrica. Essa flexibilidade pode ser usada para compensar o mau funcionamento do sistema produtivo (SALERNO, 1990). A flexibilidade para operações sazonais está relacionada à capacidade que a empresa tem de suportar as sazonalidades na demanda e na produção de seus produtos (SALERNO, 1991).

2.1.7 Enriquecimento do trabalho/ Enriquecimento de cargos

O enriquecimento do trabalho está mais especificamente relacionado ao modo como as pessoas o executam. Quando se tem um aumento no número de tarefas que é alocado a cada trabalho, esse pode ser considerado como sendo o enriquecimento do trabalho.

Já o enriquecimento de cargos teve sua origem na Escola de Relações Humanas, destacando-se por levar em conta os fatores psicológicos do trabalhador. Este representa uma tentativa de crescimento pessoal, através do aumento gradativo dos objetivos, das responsabilidades e dos desafios das tarefas do cargo. Pode ser considerado como uma ampliação do trabalho, que procura trazer maiores oportunidades para os trabalhadores, possibilitando-lhes desenvolver um trabalho que os levem a atingir as características de personalidade de pessoas maduras (ARGYRIS, 1969).

Para HERZBERG (1987), o enriquecimento do trabalho não é uma proposta de um tempo, mas uma contínua administração da função. Através do enriquecimento de cargos, o trabalhador passa a controlar algumas características das tarefas, incorporando novas tarefas e responsabilidades a seu cargo e superando os inconvenientes do trabalho parcelado e monótono. Trocam-se informações a respeito dos resultados obtidos pelos trabalhadores, procurando-se ao mesmo tempo treinar, motivar e aumentar a sua responsabilidade para com o produto. O empregado recebe maior autoridade, responsabilidade e critério para planejar, organizar e controlar o seu próprio trabalho, aumentando a sua autonomia. Esta pode ser realizada, por exemplo, através da tomada de decisões sobre como e quando executar as tarefas, provocando um grande impacto na autonomia.

2.1.8 Kaizen

O *kaizen* é apresentado aqui, pois trata-se de uma filosofia japonesa utilizada pela unidade estudada, que acredita que os trabalhadores podem: realizar as tarefas que lhes são designadas de um modo um pouco melhor a cada dia e nenhum dia deve passar sem que algum tipo de aperfeiçoamento seja efetuado em algum lugar da

empresa (melhoramento contínuo). Este tem como princípio a melhoria dos métodos, e entre os resultados obtidos com a sua utilização têm-se desde pequenos até substanciais aperfeiçoamentos e economias. Também possibilita a adoção por parte do trabalhador, de uma atitude mais positiva em relação à mudança e às melhorias efetuadas no modo como ele executa o seu trabalho.

Abrange todos os processos da empresa, desde a maneira como o operário trabalha na fábrica, as melhorias nas máquinas e instalações, até o aperfeiçoamento dos sistemas e procedimentos.

Na estratégia do *kaizen*, as atividades são realizadas por pequenos grupos, voluntários e informais, organizados dentro da empresa para desempenhar tarefas específicas na área de trabalho, e que são responsáveis pela resolução de problemas e introdução de melhoramentos. Com o tempo, o trabalho desenvolvido por esses grupos, passa a se destacar e a ser respeitado, tanto pelos trabalhadores, como pela administração (ROTTA, 1998).

As atividades do *kaizen* procuram melhorar a qualidade, o custo e a programação. Os esforços da administração devem ser contínuos, garantindo o apoio, a resposta positiva e construtiva da mão-de-obra, e enfatizando o envolvimento voluntário. A maneira como a administração age, como por exemplo, a atenção e a receptividade em relação às sugestões dadas pelos funcionários, também são essenciais para estimular os trabalhadores a pensarem melhores maneiras de realizar o serviço.

No *kaizen* as mudanças podem ser consideradas pequenas e contínuas, não exigindo grandes investimentos em sua implantação. Entre as dificuldades encontradas para o seu funcionamento tem-se o acesso e troca de informações (maneira como são reunidas, processadas e usadas) tanto entre pessoas como entre unidades ou departamentos e a resistência psicológica das pessoas nesses locais diferentes pode-se tornar um obstáculo, durante sua implantação.

2.1.9 Sistema de Sugestões

Também empregado pela unidade o sistema de sugestões visa entre outras coisas a melhoria da qualidade e produtividade, e estimular cada pessoa a fazer melhorias. As sugestões geralmente estão relacionadas a pequenos aperfeiçoamentos na

própria área do empregado e são fáceis e baratas de serem implementadas. As pessoas e os grupos são encorajados a desenvolver a sua própria consciência e a concentrar seus esforços na melhoria da qualidade. Estes recebem ferramentas e passam a ter responsabilidade para realizar o que é requisitado.

O sistema de sugestões pode ajudar a promover a motivação e a conscientização dos funcionários sobre a importância da atividade voluntária e o apoio e a participação da administração, dos supervisores e dos membros da equipe que coordenam o sistema de sugestões são necessários para o sucesso da atividade voluntária de elaboração de sugestões.

No entanto a grande importância do sistema está em ser um instrumento para incentivar cada funcionário a compreender melhor o seu trabalho e a entender onde ele se encaixa e a sua importância no processo de produção. Entre as vantagens que podem ser obtidas com a sua utilização tem-se: o desenvolvimento dos recursos humanos, o aumento da comunicação entre os trabalhadores e o estímulo à cooperação e ao companheirismo no ambiente de trabalho (ROTTA, 1998), criando-se assim, um sistema que estimula todos os funcionários a pensar continuamente em idéias, mesmo as mais simples, para melhorar qualquer aspecto de trabalho, não somente os relativos aos custos.

Cabe a empresa conscientizar e convencer os trabalhadores da importância de suas sugestões. Como é um trabalho voluntário, o seu sucesso irá depender da participação e do apoio de todos os funcionários da empresa. O objetivo é que eles passem a observar mais o ambiente de trabalho, procurando dar sugestões que auxiliem na solução ou nas correções dos problemas encontrados; para melhorar o ambiente de trabalho e os bens ou serviços que produzem. Também visa estimular a criatividade, e despertar um sentimento de valorização nas pessoas que têm as suas idéias selecionadas e premiadas. Lembrando-se sempre que a gratificação financeira exerce influência direta na participação dos funcionários.

Por outro lado, a empresa obtém benefícios e vantagens financeiras, decorrentes das idéias dos trabalhadores que devem ser avaliadas rapidamente e um sistema de gratificação baseado em sua qualidade oferece um incentivo adicional.

À medida que os funcionários encontram soluções para os problemas de trabalho, eles as escrevem e as apresentam na forma de sugestões, e essas podem ser

adotadas ou não pela equipe administrativa. Geralmente, as sugestões em um primeiro momento são apresentadas aos denominados grupos *kaizen*, que são os responsáveis por avaliar as idéias e selecionar as melhores sugestões. Essas são avaliadas e recompensadas com base em critérios previamente estabelecidos e podem proporcionar, por exemplo, um trabalho mais fácil, seguro e eficiente; reduzindo erros e custos, melhorando o atendimento e tornando os clientes mais satisfeitos.

2.2. Arranjo Físico (*Layout*)

O arranjo físico se refere à disposição da produção, apoio, serviço, de clientes e outras instalações, que de alguma maneira irão afetar o manejo dos materiais, a utilização do equipamento, os níveis de armazenagem do estoque (MONKS, 1987), e as pessoas envolvidas no processo, tanto em seus aspectos físicos como psicológicos, por exemplo: na sua produtividade, satisfação, motivação, e comprometimento.

Esses podem ser modificados por vários motivos, tais como: pelo lançamento de um novo produto, ou pela necessidade da empresa implantar um novo processo. Existem vários tipos de arranjos e pode-se dizer que eles são em grande parte determinados pelo tipo de produto, de processo de produção, ou pelo volume da produção.

Os arranjos físicos mais utilizados pelas companhias são: o arranjo físico posicional, arranjo físico por processo, que serão apresentados resumidamente, e o arranjo físico por produto e o celular, que serão abordados mais detalhadamente, pois são utilizados pela empresa estudada.

O arranjo físico posicional é normalmente utilizado quando materiais a serem produzidos ou transformados são muito grandes, ou delicados e, por isso, de difícil locomoção. Nesse tipo de arranjo, são as pessoas que se deslocam ou se locomovem e não o material. Entre as principais vantagens da utilização desse arranjo tem-se: a flexibilidade de *mix* e produto, que pode ser considerada muito alta; o não-deslocamento do produto ou cliente; e a alta variedade de tarefas para a mão-de-obra. Já entre as suas principais desvantagens, tem-se: os custos unitários são elevados; a programação de espaço ou atividades pode ser complexa; e esse arranjo pode levar a uma grande movimentação tanto dos equipamentos como da mão-de-obra. (SLACK, 1999).

O segundo tipo de arranjo é o denominado por processo. Nele são colocados juntos todos os recursos cujas operações são similares. Os diferentes tipos de recursos que sofrem transformação percorrerão seus roteiros ao longo da operação de acordo com suas necessidades de processamento. Esse tipo de arranjo é geralmente usado quando a variedade é relativamente alta. Suas principais vantagens são: grande flexibilidade de *mix* e produto; relativamente resistência em caso de interrupção de etapas; e, por último, relativa facilidade da supervisão do equipamento e das instalações.

Entre as suas desvantagens, tem-se: baixa utilização de recursos; a possibilidade de um alto estoque em processo ou filas de clientes; e possível dificuldade de controlar um fluxo complexo (SLACK, 1999).

QUADRO 2.1 - Estrutura de organização da produção – Foco no processo

Foco no processo
Onde estão localizadas as responsabilidades pelos lucros e custos: Organização central
Tamanho do staff da organização: Relativamente ampla
Principais funções do staff da organização: 1. Coordenação com marketing; 2. facilidade para a tomada de decisões; 3. política de pessoal; 4. compras; 5. administração dos relatórios da logística; 6. coordenação do planejamento da produção; 7. realização ou aquisição, decisão de integração vertical; 8. recrutamento dos futuros administradores da planta; 9. revisão do desempenho da planta, base do centro de custos.
Maior responsabilidade da organização da planta (unidade): 1. utilização eficiente dos materiais e das vantagens (instalações e facilidades); 2. recrutamento e seleção dos trabalhadores da baixa administração; 3. respostas para os pedidos especiais do marketing, com área limitada, entre outras.

Fonte: Adaptado de HAYES & SCHMENNER (1978, p.112)

Após essa breve apresentação dos arranjos físicos - posicional e por processo - parte-se para uma descrição mais detalhada dos arranjos físicos - por produto e celular - que são utilizados pela unidade estudada.

2.2.1 Arranjo físico por produto

O arranjo físico por produto “envolve localizar os recursos produtivos transformadores inteiramente segundo a melhor conveniência do recurso que está sendo transformado. Cada produto, elemento de informação ou cliente segue um roteiro predefinido no qual a seqüência de atividades requerida coincide com a seqüência na qual os processos foram arranjados fisicamente” (SLACK, 1999, p.166).

Esse tipo de arranjo também pode ser chamado de arranjo físico em fluxo ou em linha, pois o fluxo de produtos, de informações ou de clientes é estabelecido de um modo bem visível e também previsível, o que traz como uma de suas vantagens uma maior facilidade para controlá-lo, além de possuir uma uniformidade dos requisitos dos produtos ou serviços oferecidos que leva à operação, como é o caso, por exemplo, da montagem de automóveis, em que quase todas as variantes do mesmo modelo requerem a mesma seqüência de processos (SLACK, 1999), e mais especificamente em relação à unidade estudada, os refrigeradores.

No arranjo físico por produto, a variedade de produtos e serviços é relativamente pequena, além de apresentar baixos custos unitários para altos volumes, o que irá representar uma boa oportunidade para que ocorra a especialização do equipamento e se obtenha a movimentação conveniente de clientes e materiais.

Trabalhando-se mais com a questão da organização no layout em linha, as máquinas são colocadas de acordo com a seqüência de operações e são executadas acompanhando, sem caminhos alternativos. O material percorre um caminho previamente determinado dentro do processo. Como vantagens e desvantagens desse arranjo físico tem-se:

QUADRO 2.2 - Vantagens e desvantagens do arranjo físico por produto

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> - Simplicidade, lógica e um fluxo direto como resultado; - Pouco trabalho em processo e redução do inventário em processo; - O tempo total de produção por unidade é baixo; - A movimentação de material é reduzida; - Não exige muita habilidade dos trabalhadores; - Resulta num controle simples da produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Parada de máquinas resulta numa interrupção da linha; - Mudanças no design do produto torna o layout obsoleto; - Estações de trabalho mais lentas que limitam o trabalho da produção; - Necessidade de uma supervisão geral; - Resulta em altos investimentos em equipamentos; - Equipamentos para fins específicos precisam ser utilizados.

Fonte: TOMPKINS & WHITE (1984)

Uma observação interessante é que o layout para a linha de produção é baseado na seqüência do processo para as partes produzidas na linha. Normalmente os materiais fluem de uma estação de trabalho diretamente para uma próxima adjacente. O caminho do fluxo é bem planejado, e geralmente nessas circunstâncias tem-se um grande volume (TOMPKINS & WHITE, 1984).

O *layout* de produto reúne os operários e os equipamentos de acordo com a seqüência de operações que serão realizadas no produto ou no cliente. São utilizados transportadores (linha de montagem) e equipamento automatizado para produzir grandes volumes de relativamente poucos itens (por exemplo, lavadoras). O trabalho flui de modo tipicamente contínuo e orientado por instruções padronizadas.

Entre as suas vantagens encontram-se: a grande utilização de pessoal e equipamento; o baixo custo de manejo de materiais; a mão-de-obra não especializada de

baixo custo e o menor estoque de obra em andamento. As desvantagens são: sistema inflexível (a menos que tenha sido projetado para ser mais flexível); equipamento especializado de alto custo; operações interdependentes; e tarefas monótonas, a menos que os produtos sejam sob encomenda ou o sistema flexível (MONKS, 1987).

Um das críticas que foram realizadas a respeito desse tipo de layout é que os *layouts* de produto são bem estruturados do ponto de vista do projeto e exigem pouca inovação ou decisão por parte dos empregados que operam a linha de produção. Em relação às pessoas envolvidas, pode-se dizer eles minimizam a eficiência do operário ou diminuem em alguns casos, pois reúnem as atividades de trabalho de modo seqüencial em estações (ou postos) de trabalho, o que faz com que se tenha uma alta utilização da mão-de-obra, e como resultado disso se obtenha o mínimo de tempo ocioso (MONKS, 1987). Isso é considerado uma vantagem para a empresa e uma desvantagem para os trabalhadores.

Tanto o arranjo físico por produto como o celular, que será apresentado a seguir, são utilizados pela empresa.

2.2.2 Arranjo físico celular

O arranjo físico celular pode ser compreendido como: “..aquele em que os recursos transformados, entrando na operação, são pré – selecionados (ou pré-selecionam-se a si próprios) para movimentar-se para uma parte específica da operação ou célula na qual se encontram todos os recursos transformadores necessários a atender as suas necessidades imediatas de processamento” (SLACK, 1999, p.165).

Após serem processados na célula, os recursos podem seguir para outra, de acordo com a seqüência estabelecida pela empresa. Podem ser organizadas de maneiras diferentes - não existindo assim um modo único - e segundo um arranjo físico por processo ou por produto, como no caso da empresa estudada.

O arranjo celular é mais utilizado quando a variedade de produtos e serviços se reduz de forma que o grupo de clientes que possuem necessidades similares possa ser identificado, o que não está diretamente relacionado à variedade de produtos fabricados.

Para que uma empresa utilize esse tipo de processo, ou seja, celular, um dos fatores que devem ser analisados é que ela possua um determinado número de produtos

e existam algumas similaridades entre alguns, o que possibilitará a formação de famílias de produtos.

Entre as suas vantagens encontra-se a possibilidade de mudanças relativas à variedade e ao volume, isto é, à medida que se tem um aumento do volume, tem-se também um acréscimo na preocupação com a tomada de decisão, que deve se adaptar corretamente quando o fluxo aumenta. O mesmo acontece quando a variedade se reduz: existe uma possibilidade maior em se arranjar os recursos transformadores de acordo com as necessidades de processamento do produto ou serviço. Esse aspecto ajuda a esclarecer a opção. Como a empresa estudada passa por variações nas demandas de seus produtos, esse tipo de arranjo possibilita-lhe adaptar-se a essa sazonalidade.

Como uma de suas desvantagens, podem-se citar os elevados custos relacionados às mudanças a serem realizadas pela empresa no arranjo físico envolvendo fatores que acarretem a sua elevação.

QUADRO 2.3 - Estrutura de organização da produção – Foco no produto

Foco no produto
Onde estão localizadas as responsabilidades pelos lucros e custos: Grupos de produtos.
Tamanho do staff da organização: Relativamente pequeno.
Principais funções do staff da organização: 1. comunicar à organização as mudanças e os pedidos; 3. avaliar e recompensar (gratificar) os administradores (gerentes) da planta; 4. selecionar os gerentes e administrar os caminhos da carreira – possibilidade através das linhas dos grupos de produtos.
Maior responsabilidade da organização da planta (unidade): 1. coordenação com marketing; 2. facilidades nas decisões (assunto para o marketing); 3. compras e logística; 4. planejamento da produção e controle de relatórios; 5. realização ou aquisição; 6. recrutamento da administração.

Fonte: Adaptado de HAYES & SCHMENNER (1978, p.112)

As células começaram a ser implantadas pelas empresas russas desde a década de sessenta, e no decorrer dos anos foram ganhando várias definições. Elas podem ser denominadas como um grupo de máquinas, que fabrica completamente todos os produtos ou parte deles, e que, para isso, são equipadas com todas as facilidades necessárias para o processamento desses produtos (BURBIDGE, 1975).

GREENE & SADOWSKI (1984) as definem como sendo a divisão física de uma manufatura convencional ampla dentro da produção celular. Para eles, cada célula é projetada para produzir, da forma mais eficiente, peças que possuam tipos comuns, ou formas que tenham máquinas, processo e fixações similares.

A manufatura celular também pode ser considerada como uma aplicação da tecnologia de grupo, isto é, nela, partes similares são agrupadas em partes de famílias e são produzidas ou processadas separadamente em subsistemas de manufatura, denominados de células (GARZA & SMUNT, 1991). Essa observação é importante, pois muitas vezes esses dois conceitos são utilizados conjuntamente.

Explicando melhor, a tecnologia de grupo consiste no agrupamento das peças a partir de sua similaridade geométrica e seqüência de operações e na destinação do mesmo grupo de peças às mesmas máquinas (LEITE, 1995), ou, em outro enfoque a tecnologia de grupo considera que as células são unidades que fabricam famílias ou grupo de peças que, em termos de forma e seqüência de operações, tipos de equipamento necessário apresentam semelhança entre si (ZILBOVICIUS, 1999). Para HYER & WEMMERLÖV (1983), a mais avançada aplicação da tecnologia de grupo deu-se por meio da criação das células de manufatura.

Voltando-se às células, outra observação interessante refere-se à utilização da família do produto, que é definida pelas necessidades similares de processamento ou de produção (HYER & BROWN, 1999). As famílias de produtos têm como um dos objetivos que essas famílias possibilitem o agrupamento de modelos com máxima semelhança, obtendo-se assim um maior aproveitamento de mão-de-obra e máquinas. Na empresa estudada, os produtos são divididos em famílias de produtos, constituídas por produtos similares, como é o caso das lavadoras *top load*, lavadoras *front load*, e os *freezers*.

As células de produção também podem ser consideradas como um novo arranjo físico fabril, organizado segundo o tipo de máquina que procura substituir o

anterior, denominado de funcional. Elas têm como base o conceito de tecnologia de grupo, e são organizadas a partir de semelhanças de produtos e processos. Uma célula de produção fabrica uma família de peças que possuem similaridades em termos de geometria e processo. Os equipamentos necessários são instalados em linha, ou preferencialmente em “U”, o que simplifica os roteiros de materiais na fábrica, os programas e o controle dos equipamentos e de atravessamento dos materiais e produtos. A organização celular, entre outras vantagens, ajuda a eliminar os estoques e materiais do processo (BRESCIANI, 1994).

Ela também pode ser vista como um grupo de máquinas ou processos diferentes que são colocados juntos e dedicados para a produção de uma área específica de partes de famílias (VAKHARIA, 1986) similares nas exigências de processamento, tais como: as operações necessárias, as tolerâncias, a capacidade das ferramentas das máquinas, entre outras (WEMMERLÖV & HYER 1989), permitindo que a frequência do *setup* seja reduzida e o fluxo de material seja melhorado (KANNAN & PALOCSAY, 1999).

Também pode ser descrita como uma organização das máquinas a partir do fluxo de produção, o que permite a diminuição do *lead time* das peças e dos estoques intermediários. A integração entre as várias máquinas de cada célula permite reduzir e até eliminar o tempo de permanência normal das peças nas prateleiras antes de serem utilizadas nas máquinas (LEITE, 1995).

As células também podem ser compreendidas como pequenas equipes que recebem autonomia suficiente para auto-organizar seus respectivos trabalhos (MELLO e SILVA et al., 2002).

Normalmente, nelas existem equipamentos dedicados e materiais para partes da família ou produtos com necessidades de processamento ou produção similares a fim de criar um fluxo onde as tarefas e as pessoas que as desempenham estão localizadas próximas em termos de tempo, espaço, e informação. É importante observar que três elementos são considerados críticos: tempo, espaço e informação. As células incluem, entre suas características gerais: a dedicação de equipamentos para a fabricação de partes da família ou produtos que têm as necessidades similares de processamento ou para a produção e a criação de um fluxo de trabalho que necessita de tarefas que estejam ligadas próximas em termos de tempo, espaço e informação.

No entanto, algumas recomendações são importantes para a utilização das células de produção, e devem ser analisadas cuidadosamente: os aspectos ergonômicos; a movimentação de trabalhadores entre as estações de trabalho; a realização de trabalhos manuais em paralelo com o trabalho das máquinas.

Segundo os seus proponentes, para implantá-las, algumas características estruturais e operacionais devem ser observadas. As decisões estruturais incluem partes dos modelos a serem processados; parte das rotinas; máquinas, ferramentas e instalações necessárias; e o número e o tipo de operadores necessários. As decisões a respeito dos procedimentos de operação incluem: as questões do *job design*; os papéis de suporte pessoal; as políticas de inspeção e de manutenção; a medida de desempenho da célula; o planejamento da produção e o controle de procedimentos (HYER & ZIMMERMAN, 1999).

Entre as vantagens do arranjo físico celular, encontram-se: a facilidade para o re-trabalho dos itens defeituosos no final da linha; a ausência de corredores, o que possibilita a eliminação de veículos e pessoas que não estão envolvidas nas atividades produtivas; a facilidade de movimentação de materiais e ferramentas, devido a uma menor distância de equipamentos de trabalho; o aumento da produtividade da mão-de-obra direta; e a diminuição na área de fabricação.

Nas células de manufatura, nas quais as máquinas são usadas para produzir uma família de produtos e são posicionadas juntas tem-se a redução da seqüência do *setup* e se obtêm melhorias no fluxo de material, na qualidade, nos prazos de fabricação; na utilização mais eficiente dos recursos disponíveis e na simplificação do controle e fluxo de materiais. Entretanto, uma desvantagem é a limitação da flexibilidade (KANNAN & PALOCSAY, 1999).

O quadro 2.4 abaixo apresenta algumas vantagens e desvantagens do arranjo físico celular, comparando-o com os aspectos favoráveis e desfavoráveis do arranjo por produto.

QUADRO 2.4 - Vantagens e desvantagens dos tipos básicos de arranjo físico

Arranjo físico	Vantagens	Desvantagens
Produto	<p>Baixos custos unitários para altos volumes;</p> <p>Possibilidade de “especialização” do equipamento;</p> <p>Movimentação conveniente de clientes e materiais.</p>	<p>Possibilidade de baixa flexibilidade de <i>mix</i>;</p> <p>Pouca robustez diante das interrupções;</p> <p>Possibilidade do trabalho ser repetitivo.</p>
Celular	<p>Em operações com uma variedade relativamente alta possibilidade de um bom equilíbrio entre o custo e a flexibilidade;</p> <p>Atravessamento rápido;</p> <p>Motivação maior como resultado do trabalho em grupo.</p>	<p>Possibilidade de reconfiguração cara do arranjo físico atual;</p> <p>Possibilidade de requerer capacidade adicional;</p> <p>Possibilidade de reduzir níveis de utilização de recursos.</p>

Fonte: Adaptado de SLACK (1997, p.214)

Entre as críticas à manufatura celular, SALERNO (1990) também destaca, a falta de capacitação dos setores internos de engenharia das empresas. Em termos da organização do trabalho, o autor ressalta que o trabalho dos operários de produção revela muitas vezes que as implantações de células têm sido “conservadoras”, como é o caso da prescrição de tarefas, que continua sendo feita individualmente, via carta de processos, roteiros de fabricação e ordens orais. O mesmo acontece no que se refere à polivalência, que parece não apresentar o desenvolvimento desejado das múltiplas habilidades dos trabalhadores.

Há, também, outros pontos que devem ser observados, como é o caso das tomadas de decisões, que devem acontecer em momentos chave, quando os problemas surgem, e que podem levar à contraposição entre a lógica produtiva e uma lógica social, de grupo, ou à ligação entre ambas. E talvez um caso interessante seja o

desbalanceamento da célula. Essa denominação é utilizada para explicar a diferença de produtividade que existe entre cada pessoa do grupo e que reflete na produtividade coletiva (SALERNO, 1990), fato acontecido na unidade A, assim como o descrito acima, ambos a serem trabalhados mais detalhadamente no estudo de caso.

Existem diferenças nos ritmos das pessoas em todos os grupos, ou como também pode ser denominado, um desbalanceamento da célula. Como nessas células existem metas e objetivos a serem cumpridos, o tempo passa a ser uma questão essencial. Sendo assim, os funcionários que executam as suas tarefas mais rapidamente procuram auxiliar os colegas que têm dificuldades em determinados postos. Existe uma colaboração entre eles, pois segundo os relatos, cada operário tem facilidades e dificuldades em determinadas operações, e isso contribui para que eles colaborem entre si.

YETTON & BOTTGER (1983) dizem que o elevado número de pessoas em um grupo pode fazer com que a qualidade seja prejudicada, além de se ter o aumento do absenteísmo, da rotatividade do trabalho (*turnover*) e um decréscimo na satisfação do trabalho. Outros fatores importantes que são afetados são o envolvimento e a cooperação das pessoas nas células.

E, para finalizar, estabelece-se uma relação muito importante entre as células e as mini-fábricas, que está relacionada aos recursos empregados. Existem dois conceitos importantes presentes nas células: recursos diretos, que transformam diretamente o material, informação ou clientes; e os recursos indiretos, que são utilizados como apoio para os recursos diretos em suas atividades de transformação. Com isso, as células podem ser classificadas de diferentes maneiras, conforme a quantidade de recursos diretos e indiretos que possuem.

Entre essas classificações, tem-se a que se refere às atividades focalizadas em complementar toda a transformação. Nas células estão disponíveis todos os recursos necessários para executá-las. Também são empregados os recursos indiretos de apoio e administrativos necessários para que a célula seja “auto – suficiente”. Estas células podem ser chamadas “fábricas – dentro- da –fábrica”, ou como ocorre a divisão da fábrica em várias também são denominadas de mini-fábricas (SLACK, 1997). Estabelece-se a ligação entre células de manufatura e o conceito central da tese, mini-fábricas.

Ainda quanto ao termo mini-fábricas de produção, segundo GREENE & SADOWSKI (1984), elas podem ser entendidas como um arranjo do layout do setor de manufatura em ilhas de produção. Para cada um desses dois tipos de organização física do setor produtivo, é designado um conjunto de produtos que sofrem operações específicas. A diferença consiste no fato de que a quantidade de produtos alocados para as mini-fábricas de produção é bem maior do que o layout celular. Quando se trabalha com o conceito de mini-fábricas de produção, problemas como a duplicação de máquinas são minimizados porque não existe uma dedicação tão exclusiva para uma linha de produtos como no ambiente celular. Essas relações possíveis entre as células de manufatura e as mini-fábricas abrem espaço para a discussão desse conceito, que será trabalhado mais detalhadamente no item 2.4.

2.3 Mini – fábricas (MFs)

Desde os princípios da administração científica proposta por Taylor, até as mais recentes propostas de novos arranjos produtivos e organizacionais, as companhias estão sempre em busca de mudanças que abranjam a gestão da organização e da produção, e as tornem mais produtivas, competitivas, e principalmente mais lucrativas.

Com a difusão dos denominados processos de reestruturação produtiva, as mudanças intensificaram-se, e foram propostos novos conceitos e modelos, principalmente os associados ao movimento da qualidade, que se propagava entre as empresas e que ganhava força com a divulgação cada vez maior do modelo japonês.

Em algumas companhias, a introdução de programas de qualidade e produtividade foi acompanhada por mudanças nas estruturas ocupacionais, que procuravam suprir as demandas relativas ao trabalho, que se tornava mais flexível, e as novas políticas de treinamento, avaliação, pagamento e promoção que estavam sendo formuladas (FLEURY & HUMPHREY, 1993).

Com a difusão da qualidade, criou-se a necessidade de se utilizar novas formas organizacionais, e as empresas envolveram-se em processos de tomada de decisões, caracterizados principalmente pela incerteza, relacionada mais à complexidade e à imprevisibilidade cada vez maior do contexto no qual elas atuam e a ambigüidade

relacionada às várias propostas de alternativas de solução para os problemas existentes e à falta de critérios consolidados para a escolha e implantação dessas soluções (COLE, 1989) Vários conceitos estavam envolvidos nos processos de reestruturação das empresas, entre eles, o arranjo denominado de mini-fábricas, termo esse interessante, pois não se limita a uma única definição.

Existem várias maneiras de compreendê-las, de acordo com a empresa que as utilizam. Por exemplo, o que a indústria A interpreta como mini-fábrica pode não ser o mesmo que as companhias B e C, e vice-versa. Volta-se assim à questão da polissemia dos conceitos (vista anteriormente no item 1.1), ou seja, dependendo das empresas que as utilizam, são entendidas de diferentes maneiras. Como a compreensão, o significado ou conteúdo de um determinado termo podem variar entre as empresas, cada companhia irá procurar convencer as outras da importância das suas idéias.

Segundo SALERNO (1999), existem várias denominações para um conceito parecido com o de célula de manufatura, que possui entre as suas principais características: a descentralização de serviços de apoio à produção - como a manutenção e a qualidade - e o foco em uma área específica, o que faz com que elas sejam consideradas ao mesmo tempo um critério de organização e de gestão da produção.

As mini-fábricas também eram relacionadas a aspectos referentes à qualidade que estavam sendo implantados pelas empresas, tais como: as melhorias da qualidade e a redução de custos. Algumas empresas nesse período organizaram seus respectivos sistemas produtivos em células e mini-fábricas, ligando-as por meio de um esquema *JIT/kanban*, o que fez ocorrerem mudanças no cotidiano dos trabalhadores, que antes trabalhavam como operadores especializados numa função (exemplo: montador, operador de prensa, inspetor) e passaram a assumir uma série de diferentes funções. Obteve-se, dessa forma, uma estrutura muito mais simples, em que foram estabelecidas as novas definições das ocupações na produção, fato esse que possibilitou a movimentação ou o crescimento dos funcionários desde o nível mais baixo, até o nível mais alto, através de promoções. Todas essas modificações tornavam os operários multifuncionais (FLEURY & HUMPHREY, 1993).

Em relação ao espaço e ao *layout* da fábrica, as mini-fábricas promoveram uma reorganização que implicava em transformações profundas no modo de produzir da empresa, proporcionavam melhorias no ambiente de trabalho, faziam com que ocorresse

a redução dos níveis hierárquicos, e do espaço físico, possibilitando um melhor controle da qualidade dos produtos, que é realizado no ato da produção, e não mais pelo modo tradicional, por um inspetor na ponta da esteira. Nelas eram produzidos um tipo de produto ou vários produtos correlacionados, obedecendo a critérios de similaridade de material e de método de produção empregados, ou seja, de família de produtos (item 2.3).

As mini-fábricas possibilitaram um maior poder de análise da concorrência e também permitiram a melhora da qualidade nas decisões correspondentes a alternativas de parceria, investimentos e estabelecimento de objetivos mais próximos à realidade do mercado. Pode-se dizer que elas envolvem alguns aspectos e questões interessantes para análise, pois centralizam atividades úteis para a serem centralizadas e descentralizam o que funciona melhor descentralizado, tornando-se uma boa alternativa para atender, com qualidade e baixo custo, o mercado.

Para implantá-las, a organização deve passar por várias modificações, que em muitos casos incluem uma maior descentralização gerencial e a divisão de grandes estruturas produtivas em partes menores. A empresa deixa de ter uma estrutura por funções e passa a ter uma estrutura por processo, onde as células de produção serão as responsáveis pela fabricação de um determinado produto ou conjunto de peças semelhantes do começo ao fim, o que leva à desativação de diretorias específicas (exemplos: produção e manutenção), que no modelo anterior eram as responsáveis pela fabricação de produtos, manutenção e qualidade (SALERNO, 1995). Isso faz as mini-fábricas adquirirem uma autonomia operacional maior; estarem interligadas através de uma rede de valor; e proporcionarem uma eficácia maior no sistema produtivo como um todo, oferecendo à empresa entre outros resultados, maiores vantagens competitivas (AMATO NETO, 1995).

Em relação ao modo como se organizam, pode-se dizer que elas apresentam um arranjo físico celular, em que a linha de produção é dividida em células de manufatura. No entanto, para que uma empresa utilize esse tipo de arranjo, ou seja, celular, um dos fatores que devem ser analisados é que ela possua um determinado número de produtos com algumas similaridades entre si, o que possibilitará a formação de famílias de produtos (item 2.3).

No modelo japonês, muito difundido nas empresas, o layout utilizado na prática combinava dois tipos: em células ou ilhas, e o em linha. Com isso, as ilhas eram organizadas como linhas. Estas geralmente eram interconectadas, por dois tipos de dispositivos: mecânicos de transporte, ou por ordens de produção relacionadas ao método *kanban*, o que fazia com que cada ilha –linha se tornasse a fornecedora para a próxima linha (ZILBOVICIUS, 1999).

Sendo assim, as empresas que optassem por utilizá-las teriam um processo contínuo de transformação do produto, que se iniciaria a partir do momento em que seus componentes ingressassem na fábrica e encerrar-se-ia na etapa na qual o produto fosse finalizado e despachado ao cliente. Tinha-se então a segmentação em mini-fábricas, especializadas em linhas de produtos específicos, em componentes ou montagem de uma parte de um produto (HUMPHREY, 1995).

Outro bom exemplo da utilização das mini-fábricas pode ser encontrado no sistema Toyota de produção. Nele, a fábrica era dividida em várias mini-fábricas responsáveis pela produção de insumos que eram repassados entre elas, ou seja, de uma para outra, até a última operação do processo, a linha da montagem final (ZILBOVICIUS, 1999).

No que se refere às células, essas eram constituídas por pequenos grupos de atividades ou equipes, denominadas de equipes multi-funções, que proporcionam o aumento da participação e da satisfação dos trabalhadores em relação ao trabalho que executam, assim como a redução do *turnover* e do absenteísmo de trabalhadores (COLE, 1989), e que tinham o seu desempenho medido normalmente em termos de sobrevivência da inovação ou contribuições para melhorar a qualidade e a produtividade.

Entre outros benefícios com o trabalho em grupo em relação às pessoas envolvidas havia: as oportunidades de obterem “multihabilidades”, isto é, serem multifuncionais; a redução da supervisão administrativa; o aumento da autonomia e a aquisição de novas habilidades; e o crescimento dos trabalhadores, que passam a sentir-se valorizados pelos bens e serviços que produziam (SMITH, 1997). Mais especificamente no item, o trabalho em grupo será abordado mais detalhadamente.

No entanto, essas relações entre os conceitos: mini-fábricas, células e trabalho em grupo podem não ser necessariamente estabelecidas. Segundo SALERNO (1999,

p.131) “... as mini-fábricas como células ou times integrados não são necessariamente arranjos que levam ao trabalho em grupo”. Isso significa que nem sempre uma empresa que implanta o conceito de mini-fábrica utiliza-se também do trabalho em grupo. Esses conceitos podem ser utilizados separadamente.

Outra questão importante a ser analisada cuidadosamente quando se trabalha com os conceitos de células de manufatura e mini-fábricas é que existem diferentes maneiras de compreendê-las, que podem diferenciá-las, sendo, no entanto, empregadas como se fossem os mesmos tipos de arranjo. Um exemplo, no qual não se faz a diferenciação entre elas pode ser encontrado em SLACK (1997) ao descrever as denominadas células puras, onde as atividades são descritas como sendo focalizadas de maneira a executar toda a transformação, possuindo para isso todos os recursos necessários na própria célula. Nelas estão incluídos também os recursos indiretos de apoio e administrativos, para que ela se torne auto - suficiente. Essas células costumam ser grandes, e por isso recebem a denominação “fábrica dentro da fábrica”, ou mini-fábrica. Dessa forma, divide-se a fábrica em várias mini-fábricas, consideradas como sendo células maiores, que realizam todas as partes de transformação, com todos os recursos necessários para isso.

As mini-fábricas podem ser adaptadas ou organizadas em células, o que implica em ajustes que podem requerer da mão-de-obra: que execute múltiplas funções, ou tarefas produtivas diferentes e variando-as entre elas quando necessário, e tenha a polivalência necessária para que eles realizem o controle de qualidade e tarefas de manutenção rotineira, além do trabalho de produção (desdobramento flexível), dando-se uma ênfase maior à confiabilidade de qualidade e quantidade produzidas. A organização em células e a redução de estoques são importantes para o controle do momento certo em que se deve iniciar a produção, e enfatiza a manutenção de rotina, que pode ser realizada pelos próprios operadores de máquinas e equipamentos (HUMPHREY, 1995).

A estrutura das mini-fábricas pode ser considerada mais enxuta e flexível, o que permite uma maior ligação e o estabelecimento de um relacionamento melhor entre a gerência e o nível operacional. Em relação aos gerentes, pode-se dizer que eles passam a receber mais cobranças e a sofrer pressões por parte dos seus subordinados; a ter um aumento da carga de trabalho, do número de atribuições da função, e do ritmo de produção exigido. Encontram-se diante da situação em que há a redução do número de

gerências, e a necessidade de dar respostas adequadas às expectativas da organização. Na mesma situação encontram-se os supervisores, que são cobrados tanto pelos gerentes, como diretamente pelos trabalhadores.

Para os trabalhadores essas modificações significam que atualmente eles devem possuir uma qualificação maior e as qualidades necessárias para o desempenho de suas funções, o que exige muitas vezes, que eles sejam polivalentes, para fazerem o rodízio de funções na célula e para participarem mais em algumas questões relacionadas à empresa. A motivação passa a ser considerada inerente ao próprio trabalho, e o arranjo físico torna-se mais eficiente, tanto do ponto de vista do desempenho da tarefa quanto do daqueles que estão trabalhando. As pessoas agora trabalham em grupos (também chamados de equipes multifuncionais pela empresa), tornam-se responsáveis pelo controle de algumas tarefas, recebendo os recursos necessários para executá-las - uma autonomia considerada relativamente pequena no controle do processo - e devem possuir um maior número de habilidades, para permitir uma maior flexibilidade do sistema de produção.

Com isso, as pessoas assumem um papel importante dentro do processo produtivo, estando mais comprometidas, motivadas, sentindo-se parte da empresa, e deixando de serem apenas cobradas. Com a utilização das mini-fábricas no lugar de um operador de máquina, tem-se um inspetor de qualidade, um preparador, operários polivalentes (SALERNO, 1995).

Entre as principais vantagens atribuídas às mini-fábricas, têm-se: maior velocidade na tomada de decisão e na resolução de problemas, pois os funcionários acionam rapidamente os responsáveis pela linha e, em alguns casos, recorrem diretamente ao supervisor; maior qualidade nos produtos fabricados e como consequência obtêm-se maiores vantagens competitivas; racionalização dos investimentos necessários para se atingir o mesmo objetivo, aumentando a eficiência do sistema na utilização de recursos financeiros, entre outras.

As dificuldades enfrentadas para implantá-las, podem estar relacionadas aos aspectos organizacionais e comportamentais tais como a resistência da gerência e as inconsistências nas expectativas, que evidenciariam as dificuldades enfrentadas no momento de transição de um modelo de organização tradicional para um novo. A inconsistência normalmente relaciona-se às visões de departamentos especializados, que

sentem que o novo modelo converge para uma nova visão compartilhada da empresa pelos participantes, que acarreta a descentralização do processo decisório por meio da criação de unidade autônomas que envolvem desde unidades estratégicas de negócios até mini-fábricas e grupos autônomos de trabalho. Desta forma, esse processo exige enorme sensibilidade da alta administração, podendo até resultar em uma ruptura da organização ocasionada pela competição entre as unidades, em dificuldades de transmissão de informações e perdas dos efeitos almejados. Já a resistência decorre de uma aparente mudança na estrutura de poder das empresas, ao se buscar tal visão compartilhada e descentralizar as atividades decisórias (FLEURY & HUMPHREY, 1993).

O quadro 2.5 permite compreender melhor as diferenças entre uma empresa organizada conforme o modelo tradicional e uma fábrica dividida em mini-fábricas, além de abranger os principais pontos que serão trabalhados na tese em relação às mini-fábricas que foram implantadas na empresa, e o antigo modelo vigente na empresa antes de ser adquirida por um grande grupo multinacional.

QUADRO 2.5 - A organização da fábrica - mini - fábricas e grandes fábricas

	MINI-FÁBRICAS	GRANDES FÁBRICAS
Lógica da organização da fábrica	Produto (unidade que fabrica o produto A)	Função (setor de tornos)
Organização do trabalho	Polivalência; trabalho em grupo; auto – organização	Divisão de trabalho taylorista; linha de produção
Forma de medir eficiência	Rentabilidade setorial	Rentabilidade global
Horizonte de planejamento	Curto prazo	Longo prazo
Forma de medir custos	Custos reais	Custos rateados
Atribuição de comando	Responsabilidade direta do encarregado da unidade	Responsabilidades compartilhadas
Controle de esforço	Pressão dos colegas	Pressão da hierarquia
Metáfora do comandante	Patrão (dono)	Gerente (profissional)
Metáfora do funcionamento	Inspirado /campeão individual	Mecânico/equipe
Esfera de justiça	Lógica mercantil Empregabilidade	Lógica industrial Solidariedade interna

Fonte: GRÜN (1999, p. 135)

Existem alguns casos em que as mini-fábricas também são denominadas de unidades de negócios ou unidades estratégicas de negócios, denominações empregadas como similares.

2.3.1 Unidades estratégicas de negócios (UENs)

O termo unidade estratégica de negócios foi utilizado inicialmente em 1970, na *General Electric Company* (GE), quando a empresa resolveu dividir os seus negócios em um conjunto de unidades autônomas. Com essa divisão, a GE introduziu o conceito de subestrutura de unidades estratégicas de negócios (UEN).

Inicialmente, a companhia selecionou algumas subunidades dentro de toda a estrutura organizacional, para as quais eram transmitidas por completo tanto as responsabilidades estratégicas, como as operacionais. O objetivo dessa estrutura era apoiar as atividades operacionais de geração de lucros que concorriam entre si. Sendo assim, a empresa procurou identificar algumas unidades (em níveis hierárquicos diferentes) que ofereceriam um foco natural para responsabilidades estratégicas e operacionais (ANSOFF, 1990).

A companhia fragmentou seus negócios em unidades independentes e autônomas, que poderiam ser administradas como negócios isolados, possibilitando com isso que o responsável principal de por cada uma obtivesse completa independência em relação ao resto dos negócios da empresa. Cada unidade estratégica de negócios teria seu segmento de mercado bem definido, e seria responsável por todos os recursos disponíveis para definir e executar uma estratégia de sucesso com completa autonomia (OLIVEIRA, 1999).

Com o passar do tempo, o conceito de unidade de negócios começou a ser difundido entre as companhias e a ser compreendido de diversas maneiras. Uma unidade estratégica de negócios era entendida como sendo o resultado de subdivisões dos negócios da organização, em que elas poderiam ser consideradas como inteiramente independentes, possuindo características próprias de negociação, e escolheriam ou selecionariam as melhores oportunidades de mercado (ANSOFF, 1990).

A unidade também pode ser interpretada como um agrupamento de atividades, semelhantes a um negócio em amplitude e atuam em perfeita interação com o ambiente (OLIVEIRA, 1999). A unidade deveria possuir um grau significativo de autonomia de produtos e serviços perfeitamente identificados com áreas estratégicas de negócios, tanto relativas aos mercados atuais, como atrativos para a empresa (FERREIRA et al., 2002).

Na opinião de FUSCO (1997) uma unidade de negócio é uma divisão, uma linha de produtos ou um centro de lucro de uma empresa responsável pela produção e pela comercialização de um conjunto específico de produtos e serviços correspondentes. Ela também seria responsável pela prestação de serviços aos seus respectivos clientes e atuaria em uma área previamente delimitada. De uma maneira geral, seria para a companhia uma unidade essencial de negócios, ou representaria o todo de um conjunto

de atividades indivisíveis interagindo com vários fatores ambientais externos voltados para a otimização dos resultados da empresa (FERREIRA et al., 2002).

Sendo assim, uma empresa para ser considerada moderna e inovadora, deveria “focalizar” os seus esforços nas atividades ou operações denominadas de *core business*, que realmente pudessem traduzir-se em vantagens competitivas para si (empresa), o que significaria especializar-se em unidades de negócios, com um número cada vez mais limitado de atividades, reduzir o número de processos, enxugar suas estruturas administrativas e delegar a uma rede de outras empresas (fornecedoras, subcontratadas, etc) as funções consideradas como complementares ou acessórias. Na busca de maior descentralização gerencial, a estratégia de horizontalização pode ser empregada como um instrumento, consistindo em uma certa “quebra” das grandes estruturas produtivas, em unidades de negócios ou mini-fábricas com maior autonomia operacional. Estas pertenceriam a uma mesma corporação, que deverá justificar o uso dessa estratégia, tendo por objetivo principal uma maior eficácia do sistema produtivo como um todo (resultante de nova rede composta pelas unidades de negócios) e, conseqüentemente, a oferta à corporação de maiores vantagens competitivas. Cabe salientar, entretanto, que tal estratégia não implica necessariamente em terceirização de atividades desenvolvidas anteriormente pela grande corporação de forma centralizada (AMATO NETO, 1995).

Referindo-se mais ao nível operacional, SLACK (1999) descreve uma unidade de negócio como aquela que engloba a autonomia de gestão operacional, a estratégia de operações dirigida e outras operações. Com isso, essas unidades de negócios seriam relativamente independentes, teriam características próprias de negociação e valer-se-iam ou tirariam proveito das oportunidades de mercado.

Para se implantar esse conceito em uma empresa, alguns fatores devem ser previamente analisados, por exemplo, a diversificação dos negócios da companhia e a relação com as suas diferentes áreas de atuação: clientes, concorrência, características de produtos e fornecedores, etc) - lembrando-se que estes não devem ser analisados do mesmo modo, em função dos diferentes contextos envolvidos.

Embora, muitas vezes, as unidades estratégicas de negócios e as mini-fábricas sejam utilizadas para designar ou descrever o mesmo tipo de arranjo produtivo, existem algumas diferenças entre elas que podem ser destacadas para utilizá-las.

A primeira diferença, e talvez a mais importante, está relacionada diretamente à administração dos custos, despesas e dos lucros de cada unidade. A empresa atribui a cada unidade a responsabilidade e a autonomia de utilizá-los e essas se tornam diretamente responsáveis por eles. Cabe, portanto, a cada uma administrar seus custos, despesas e lucros, e apresentar seus resultados a empresa.

Já no caso das mini-fábricas, a administração dos custos, despesas e lucros, é realizada pelo departamento financeiro da empresa, e a cada mini – fábrica cabe a responsabilidade de apresentar os seus resultados a esse departamento. Sendo assim, elas não têm autonomia para utilizá-los. A autonomia das mini-fábricas, em alguns casos é mais restrita, principalmente no que se refere, por exemplo, à área financeira e à logística. Isso, porém, irá depender da empresa onde elas estão sendo utilizadas.

Uma unidade estratégica de negócios deve ter as suas decisões quanto a alocação de recursos, aquisição ou liquidação facilitada, possibilitando com isso obter bons resultados, o que também a diferencia das mini-fábricas, que possuem algumas limitações em relação à tomada de decisão. Portanto, pode-se argumentar que existem entre as unidades de negócios e as mini-fábricas similaridades e diferenças, o que faz, algumas vezes, os dois conceitos serem empregados da mesma maneira (para designar o mesmo tipo de arranjo) como se fossem similares. Analisando-se algumas das vantagens obtidas com a utilização dessas unidades, torna-se possível estabelecer-se mais alguns desses aspectos em comum entre elas:

1. Os negócios são focalizados mais facilmente e tem-se uma maior agilidade na tomada de decisão, assim como na solução de problemas existentes. Isso facilita a análise do planejador e torna mais fácil a identificação dos recursos que circulam pela empresa, isto é, quais são os lugares onde se formam (são desenvolvidos) os recursos e quais consomem mais esses recursos dentro da empresa;
2. A atenção volta-se para as unidades operacionais, fazendo com que se obtenha uma maior agilidade operacional e, conseqüentemente, ganhos nos processos envolvidos. Também se tem uma maior agilidade nos controles e nas decisões gerenciais, fatores importantes no contexto dos negócios;

3. A empresa obtém melhorias significativas no que se refere aos aspectos relacionados à qualidade de modo geral e, conseqüentemente, obtém um aumento dos lucros e o crescimento a longo prazo;
4. Os recursos financeiros são organizados de uma maneira mais eficiente, e os aspectos relacionados à análise de investimentos, parcerias e concorrência tornam-se mais claros;
5. A empresa passa a ter uma maior visão de portfólio, o que lhe possibilita agir de modo a preservar-se mediante a exploração de negócios internos, aumentando assim, a eficiência do seu sistema como um todo, ao em vez de obter resultados isolados;
6. A eficácia no atendimento dos clientes das unidades aumenta pois, com a focalização de operações, tem-se a visualização mais clara desses clientes, dos itens que eles consideram mais importantes e da maneira de melhor utilizá-los por meio do sistema de operações da empresa;
7. Uma base mais forte de conhecimento do próprio sistema de operações é formada;
8. Conseqüentemente, com uma maior focalização no sistema de operações, a empresa adquire, ao longo do tempo, um maior conhecimento sobre esse sistema, o que possibilita uma redução nos seus custos operacionais, a “manutenção” de sua margem, ou mesmo o estabelecimento de uma flexibilidade maior em seus preços (FUSCO, 1997).

As unidades específicas de negócios têm o seu planejamento estratégico concentrado, respeitando as suas características e diferenças, e passam a ser analisadas individualmente e de forma mais detalhada. Somente após esse processo, é que são formuladas as estratégias mais adequadas para cada uma delas, respeitando-se assim as especificidades de cada unidade. A avaliação dos negócios explorados nas diversas unidades pode ser utilizada como uma ferramenta para a tomada de decisões quanto a alocação de recursos, aquisição ou liquidação referentes a cada unidade. (FUSCO, 1997).

É interessante observar-se que um dos fatores importantes para utilizá-las está relacionado com a diversidade dos negócios com a qual a organização trabalha. Quanto

mais diversificados, mais difícil se torna o trabalho de formulação de estratégias, devido às especificidades de cada área de atuação. A fragmentação dos negócios da organização em unidades de negócios pode ser a solução mais viável para a empresa alcançar seus objetivos.

Entre as principais vantagens obtidas com a utilização das unidades estratégicas, tem-se: a focalização numa área de negócio específica em que a empresa atua; a melhoria no seu controle, e a aproximação do negócio. E entre as desvantagens: a dificuldade de definir quais as atividades de suporte devem se manter centralizadas no nível corporativo para alcançar economias de escala, e quais as atividades de suporte devem ser descentralizadas nas unidades de negócios de forma a agilizar a realização das atividades fim de cada uma (FERREIRA et al., 2002).

No que se refere diretamente a empresa estudada, podem-se observar que existem alguns fatores que a caracterizam uma unidade estratégica de negócios. Este é um aspecto importante para reflexão, porém só será observado sucintamente na tese, abrindo espaço para futuros trabalhos.

Muitas empresas encontram uma certa dificuldade em trabalhar a organização como um todo homogêneo, devido a vários aspectos relacionados às diferentes áreas nas quais atua, e que não podem ser analisados da mesma forma. No que se refere especificamente à formulação de estratégias, essas áreas necessitam ser tratadas de maneiras diferentes durante o processo de planejamento. Este pode ser o caso do grupo A, ao qual pertence a unidade A, que pode ter, entre os objetivos, separar e definir cada uma de suas unidades. Com isso, cada um torna-se responsável pela produção de determinados produtos, atuando assim como uma unidade específica, que é associada a determinados produtos. Como as unidades de negócios são relativamente independentes e possuem características próprias para a negociação, podem aproveitar as oportunidades apresentadas pelo mercado.

Entre os critérios que podem ser utilizados para a formação das UNES encontram-se: as linhas de produção, a localização geográfica, o tipo de cliente ou a tecnologia aplicada. Esses critérios podem ser empregados então para se estabelecer uma caracterização da própria unidade diferenciando-a das demais. Como no caso da empresa, o critério utilizado poderia ser linhas de produção, isto é, o grupo A optou por

utilizar a divisão em unidades de negócios, e cada unidade ficaria responsável pela produção de determinados produtos.

Essas unidades seriam constituídas dessas linhas de produção, e cada unidade estratégica terá seus próprios objetivos, linhas de produtos ou serviços, competição, clientes, ameaças e oportunidades (FERREIRA et al., 2002). No caso da empresa estudada, sua matriz estava realizando mudanças em suas unidades, relacionadas diretamente aos produtos que elas fabricam. Com essas modificações, cada unidade passaria então a ser responsável pela fabricação de determinados produtos, e com isso se especializaria neles, como é o caso da unidade A, que teve uma mini-fábrica desativada (refrigeradores), e passou a focar apenas dois produtos, e seus vários modelos.

Outro ponto capaz de indicar que o grupo pode estar utilizando a idéia de unidades está relacionado à estrutura organizacional ou à hierarquia de decisões da empresa. Independentemente do grau de autonomia formalizado para os gestores das unidades, as unidades estratégicas de negócios estão subordinadas a uma administração corporativa, que define as linhas básicas de atuação, as políticas e as diretrizes administrativas para cada uma, além de exercer a coordenação do trabalho que envolve a corporação como um todo e de gerenciar a operação das áreas de apoio que podem ser acionadas pelas unidades de negócios quando necessário. No caso da empresa estudada, tem-se esse tipo de administração, isto é, corporativa.

As unidades de negócios podem se tornar uma alternativa para corporações que se constituem em conglomerados de negócios ou para empresas diversificadas em termos de produtos e serviços oferecidos dentro de um mesmo setor da indústria, pois basicamente não modifica o processo de planejamento em si, mas deve refletir o que acontece no nível corporativo e no nível de unidade de negócio, de um modo coerente para ambas. No caso da unidade A, pode-se dizer que ela atua na produção de dois tipos de produtos, que são os *freezers* e as lavadoras.

Em relação às atividades de P&D, as denominadas unidades de apoio para o desenvolvimento tecnológico que acompanham o surgimento de inovações no setor as divulgam, informam, e treinam, técnica e operacionalmente, o pessoal das unidades de negócio sobre os novos sistemas e equipamentos, ou então realizarem serviços específicos dentro da sua área de atuação, solicitados pelas próprias unidades, como foi constatado na empresa estudada, onde há a inter relação entre as empresas,

principalmente quando se tem a introdução de novas linhas e produtos. Um exemplo dessa relação ocorreu quando foram lançados os novos modelos de lavadoras. Várias pessoas envolvidas vieram da matriz em Curitiba para auxiliar a sua implantação. O mesmo ocorreu quando a linha de *freezers* foi transferida de Curitiba para a unidade: ocorreu uma troca de conhecimento, que levou pessoas à matriz e trouxe as outras para a filial. Em todos os processos que envolvem novas tecnologias, têm-se pessoas de ambas as empresas envolvidas.

Já as unidades de apoio administrativo devem desempenhar as funções: financeira e contábil, de recursos humanos, do patrimônio, o marketing institucional, a auditoria administrativa, fiscal, contábil e principalmente, assessorá-las no desempenho dessas funções, de forma que sejam adequadas as políticas e diretrizes corporativas. Um processo permanente de instrução e treinamento técnico/ administrativo para os níveis gerenciais das unidades de negócio deve ser uma atividade fundamental dessa área corporativa. Exemplos da estrutura formada com a utilização das unidades de apoio para o desenvolvimento tecnológico: engenharia, pesquisa, informática; da unidade de apoio administrativa: financeiro, patrimônio, jurídico, de recursos humanos, de marketing, de planejamento.

Esses são aspectos importantes que podem ser utilizados de duas formas diferentes: a primeira para dar suporte à diferenciação ou similaridades entre as unidades de negócios e as mini-fábricas; e a segunda para referir-se ao modo como a empresa atua, podendo ser ou não considerada uma unidade de negócios de sua matriz.

Enfim, tanto as questões relativas às mini-fábricas, como as unidades de negócios irão auxiliar na construção dos argumentos relativos ao arranjo organizacional híbrido utilizado pela unidade estudada, partindo-se, então, para outro conceito importante, que é o trabalho em grupo ou equipes.

2.4 Trabalho em Grupo

Assim como os outros conceitos abordados até o momento, os grupos, as equipes e o trabalho em grupo podem ser definidos de diversas maneiras. No entanto, existe uma certa polêmica no que se refere à utilização dos conceitos grupos e equipes, que envolve tanto os defensores de ambas as denominações, como aqueles que os

empregam alternadamente, pois consideram que ambos possuem funções exatamente iguais, usam os mesmos processos e obtêm resultados idênticos, o que torna possível descrevê-los como sendo o mesmo conceito.

Ao se trabalhar a questão da utilização desses dois termos, pode-se também estabelecer uma relação direta com o uso da retórica. Isso é, na visão de algumas empresas, quando o conceito grupo é utilizado, tem-se a impressão de que a companhia emprega métodos tradicionais, associados às antigas escolas administrativas. Já quando se trabalha com o termo equipes, tem-se a imagem de companhia que procura seguir as novas tendências administrativas e atualizar-se. Algumas organizações procuram empregar o conceito equipes estrategicamente para reforçarem a imagem de empresas modernas, voltando-se assim à questão discutida anteriormente no item 1.1, a respeito da retórica.

Para se entender melhor essa polêmica, que envolve a utilização dos conceitos equipes e grupos, tem-se a apresentação de algumas definições, a discussão dos pontos em comum e das principais diferenças entre eles.

O conceito de equipes pode ser compreendido como um pequeno grupo de indivíduos que compartilham responsabilidades pelos resultados obtidos pela organização da qual fazem parte, estando conscientes da natureza de seus papéis independentes, da complementaridade de seus talentos, e que estão comprometidos em realizarem objetivos comuns, compartilhando-os em busca da obtenção de bons resultados. Entre as suas principais características, tem-se: o tamanho, a composição, a natureza das tarefas, as características dos membros e do líder, a união e a dinâmica interna (FISHER et al., 1997).

As equipes também podem representar um agrupamento ou uma reunião de pessoas que estão localizadas dentro dos limites de uma organização e do alcance de um sistema social mais amplo, podendo ser identificadas por elas mesmas e por outras pessoas como uma equipe. Para serem consideradas como equipes, tanto as pessoas que as constituem, como os observadores devem ser capazes de distingui-las claramente, ou seja, identificar as pessoas que as constituem. Estas costumam ser interdependentes e desempenham tarefas que afetam outros indivíduos e grupos. Nessas equipes as pessoas estão organizadas para trabalharem juntas e, geralmente, têm como objetivo a produção

completa de um conjunto ou uma parte diferente do produto ou serviço (STEWART et al., 1999).

Elas também podem ser compreendidas como sendo um grupo de pessoas, que juntas, cooperam na encenação de uma rotina particular, ou “um conjunto de indivíduos cuja íntima cooperação é necessária, para ser mantida uma determinada definição projetada de situação. Uma equipe é um grupo, mas não um grupo em relação a uma estrutura ou organização social, e sim em relação a uma interação, ou série de interações, na qual é mantida a definição apropriada da situação” (GOFFMAN, 1996, p.99).

Para os defensores das equipes, elas costumam ter uma proposta comum e mais nítida, e seus membros estão conscientes das suas interdependências, o que não ocorreria nos grupos. Isso faz com que elas necessitem criar ou desenvolver um grau maior de interdependência para a realização de objetivos ou para a finalização de uma tarefa, indo além de simples necessidades ou exigências. Outros fatores que levam à utilização de equipes incluem: os resultados obtidos em relação à produtividade e à qualidade, e que são importantes elementos da competitividade; a redução do conflito entre a administração e o trabalhador; o aumento da qualidade de vida no trabalho e da inovação; a melhoria da adaptabilidade organizacional e da flexibilidade; a redução dos custos, *turnover* (rotatividade), absenteísmo, e do conflito (STEWART et al., 1999).

A interdependência entre as pessoas então seria um dos possíveis aspectos que poderia diferenciá-las dos grupos. Isto é, como uma equipe é formada por um grupo de pessoas que dependem umas das outras, e que estão voltadas para a consecução de uma meta ou conclusão de uma tarefa, existe dentro dela um consenso sobre a meta a ser realizada, sob a concordância de que a única maneira de alcançá-la é trabalhando juntas. A diferença, então, seria que existem muitos grupos com metas em comuns, mas, para serem considerados realmente como uma equipe, o grau de interdependência entre os seus membros deve ser maior (PARKER, 1997). Sendo assim, o exercício da construção da equipe seria então meramente uma estratégia utilizada para melhorar a eficiência dos grupos, pois a equipe é simplesmente um grupo, mas com alguma coisa extra. (FISHER et al., 1997).

Já um grupo, assim como uma equipe, também envolve a reunião de indivíduos interdependentes que desempenham uma tarefa produtiva comum, e que são

responsáveis coletivamente por esses resultados (BAILEY, 1997). Os grupos, de um modo geral, podem ser compreendidos como “...duas ou mais pessoas que interagem e se influenciam diretamente, são mutuamente dependentes e têm papéis entrelaçados e normas comuns, e que se vêem mutuamente como uma unidade na busca de objetivos comuns que satisfaça suas aspirações e necessidades individuais” (SALERNO, 1999, p. 126). Também podem ser compreendidos como um “conjunto de pessoas ou coisas dispostas proximamente formando um todo” ou um “conjunto de pessoas ou coisas que têm características, traços, objetivos, interesses em comum” (Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, 2001). Normalmente, a denominação grupos de trabalho é utilizada para se referir a uma enorme variedade de formas sociais e organizacionais.

Em uma breve descrição, pode-se dizer que os grupos são sistemas sociais, que devem possuir contornos (fronteiras) delimitados, interdependência entre os membros, mesmo em casos em que os seus respectivos componentes não estabeleçam uma interação direta regularmente ou, também, como é atualmente denominado, um contato face-a-face, e em situações nas quais ocorrem mudanças freqüentes dos membros do grupo. Sendo assim, os indivíduos que formam os grupos são dependentes uns dos outros, compartilham alguns propósitos e desenvolvem constantemente papéis especializados dentro do grupo. Neles, são executadas uma ou mais tarefas, que produzem algum resultado, e cuja responsabilidade dos membros é coletiva. O tipo de resultado, que pode ser um produto físico, um serviço, uma decisão de desempenho, ou uma recomendação escrita, não é crítico. O que é necessário é que o grupo produza um resultado, identificando-o como seu produto, e que esse possa ser medido e avaliado. Os grupos fazem parte de um ambiente organizacional e, com isso, devem administrar as relações estabelecidas com outros indivíduos ou grupos em um sistema social maior no qual eles operam. Normalmente, esse sistema social é a própria organização que o criou (HACKMAN, 1990).

No processo de implantação dos grupos, os objetivos e os obstáculos da administração podem variar de acordo com os níveis hierárquicos envolvidos, e as diferenças inerentes aos objetivos devem ser ponderadas e avaliadas pela administração, para evitar possíveis problemas e resistências no decorrer do processo.

Entre as maiores dificuldades encontradas pelos grupos encontra-se a resistência à mudança apresentada por alguns setores da empresa e por algumas pessoas

que ocupam determinados cargos na hierarquia, que acreditam que as mudanças poderão afetar a estrutura organizacional da empresa e acarretarão a perda de poder de alguns funcionários, vinculados principalmente a cargos de comando, como no caso da média gerência, para cuja autoridade e prestígio o trabalho em grupo pode representar uma ameaça, pois na maioria das vezes algumas de suas responsabilidades são delegadas aos grupos. Já para a alta administração pode representar uma oportunidade de reduzir alguns níveis na estrutura hierárquica. As outras partes envolvidas, que são os sindicatos e os trabalhadores, também irão estabelecer os seus próprios objetivos. É importante avaliar e verificar esse processo sob vários aspectos, tais como: as pessoas que farão parte dos grupos; o tamanho; o prestígio ou tamanho do orçamento, o que auxilia significativamente na explicação do sucesso ou falha da difusão dos grupos de atividades (COLE, 1989).

Sendo assim, ao se trabalhar com essa idéia, devem-se avaliar os interesses que estão envolvidos em sua utilização, destacando-se as vantagens para a administração, quais são as suas prioridades, quando se pretende implementá-los, os interesses dos trabalhadores em cooperar, e os benefícios envolvidos na visão dos sindicatos nesse tipo de mudança.

Outro aspecto importante refere-se aos custos de transação envolvidos e aos interesses da empresa. Segundo COLE (1989) a análise dos custos de transação proporciona uma base para a compreensão dos princípios envolvidos. Os argumentos utilizados para a adoção dos custos econômicos de transação são que a escolha dos planos institucionais (estruturas de governança) resulta das diferenças básicas nos atributos das transações. Isso envolve uma análise dos custos comparativos de planejamento, adaptação e monitoramento da conclusão da tarefa. Há grandes custos iniciais associados com a implantação das atividades dos grupos, criando-se uma expectativa de que a empresa adote uma estratégia de economia nos custos de transação principalmente sobre as condições de incerteza. O conceito – chave, então, é identificar sobre quais condições a empresa irá internalizar uma função particular, e quais os atributos do processo de contratação que incluem, acima de tudo, vantagem específica (COLE, 1989).

A implantação dos grupos também envolve outros tipos de dificuldades, tais como julgar e estimar o valor das variáveis individuais. Deve-se sempre considerar a

diversidade do grupo, as diferentes percepções deles durante a execução do trabalho e tentar compreender como eles reagem aos grupos aos quais pertencem. No que se refere à composição, ou seja, à diversidade dos membros que compõem os grupos, essa pode ser utilizada para ajudar a explicar, por exemplo, as diferentes reações das pessoas e a existência de alguns tipos de conflitos no cotidiano de trabalho.

Quando se trabalha com os grupos ou equipes, uma das dificuldades que podem ser encontradas é a presença de conflitos no dia-a-dia. Estes envolvem as pessoas dos grupos e podem ter vários tipos de origens. Muitas vezes, esses conflitos estão relacionados ao relacionamento entre as pessoas dos grupos, às experiências interpessoais dos membros do grupo que são incompatíveis; ou relacionam-se mais especificamente com as tarefas quando os membros da equipe discordam a respeito das que podem ser desempenhadas. Estão sujeitos a aumentar devido à incompatibilidade das personalidades dos grupos, que estão normalmente associadas a fatores emocionais dos indivíduos, ou que podem ser explicadas através da compreensão de que os membros das equipes possuem objetivos diferentes tanto no que se refere a eles mesmos, como à equipe como um todo. Têm-se também os conflitos relacionados à falta de confiança que se estabelece entre os membros do grupo durante a execução de uma tarefa, do trabalho, ou de um objetivo; e também os relacionados à sobreposição dos interesses e objetivos próprios de alguns indivíduos, que levam a conflitos entre uma equipe e eles (STEWART et al., 1999). Enfim, existem vários motivos que levam a existência de conflitos nos grupos, que devem ser analisados ao implantá-los.

Eles podem ser classificados de diversas maneiras, tais como grupo: de tomada de decisões, de desenvolvimento de normas, e de tarefas e atividades de manutenção. Também podem ser divididos em dois tipos: grupos fechados e abertos.

Os grupos fechados envolvem as seguintes características: “composição fixa, ou seja, grupos compostos pelas mesmas pessoas - operam sempre a mesma parte do processo, ainda que não necessariamente, sempre a mesma máquina, sendo muito comuns em linhas finais (embalagem, acondicionamento) ou em processo de usinagem; há casos em que todos os componentes devem ser aptos a realizar todas as operações do processo, e há casos onde há diferenciação entre os trabalhadores do grupo, ainda que esses possam definir a divisão do trabalho; em alguns casos, não há supervisão direta” (SALERNO, 1999, p.143-144).

Os grupos abertos não são constituídos sempre pelas mesmas pessoas e podem ser compreendidos como um conjunto relacionado ao processo de transformação da fábrica como um todo ou às partes do processo que geram produtos. Isto é, “... o grupo é o conjunto de pessoas relativas ou ao processo de transformação da fábrica como um todo ou às partes do processo que gerem produtos claramente definíveis, com interfaces tecnológicas marcantes. Há, portanto, diversos âmbitos de grupo: toda a fábrica, toda uma “mini-fábrica” por ventura existente dentro da fábrica (encerrando um processo – tipo); turno; categoria profissional; equipe de operação de uma dada parte do processo em um dado momento entre outras’. Em alguns casos não há supervisão direta; há diferenciação de funções e remuneração dentro da equipe. Em casos avançados, a equipe é responsável pelo recebimento de materiais, de alguma compras, participa ativamente de reuniões semanais de programação de produção, via porta –voz rotativo, negociando metas” (SALERNO, 1999, p.143-144).

Alguns dos principais motivos que levam à utilização dos grupos ou, também, como são denominados por COLE (1989), pequenos grupos de atividades são: o aumento da produtividade e da qualidade dos produtos; a redução do número de trabalhadores diretos e indiretos; o aumento da auto-estima e da motivação do trabalhador; a redução da alienação; a democratização do local de trabalho; a melhor utilização da força de trabalho; o estabelecimento de boas relações; uma menor rotatividade do absenteísmo e dos sentimentos de injustiças, presentes no cotidiano de trabalho; e o enfraquecimento dos sindicatos.

O trabalho em grupo, então, pode ser considerado como “uma atividade que abrange várias pessoas em torno de um determinado objetivo” (Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa, 1999), e tem um papel importante na motivação e na construção de uma rede de inter-relações sociais no ambiente de trabalho, como é caracterizado na abordagem sóciotécnica (BRESCIANI, 1994).

Segundo MARX (1997a), o trabalho em grupo busca responder com maior eficácia e flexibilidade às exigências e à falta de estabilidade que faz parte do mercado e da produção atualmente, além de ser considerado como uma das alternativas ao modelo taylorista de posto de trabalho, em que as tarefas eram prescritas e as pessoas executavam as suas atividades em postos de trabalho fixos.

Entre os benefícios relacionados aos trabalhadores tem-se: as oportunidades de obterem “multi – habilidades”, isto é, serem multifuncionais; a redução da supervisão administrativa; o aumento da autonomia e a aquisição de novas habilidades; e o crescimento dos trabalhadores, que passam a sentir-se orgulhosos pelos bens e serviços que produzem (SMITH, 1997).

Algumas denominações para o trabalho em grupos são: os grupos ao estilo Toyota ou também conhecidos como grupos enriquecidos (SALERNO, 1999; MARX, 1997b); o trabalho polivalente; a descentralização de serviços de apoio à produção-unidades de produção; os grupos por projeto, os grupos-tarefa ou interfuncionais (SALERNO, 1999), e os grupos auto – geridos, auto gerenciado, ou os grupos semi – autônomos (SALERNO, 1999; MARX, 1997b; FLEURY, 1983).

No entanto, neste trabalho, optou –se pela escolha dos grupos enriquecidos. Essa escolha inicial deu-se pelas constatações feitas na empresa estudada, onde foi possível perceber-se que existem várias características dos grupos enriquecidos, porém o modelo de grupos utilizado pela empresa não se encaixa especificamente neles, o que pode levar a novas propostas de trabalho em grupo, com características diferentes das várias definições existentes, e que vão ser estudadas e discutidas no estudo de caso.

Os grupos enriquecidos, segundo MARX (1997a, p.184), são aqueles “... em que se enfatiza a polivalência, o autocontrole e o aumento da responsabilização por decisões relativas à qualidade e à produtividade do cotidiano da produção. Incorporam o conceito de “agregação” ou “adição” de decisões e tarefas”.

Nesses grupos, a idéia é de gestão de postos de trabalho, com ênfase no indivíduo, na tarefa individual, na flexibilidade de alocação de trabalhadores pelos postos de trabalho do grupo. As funções de supervisão estão ainda presentes, instituindo-se um ambiente em que os trabalhadores são estimulados a dar sugestões visando o aperfeiçoamento contínuo, principalmente no que se refere a aspectos localizados nos próprios postos de trabalho (MARX, 1997a).

Esses grupos enriquecidos podem ser considerados uma unidade de organização, em que cada um geralmente tem um contramestre ou supervisor; e a carreira dos operários está diretamente vinculada às tarefas que eles possam desempenhar nos postos atribuídos a seu grupo. Os grupos têm uma autonomia bastante

restrita e continuam sendo controlados pela supervisão e demais encarregados pela chefia direta, posições diretamente vinculadas à estrutura hierárquica da organização.

As mudanças, tanto quanto o projeto organizacional, ainda são decididas e implementadas pela chefia, ou seja, fora dos próprios grupos, externamente às pessoas envolvidas, o que limita a autonomia e o poder de decisão desses, constituindo um aspecto negativo, assim como a resistência e recusa operária (SALERNO, 1999).

Já no caso dos grupos semi-autônomo, as empresas procuravam introduzir novos conceitos na organização do trabalho, buscando possíveis soluções para a combinação de produtividade e condições de trabalho.

A primeira idéia de grupos semi-autônomo surgiu na década de quarenta, nas minas de carvão localizadas em Durham (Inglaterra). Porém as experiências que obtiveram maior destaque foram as desenvolvidas pelos países escandinavos, na década de 70 e 80. Entre elas encontrava-se a Kalmar (pertencente ao grupo Volvo), empresa automobilística sueca que procurava resolver da melhor maneira os problemas existentes em sua linha de produção, e tornou-se conhecida pelas suas tentativas de inovações na organização da produção. Algumas de suas tentativas foram: a redução da fadiga do trabalhador; o aumento relativo da autonomia do trabalhador, através da divisão do trabalho; melhora do ambiente de trabalho; entre outras.

Tem-se um grupo semi-autônomo quando uma equipe ou grupos de trabalhadores executa cooperativamente as tarefas que são designadas ao grupo e as funções de cada membro não são predefinidas (FLEURY & VARGAS, 1983), que englobam fatores sociais, técnicos e tecnológicos, podendo ser chamados às vezes de abordagem de sistemas sócio-técnicos, e que se distingue do enriquecimento de cargos por dar ênfase à criação de grupos de empregados relativamente autônomos, responsáveis coletivamente por sua produção (HAMPTON, 1992).

Os grupos semi-autônomos podem incluir dois tipos de aspectos: social e técnico (visão da escola sociotécnica). O aspecto social é aquele que envolve a cooperação dos elementos que constituem o grupo e requer de cada trabalhador o desenvolvimento de múltiplas habilidades. Já o aspecto técnico procura evitar que ocorra a formalização dos cargos, utilizando o conceito de auto-regulação. Com isso o sistema de produção passa a ter uma maior flexibilidade.

Um grupo semi-autônomo¹ recebe uma tarefa com baixo nível de detalhamento e recursos para utilizá-la, com autonomia para se estruturar durante o processo de desenvolvimento do trabalho e escolher os métodos de trabalho. Este grupo geralmente é formado pelo menor número de pessoas, sendo capaz de desempenhar um trabalho completo e satisfazer tanto as necessidades sociais e psicológicas de seus membros.

Em relação à autonomia, os grupos de trabalho podem ser classificados em vários níveis, que podem variar desde um nível básico de autonomia, como a autoridade de tomar decisões a respeito dos tempos de parada, até os níveis mais altos, nos quais se tem a autonomia para tomar decisões importantes a respeito de empregar ou retirar os membros do grupo, como é o caso dos grupos semi – autônomos (TATA, 2000).

A idéia sueca de *self-managing* (auto-geridos) ou grupos autônomos de trabalho é que os indivíduos tomem suas próprias decisões, a respeito da alocação do trabalho, recrutamento, planejamento, sendo capazes de fazer as previsões relativas ao orçamento, produção, qualidade, manutenção e compras. Os membros do grupo não devem realizar simplesmente um certo número de tarefas, eles trabalham juntos para coordenar diferentes tarefas, eles possuem responsabilidade pela organização do trabalho e tomam as medidas necessárias para realizar o trabalho da unidade inteira. A rotação entre os membros é iniciativa deles e é vista como uma parte normal da atividade de trabalho, e tem-se o acordo de auxílio mútuo, que engloba a responsabilidade para todas as operações (COLE, 1989).

A organização do trabalho varia de acordo com as tarefas a serem executadas, e com as características das pessoas envolvidas. Assim, o grupo semi-autônomo (GSA) não possui um sistema de implantação definido, estruturando-se durante o processo de desenvolvimento do trabalho sob a responsabilidade dos membros que o constituem (autonomia). É organizado de acordo com as tarefas a serem desenvolvidas e com as características das pessoas que delas estarão participando. O arranjo do grupo permite um esquema de difusão de idéias, tornando-se satisfatório (do ponto de vista das pessoas que estão trabalhando) e eficiente (do ponto de vista de desempenho da tarefa).

¹ Baseado no argumento de COLE (1989), que utiliza os termos grupos semi-autônômos, grupos autônomos de trabalho, e equipes auto –geridas (*self-managing*) alternadamente, como um único termo, neste trabalho optou-se por utilizá-los com o mesmo sentido.

A motivação é considerada inerente ao próprio trabalho e o arranjo físico é mais satisfatório e eficiente, tanto do ponto de vista do desempenho da tarefa quanto do ponto de vista daqueles que estão trabalhando. As pessoas que constituem o grupo tornam-se responsáveis pelo planejamento e controle das tarefas, recebem recursos e autonomia para seu controle durante o processo e devem possuir um maior número de habilidades, para permitir uma maior flexibilidade do sistema de produção (ROTTA, 1998).

O esquema de trabalho GSA permite que as atividades como a de controle da qualidade (inspeção, diagnóstico, e ação corretiva) sejam realizadas pelos próprios grupos de trabalho. Os defeitos são identificados e corrigidos no próprio grupo e os trabalhadores tornam-se mais conscientes, auxiliando-se na detecção das falhas. Tem-se a queda dos custos de inspeção, a redução de defeitos e a melhoria da qualidade.

Em relação à empresa pode-se dizer que ocorrem algumas mudanças tais como: a diminuição de níveis hierárquicos, o trabalhador passa a ter mais autonomia e a controlar a qualidade de seu trabalho; as tarefas de planejamento e controle de trabalho são entregues aos próprios elementos do grupo, reduzindo-se a mão-de-obra indireta; as mudanças no grau de autonomia acarretam algumas modificações na posição do trabalhador dentro da empresa, nas relações estabelecidas entre os funcionários da empresa, e no ambiente de trabalho.

No entanto, poucas vezes a idéia do GSA é totalmente colocada em prática. A implementação do conceito de grupos de trabalho autônomos pode dar aos trabalhadores um grande controle sobre o processo de trabalho. Na prática, tal ação deve estar focada nas condições de trabalho, distribuição das tarefas, métodos de trabalho, equipamento pessoal, e estabelecimento do diário de rotinas, enquanto os resultados mais amplos tendem para os altos níveis da administração e dos sindicatos oficiais. As equipes *self-managing* (auto-geridas), a princípio envolvem a si mesmas (elas próprias) nos assuntos pessoais, na decisão de orçamento a ser tomada também, na prática, e muitas vezes tem um acesso amplo às decisões do processo de trabalho (COLE, 1989).

Segundo MARX (1997a), no cotidiano da produção tanto a autonomia dos trabalhadores e como a conseqüente descentralização do processo de decisão sobre métodos, alocação e gestão de recursos passam a ser características presentes. A gerência e os “facilitadores” são responsáveis por negociar, controlar os resultados e dar

garantias quanto aos recursos necessários para o seu atendimento. Os trabalhadores do chão de fábrica passam a ter mais influência ou a participar dos fluxos de informação e decisão.

Nesse tipo de arranjo o supervisor é o chefe no chão de fábrica, e conta quatro ou cinco coordenadores e seus grupos. Seu local de trabalho agora passa a ser na produção, ao lado dos grupos que estão sob sua responsabilidade.

Um trabalhador pode parar a sua linha, desde que, quando ocorrerem problemas que ele não consiga solucionar sozinho e em pouco tempo, mesmo com a ajuda de coordenadores ou técnicos de manutenção. Da mesma maneira os grupos não têm autonomia no que se refere à programação da produção de curto prazo, e recebem as ordens de fabricação e a seqüência deve ser seguida (MARX, 1997a, p. 192).

De uma forma geral os grupos são introduzidos nas empresas visando principalmente necessidade descentralizar algumas decisões, como por exemplo, as relativas ao balanceamento da linha, à melhoria e maior rapidez do fluxo de informações entre gerência e o chão de fábrica. Esses processos de mudança estão mais diretamente relacionados a chão de fábrica que foi o local das empresas onde elas surtiram um impacto maior.

Resumidamente pode-se dizer que existem empresas que escolhem ao invés de fazerem grandes investimentos em tecnologia, investem na organização e motivação para o trabalho, utilizando o trabalho em grupo. Este processo envolve várias mudanças, um processo de reconhecimento da contribuição dos trabalhadores, por exemplo, na manutenção dos equipamentos, e na melhoria da limpeza das áreas produtivas. Questões como a polivalência e o senso de colaboração são estimulados no interior dos grupos. Eles mesmos devem tomar as suas próprias decisões a respeito da alocação do trabalho, recrutamento, planejamento, produção, qualidade, manutenção e orçamento.

No entanto, este é um ideal que raras vezes, se não nunca foi realizado na prática. A idéia sueca das equipes ou grupos auto - geridos ou trabalho autônomo é que as pessoas tomem as suas próprias decisões relativas a distribuição de trabalho, recrutamento, planejamento, orçando, produção, qualidade, manutenção, e compra. Os membros do grupo não estão executando somente um certo número de tarefas, elas estão trabalhando juntas em uma base contínua para coordenar tarefas diferentes, assumindo a responsabilidade pela organização de trabalho.

A rotação de cargo entre as pessoas é uma iniciativa delas, e é vista como uma parte normal de atividade de trabalho. Muito ajuda mútua, responsabilidade em comum para a operação total, e oportunidades de aprendizado são esperados. Este ideal raramente foi percebido completamente em prática, mas constitui um jogo de objetivos para os quais muitas companhias suecas fizeram progresso parcial (COLE, 1989). Sendo assim, pode-se dizer que as empresas buscam implantar os grupos semi-autônomo, mas, no entanto, esbarram em vários fatores que fazem parte das suas especificidades, tais como a cultura da organização e as relações de poder, que dificultam esse processo, e reduzem o número de aspectos empregados.

E dando seqüência aos conceitos grupos ou equipes e ao trabalho em grupo, têm se a seguir outros dois termos, a qualificação e as competências, que estão relacionadas diretamente a eles, e que passaram a fazer parte do cotidiano desses grupos.

E dando seqüência aos conceitos de grupos ou equipes e ao trabalho em grupo, têm se a seguir outros dois termos, a qualificação e as competências, que passaram a fazer parte do cotidiano desses grupos.

2.5 Qualificação e Competências

Atualmente, quando as empresas são questionadas a respeito do perfil de sua mão-de-obra, elas enfatizam normalmente a preocupação com dois conceitos: a qualificação e as competências de seus trabalhadores, aspectos que passaram a fazer parte do cotidiano dentro e fora das organizações, e que estão diretamente relacionados ao trabalho em grupo ou equipes, ao aumento da autonomia e controle de operações pelos trabalhadores.

No entanto, ambos os conceitos são abordados de várias maneiras e podem ser considerados polêmicos, tornando-se assim o centro de vários debates no decorrer das décadas. Atualmente, ainda não existe um consenso para o significado de cada um dos conceitos ou para suas respectivas abrangências.

Esse item da tese irá abordar várias questões relativas tanto a qualificação como a competências, procurando esclarecer as possíveis relações existentes entre esses

conceitos e mostrar, de maneira resumida, a sua utilização ao longo das décadas, até se chegar aos dias atuais.

O objetivo desse item da revisão da literatura visa mais especificamente questionar e encontrar a melhor explicação ou definição para os dois conceitos, que possibilite demonstrar a importância desses termos no cotidiano dos trabalhadores, das empresas, expor as diversas questões relacionadas a eles e visualizar como eles influenciam nas vivências, experiências dos operários, e no trabalho em grupo ou equipes, traçando as relações entre eles e demonstrando como são abordados e utilizados pelas empresas atualmente.

No entanto, analisar os conceitos qualificação e competências não é um trabalho muito simples, pois envolve uma amplitude de questões e de problemas, relacionados, ao mesmo tempo, tanto à parte teórica dos conceitos, seus conteúdos, significados e aos grupos a eles relacionados, como à parte prática que os envolve, por exemplo, a formação dos trabalhadores, as formas de recrutamento, os planos de carreira e a organização do trabalho.

O conceito de qualificação será trabalhado inicialmente como uma construção social, e serão apresentadas as reflexões e análises realizadas por George Friedmann (GF) e Pierre Naville (PN), referentes à sociologia do trabalho francesa. Também serão diferenciados os termos qualificação do trabalho e qualificação do trabalhador, e apresentados os conceitos: qualificação tácita, qualificação profissional, qualificação adquirida e requerida, desqualificação, requalificação, perspectivas da qualificação (essencialista e relativista e substancialista) e qualificação técnica.

Serão trabalhados os conceitos: trabalho, cargo/tarefa/função, saberes (fazer, ser e agir), adaptação, habilidades e a divisão entre *ouvriers professionnels* (trabalhadores/operários qualificados), *spécialises* (operários semiqualificados) e *manoeuvres* (não – qualificados), tempo de formação, habilidade profissional, e polivalência.

Em relação às competências, também serão abordados alguns conceitos relacionados ao termo: competência prática, profissional e coletiva, competência individual e coletiva, e o atual modelo de competências.

A partir da definição desses conceitos, serão trabalhadas as relações entre eles, o que permitirá estabelecer as diferenças entre qualificação e competências dos

trabalhadores e explicar a razão pela qual, neste trabalho, optou-se por trabalhar o conceito de qualificação e a sua importância para o trabalho em grupos.

2.5.1 Qualificação (histórico)

Apesar do enfoque atual dado ao termo qualificação, esse é um conceito que vem sendo utilizado e debatido ao longo das décadas. Sendo assim, é interessante traçar um breve histórico para que se possa compreender a origem de seu significado, os vários conceitos a ele relacionados, e seus principais significados.

Com o passar do tempo, já no século XX, o conceito de trabalho continua a ganhar novas definições, e um termo diretamente relacionado a ele, a qualificação, passa a se destacar e a ser o centro de muitas reflexões e debates. Vários autores, entre eles dois importantes precursores da sociologia francesa: George Friedmann (GF) considerado o fundador da Sociologia do Trabalho e Pierre Naville (PN), analisavam e debatiam essa questão.

Em sua obra George Friedmann (GF) reflete a respeito dos conteúdos do trabalho, aborda a questão da formação profissional e o tema qualificação, em um período caracterizado pelo início das transformações tecnológicas dentro das empresas, relacionadas principalmente à automação dos processos produtivos.

Mas, especificamente em relação ao significado da qualificação, GF compreendia a qualificação como sendo relacionada à habilidade profissional do trabalhador, resultado de uma aprendizagem metódica, que enfatiza as capacidades que o indivíduo possuía. A qualificação, segundo ele, estava relacionada principalmente à complexidade da tarefa e à posse de saberes exigidos para utilizá-la; ou seja, à qualidade do trabalho e ao tempo de formação necessário para utilizá-lo. Tanto os saberes, como o tempo de formação constituíam os pontos considerados centrais de sua argumentação.

Em relação à questão dos saberes discutida por GF e também por PN, essa continua a ser utilizada até hoje quando são abordadas as questões referentes tanto à qualificação como às competências.

Explicando-se melhor essa questão, existem três tipos de saberes: fazer, ser e agir. O saber fazer é bastante utilizado quando se trabalha a idéia de qualificação. O saber fazer (*savoir-faire*) abrange dimensões práticas, técnicas e científicas. Ele é

adquirido formalmente (cursos/treinamentos), mas também pode ser adquirido através de experiência profissional. Esse saber ganha destaque na administração científica (taylorismo) quando se trabalha a questão do ofício.

O saber ser relaciona-se aos traços de personalidade característicos das pessoas, tais como ter iniciativa, capacidade para comunicar-se, adaptar-se rapidamente às inovações, mudanças, a novos conceitos; e o saber agir inclui saber intervir ou tomar decisões diante de eventos, o que está relacionado ao trabalho em equipe, à resolução de problemas e à realização de novos trabalhos ou mais diversificados. Tanto o saber ser, como o saber agir estão mais presentes nos debates relativos às competências.

Outra relação interessante foi estabelecida por GF quando relacionou formação profissional aos saberes. O autor passa a considerar não somente os saberes formais adquiridos nos cursos de formação, mas também a sua operacionalização: o *savoir – faire*, a maneira como o trabalhador intervém concretamente no processo de trabalho, produzindo saberes. A relação entre qualificação e saber passa pela influência direta do trabalhador (DADOY, 1987). Sendo assim, a formação é composta pelo conjunto de saberes adquiridos tanto com a aprendizagem teórica, como com a aprendizagem prática, o saber fazer (*savoir – faire*). A união desses conjuntos de saberes, teórico e prático, denomina-se atualmente de conhecimentos tácitos (WOOD & JONES, 1984).

Ainda em relação à formação profissional, é importante comentar as classificações de Parodi. Isto é, as classificações ou as grades de Parodi, como também são conhecidas, foram fixadas pelo governo francês após a segunda guerra mundial, com o intuito de classificar e hierarquizar as pessoas por meio dos postos de trabalho e funcionavam como uma base para definir as regras que determinavam as principais fases de troca do trabalho, ou seja, o recrutamento dos assalariados, sua atribuição a um posto de trabalho, a remuneração básica, os níveis e a hierarquia dos salários (TANGUY, 1997).

É interessante observar como eram estabelecidas as relações e as classificações, ou seja, as grades de Parodi instituem o tempo de formação como o melhor critério para se determinar os níveis de qualificação: nenhum para o *manoeuvre*, menos de uma semana para o primeiro escalão do *ouvrier spécialisé* e diploma ou um certificado característico do país para o primeiro escalão do *ouvrier professionnel*. Assim, essas classificações legalizam e difundem a noção operária, estreitamente

dependente do nível de formação, reconhecendo as seguintes categorias: operário profissional (*ouvrier professionnel*), correspondente ao trabalhador qualificado, operário especializado (*ouvrier spécialisé*), correspondente ao trabalhador semiquualificado, e o servente/ ajudante (*manoeuvre*), identificado como trabalhador não qualificado (TATURCE, 2002). Esta classificação é importante, pois é através dela que se podem relacionar os três tipos de qualificação, ainda que a palavra qualificação não exista oficialmente. Essas denominações trabalhador qualificado, semi-qualificado e não-qualificado são utilizadas especificamente para trabalhadores manuais, da produção, e continuam até hoje na literatura.

As classificações de Parodi estabeleciam cinco grandes categorias de profissionais: *Cadres* (quadros), *employés*, *techniciens*, *agents de maîtrise*, (empregados, técnicos, agentes de mestria) e *ouvriers* (operários). Estes últimos estão dispostos em uma grade separada e subdividem-se em sete escalões, reagrupados em três categorias: *ouvrier professionnel*: (operários profissional), *ouvrier spécialisé* (operário especializado) e *manoeuvre* (servente/ ajudante). Existia assim a correspondência entre o nível de formação e o nível de qualificação.

Mas voltando-se à questão mais diretamente relacionada à qualificação, Pierre Naville considerava que a qualificação era estabelecida por critérios que se alteravam conforme os grupos sociais. Esses critérios poderiam variar em termos socio-econômicos, e em outros tipos de valores. Com isso, tem-se uma questão que pode ser considerada atual, a importância do tempo de formação, como um requisito para a valorização do trabalho, e a da habilidade.

Outro ponto interessante observado pelo o autor refere-se à utilização dos conceitos qualificação e habilidades, e as possíveis relações entre eles. Muitas vezes a qualificação não é necessariamente um resultado obtido pela habilidade das pessoas. Esses dois conceitos ainda geram vários tipos de confusões entre quem os utiliza, pois podem referir-se a coisas parecidas.

A habilidade refere-se a uma propriedade do comportamento das pessoas, ou seja, é de âmbito individual: o indivíduo hábil é aquele que sabe agir em um caso dado para obter um feito preciso. A habilidade tem um fundamento corporal, manual, e também intelectual. Nesse caso, o instrumento utilizado é a linguagem oral ou escrita, que podendo ser acompanhado de grande inabilidade física: mas é muito raro que a

habilidade física não seja acompanhada de uma agilidade mental (TATURCE, 2002). A habilidade também pode ser compreendida como: “a qualidade ou característica de quem é hábil” (Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, 2001) ou “qualidade que torna o sujeito apto, capaz no plano geral” (Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa, 1999, p.484). Essas observações são interessantes para que possam esclarecer as diferenças entre os conceitos utilizados. Muitas vezes, eles são utilizados da mesma maneira, ou seja, incorretamente.

Isso ocorre porque, ao se trabalhar com a idéia de qualificação, quase sempre se estabelece uma ligação com as habilidades inerentes à pessoa. No entanto, a qualificação, entre outros significados, pode ser compreendida como um “conjunto de condições referente à formação profissional e experiência, necessário para o exercício de cargo, função, entre outras, habilitação” (Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa, 1999, p.752) ou como o “ato ou efeito de qualificar; atribuição de qualificativo a pessoa ou coisa; determinação de qualidade de algo” (Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, 2001). A qualificação possibilita aos operários obterem maiores conhecimentos sobre o processo produtivo, envolvendo ao mesmo tempo aspectos técnicos e sociais. Para NAVILLE (1972), a qualificação pode significar uma relação social complexa entre as operações técnicas e a estimativa de seu valor social.

Outra questão interessante, a ser observada brevemente nesse momento, é que nesse período existem duas abordagens que trabalham as questões relativas tanto ao trabalho como à qualificação: a essencialista ou substancialista e a relativista. A essencialista, também denominada de substancialista, parte da qualidade e da complexidade das tarefas para chegar aos atributos dos trabalhadores necessários para utilizá-las (CAMPINOS – DUBERNET & MARRY, 1986), ou seja, considera apenas as qualificações do posto de trabalho ou do indivíduo.

Já a visão relativista, representada inicialmente por Pierre Naville, não representa a qualificação apenas do ponto de vista da técnica e do conteúdo do trabalho, mas como um processo e um produto social, que decorre, por um lado, da relação e das negociações tensas entre capital e trabalho e, por outro, de fatores socioculturais que influenciam o julgamento e a classificação que a sociedade faz dos indivíduos, relacionando-a aos diversos aspectos que a influenciam.

Pode-se dizer que as duas abordagens variam em sua amplitude, isto é, a abordagem essencialista ou substancialista limita-se mais ao posto de trabalho (conteúdo/ técnica) e ao indivíduo. Já na abordagem relativista, tem-se a visão do contexto de uma forma geral, ou seja, utilizam-se também os fatores sociais, socioculturais: a qualificação é vista tanto como um processo como um produto social.

Um ponto em comum, tanto para Friedmann quanto para Braverman, por exemplo, é que a qualificação é concebida como sinônimo de um conjunto de conhecimentos e está relacionada com a possibilidade ou não de autonomia no desenvolvimento do trabalho (TATURCE, 2002).

Enfim, por meio desse breve resumo da história do conceito qualificação foi possível compreender vários termos e idéias que ainda são utilizados para se explicar a questão da qualificação e das competências nas empresas. O item a seguir irá trabalhar a questão da qualificação desde o taylorismo, fordismo até as definições e utilizações mais recentes para o conceito de qualificação e explicará o motivo que levou a optar-se pelo conceito de qualificação nesta tese.

2.5.2 Qualificação e competências– perfil atual

O termo qualificação no decorrer dos anos, foi sempre alvo de muita polêmica. Em cada período, a qualificação era vista de diferentes maneiras, mas talvez um dos momentos de maior destaque e polêmica envolvendo esse conceito, foi o da vigência do taylorismo.

Até hoje o enfoque taylorista da qualificação é utilizado por alguns autores e é alvo de críticas para outros. Nele, a qualificação é compreendida a partir do posto de trabalho que cada pessoa ocupa e é definida considerando-se a posição a ser ocupada pelo trabalhador no processo produtivo. Sendo assim, a qualificação do trabalhador é reduzida a uma tarefa, à qual devem corresponder os atributos do trabalhador, não sendo considerados em nenhum momento os conhecimentos (tácitos) inerentes a cada um, em muitos casos importantes para o desenvolvimento do processo produtivo.

Tem-se, assim, uma definição rigorosa, baseada em classificações de postos de trabalho, no qual a qualificação do indivíduo está diretamente relacionada ao salário que

ele irá receber. Essa visão da qualificação provocou muitas discussões, principalmente relacionadas aos sindicatos, que consideravam esse enfoque limitado.

Muitos consideravam que a perspectiva taylorista possuía aspectos desqualificadores acarretados pela forma como ocorria a divisão do trabalho, que em muitos casos levava à perda da habilidade profissional e ao empobrecimento das tarefas (INVERNIZZI, 2000).

No entanto, essa denominação para qualificação foi amplamente difundida e utilizada por vários tipos de organizações que empregavam os métodos ou os princípios tayloristas. Outro aspecto interessante é que, apesar de ser alvo constante de muitas críticas, diversas outras denominações existem e persistem em muitas empresas, que os utilizam. Sendo assim, essa definição de qualificação ainda é relevante.

No taylorismo, os conteúdos da qualificação eram sintetizados em componentes organizados e explícitos da qualificação, respondendo da melhor forma possível ao trabalho prescrito, limitando-se assim ao saber – fazer. Nesse sentido, o saber construído no cotidiano do trabalho, a chamada qualificação tácita, não era considerado por este (WOOD & JONES, 1984). Nessa perspectiva, esse e a mecanização são desqualificadores, porque conduzem à perda da habilidade profissional e ao empobrecimento das tarefas como consequência da divisão do trabalho, o que reduz a força educativa e humanizadora que o trabalho exerce sobre o trabalhador (INVERNIZZI, 2000).

Um segundo momento importante para essa discussão deu-se na difusão das idéias fordistas, que se referiam a uma hierarquização das profissões de cada tempo de formação. Uma vez adquiridos o saber e o saber - fazer de uma dada categoria profissional, o trabalhador poderia aí permanecer. Portanto, apenas os conhecimentos formais eram codificados. Esse modo de compreender a qualificação gerou muitas críticas, pois, uma vez que as pessoas adquiriram um determinado nível de qualificação, elas passavam a ter um estoque de saberes especializados, formais e estáticos (TATURCE, 2002).

Tanto na qualificação associada ao fordismo como às técnicas tayloristas e fordistas de produção, utilizava-se do sistema de codificação do trabalho baseado na classificação de qualificações. Essas eram identificadas como um agrupamento de conhecimentos formais, específicos e rígidos.

Uma crítica realizada por BRAVERMAN (1987, p.375), a esses dois momentos é que o conceito de qualificação está ligado tradicionalmente ao domínio de seu ofício, isto é, “ tem-se a combinação de conhecimentos dos materiais e processos com as habilidades manuais exigidas para desempenho de determinado ramo de produção. O parcelamento das funções e a reconstrução da produção como um processo coletivo ou social destruíram o conceito tradicional de qualificação e inauguraram apenas um modo para domínio do processo de trabalho a ser feito, mediante e com o conhecimento científico, técnico e de engenharia do trabalho” .

NAVILLE (1972) considera o termo qualificação ambíguo, pois ele pode designar dois aspectos: primeiro pode descrever um princípio de hierarquização profissional, o que significa que todo operário possui uma qualificação, seja de trabalhador manual, seja de altamente qualificado. Ao mesmo tempo, define certo nível de capacidade profissional que nem todos possuem ou conseguem atingir: alguns são qualificados, outros apenas especializados e outros, enfim, operários manuais; e o segundo sentido só será válido se um operário considerado qualificado puder definir-se em todas as situações com a ajuda do mesmo critério, o que significa os conhecimentos profissionais que podem ser avaliados ou medidos pelo tempo de formação necessário para a sua aquisição.

Com o passar do tempo, outras definições e enfoques foram sendo atribuídos ao conceito de qualificação, e alguns deles serão apresentados resumidamente a seguir para uma melhor compreensão do termo. Para este trabalho, a compreensão da qualificação esta relacionada à presença desse conceito no cotidiano dos trabalhadores da empresa estudada, principalmente quanto ao trabalho em grupo.

A qualificação pode ser analisada a partir das exigências do posto de trabalho, que é dividido em um conjunto de tarefas motoras e cognitivas, que podem ser descritas e medidas. O indicador utilizado que possibilita a medição e comparação dos níveis de qualificação exigidos para cada posto, muitas vezes, baseia-se no tempo de formação que é exigido para cada trabalhador. Esse também pode ser expresso em investimentos realizados para desenvolver o capital humano dos trabalhadores. A qualificação do posto para TOURAINE (1973) está relacionada à evolução do trabalho, à avaliação das tarefas, que analisa os postos e enumera as exigências: conhecimentos, experiência,

risco de doenças e acidentes, responsabilidade pela produção e pelos indivíduos, entre outras.

Essa também pode ser dividida em duas partes: uma quantitativa e outra qualitativa. A parte quantitativa se baseia nos postulados da teoria do capital humano, em função de que esse modelo oferece uma forma simples de medir a complexidade da qualificação em termos de recursos utilizados em treinamento, dentro e fora do trabalho, através dos custos e tempo investidos. Já a parte qualitativa da qualificação, que já não se enquadra nessa perspectiva, tem a ver com novos requerimentos, tais como responsabilidade e habilidades sociais (ADLER & BORYS, 1989).

Uma denominação interessante para o termo que vem sendo usada a partir dos anos 60 pelos governos de alguns países no planejamento educacional, é a qualificação formal. Nessa abordagem, são considerados como indicadores a escolaridade média, tempo de permanência na escola, número de diplomas, entre outros, como sendo os índices de desenvolvimento sócioeconômico (INVERNIZZI, 2000).

A qualificação é também considerada um importante conceito da sociologia do trabalho. Existem duas maneiras de referir-se à qualificação: uma é atribuída ao posto de trabalho e a outra está relacionada diretamente ao trabalhador. Pode também ser composta por um conjunto de saberes escolares, técnicos e sociais, que o tornam capacitado profissionalmente.

Entretanto, a noção de qualificação envolve diferentes dimensões, e aqui novamente aparece a questão da qualificação entendida como relação social. É na dinâmica que se estabelece entre capital e trabalho que se diferenciam as classificações de emprego estabelecidas pela empresa e a qualificação dos trabalhadores (LEITE, 1998).

Um aspecto importante destacado por NAVILLE (1973) é que a qualificação se define menos como um nível de conhecimentos do que como poder de decisão e, em muitos casos, como comando, isto é, como princípio da organização do trabalho. Nas formas mais antigas de administração industrial, o operário que era considerado como qualificado deveria possuir, em alguns casos, até uma posição (por exemplo: um empreiteiro, firmando contratos com a direção da empresa) e, além disso, realizar o pagamento dos membros que constituíam a equipe, realizando assim um trabalho coletivo.

DUBAR (1998) acredita que a qualificação pode estar mais limitada ao sistema profissional de trabalho, em que as astúcias, a habilidade e outros truques do ofício constituem a parte essencial dos saberes e *know – how* proveniente do aprendizado na prática e da experiência profissional.

A capacidade de mobilizar saberes para dominar situações concretas de trabalho e transpor experiências adquiridas de uma situação concreta a outra, onde a qualificação de um indivíduo é a sua capacidade de resolver rápido e bem os problemas concretos mais ou menos complexos que surgem no exercício de sua atividade profissional. O exercício dessa capacidade implicaria na mobilização de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem, no decurso de sua vida ativa, tanto em situações de trabalho como fora desta, reunindo os saberes (saber fazer, saber ser e saber agir). Sendo assim, a qualificação de um indivíduo envolve sua capacidade de resolver, prontamente e bem, os problemas considerados concretos ou mais ou menos complexos, que surgem no exercício de atividade profissional (LEITE, 1995).

Já em uma visão mais atual, o conceito de qualificação envolve três novos aspectos, que são respectivamente: a reunião de várias tarefas, sintetizando atividades de produção e atividades indiretas de controle, manutenção, qualidade, entre outras, que conduz ao trabalho polivalente em contraposição ao trabalho fragmentado característico do taylorismo e fordismo; destaca-se a transformação do trabalho em direção a atividades tais como evitar falhas e otimizar o desempenho dos equipamentos. Essas atividades exigem um comportamento responsável, autônomo e comprometido dos trabalhadores - o trabalho direto – as atividades diretamente relacionadas com a manipulação da matéria – está sendo crescentemente automatizado, por isso, as atividades humanas deslocam-se para o trabalho indireto de monitoramento, prevenção e diagnóstico de falhas, otimização dos sistemas de manutenção, entre outros. Essas atividades centram-se no tratamento de dados, signos e símbolos e implicam um alto nível de abstração no conhecimento do processo (CASTILLO, 1997).

A qualificação é um fenômeno que apresenta diferentes faces, ou seja, pode ser vista como um conjunto de competências profissionais. Isso significa englobar as noções de saber (conhecimentos), saber fazer (capacidade de transformar o conhecimento teórico em trabalho) e saber ser (dimensão comportamental, um conjunto de habilidades, qualidades, competências), expressa por escolaridade, conhecimentos

teóricos, experiências, habilidades e comportamentos dos trabalhadores; como o resultado de uma construção social, que engloba os aspectos político e cultural do fenômeno.

Também combina vários tipos de preconceitos sociais que acabam por valorizar mais determinadas habilidades do que outras. Em função desse aspecto, as empresas tendem a reservar os trabalhos mais qualificados a determinados grupos socialmente mais valorizados e a favorecer a busca da manutenção de tais diferenciais. A análise das qualificações deve levar em conta o aspecto comportamental (processo de trabalho, espaço de relações sociais) como um processo psicológico analisado pelos elementos do trabalho, como um processo de trabalho e saúde, como uma das faces da qualificação, uma vez que a própria organização do trabalho capitalista envolve formas de condicionamento, controle e de construção da realidade, que também influenciam as características e o comportamento esperado, desejado, do indivíduo considerado qualificado. Entender a influência de tal dimensão no processo de qualificação significa englobar todo o processo de subjetivação e suas conseqüências, até mesmo para a inclusão ou exclusão de pessoas ou grupos, e expressão de sentimentos, vivências, saúde, entre outras (GARAY, 1997).

A qualificação está ligada tanto ao operário como ao posto de trabalho. Quando está ligada ao posto de trabalho, é definida pelas exigências de um emprego e, mais precisamente, pelas especificações técnicas das máquinas (SCHWARTZ, 1998). Para que um trabalhador seja considerado qualificado, segundo o quadro de cargos e funções estabelecido por uma empresa, deve procurar ter um perfil que atenda as necessidades crescentes das organizações, o que inclui entre outros fatores: o aumento de suas habilidades e competências, e a assumir maiores responsabilidades frente a situações de trabalho mais complexas (ZARIFIAN, 2001).

Sendo assim, os operários podem ser classificados como: “operário qualificado, que é aquele que executa todas as operações de um ofício; trabalho diversificado, não sujeito ao automatismo; aptidões mentais e conhecimentos técnicos da especialidade; formação profissional longa – cerca de 4.000 horas ou treinamento de operários semi – qualificados em cursos intensivos, de aproximadamente 1.000 horas; o operário semi – qualificado, que executa operações simples e repetidas; trabalho sujeito ao automatismo; escolaridade primária; atenção e coordenação motora; treinamento no

local de trabalho em curto prazo – 100 horas, aproximadamente; e por último o operário não – qualificado que realiza trabalhos de carga, descarga, transporte, armazenagem; escolaridade primária; formação de atitudes de responsabilidade” (ALMEIDA & LIEDKE, 1998, p. 80 –81).

Existem outras denominações para a qualificação: real é aquela que inclui um conjunto de competências (técnico - intelectuais, organizacionais e metódicas, comunicativas, sociais e comportamentais) posto em ação em uma situação concreta de trabalho a articulação dos diversos saberes oriundos de várias esferas (formais, informais, teóricos, práticos, tácitos) para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade, a mobilização da inteligência para fazer face aos desafios do trabalho que constituem as características da qualificação real (SHIROMA, 1997). Esta tem um significado que “ultrapassa a obtenção de graus escolares sucessivos, o empenho pessoal na busca de aprendizado contínuo, tanto do ponto de vista cognitivo, técnico, formal, como do desempenho prático no cotidiano do trabalho” (ALMEIDA & LIEDKE, 1998, p. 82).

Também há a denominada requalificação, que considera as novas características da qualificação como portadoras – sempre de uma ampliação de um aprofundamento das competências dos operários. As novas características da qualificação adotam diferentes formas em função da presença de uma série de fatores que condicionam as situações industriais (CASTILLO, 1997).

As qualificações requeridas do trabalhador de chão-de-fábrica tornaram-se, portanto, apenas simples conhecimentos técnicos, aprendidos formalmente em um curto espaço de tempo, que correspondem a uma determinada tarefa, exercida individualmente no posto de trabalho, de maneira simples e repetitiva. Essa decomposição sistemática dos gestos do trabalhador torna, de fato, possível a incorporação maciça de trabalhadores ditos semi ou não qualificados e não organizados à produção , em substituição ao operário profissional de *métier*.

O trabalho desqualificado pode ser considerado como aquele que perdeu algumas características como é o caso, por exemplo, dos conhecimentos e das experiências profissionais que são desvalorizadas ou descartadas com o advento das novas tecnologias ou de novos saberes (GARAY, 1997).

A qualificação, portanto, mede cada vez mais o papel do indivíduo no sistema técnico e humano de produção. Em um primeiro momento, ela é compreendida como um potencial profissional nunca empregado totalmente numa tarefa particular. Em uma segunda fase, os operários passam a ser considerados qualificados, quando adquirem um nível de conhecimento maior, que não se limita mais à capacidade profissional. A partir desse momento, a qualificação se torna um papel profissional, um conjunto de atividades definidas pelo seu lugar no processo produtivo, que supõe certas características psicológicas. A execução do trabalho e o resultado deixam de ser pontos apenas de referência úteis, e tornam-se a união de processos psicológicos postos em ação e da situação de trabalho considerada em conjunto, que define a qualificação (TOURAINÉ, 1973).

Em muitos casos, o uso do conceito de qualificação está relacionado diretamente ao termo competências. Assim como o conceito de qualificação que possui várias versões ou enfoques. Para os autores que defendem a idéia de competências, o conceito de qualificação é considerado como sendo rígido e estático, no atual momento vivido pelas organizações que devem se adaptar aos considerados novos conteúdos do trabalho, atribuídos aos sistemas produtivos flexíveis. Isso significa que esse conceito foi e está sendo vinculado a uma forma específica de organização do trabalho característica do sistema taylorista – fordista, que liga a qualificação à tarefa de forma rígida e durável (TANGUY, 1997).

O argumento utilizado pelos defensores das competências seria que os novos arranjos produtivos possuem como característica a imprevisibilidade. Com isso, o operário, possuidor de conhecimentos e habilidades técnicos específicos, antes acostumado à previsibilidade, agora deve ampliar os seus conhecimentos, tornando-os mais gerais e dinâmicos. Mas, para adotar esse tipo de pensamento, as empresas estão buscando novas formas para classificar e remunerar as atividades dos trabalhadores, e estabelecer novas regras de promoção, pois o sistema era baseado em grades de cargos e salários bem definidos e delimitados (SCHWARTZ, 1998).

Já para ALBUQUERQUE & OLIVEIRA (2001), esta pode ser entendida como um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Também pode ser vista como características

demonstráveis de um indivíduo, que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos, ligados diretamente com a performance. Esse conceito refere-se diretamente ao indivíduo, e é importante já que ele pode demonstrar as mesmas competências independentemente de seu cargo atual.

Para ZARIFIAN (2001), a noção de competência inclui características relacionadas ao indivíduo, tais como: competências sociais, autonomia, comunicação e gestão, que, em princípio, referem-se ao seu comportamento. Na aplicação prática da noção, como são realizadas as diferenciações entre cargo e pessoa, a tendência prescritiva continua amplamente em cena: não é ao indivíduo que se associam às competências de autonomia e responsabilidade, é sempre o cargo que tem necessidades de autonomia e responsabilidades.

As competências também podem ser divididas em três tipos: técnico - profissionais, que são específicas para uma operação, ocupação ou tarefa, como o desenho técnico, a operação de um equipamento, as finanças; sociais, que estão relacionadas com a questão do saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas tais como: a comunicação, a negociação, o trabalho em equipe; e de negócio, que são as que estão relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos e relações com o mercado, ambiente sociopolítico, por exemplo: o conhecimento em negócio, o planejamento, a orientação para o cliente (ALBUQUERQUE & OLIVEIRA, 2001).

Elas são enriquecidas com as aptidões que se destacam dos saberes técnicos: saber-ser, “saberes-sociais”, capacidades de se comunicar, representações, definindo-se todas essas capacidades com a justaposição da palavra saber a uma ação ou a um verbo de ação. O saber fazer é então subdividido em “...uma série de módulos que correspondem às tarefas ou funções diferentes, por exemplo, saber-agir, saber-transformar e saber-perícia. Portanto, as competências, supostamente mais reais do que as capacidades, oficialmente reconhecidas, mais eficazes do que os saberes formais, definem-se também por oposição aos saberes escolares. Esses conhecimentos tácitos não parecem poder ser adquiridos de outra forma senão no local de trabalho” (ROPÉ & TANGUY, 1997, p.141).

Talvez um dos pontos mais complexos relacionados às competências seja o modo de avaliá-las no trabalho. SCHWARTZ (1998) argumenta que existem

dificuldades relacionadas à ambigüidade do próprio conceito de trabalho. Este não pode ser isolado de um campo mais amplo, ou seja, há a influência do meio, onde as competências associadas às pessoas devem ser analisadas avaliando-se todo o contexto no qual o indivíduo se envolve, inclusive as relações de mercado e financeiras. Essa frase pode ser utilizada para explicar o conceito acima: “o homem pode apresentar várias soluções para o problema colocado pelo meio. O meio propõe, nunca impõe solução” (SCHWARTZ, 1998, p. 4).

O conceito, no entanto, recebe várias críticas, e aqui serão apresentadas algumas que foram consideradas interessantes. A primeira delas diz que a forma como a competência é utilizada pelas empresas resulta em uma união problemática de diferentes componentes, que muitas vezes não podem ser avaliados conjuntamente da mesma forma e estas também não devem ser relacionadas a uma dimensão de valor, uma vez que não existem escalas para avaliá-las.

Como toda competência pode possuir diferentes conteúdos que variam conforme as situações, os tipos de atividade, os níveis hierárquicos ou funcionais considerados, muitas empresas buscam formas de adaptá-las às suas realidades. Outra questão mencionada refere-se à avaliação das competências dos indivíduos, em que se destaca o caráter necessariamente redutor das entrevistas de avaliação. Essa “competência do histórico, composta por pontos de referência, conhecimentos mais ou menos intuitivos da vizinhança industrial, antecipações do comportamento e das arbitragens dos próximos, remete em parte ao trabalhar, gerir acima equivocado assim, como à habilidade do que constitui para cada um seu meio de trabalho” (SCHWATZ, 1998, p.10).

Já a crítica realizada por CASTRO (1997, p.37) diz que o “conjunto de habilidades e atitudes, tais como requeridas para o desempenho num posto de trabalho ou em um ambiente organizacional, necessitam ser acumuladas pelo indivíduo trabalhador, como um capital de inclusão nos contextos reprodutivos reestruturados”.

Os conceitos competências e qualificação estão relacionados, por que as competências são necessárias para a qualificação. Elas são consideradas como representações e nesse sentido são fatores sociais, tornando-se o melhor caminho (taylorista) para os modos de recrutar, de fazer e de premiar pelo trabalho cuja capacidade de moldar comportamentos. Volta-se aqui novamente à questão da

polissemia, em que os valores estabelecidos das competências, longe de serem homogêneos, refletem as negociações da vida social. Tem-se também a questão dos diferentes meios sociais, pois atribuem-se diferentes valores às competências, o que permite conferir a um indivíduo-trabalhador a condição de qualificado. Ao fazê-lo, são produzidos verdadeiros códigos classificatórios que estabelecem regras de acesso e critérios de suspensão, associando-se formas de trabalho a atributos sociais (CASTRO, 1997).

Para finalizar essa breve descrição das competências, há um comentário interessante relacionado a elas: “desnecessário dizer que os ocupantes de antigas áreas e cargos técnicos necessitam, agora, desenvolver novas competências, de natureza dialógica, para sobreviver em um ambiente organizacional onde se torna decisiva a troca de informações entre escalões e portadores de conhecimentos, que antes interagiam diretamente. As competências técnicas e as competências aqui denominadas de atitudinais tornam-se importantes nesse contexto” (CASTRO, 1997, p.57).

A partir de todas essas denominações e dos aspectos abordados, o termo competências terá seu emprego associado diretamente a qualificação. Encerra-se nesse momento a revisão teórica da tese e inicia-se no próximo capítulo a análise do setor de linha branca.

3. SETOR DE LINHA BRANCA

3.1 Perfil Mundial do Setor de Linha Branca

A década de noventa, para o setor de linha branca mundial, foi marcada por grandes transformações. As empresas viviam a segmentação de mercados por renda, e o processo de reestruturação produtiva intensificava-se. Elas buscavam novas soluções, inovações nos produtos e processos, nas formas de gestão da organização e da produção; e principalmente novidades tecnológicas, que proporcionem o aumento da automação da produção dentro das fábricas. Nos Estados Unidos e Europa, presenciava-se a saturação dos mercados.

Diante desse cenário, as grandes organizações decidiram investir em novos mercados considerados promissores, a serem explorados. Com isso, expandiram suas atividades em países emergentes, com o objetivo de conquistarem novos mercados e ampliarem suas respectivas capacidades produtivas.

Entre as empresas que buscavam esses novos mercados, estavam duas grandes multinacionais: a americana *Whirlpool*, líder mundial no setor de linha branca, e a sueca *Electrolux*, líder no mercado Europeu, que atualmente disputam o primeiro e o segundo lugar no mercado brasileiro.

3.2 Mercado Brasileiro

O perfil do setor de linha branca no Brasil, nos anos setenta, incluía entre suas principais características uma grande heterogeneidade de empresas, que variavam no tamanho e no tipo. Era constituído por um número reduzido de grandes indústrias nacionais, que conviviam com as pequenas e médias. Essas organizações eram setorialmente especializadas e diversificadas. O mercado era delimitado pelo espaço regional e nacional, o que levava a uma dupla segmentação e, muitas vezes, ocasionava a limitação da expansão da capacidade produtiva.

Já a década de noventa no Brasil, foi marcada por grandes modificações no setor de linha branca. Nesse período, grandes grupos estrangeiros entraram no país e o setor de linha branca começa a modificar-se.

O setor antes constituído por grandes empresas nacionais (produtoras locais), aos poucos, por meio de fusões e aquisições, começa a modificar-se, e cada vez mais os grandes grupos estrangeiros expandem as atividades no país, ampliando a internacionalização do setor (ver quadro 3.1).

QUADRO 3.1 - Perfil do setor de linha branca

Empresas	Parceiras	Início	Tipo de entrada	Produtos
Multibrás	<i>Whirlpool</i> (americana)	1997	Controle acionário	Linha Branca
Refripar	<i>Electrolux</i> (sueca)	1994 1996	Aquisição	Linha Branca
Continental	<i>Bosch – Siemens</i> (alemã)	1994	Aquisição	Fogões
Dako	<i>General Electric</i> (americana)	1996	Aquisição	Fogões
CCE	<i>Samsung/ Daewoo/Merloni</i>	1995 1997	Tecnologia <i>Joint venture</i>	Máquinas de lavar, Geladeiras
Enxuta	<i>Candy/Samsung/LG/ Daewoo</i>	1997		Máquinas de lavar, Secadoras

Fonte: Isto é Dinheiro (2002)

Mais especificamente a partir da metade da década de noventa, intensifica-se o processo de reestruturação produtiva e organizacional nas indústrias, que passam a investir cada vez mais na ampliação da capacidade produtiva, modernizando ou abrindo novas plantas; e também modificando a localização da cadeia produtiva.

As empresas passam a investir principalmente em inovações técnicas e organizacionais, o que leva ao enxugamento de seus níveis hierárquicos e conseqüentemente, a redução do número de empregados nessas empresas. Entre os seus objetivos encontram-se: a diminuição dos custos de produção e dos preços de produtos finais; a elevação da qualidade dos produtos; o aperfeiçoamento da relação com os fornecedores; e melhorias em relação ao atendimento de seus fornecedores e clientes.

As empresas do setor de linha branca utilizam cada vez mais estratégias produtivas e tecnológicas tais como a diferenciação e sofisticação de produtos; a produção em larga escala para reduzir custos; a associação com empresas estrangeiras; a modernização de unidades produtivas; e o desenvolvimento de uma rede de fornecedores qualificada, para expandirem os seus respectivos mercados. Também utilizam estratégias de mercado e de marketing, como a especialização setorial; a segmentação dos mercados por renda; oferta de linhas completas de produtos; importação de produtos sofisticados; procura de nichos de mercado (internos e externos); concorrência com base em marcas e/ou preços; desenvolvimento de uma rede de assistência técnica qualificada e de canais de distribuição alternativos (CUNHA, 1998), visando consolidar as suas posições no mercado brasileiro.

Por outro lado, é interessante observar que esse processo na ótica dos trabalhadores, foi um período de mudanças e insegurança ao mesmo tempo. Para os que conseguiram manter os seus respectivos empregos, as transformações trouxeram resultados positivos, principalmente no que se refere às mudanças organizacionais.

É a partir desse momento que o cenário nacional começa a se modificar e a ser composto por um número reduzido de grandes empresas, especializadas setorialmente, e em sua maioria sob o controle dos maiores conglomerados estrangeiros. Tem-se a segmentação dos mercados por renda e a expansão da capacidade produtiva em vários mercados.

As plantas produtivas com tecnologias mais tradicionais aos poucos são fechadas, dando lugar à tecnologia mais moderna. Faz-se a aquisição de equipamentos para a modernização de unidades produtivas já existentes, o aumentam-se os investimentos em programas de qualidade e produtividade; a introduzem-se mudanças organizacionais; e começa de um processo de internacionalização produtiva (GITAHY et al., 1997).

Em 1995, o Brasil passa a ocupar a quinta posição no comércio internacional de eletrodomésticos de linha branca e, em 1996, as principais empresas da indústria mundial de eletrodomésticos de linha branca do mundo passam a ocupar a primeira (*Whirlpool/ Multibrás*) e a segunda posição (*Electrolux*) no mercado brasileiro, sendo as líderes de vendas no país. O setor passa a ser dominado por esses grandes conglomerados estrangeiros e a apresentar características de um oligopólio.

Em 1998, a participação da Multibrás abrange 40% e da *Electrolux* passa a ser de 15% no mercado nacional de eletrodomésticos de linha branca. No segmento de refrigeradores a Multibrás detém, então, cerca de 62.5% do mercado e a *Electrolux*, 36.7%. No segmento de lavadoras a Multibrás ocupa cerca de 55.2% e a *Electrolux* 19.8% (CUNHA, 1998).

Hoje, o mercado de eletrodomésticos está se tornando cada vez mais concorrido, e as grandes empresas que atuam no país estão investindo e ampliando as suas respectivas linhas de produtos. Entre os produtos considerados como linha branca estão: refrigeradores, lavadoras automáticas, *freezers* verticais e horizontais, lava-louças, secadoras de roupas automáticas, fogões, condicionadores de ar e fornos microondas.

O primeiro lugar em vendas ainda permanece com a empresa americana *Whirlpool*, que possui o controle acionário da Multibrás, e que detém as marcas Brastemp e Cônsul. O segundo lugar é disputado por três grandes empresas: a sueca *Electrolux*, a americana *General Electric* (GE – Dako), e a alemã *Bosch/Siemens* (quadro 3.2 abaixo).

QUADRO 3.2 - Ranking das empresas de eletrodomésticos nos país em 2002

Empresa	Posição no mercado – Brasil
<i>Brastemp (Multibrás)</i>	1°
<i>Electrolux</i>	2°
<i>Bosch / Siemens</i>	3°
<i>General Eletric</i>	3°

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da Revista Isto é Dinheiro (2002)

Outros grandes grupos: *LG*, *Springer Carrier*, *Esmaltec*, *Kärcher*, estão investindo nesse setor, tornando-o mais competitivo, e mais recentemente a *Semp Toshiba* anunciou o seu interesse no setor através, inicialmente, de parcerias com outras empresas na fabricação de geladeiras, fogões e condicionadores de ar. Já uma empresa tradicional no mercado, a Enxuta faliu sob o peso de uma dívida de US\$ 22 milhões de

dólares, e em 2002 foi adquirida pela Atlas Eletrodomésticos do Paraná (Isto é Dinheiro, 2002).

Em relação à demanda dos produtos desse setor, pode-se dizer que o pico de vendas ocorreu em 1996, quando consumidores levaram para casa cerca de 4 milhões de refrigeradores (Revista Isto é Dinheiro, 2003), fato que pode ser comprovado comparando-se a produção desse ano com a de 2002, quando foram comercializados pouco mais de três milhões de refrigeradores no país, como mostra a tabela abaixo.

TABELA 3.1 - Estatística de vendas industriais do setor de linha branca em 1996 e 2002

<i>Linha branca</i>	<i>1996</i>	<i>2002</i>
Refrigeradores	4.042.065	3.239.111
<i>Freezers</i> verticais	679.267	303.670
<i>Freezers</i> horizontais	744.722	333.325
Lavadoras automáticas	1.090.555	991.787

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da ELETROS (Associação nacional de fabricantes de produtos Eletroeletrônicos)

Atualmente, o mercado caracteriza-se por uma forte concorrência entre as empresas e, devido ao momento econômico vivido no país, pode-se dizer que existem muitas companhias para poucos clientes. Esse fato pode também ser verificado quando são analisadas as vendas industriais relativas ao setor nos últimos anos.

No primeiro semestre de 2002, as vendas representavam 5.039.729 unidades, e, segundo dados da fornecidos pela ELETROS, o setor já vinha sofrendo quedas na produção e nas vendas desde 2000. Em 2001, o setor havia tido uma queda de 5,75% em relação ao ano de 2000; em 2002, foi de 2,05% em relação a 2001 (ELETROS, 2002). Esse cenário vem se mantendo: somente no primeiro semestre, já representam 13,19%, quando comparadas com o mesmo período de 2002.

Essas quedas quase constantes, tanto na produção como nas vendas, fazem com que as empresas concorram cada vez mais para manter ou aumentar as suas fatias

de mercado no setor de linha branca, e a competição seja mais acirrada. Para se ter uma noção de quais empresas estão atuando no setor e concorrem diretamente com o grupo A, ao qual pertence a unidade estudada, será apresentado um perfil do setor.

3.2.1 Perfil do setor de linha branca – principais empresas que atuam no setor

A americana *Whirlpool* é o maior fabricante de eletrodomésticos da América Latina e nos Estados Unidos, e a maior concorrente da *Electrolux* no Brasil e no mundo (tabela abaixo). A número dois mundial, a americana *Whirlpool*, lidera o mercado brasileiro com o controle da Multibrás, que faz parte do grupo desde 1999.

TABELA 3.2 - Classificação das empresas por pontos obtidos

<i>Empresa</i>	<i>Multibrás</i>	<i>Electrolux</i>	<i>GE – Dako</i>
Vendas (US\$ milhões)	856.8	451.2	181.7
Patrimônio Líquido (US\$ milhões)	487.3	158.3	20.7
Número de empregados	5.244	4.108	1.805
Classificação	3°	6°	8°

Fonte: Elaboração própria com dos dados da revista Exame Melhores e Maiores (2003)

Voltando-se um pouco no tempo e traçando-se um histórico das atividades da *Whirlpool* no país, tem-se na década de quarenta a fundação da Brasmotor. Em 1951, a empresa inicia as importações e produção de refrigeradores.

A Brasmotor e a Multibrás estabelecem uma parceria em 1957. No início dos anos setenta, a Multibrás torna-se Brastemp e, na década de noventa, a Multibrás abrange as marcas Brastemp + Cônsul + Semer. Em 1997, a *Whirlpool* detém 60% da participação da Multibrás, sendo sua acionista majoritária; e, em 1999, com 98% de participação da empresa, a *Whirlpool* adquire a Multibrás.

A empresa hoje detém as marcas Brastemp e C&osil, e possui quatro plantas no pa&is, localizadas em S&ao Paulo, Rio Claro, Joinville e Manaus, assim como tr&es escrit&orios administrativos: S&ao Paulo, *La Tablada* (Argentina) e *Santiago* (Chile).

Na unidade de Joinville (SC) s&ao produzidas geladeiras, *freezers* horizontais e verticais, e secadoras. E, segundo previs&oes da empresa ser&a respons&avel por sessenta por cento da produ&ao da Multibr&as, concentrando a produ&ao de refrigeradores da companhia na Am&erica Latina. Na Argentina, a *Whirlpool* trabalha com as marcas *Whirlpool*, *Eslab&on de Lujo* e h&a dois anos com a C&osil, origin&aria do Brasil (*Investnews* – Gazeta Mercantil, 2003).

A empresa utiliza no Brasil duas fortes marcas: a C&osil e a *Brastemp* (l&ider de vendas no pa&is), que s&ao destinadas a p&ublicos diferentes. O faturamento das duas &e equivalente: enquanto uma ganha no alto pre&o de seus produtos, a outra supera em volume. Em n&umeros, isso representa aproximadamente R\$ 1,7 bilh&ao, em 2001. A Brastemp tem como p&ublico alvo as pessoas com maior poder aquisitivo, devido aos pre&os de seus produtos e a C&osil por sua vez a supera em volume. O lucro da *Whirlpool*, em 2000, foi de 367 milh&oes de d&olares; em 2001, foi de 21 milh&oes de d&olares (*Reuters*, 2002); e, em 2002 de US\$ 487,3 milh&oes (Exame Melhores e Maiores, 2003).

A marca C&osil (fundada na d&ecada de quarenta) abrange uma grande fatia do mercado e est&a mais voltada para o p&ublico com menor renda, devido a seu pre&o mais acess&ivel, o que explica em parte a lideran&ca nos estados do Nordeste. Dados mostram que a C&osil possui 50% de participa&ao no segmento.

Devido a isso, o grupo est&a investindo nos produtos da marca C&osil. Nos &ultimos dois anos, as vendas de fog&oes cresceram 118%, e a marca tamb&em &e utilizada pela empresa nos produtos exportados, obtendo o t&itulo da marca que &e vendida em todos os pa&ises da Am&erica Latina (*Isto &e Dinheiro*, 2002).

Entre as estrat&egias da Multibr&as, est&a o relan&amento dos produtos da C&osil e, nessa nova fase, est&ao inclu&idos entre os produtos a linha de lava – lou&as e depuradores de ar. O principal mercado desses produtos est&a localizado nos estados do Nordeste, e, nos &ultimos dois anos, as vendas de fog&oes da marca cresceram 118%. A C&osil tamb&em sustenta as exporta&oes do grupo. A marca &e vendida em todos os pa&ises da Am&erica Latina (*Isto &e dinheiro*, 2002). At&e abril de 2003, a empresa

acumulava no Brasil um lucro líquido de R\$ 112.548 milhões e uma receita líquida de R\$ 4.054.467 milhões (Fonte: <http://www.lafis.com.br/Invertia>).

Na busca do segundo lugar no mercado, trava-se uma briga acirrada entre três grandes empresas, no entanto, quem ocupa essa posição é a *Electrolux*, maior fabricante mundial de eletrodomésticos, e líder mundial na produção e comercialização de eletrodomésticos para uso em ambientes internos e externos, como refrigeradores, lavadoras, fogões, aspiradores de pó, cortadores de grama, tratores para jardinagem e motosserras. O grupo *Electrolux*, que será denominado nesse trabalho de grupo A, incorpora as marcas de eletrodomésticos como AEG, *Zanussi*, *Frigidaire*, *Eureka*, e *Husqvarna*.

Em 2000, o grupo sueco alcançou o faturamento de 13.06 bilhões de dólares. A *Electrolux* do Brasil, com a matriz em Curitiba, possui além de uma sede administrativa em São Paulo, cinco unidades que produzem refrigeradores, *freezers*, aspiradores de pó, lavadoras de louça, lavadoras de alta pressão, lavadoras de roupa, aspiradores de pó, aparelhos de ar condicionado, e a linha floresta e jardim (Fonte: www.electrolux.com.br).

No entanto, no Brasil a empresa não conseguiu consolidar-se e opera no vermelho desde 1997. Em 2001, seu faturamento foi aproximadamente de cerca 484.1 milhões de dólares, mas registrou um prejuízo de 27.6 milhões de dólares, segundo anuário da Revista Exame Melhores e Maiores 2003.

A *Electrolux*, em 2001, contava com 4.500 funcionários e obteve o faturamento de R\$ 997 milhões de reais. Em 2002, a empresa contava com 4.108 funcionários e teve um lucro de US\$ 158, 3 milhões de dólares (*Bloomberg Brasil*, 2001), como será visto mais detalhadamente no item 4.1.1.

Já na disputa acirrada também pelo segundo lugar, tem-se a *Bosch/Siemens*, que é dona da décima parte do segmento de fogões, geladeiras, lavadoras, secadoras e lava-louças destinadas a consumidores da classe A e B, contra mais de 70% da concorrente Brastemp.

A empresa está no país desde 1994, quando comprou a Continental - utilidades domésticas, uma das principais fabricantes de fogões do país, e transformou o milhar “2001” em marca registrada. A estratégia foi um sucesso e a empresa tornou-se líder do

mercado. Em 1995, o grupo alemão *Bosch-Siemens Hausgeräte* (BSH), que adquiriu 70% da Continental.

O grupo BSH é o terceiro maior fabricante mundial de eletrodomésticos com receitas anuais de US\$ 6,2 bilhões. As operações no Brasil, onde estão instaladas quatro de suas 49 fábricas, geraram um faturamento de US\$ 300 milhões em 2001 (30% desse total vêm das exportações que as empresas fazem para América do Sul e África). Isso posiciona a empresa ao lado da *Electrolux* (Isto é Dinheiro, 2002). A *Bosch* é dona de três marcas: *Bosch*, Continental e Metal Frio.

O Brasil é considerado um mercado importante para o grupo, que investiu cerca de US\$ 78 milhões desde 1996. A fábrica de refrigeradores situada em Hortolândia (SP) é uma plataforma mundial do grupo, capaz de fazer qualquer produto da marca.

Entre as razões citadas pela empresa para a realização desses investimentos no Brasil, está o potencial de mercado. A BSH centraliza aqui o comando das operações latino-americanas. Além de quatro fábricas locais, tem duas operações de montagem de produtos no México e no Peru, que usam peças produzidas no país. O faturamento na região é de R\$ 670 milhões. Do total fabricado 80% leva a marca Continental e 20% a *Bosch*, que atua num segmento mais alto de mercado. A BSH tem 24% do mercado brasileiro de fogões (*Investnews* – Gazeta Mercantil, 2002).

Em 2002, a companhia passa a se chamar BSH Continental Eletrodomésticos Ltda. Depois de adicionar a marca *Bosch* ao seu portfólio e ampliar a linha Continental, a participação da empresa no país foi para 21% no ano passado. É o quarto maior fabricante mundial de produtos da linha branca (fogões, refrigeradores, microondas e lavadoras), com faturamento de US\$ 5 bilhões em 1998 (Isto é Dinheiro, 2003).

No setor de linha branca também se destaca a *GE-Dako*, empresa com sede em Campinas (SP) e uma dos maiores fabricantes de fogões do Brasil (Fonte: *Investnews* – Gazeta Mercantil, 2002), cujo retorno de investimento obtido em 2002 superou as suas principais concorrentes Multibrás e *Electrolux* (tabela 3.3 abaixo).

TABELA 3.3 - Rentabilidade – retorno do investimento obtido e 2002

<i>Empresa</i>	<i>GE – Dako</i>	<i>Multibrás</i>	<i>Electrolux</i>
<i>Rentabilidade (%)</i>	14.0	-8.7	25.5
<i>Classificação</i>	1°	7°	8°

Fonte: Elaboração própria com dos dados da Revista Exame Melhores e Maiores (2003)

Outras empresas também estão realizando investimentos nesse setor para ampliar a sua fatia no mercado, como é o caso da *Springer Carrier*, que pretende ampliar a sua rede de autorizadas, mudar o foco no segmento, e que prevê iniciar em 2004 a fabricação de *freezers* horizontais para aumentar a participação no mercado brasileiro de refrigeradores comerciais, que movimenta US\$ 250 milhões por ano, e o segmento de *freezers* verticais, que fatura cerca de US\$ 50 milhões por ano, com vendas de 100 mil unidades. A parte da empresa em 2002 foi de 5% (*Investnews – Gazeta Mercantil*, 2003).

De um modo geral, nota-se, pela análise do setor de linha branca realizada nesse capítulo, um significativo acirramento da concorrência entre as companhias no decorrer dos anos, o que inclui o grupo A, que visa manter e ampliar a sua posição no mercado brasileiro (como visto anteriormente), assim como as suas principais concorrentes. E é nessa disputa por colocações nesse mercado que a empresa A e a unidade A (foco do estudo de caso) encaixam-se nas estratégias do grupo.

4 ESTUDO DE CASO

No capítulo quatro, serão apresentados os dados obtidos no decorrer do estudo de caso realizado na unidade A, em que se procurou compreender a estrutura e o funcionamento de um novo arranjo produtivo e organizacional denominado de mini-fábrica (MF) e os conceitos acessórios utilizados conjuntamente a elas, observando-se e verificando-se quais as principais características presentes nas mini-fábricas desde o planejamento, a implantação, e como elas influenciam o cotidiano da organização e das pessoas envolvidas no processo. O estudo de caso foi realizado em três momentos diferentes, o que possibilitou a obtenção de um vasto material.

Inicialmente, no item 4.1 tem-se um breve perfil do grupo A, ao qual a unidade pertence atualmente, e da empresa A (item 4.1.1), sua respectiva matriz brasileira, estabelecendo-se algumas relações entre elas. Em seguida, faz-se no item um breve histórico da unidade A (item 4.2), que aborda três momentos da empresa. Em um primeiro momento, quando era grande empresa nacional; na década de noventa quando foi adquirida pelo grupo A, até os dias atuais, como uma unidade de um grande grupo multinacional. Esse breve histórico permite compreender melhor as mudanças pelas quais a unidade passou desde a sua aquisição até os dias atuais.

No item 4.2.1, será traçado o perfil dos funcionários entrevistados no decorrer do estudo de caso, que inclui algumas características tais como idade, tempo de serviço, escolaridade, que irão possibilitar uma melhor compreensão das características das pessoas que compõem o quadro de trabalhadores das mini-fábricas da unidade.

Em seguida, enfoca-se a década de noventa (item 4.2.2), que foi o período no qual foram propostas, difundiram-se e foram implantadas as mini-fábricas. Nessa época também foram utilizados vários conceitos acessórios conjuntamente a elas, dando início a diversas modificações importantes na unidade (itens 4.2.2.1 e 4.2.2.2). No item 4.2.3, serão trabalhados os aspectos relacionados ao perfil da unidade procurando-se compreender melhor esse arranjo produtivo e organizacional.

Já no item 4.2.4 serão apresentadas as características das mini-fábricas e no 4.2.5 o arranjo híbrido atual utilizado pela unidade. No item 4.2.6 faz-se uma ampla descrição dos aspectos que envolvem a mão-de-obra, a supervisão e a gerência, e que contribuem para os bons resultados obtidos com as mini-fábricas.

Para finalizar, no item 4.2.7 estabelecem-se alguns dos critérios de demissão empregados pela unidade A, e no item 4.2.8 trabalha-se a questão da intensificação do trabalho, presente no cotidiano das pessoas que permanecem na empresa após as demissões, encerrando-se, assim, o capítulo do estudo de caso.

4.1 Grupo A

Em 1919, com a fusão de duas companhias – a *Eletromekaniska* e a *Lux*, surge uma nova empresa chamada de grupo A, como será denominada no decorrer do trabalho.

Ao longo dos anos setenta, o grupo faz diversas aquisições em vários países, chegando, no final da década, a mais de 250 companhias, operando em quarenta países, e dentre as quais 100 plantas de produção em diversos países.

Nos anos oitenta, faz duas importantes aquisições: em 1984, da companhia italiana *Zanussi*, com mais de dez mil empregados, tornando-se líder no mercado de eletrodomésticos e equipamentos de restaurantes; e em 1986, adquiri a *White Consolidated Inc*, a terceira maior empresa de linha branca dos Estados Unidos, e passa ser a proprietária das marcas como: *Frigidaire*, *Gibson*, *Kelvinator* e a *White-Westinghouse*.

A década de noventa também é marcada pelas aquisições do grupo e pela busca de novos mercados. Assim como outras grandes empresas do setor de linha branca, o grupo expande-se e conquista novos mercados. Através de *joint – ventures* e investimentos inicia suas operações em países do Leste Europeu, na Ásia e na América Latina, na qual o seu maior interesse estava voltado para o Mercosul.

Para viabilizar esse ultimo objetivo, focou-se principalmente em países como a Argentina e o Brasil. Já no mercado Asiático, os seus principais enfoques eram voltados para a China, o Japão e a Índia, além da África do Sul e o leste Europeu. Em mercados mais tradicionais, como os Estados Unidos e a Europa, também se expandiu através de fusões aquisições e uma estratégia agressiva de *takeovers* (CUNHA, 2003).

De um modo geral, pode-se dizer que uma das estratégias utilizadas pelo grupo foi focar mercados considerados fragmentados com o objetivo de realizar investimentos. Esses mercados geralmente são caracterizados por um alto grau de

segmentação e fragmentação (CUNHA, 1998). Isto significa que com a diversidade de produtos que o grupo fabrica detém liderança mundial em diferentes segmentos e em diversos países nos quais atua.

Nesse mesmo período, o grupo iniciou vários processos de reestruturação. Em 1997, fechou 25 fábricas e 50 armazéns (depósitos), e com isso demitiu cerca de 12.000 trabalhadores. Em 1999, fez mudanças em três áreas empresariais: produtos domésticos, produtos ao ar livre e produtos profissionais, que foram transformadas em duas novas áreas: bens de consumo duráveis - produtos de recinto fechado (em casa) e ao ar livre - e profissionais, também para esses dois tipos de ambientes (Fonte: www.electrolux.com).

Em dezembro de 2001, realizou-se uma reestruturação mundial, que tinha entre os seus principais objetivos reduzir os seus custos e aumentar a sua produtividade. Para isso, uma das estratégias utilizadas foi a redução de vários postos de trabalho de suas filiais, o que levou a demissão de cerca de 2.800 funcionários na Europa, Ásia e América Latina (*Jbonline, Bloomberg Brasil*, 2001).

Atualmente é o maior fabricante mundial de eletrodomésticos e líder mundial na produção e comercialização de eletrodomésticos para uso em ambientes internos e externos como refrigeradores, lavadoras, fogões, aspiradores de pó, cortadores de grama, tratores para jardinagem e motosserras, com uma produção em torno de 55 milhões produtos por ano.

O grupo A é constituído por mais de quinhentas empresas, localizadas em sessenta países diferentes, e seus produtos são comercializados através de trezentas marcas diferentes (exemplos: *AEG, Husqvarna, Zanussi, e Moleni*) em mais de cem países. No decorrer dos anos, adquiriu várias companhias e, como elas representavam marcas fortes e tradicionais em seus respectivos mercados de origem, optou por continuar utilizando-as, por exemplo, nos Estados Unidos e no Canadá, onde os refrigeradores e *freezers* são vendidos com as marcas *Frigidaire e White Westinghouse*.

Hoje em dia, no entanto, uma das principais estratégias utilizadas pelo grupo está relacionada ao uso de uma única marca em todos os seus produtos. Para isso, esta promovendo gradualmente a substituição de suas diversas marcas, e em alguns países esta estratégia já está sendo executada através da chamada dupla –marca (*double-branding*). Isso significa, como comentado anteriormente, que o grupo ao adquirir

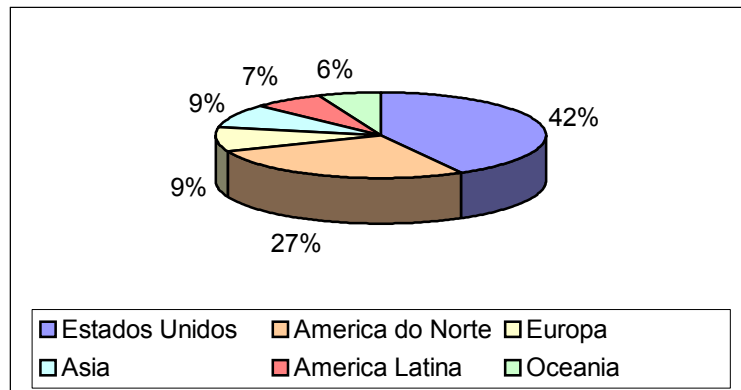
companhias tradicionais optou por continuar utilizando a mesma marca, e atualmente está lançando esses produtos com duas marcas, como é o caso, por exemplo, da *Rex/Electrolux*, na Itália. Com o tempo, a marca do grupo será difundida e conhecida pelos consumidores, e quando esse processo atingir os objetivos esperados, volta-se a ter uma única marca, só que agora a do grupo A.

No que se refere à mão-de-obra, foram realizados vários processos de demissões no decorrer de 2002, reduzindo-se o quadro de funcionários. Os argumentos mais utilizados para justificá-los estavam relacionados à economia global e conseqüentemente, à queda de poder aquisitivo dos consumidores. Foram cortados cerca de 2.380 empregos nos primeiros nove meses do 2002, levando a redução total de 3.450 empregos (*Reuters Investor*, 2002). Para dezembro de 2002, a matriz sueca previa um corte de 63% em sua força de trabalho, o que significava a redução de 5.091 empregos (*Reuters Investor*, 2002).

Em 2003, entre as principais estratégias do grupo estava o enfoque nos denominados seis aceleradores (*six accelerators*), que incluíam: produtos, marcas, preços, compras, eficiência na produção e capacidade e habilidade da administração, implementando programas específicos de ação em todas as operações tais como: o aumento dos investimentos em desenvolvimento no *mix* de produtos; a construção da marca do grupo globalmente, em todas as categorias; o aumento da padronização de componentes e produtos e da base de produção em países com custos baixos; a redução das plataformas de produtos; a realocação das plantas, e a manufatura enxuta.

Em relação ao número total de trabalhadores em 2003, a empresa tinha uma média de 77.140 pessoas, distribuídas em suas unidades em vários países (figura 4.1). A previsão para o final desse ano era que o grupo A teria em média 74.989 trabalhadores (*Electrolux Annual Report*, 2003).

O maior número de funcionários do grupo concentra-se na América do Norte (figura 4.1), onde realiza constantes investimentos, e busca expandir as suas vendas e ocupar melhores posições nesse mercado.



Fonte: *Electrolux Annual Report* (2003, p.87)

FIGURA 4.1 - Distribuição geográfica dos trabalhadores do Grupo A

Em 2003, foram realizadas novas contratações nas unidades situadas na América do Norte, fato esse que não ocorreu em outros países, onde o grupo deu seqüência ao processo de demissões, iniciado nos anos anteriores (tabela 4.1), como é o caso da empresa A e das suas unidades situadas no Brasil, que serão estudadas mais detalhadamente no item a seguir.

TABELA 4.1: Distribuição geográfica dos trabalhadores do grupo A de 2001 a 2003

<i>Localização/ Ano</i>	2003	2002	2001
<i>Europa</i>	39.514	42.601	46.899
<i>América do Norte</i>	21.169	20.117	21.294
<i>Outros países</i>	16.457	19.253	18.946

Fonte: *Electrolux Annual Report* (2003, p.62)

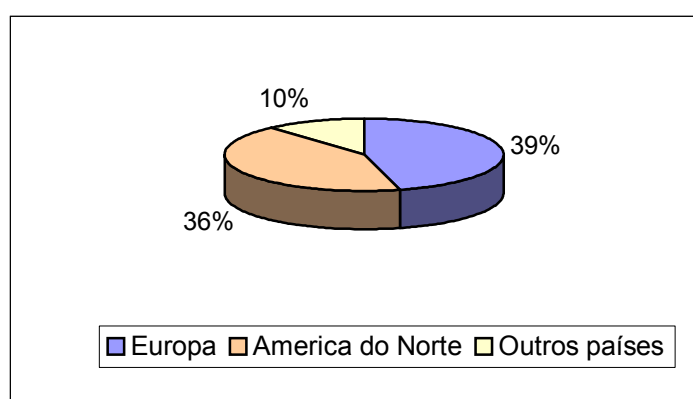
Comparado-se o número de trabalhadores no período entre 2002 e 2003 (tabela 4.2), teve-se uma diminuição de 5,9% no total de empregados do grupo.

TABELA 4.2 - Número total de empregados do grupo A no período de 2001 a 2003

<i>Ano</i>	<i>Número de empregados</i>
2001	87.139
2002	81.971
2003	77.140

Fonte: Elaboração própria com dados obtidos no *Electrolux Annual Report* (2003)

Entre os resultados positivos obtidos pelo grupo em 2003 houve a alta demanda por bens de consumo duráveis, que representam 85% de suas vendas (figura 4.2) e incluem principalmente produtos de linha branca como refrigeradores, *freezers*, lavadoras de roupa, lava louças, entre outros; e os resultados obtidos com o aumento da demanda de vários produtos em diferentes países. Somente os produtos de linha branca foram responsáveis por 77% das vendas do grupo enquanto os equipamentos para jardim obtiveram 15% e os produtos *floor-care* 8% (Fonte: *Electrolux Annual Report*, 2003)



Fonte: *Electrolux Annual Report* (2003)

FIGURA 4.2 -Participação do grupo A nas vendas de produtos duráveis em vários países

Atualmente o grupo A ocupa as seguintes posições nos mercados: na Europa e Estados Unidos é a líder de mercado de linha branca, produtos de *floor – care* e equipamentos para jardim; na Austrália é líder na produção de produtos de linha branca; na Índia e na China tem uma presença significativa no mercado, e no Brasil, o grupo expande-se e disputa a segunda posição do mercado, como será explicado mais detalhadamente no item a seguir.

4.1.1 Empresa A

Foi a partir de 1994, que o grupo A começou a intensificar os seus investimentos no Brasil, comprando de 10% do capital votante da Refripar, uma grande empresa nacional. A partir desse momento, passou a dar apoio tecnológico a companhia, trabalhando inicialmente com produtos como: enceradeiras, aspiradores de pó e ventiladores industriais. No entanto, o objetivo do grupo era introduzir-se no mercado nacional de *freezers*, geladeiras e refrigeradores.

Em janeiro de 1996, este compra mais de 41% das ações ordinárias do grupo Refripar, e passa a deter o controle brasileiro, que antes era da *holding* Umuarama administrações e participações S. A . A outra parte das ações 49%, nesse momento fica dividida entre a família Prosdócimo com 12% delas e os sócios minoritários, 37%.

Ao longo dos anos, a empresa A passa abranger 25% do mercado interno de linha branca e torna-se a vice-líder brasileira (como visto anteriormente no capítulo 3, item 3.2).

No Brasil, o grupo possui uma sede administrativa em São Paulo que está dividida em: administração e unidade de negócios *Outdoor Professional – BRT* e escritório *Husqvarna*, localizados em São Paulo. As unidades fabris estão distribuídas pelo país da seguinte maneira: duas unidades no Paraná, refrigeradores e *freezers* (Guabirota – PR) e aspiradores e lavadoras de alta pressão (CIC) e linha *floor care* (Curitiba – PR), duas unidades no estado de São Paulo, lavadoras de roupa e refrigeradores (São Carlos) e unidades de negócios *outdoor* profissional – BRR – fábrica *Husqvarna* (São Carlos); e uma unidade em Manaus, condicionadores de ar e microondas.

As unidades adquiridas pelo grupo A passaram e ainda passam por várias mudanças para adaptá-las às exigências do mercado e de sua matriz sueca. Muitas

vezes, essas modificações, que abrangem o enxugamento da estrutura hierárquica, os processos de ajuste de pessoal e as reduções de mão-de-obra, estão diretamente vinculadas às resoluções, às políticas e à própria reestruturação da matriz, ou também às oscilações dos mercados e à sazonalidade da demanda, fatos que repercutem em todas as unidades espalhadas pelo mundo, como pode ser verificado nos quadros 4.1 e 4.2 a seguir.

QUADRO 4.1 - Férias coletivas e demissões –matriz sueca (Grupo A)

<i>Ano</i>	<i>Mês (es)</i>	<i>Situação dos trabalhadores</i>	<i>Justificativa</i>
1997	Junho	Demissões	➤ política do grupo- reestruturação
	Julho	Férias Coletivas e Demissões	➤ volume de vendas; paralisação da produção
	Agosto	Demissões	➤ demissões consideradas normais para a época do ano (sazonalidade da demanda); reestruturação do grupo
2001	Dezembro	Demissões	➤ reestruturação do grupo com o objetivo de reduzir custos, aumentar a produtividade e reduzir os estoques. Redução nos ganhos na divisão de refrigeradores; queda nas vendas dos produtos
2002	Fevereiro	Demissões	➤ estagnação da demanda

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na Folha de São Paulo e Revista Exame (1997-2002)

Mais especificamente no Brasil, a empresa A, ao longo dos anos, executou um processo de mudanças, que acarretou o enxugamento da estrutura hierárquica e, conseqüentemente, a redução da mão-de-obra. Essas transformações realizadas na companhia, desde a sua aquisição pelo grupo multinacional, estão diretamente associadas às estratégias estabelecidas pela matriz como é possível se verificar comparando-se os quadros nos mesmos períodos. Os argumentos usados pelo grupo A

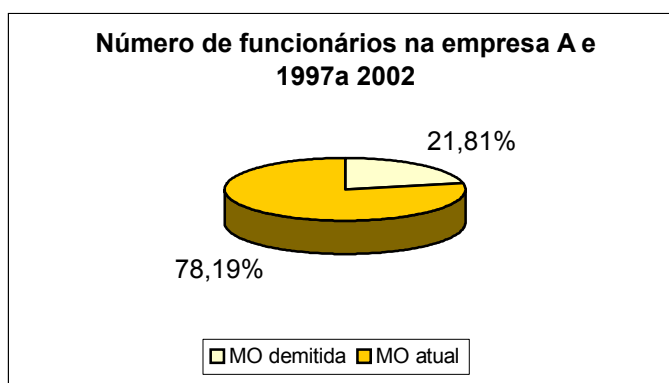
(matriz sueca) e pela empresa A (matriz brasileira) estão diretamente relacionados (quadro 4.2).

QUADRO 4.2 - Licença Remunerada, férias coletivas e demissões na empresa no Brasil

<i>Ano</i>	<i>Mês(es)</i>	<i>Situação dos trabalhadores</i>	<i>Justificativa</i>
1997	Junho/Julho Novembro	Férias Coletivas	➤ queda nas vendas; ampliação do prazo de paralisação da produção; equilibrar a oferta à demanda
1998	Fevereiro/ Março	Demissões	➤ queda nas vendas
	Julho	Demissões e Férias Coletivas	➤ diminuição da demanda
1999	Março	Paralisação e Férias Coletivas	➤ queda nas vendas; juros elevados
2000		Férias Coletivas	➤ queda nas vendas
2001	Abril	Demissões	
	Junho	Férias Coletivas	➤ retração do segmento (alta dos juros e do dólar)
	Dezembro	Demissões	➤ queda nas vendas e reestruturação do grupo
2002	Fevereiro	Plano de Demissão Voluntária e Demissões	➤ estagnação da demanda; queda nas vendas (Mercosul); situação da empresa

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na Folha de São Paulo e Revista Exame (1997-2002)

A empresa A em 1997 tinha no Brasil 5.254 funcionários, e em 2002 eram 4.108. Isso significa que no período entre 1997 e 2002, ocorreu uma redução de 1.146 funcionários, o que equivale à demissão de 21,81% da mão-de-obra em um intervalo de cinco anos, como mostra a figura 4.3.



Fonte: Elaboração própria

FIGURA 4.3 - Redução do número de trabalhadores na matriz brasileira nos anos de 1997 e 2002



Os dois principais motivos empregados para justificar os processos de demissão na companhia ao longo desses anos foram: a sua reestruturação produtiva e organizacional, a sazonalidade, e as quedas nas vendas ocasionadas pelas oscilações políticas ou dos mercados, o que evidencia cada vez a influência do meio externo à empresa nas decisões da organização.

Esses dois tipos de justificativas citadas anteriormente são constantemente empregados pela companhia no decorrer de seus processos de demissão, também são muito utilizados por outras empresas do setor de linha branca. Estas demissões podem ser classificadas como: conjunturais e estruturais (quadro 4.3).

Isso significa que quando a empresa A e as demais empresas do setor de linha branca usam argumentos, como a necessidade de redução de custos, elas realizam as denominadas demissões ou cortes estruturais. Esse tipo de demissão está mais relacionada às flutuações na demanda (sazonalidade da produção), características das empresas desse setor, crises econômicas, argumentos constantemente empregados como

justificativa para esses procedimentos, e tanto as demissões como as contratações de funcionários ocorrem em função da demanda dos produtos das empresas. Quando ocorrem quedas na demanda os trabalhadores são demitidos, para eliminar mão-de-obra ociosa, e em fases em que ocorrem os picos de demanda podem ser contratados novamente.

QUADRO 4.3 - Tipos básicos de corte de pessoal

<i>Tipo de corte</i>	<i>Contexto típico</i>	<i>Forma de enxugamento</i>	<i>Natureza dos cortes</i>	<i>Foco dos cortes</i>
Conjuntural 	Crise econômica Queda na demanda	Demissões Associadas a queda da demanda	Temporários: Reconstrução após o aquecimento da demanda	Tipicamente limitados à mão-de-obra direta e de baixa qualificação
Estrutura 	Aumento da competitividade Aumento da concorrência	Demissões Relacionadas ao processo de reestruturação	Definitivos: Empregos cortados tendem a não ser repostos no futuro	Incluem mão de obra direta, executivos, técnicos e pessoal administrativo

Fonte: Adaptação CALDAS (2000, p.95)

No caso da empresa A, como também das várias outras do setor de linha branca adquiridas por grandes grupos multinacionais, foram realizados processos de reestruturação produtiva, e com isso os denominados cortes estruturais. Isso significa, que no decorrer do processo de reestruturação, várias demissões ocorreram nessas companhias. Esse tipo de dispensa, ao contrário dos cortes estruturais, não possibilita a reposição futura dos cargos e/ou funções eliminados, como no caso das empresas que

reduzem as suas estruturas hierárquicas. Os cargos e as funções que deixaram de existir não serão recriados e nem outros irão substituí-los.

De um modo geral, foram descritos brevemente acima os principais argumentos utilizados por essas companhias para a redução do número de trabalhadores traçando-se um perfil dos processos de demissões que ocorrem nas organizações do setor de linha branca (tabela 4.3), assim como no grupo A, e nas suas unidades brasileiras.

TABELA 4.3 - Número de trabalhadores no setor de linha branca

Ano	Número de trabalhadores
1997	26.393
2000	22.422

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais - RAIS/ Ministério do Trabalho

Mas voltando-se ao caso da matriz brasileira (empresa A), em 2002, a organização contava com 4.108 funcionários, apresentava um lucro de US\$ 158,3 milhões (Exame Melhores e Maiores, 2003) e investiu R\$ 2 milhões para adaptar a linha de produção de Curitiba para as exportações. A empresa fabricava 100 mil unidades por ano, que garantiam uma participação de 40% no mercado brasileiro (*Investnews* - Gazeta Mercantil, 2002).

Também nesse ano foram lançados três novos tipos de lavadoras eletrônicas no mercado, e a empresa continuou o processo de renovação de sua linha de lavadoras, investindo em uma campanha cujo objetivo era observar as necessidades e desejos do público feminino, em parceria com duas grandes empresas, a Avon e coma Sadia. O resultado dessa campanha foi positivo para organização, que conseguiu aumentar as suas vendas, e divulgar a sua marca.

Ainda em 2002, a companhia realizou vários investimentos, como na linha de lavadoras *top load* seis kg denominada de turbo limpeza, conseguiu ampliar o seu mercado consumidor e disputou posições com os seus principais concorrentes locais. No entanto, segundo os dados divulgados pelo grupo A em seu relatório anual, houve no

Brasil uma queda considerável na demanda total de aparelhos eletrodomésticos, e o grupo decidiu reestruturar as suas operações, medida essa envolveu a redução de custos, a busca de novos mercados e a realização de vários investimentos, que repercutiram também na unidade A, como será apresentado no próximo item.

4.2 Unidade A

A empresa do setor de linha branca estudada neste trabalho é uma unidade do grupo A, localizada na cidade de São Carlos, e que será denominada de unidade A. Nela são fabricados atualmente vários modelos de lavadoras (*front load e top load*) e alguns modelos de *freezers* (horizontais e verticais).

O primeiro contato com a unidade foi realizado em outubro de 2001, assim como as primeiras entrevistas. Foram entrevistados: o gerente de manufatura, a supervisora de recursos humanos e o supervisor da mini-fábrica 1.

Nesse período estavam sendo realizadas algumas modificações no foco de produção da unidade, isto é, a antiga linha de refrigeradores, estava sendo desativada, e uma nova e pequena linha de *freezers* estava sendo implantada para substituí-la. É importante se observar que a empresa desde a sua fundação era conhecida pela sua marca de refrigeradores.

A unidade vivia também um período de crise relacionado diretamente à queda na demanda de dois produtos: as lavadoras *front load* e os *freezers*. No caso das lavadoras *front load* a queda na demanda refletiu a crise econômica vivida na Argentina naquele período. O país era responsável pela compra de 80% das lavadoras desse modelo. Como a produção para o mercado interno girava entre 10 a 20% do total fabricado, a mini-fábrica estava com a sua produção muito reduzida, e os funcionários estavam sendo alocados para as mini-fábricas 2, 3, e 4 ou para outras áreas.

Outro problema enfrentado pela companhia nesse mesmo momento é que, apesar de a linha de *freezers* estar em fase de implantação, a produção também sofreu uma queda relacionada à crise de energia elétrica vivida pelo país, que levou ao racionamento de energia, e conseqüentemente a redução da demanda desses produtos. Existiam na empresa, nesse momento, comentários relativos a um processo de demissões previsto para ocorrer entre o dezembro de 2001 e os primeiros meses de 2002

(janeiro e fevereiro). O ambiente na organização estava tenso. Devido a todos esses fatores, as entrevistas com os funcionários foram interrompidas, abrindo-se espaço para serem retomadas em março.

Em meados de 2002, foram realizadas as entrevistas com supervisores e os trabalhadores da M1 e da M2. Em fevereiro, já havia ocorrido o processo de demissões previsto para o início do ano, e a tensão na empresa já era menor. As vendas estavam estáveis.

Tem-se ainda um terceiro momento, de outubro a dezembro de 2002, quando se iniciaram as entrevistas com os supervisores e trabalhadores das outras mini-fábricas. Nesse período, a produção de refrigeradores na unidade já havia sido encerrada, havia um aumento na demanda de lavadoras *top load*, com o lançamento e investimento em novos produtos, e a M1 e M2 estavam trabalhando como uma única mini-fábrica.

Esse intervalo de tempo de outubro de 2001 a dezembro de 2002 para a realização das entrevistas proporcionou a obtenção de um rico material. Como as entrevistas foram feitas em momentos diferentes foi possível se observar a influência de vários fatores no ambiente de trabalho na empresa, e principalmente nas reações apresentadas pelos funcionários no decorrer de todos esses acontecimentos.

Resumidamente tem-se em um primeiro momento em 2001, quando ocorreu a queda nas vendas de alguns produtos fabricados na unidade, gerando um período de crise e com isso a programação de um processo de demissões. Em um segundo momento em meados de 2002, quando as vendas estavam mais estáveis e as demissões acabavam de ser realizadas, e num terceiro quando a unidade vivia um aumento significativo na demanda de seus produtos, os trabalhadores estavam fazendo horas extras e não havia previsões de demissões.

Nestes três momentos foram entrevistados: um gerente de manufatura, cinco supervisores: recursos humanos, M1, M2, M3, M4, e quarenta trabalhadores dessas respectivas mini-fábricas.

4.2.1 Perfil dos funcionários entrevistados

Foram entrevistados trabalhadores pertencentes a quatro mini-fábricas (tabela 4.4): M1, M2, M3, e M4, como mostra a tabela abaixo.

TABELA 4.4 - Número de funcionários entrevistados por mini-fábrica

<i>Mini-Fábricas</i>	<i>Número de Funcionários Entrevistados</i>
<i>M1</i>	11
<i>M2</i>	10
<i>M3</i>	9
<i>M4</i>	10

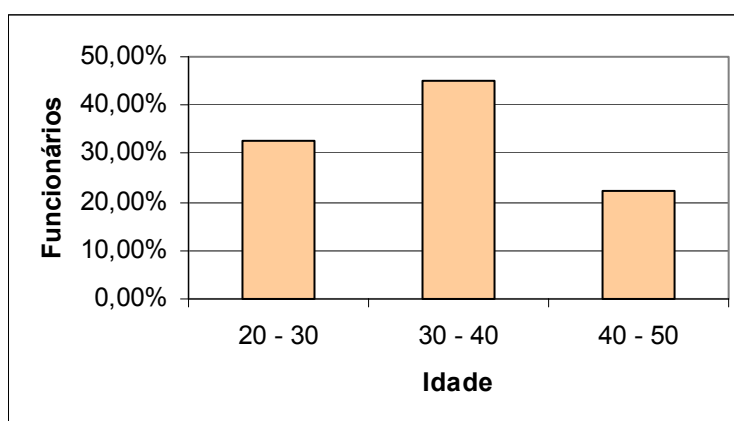
Pode-se observar que a mão-de-obra é constituída predominantemente por homens, restando pouco espaço para as mulheres na empresa (tabela 4.5). O número de mulheres que trabalham nas mini-fábricas M1, M3 e M4 no decorrer dos anos foi se reduzindo, e atualmente é praticamente igual. Somente na mini-fábrica M2 constatou-se que o quadro de funcionários não incluía mulheres, e, portanto, todos entrevistados foram homens.

Através das entrevistas realizadas com o supervisor dessa mini-fábrica e com os realizados pelos trabalhadores, constatou-se que o motivo principal alegado para a predominância masculina é o tipo de trabalho realizado, que exige em muitas operações uma grande força física, o que dificultaria a presença permanente de mulheres nessas operações. No entanto, quando ocorrem faltas, as substituições são feitas por outros empregados que são alocados para essa mini-fábrica, inclusive mulheres. Elas são colocadas em grupos onde possam executar as tarefas e quando essas são mais pesadas, o rodízio de funções fica por conta dos homens. Já nas outras mini-fábricas, existe um número menor de atividades que exigem grande esforço físico, sendo estas atribuídas às células constituídas em sua maior parte por homens.

TABELA 4.5 - Número de funcionários – homens e mulheres

<i>Mini-fábrica/ Funcionários (as)</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>Total MF(s)</i>
<i>Homens</i>	6	7	8	10	31
<i>Mulheres</i>	3	3	3	0	9

Em relação à faixa etária dos funcionários entrevistados, a maior parte deles, cerca de 45% encaixam-se na faixa etária entre 30 a 40 anos, 32,5% entre 20 e 30 anos e 22,5% entre 40 a 50 anos. A mini-fábrica M4 é a que apresenta um quadro de trabalhadores mais velhos, onde as idades variam de 26 a 49 anos, sendo a média de idade de 39 anos (figura 4.4). Muitos desses operadores foram transferidos de outros turnos e possuem um número maior de anos de serviço na empresa.



Fonte: Elaboração própria

FIGURA 4.4 – Perfil da faixa etária dos trabalhadores

Na M2, muitos funcionários já trabalhavam na extinta linha de refrigeradores de lã de vidro, e passaram a trabalhar com os refrigeradores PU. Em 2002, estavam sendo treinados para trabalhar na nova linha de *freezers*, que nesse período estava em processo de implantação. Já a M3 é a que apresenta os trabalhadores mais novos, e as

idades variam entre 21 a 45 anos, e a média de idade é 29 anos (tabela 4.6). De um modo geral, a idade das pessoas entrevistadas nas mini-fábricas varia entre 21 e 49 anos.

TABELA 4.6 - Variação de idade dos funcionários por mini-fábrica

<i>Mini-Fábrica/ Idade (anos)</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>
<i>Idade Média</i>	29	39	32	34

A maior parte dos entrevistados é casada, cerca de 75%, 20 % são solteiros e 5% separados (tabela 4.7). Uma observação interessante a respeito do estado civil dos trabalhadores é que no início de 2002, quando ocorreu o processo de dispensas ou cortes na empresa, dentre os critérios de demissão utilizados pela empresa havia um que se referia ao estado civil das pessoas. Explicando-se melhor esse critério, quando entre os funcionários a serem demitidos encontravam-se dois cônjuges que trabalhavam na empresa, um deles era demitido. O critério geralmente beneficiava os homens, pois esses são considerados como a fonte de sustento de um lar, como será explicado mais detalhadamente no decorrer do estudo de caso (item 4.2.3.2).

TABELA 4.7 - Estado civil dos funcionários entrevistados

<i>Mini-Fábrica/ Estado Civil</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>Total</i>	<i>(%)</i>
<i>Solteiros</i>	3	2	1	2	8	20
<i>Casados</i>	6	8	9	7	30	75
<i>Separada</i>	0	0	1	1	2	5

Cerca de 50% dos trabalhadores entrevistados tem como origem a própria cidade de São Carlos (tabela 4.8). Os outros 50% dividem-se entre trabalhadores que vieram de outras cidades do estado de São Paulo (27,5%) e estados (22,5%). A maior

parte por funcionários que vieram de outras cidades tem como origem cidades da região de São Carlos, por exemplo, Ribeirão Bonito e Nova Europa.

TABELA 4.8 - Funcionários –origem

<i>Origem/MF</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
<i>São Carlos</i>	6	5	3	4	20	50
<i>Região (SP)</i>	2	1	6	2	11	27,5
<i>Outros estados</i>	1	4	2	2	9	22.5

É interessante observar que existem alguns trabalhadores que se deslocam para a cidade, seguindo o percurso de seus familiares, que já se estabeleceram na cidade e também vieram em busca de emprego. Entre as razões que os levaram a migrarem para São Carlos, estão, como as principais, a busca de emprego e melhores condições de vida. A família e outros motivos constituíram 10,71% das causas que levaram à migração (tabela 4.9)

TABELA 4.9 - Razões da migração dos funcionários para a cidade

<i>Mini-fábrica/ Causas da migração</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>Total MF(s)</i>	<i>(%)</i>
<i>Melhores condições de vida</i>	3	1	5	3	12	42.86
<i>Busca de emprego</i>	0	3	5	5	13	46.43
<i>Outros motivos</i>	0	1	0	0	1	3.57
<i>Família</i>	0	1	1	0	2	7.14

Outro aspecto interessante que pode ser analisado através da origem das pessoas foi que alguns trabalhadores vieram da área rural e tiveram o seu primeiro emprego registrado na empresa (tabela 4.10). Essa foi uma das características que

chamou a atenção no perfil dos trabalhadores. A maioria deles começou a trabalhar cedo, ajudando os pais como denominam “na roça”, e vieram para cidade em busca de emprego e melhores condições de vida. Na empresa tiveram a primeira oportunidade de trabalhar com registro na carteira de trabalho.

TABELA 4.10 - Origem Rural

<i>Mini-fábricas</i>	<i>Número de trabalhadores</i>
<i>M1</i>	1
<i>M3</i>	1
<i>M4</i>	4
<i>M2</i>	2
<i>Total</i>	9

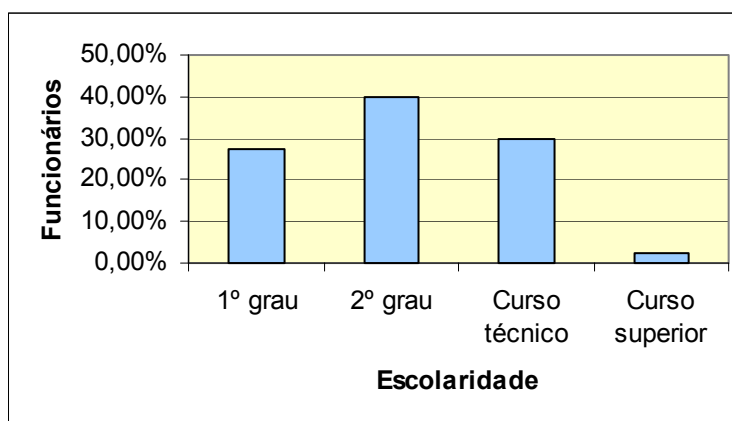
Em relação à escolaridade e à qualificação de seus trabalhadores, a empresa a partir da década de noventa, realizou vários investimentos (tabela 4.11). Implantou por um período o sistema Telecurso dentro da organização para incentivar a volta ao estudo de seus trabalhadores. Esse incentivo durou alguns anos e em 2002, as pessoas procurando concluir os seus estudos fora da companhia, cursando supletivos.

Em relação ao estudo técnico, a empresa realiza provas, e por meio de um convênio realizado com o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) abre possibilidades para que alguns funcionários previamente selecionados, através de provas internas realizadas pela própria organização, façam esses cursos do SENAI. Outros trabalhadores freqüentam outros cursos técnicos em escolas públicas e alguns até chegam a freqüentar cursos de nível superior em escolas particulares. Outros cursos como computação, línguas, também são feitos pelos funcionários.

TABELA 4.11 - Escolaridade dos funcionários

<i>Mini-fábrica/ Escolaridade</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>Total MF(s)</i>
<i>1º grau</i>	2	5	3	1	11
<i>2º grau</i>	4	5	4	3	3
<i>Curso técnico</i>	3	0	4	5	5
<i>Curso superior</i>	0	0	0	1	1

Na M2, encontra-se o maior número de empregados com curso técnico, e na M4, o maior número de pessoas somente com o primeiro grau (figura 4.5). Quarenta por cento dos operários entrevistados possuem segundo grau, 30% cursos técnicos, 2,5% curso superior e 27,5% dos trabalhadores ainda possuem somente primeiro grau. Entre os dois principais motivos alegados pelos funcionários entrevistados para a não continuidade dos estudos estão: a falta de tempo, devido ao horário em que trabalham (turno da noite), e em alguns casos, a proximidade da aposentadoria.



Fonte: Elaboração própria

FIGURA 4.5 - Escolaridade dos trabalhadores

No que se refere ao tempo de serviço, que os trabalhadores permanecem dentro na empresa: 67,5% enquadram-se entre 1 a 10 anos, 20% entre 10-20 anos e

12,5% entre 20 a 30 anos de empresa (tabela 4.12). É na M4 que se encontram os trabalhadores com maior tempo de serviço na empresa, e que em alguns casos já estão próximos da aposentadoria. A M3 é a que possui funcionários com o menor tempo de serviço na companhia (tabela 4.13). Uma observação interessante a respeito do tempo de serviço dos trabalhadores é que muitas das pessoas que hoje estão trabalhando em outras mini-fábricas foram transferidas da antiga linha de refrigeradores lã de vidro, hoje M2, e durante o tempo que permanecem na unidade passaram por vários períodos de demissões, e alguns vivenciaram denominados grandes “cortes” após a aquisição da empresa (como visto anteriormente).

TABELA 4.12 - Intervalo de variação de permanência dos funcionários na empresa

<i>Tempo de serviço (anos)</i>	<i>Número de funcionários</i>	<i>(%)</i>
1 – 10	10	12.5
10 – 20	20	20
20 – 30	30	67.5

Reunindo-se as características apresentadas acima, pode-se traçar o perfil dos funcionários entrevistados, e as relações das principais mudanças que ocorreram na unidade A com o passar dos anos, e a apresentação da unidade A, o que irá permitir compreendê-las, ao estabelecer as relações com a unidade.

Na M4 tem-se um número maior de pessoas que estão na empresa há 26 anos (40% dos entrevistados), e o inverso ocorre na mini-fábrica 3 onde o tempo de serviço dos trabalhadores é menor (44,4% dos entrevistados). Existem casos de empregados que estão à espera da aposentadoria, que possuem escolaridade menor, enxergam poucas perspectivas profissionais (tabela 4.13). Já os trabalhadores mais novos ainda acreditam em alguma perspectiva de carreira e, por isso, investem em sua formação para ampliarem as suas possibilidades no campo profissional, tais como fazendo cursos técnicos ou superiores com o objetivo de crescer profissionalmente dentro ou fora da empresa.

Nota-se também através da faixa etária e do tempo de serviço, a existência de empregados nas mini-fábricas próximos da aposentadoria. Observa-se que com a aposentadoria dessas pessoas, inicia-se um processo de mudança no perfil dos funcionários da empresa, principalmente no que se refere à escolaridade e à qualificação deles.

TABELA 4.13 - Variação do tempo de serviço dos funcionários da empresa

<i>Mini-fábrica/ Emprego</i>	M3	M4	M1	M2F
<i>Emprego atual (anos)</i>	3, 6, 9, 16, 3, 7, 9, 3, 3	8, 6, 13, 9, 26, 7, 26, 26, 26, 7	5, 15, 7, 13, 15, 16, 7, 4, 8, 8, 25	7, 11, 7, 7, 2, 15, 5, 2, 5, e 7.
<i>Variação de tempo</i>	3 a 16 anos	6 a 26 anos	4 a 25 anos	2 a 15 anos
<i>Média (anos)</i>	6.5	15	10	6.8

Isto significa, que com a aposentadoria dos funcionários que possuem uma menor escolaridade, serão contratados novos trabalhadores que devem ter como requisito mínimo necessário o segundo grau, ou como é denominado atualmente ensino médio. Essa tendência começou a ser utilizada pela empresa no final da década de noventa. Pode-se perceber que ocorreu na unidade a elevação dos requisitos mínimos de escolaridade como critério de seleção e recrutamento de novos empregados. Em relação aos trabalhadores que já se encontram na empresa, o aumento das exigências esta mais voltado para as novas atribuições, decorrentes das mudanças iniciadas na década de noventa que ainda são sendo implantadas na unidade, vinculadas principalmente à organização do trabalho, que serão descritas mais detalhadamente a seguir.

4.2.2 Década de noventa principais mudanças

Desde a sua fundação em 1947, a unidade passou por três grandes processos de mudanças. Inicialmente, na década de quarenta chamava-se Clímax, e era uma empresa nacional, familiar, que se caracterizava por uma administração paternalista.

Na época, o dono da companhia e seus familiares diretos agiam baseados na lógica da confiança. Havia uma pessoa responsável por “supervisionar” as outras, e que deveria possuir entre as suas principais qualidades, a competência técnica, e a lealdade ao dono do negócio, que era considerada como o requisito mais importante (GRÜN, 1999). Nessa época, segundo alguns relatos das pessoas entrevistadas, as promoções eram feitas de acordo com a confiança que o dono tinha no trabalhador, mesmo este não possuindo as qualificações necessárias para o cargo. Ele estava sempre presente na empresa, observando a produção e conversando com os funcionários.

A companhia empregava um número significativo de trabalhadores da cidade e da região, o que contribuía para consolidar a sua imagem junto à comunidade local.

Na década de setenta, a unidade é adquirida por um grande grupo nacional (Refrigeração Paraná – Refripar), e passa a se chamar Prosdócimo. Este é um momento, no qual ocorrerem poucas mudanças na gestão da empresa, que continua a considerar os seus funcionários como se fossem membros de uma grande família, preocupando-se constantemente com todos os grupos, nos quais as pessoas viviam, estabeleciam e procuravam manter relações. Esse tipo de relacionamento valorizado pela organização pode ser considerado como uma espécie de investimento, que ela realizava para obter os resultados e os lucros esperados. Outro aspecto importante que também foi conservado pela organização foi a sua ligação estabelecida com a comunidade local, com a qual desenvolveu e procurou conservar relações sociais (GRÜN, 1999), preocupando-se sempre em manter a sua imagem de boa empresa, que incluía aspectos como a, preocupação com os seus trabalhadores e com as suas respectivas famílias.

Nos anos noventa, a organização contava com 2.045 funcionários distribuídos em quatro níveis hierárquicos: um gerente de divisão, seis gerentes, 36 supervisores, e 2002 operários.

Em 1994, a unidade fabricava refrigeradores isolados com lã de vidro e com espuma de poliuretano, lavadoras de roupa e *kits* de condicionadores de ar (tabela 4.14).

TABELA 4.14 - Principais produtos da empresa

<i>Produto/unidades</i>	<i>1994</i>
<i>Refrigeradores Populares (Isolados com Lã de Vidro)</i>	301.376
<i>Refrigeradores Duplex (Isolados com Espuma de Poliuretano)</i>	152.937
<i>Lavadora de Roupas</i>	43.781
<i>Kits de condicionadores de ar</i>	20.062

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de CHIARELLI (1994)

Também é na década de noventa que a organização efetua uma parceria para a produção de lavadoras e, em seguida, é adquirida por um grande grupo multinacional, à qual pertence atualmente, passando a se chamar Unidade São Carlos. Com a aquisição da empresa, o grupo A passa a ser dono de uma empresa, que já possuía uma boa fatia do mercado consumidor brasileiro e cuja marca estava consolidada.

Inicia-se assim uma nova fase na unidade, caracterizada por uma mudança no tipo de administração, que agora passa a atuar de modo mais profissional, seguindo uma tendência cada vez mais presente e difundida nas empresas em todo o mundo. Modificam-se as características exigidas dos dirigentes. O conhecimento de critérios técnicos e de mecanismos de controle contábil indiretos passa a ser valorizado fortalecendo assim a confiança estabelecida entre o capitalista e o dirigente (GRÜN, 1999).

O objetivo de sua matriz, nesse momento, era reorganizar a unidade e torná-la mais eficiente. Na época, a organização era considerada defasada em tecnologia, pois trabalhava da mesma maneira há vários anos, sem realizar modificações, e para acompanhar o rápido desenvolvimento de suas principais concorrentes foram necessários investimentos em automação e informatização, e várias modificações para

que ela pudesse atender as novas exigências de qualidade tornando-se mais competitiva no mercado.

A organização passou por vários processos de mudanças, que incluíam desde modificações na sua direção, até transformações significativas na organização da produção e do trabalho, dando início a um processo de ajuste da mão-de-obra, e a redução do seu quadro de pessoal.

O diagnóstico obtido durante as entrevistas diz que o sistema de gestão usado na unidade era departamentalizado. Existiam diversos departamentos que prestavam serviços para toda a fábrica e, com isso, a comunicação entre eles costumava ser difícil, reduzindo a velocidade na tomada de decisões e o tempo de resposta aos problemas que surgiam. Havia também dificuldades referentes à comunicação e solução de problemas entre os departamentos e a linha de produção.

O comprometimento dos trabalhadores era pequeno, havia problemas relativos à motivação e outros relacionados às doenças no trabalho. Nesse momento, a maior preocupação das pessoas era cumprir as metas estabelecidas pelos departamentos e satisfazer aos critérios de avaliação de desempenho utilizados pela organização. Foi somente com o início do processo de difusão e implantação das idéias de mini-fábricas na empresa que se intensificaram as modificações (quadro 4.4).

QUADRO 4.4 - Principais mudanças na estrutura

<i>Estrutura</i>	<i>Departamentalizada</i>	<i>Mini – Fábricas</i>
<i>Sustentação</i>	sistema	peessoas
<i>Foco</i>	na função	no cliente
<i>Especialização</i>	por tecnologia	por produtos
<i>Recursos</i>	centralizados	descentralizados
<i>Responsabilidades</i>	difusas	bem definidas
<i>Priorização/ Organização</i>	complexa	simples
<i>Velocidade das decisões</i>	lenta	rápida
<i>Comprometimento</i>	difícil	facilitado

Fonte: Material fornecido pela empresa

Para uma melhor compreensão desse período, serão apresentados a seguir, os principais argumentos utilizados para implantá-las, segundo os relatos das pessoas entrevistadas, como: a supervisora de recursos humanos, os supervisores das mini-fábricas (M1, M2, M3 e M4) e o gerente de manufatura, que participaram desse processo.

Essas justificativas também constam em uma documentação elaborada pelo considerado precursor da idéia de mini-fábricas que trabalhou, conjuntamente com a supervisora de recursos humanos nessa fase relativa a apresentação, difusão da idéia e início de sua implantação na unidade.

4.2.2.1 Mini – fábricas: difusão das primeiras idéias

Antes de se refletir diretamente sobre os argumentos empregados na fase de difusão e implantação das mini-fábricas, abre-se espaço nesse momento, para uma breve discussão sobre uma importante observação referente mais especificamente à origem das idéias propostas. Através dos relatos dos supervisores entrevistados, ao todo cinco, pode-se perceber que a idéia de mini-fábrica proposta pelo gerente (considerado o precursor da idéia) tinha como origem a sua experiência em uma empresa automobilística, na qual ele trabalhava anteriormente, e que já utiliza esse conceito. Assim como ele, outro gerente havia ingressado na empresa recentemente e também havia trabalhado com mini-fábricas. Ambos vieram de empresas do setor automobilístico.

Em um momento inicial, após a proposta de implantação das mini-fábricas, o objetivo era promover o envolvimento de outras pessoas no processo, fazendo que elas as compreendessem melhor. Assim, as primeiras idéias passaram a ser trabalhadas na empresa, chegando-se então ao arranjo inicial empregado na unidade.

Várias mudanças foram necessárias para implantá-las, e mais algumas ocorreram no decorrer do tempo para adaptá-las. Esse procedimento usado na unidade foi denominado por COLE (1989), de “reinventando a roda”.

Em uma primeira fase, a idéia proposta baseava-se no modelo empregado na indústria automobilística, ou seja, pretendia-se copiá-lo ou segui-lo, e para isso, as

peessoas envolvidas fizeram visitas a empresas que as utilizavam. Seguiu-se então o modelo já existente e considerado como ideal.

“Esse conceito de mini-fábrica iniciou-se aqui, com a vinda de um gerente geral ... e tinha um outro gerente que veio com ele. Enfim, ele tinha trabalhado na Ford durante um bom tempo ... tinha também outro gerente de divisão... Os dois vieram de indústria automobilística. E eles trouxeram esse conceito, não sei se lá hoje ainda é mini-fábrica ou não, mas trouxeram de lá. Pelo menos a idéia. E a idéia foi bem aceita, nós começamos a trabalhar nisso... o Ricardo que veio para cá, ele era de recursos humanos lá em Curitiba. Não sei bem de que empresa ele tinha vindo, e ele veio para cá em manufatura. Então na verdade, foi naquela época sim, uma fase transição aqui” (Henrique, supervisor).

No entanto, com o decorrer do tempo, as necessidades, as especificidades e as características da unidade destacaram-se, e ajustes e adaptações começaram a ser realizados para empregá-las da forma mais eficiente, obtendo-se assim o arranjo atual, que concilia vários aspectos, que estavam presentes ou não no modelo inicial considerado como ideal. Com isso a empresa “reinventa a roda”, obtendo-se um novo arranjo híbrido.

“Com essa idéia de mini-fábrica, eles não inventaram nada não. Eles trouxeram isso de algum outro lugar. A Ford parece que já viveu isso ... eu não tenho certeza. O Luís tinha vivenciado isso lá ... se eles não tinham experiência eles já tinham alguma, algum parâmetro de outra empresa” (Henrique, supervisor).

Mas para implantar as mini-fábricas, alguns argumentos foram empregados, tais como: a situação de mercado, o desenvolvimento tecnológico, a difusão da qualidade, os aspectos sociais envolvidos e a importância crescente dos consumidores.

Vivia-se um período caracterizado pela oscilação nas vendas, ocasionada por diversos fatores referentes à economia nacional, e pelo acirramento da concorrência por parte das companhias, que atuavam no Brasil e visavam ampliar os seus mercados.

Com isso, muitas empresas brasileiras deram início a parcerias com grupos multinacionais, que estavam começando a expandir os seus mercados, principalmente

fora da Europa e Estados Unidos, considerados mercados mais tradicionais, e começavam a apresentar sinais de saturação. Essas parcerias, com o tempo levaram a processos de fusões e aquisições de companhias nacionais, tornando o mercado ainda mais concentrado, pois esse era constituído por grandes empresas nacionais.

Outro aspecto importante que o distinguiu era a presença marcante de regionalismos, ou seja, conforme o estado ou região, um determinado produto ou uma marca apresentava um bom desempenho, e suas vendas também poderiam, ser significativas, ou não.

Além desses aspectos que caracterizavam o mercado brasileiro, as companhias enfrentavam outra questão, como uma empresa poderia ampliar suas vendas, e expandir-se no mercado, sem desenvolver-se e utilizar novas tecnologias. No caso da unidade, ela estava defasada tecnologicamente e tanto os seus equipamentos como os seus produtos estavam começando a ficar obsoletos em relação aos utilizados e fabricados pelas suas principais concorrentes. As mudanças tecnológicas realizadas por outras companhias tornavam-se cada vez mais visíveis, e os investimentos em novas tecnologias em algumas áreas da organização eram importantes.

Na busca por melhores resultados, a qualidade, conciliada à utilização de novas tecnologias e à conscientização dos trabalhadores, passou a ser vista como uma alternativa para as companhias. A realidade dos trabalhadores também seria alterada. A eles seriam delegadas maiores responsabilidades, e haveria um aumento nas exigências (por exemplo: maior escolaridade, qualificação, participação, envolvimento e outros), sendo que as principais mudanças estariam relacionadas ao nível de conhecimentos e habilidades, na polivalência; espírito de equipe (células); e desenvolvimento social.

E, por último, começa a repercutir nos mercados a preocupação com os consumidores ou clientes em alguns casos tornando-se um diferencial competitivo entre elas, pois os clientes estavam conscientizando-se da importância das características que envolviam a qualidade dos produtos (ex: durabilidade), e começavam a avaliar os aspectos relativos à assistência técnica, e o comportamento da empresa diante de possíveis problemas e reclamações referentes aos produtos.

De um modo geral, esses foram os argumentos utilizados para justificar as propostas de mudanças elaboradas, para a implantação das mini-fábricas na unidade A . Esse processo incluía a utilização de alguns conceitos, como: células de produção,

trabalho em equipes ou grupos multifunção, que deram início a uma série de modificações importantes na organização do trabalho e da produção, e trouxeram vários benefícios para a empresa.

4.2.2.2 Implantação das mini-fábricas

Nessa época as mini-fábricas eram vistas na unidade como sendo:

“ o conjunto de todos os recursos e pessoas dedicados ao processo de fabricação de uma família de produtos” (Fonte: Material fornecido pela empresa).

Elas também foram usualmente chamadas pela organização de *“fábrica dedicada”*. Cada uma delas passou a ter todos os recursos necessários para a fabricação de seus respectivos produtos, assim como recebeu inicialmente os suportes necessários relativos a engenharia, qualidade, logística, custos, recursos humanos, entre outros, permitindo que as mini-fábricas funcionassem como pequenas fábricas dentro de uma estrutura maior a empresa como um todo.

Para isso, foram realizadas várias modificações incluindo a descentralização da gerência, dos departamentos, que foram divididos em partes menores, passaram a fazer parte de cada mini-fábrica, como por exemplo, recursos humanos, a qualidade, a logística, e a parte financeira. Nessa fase, existiam-se as pessoas responsáveis por cada uma dessas áreas.

Cada mini – fábrica era constituída pelos seus próprios departamentos de engenharia, recursos humanos, logística, planejamento e controle da produção, e manutenção, e havia as pessoas responsáveis por eles. A idéia inicial era que elas teriam suas próprias responsabilidades e tomariam decisões relacionadas a alguns aspectos, como: controle de nível de inventário e manuseio de material de produção, manutenção de recursos industriais dedicados, desenvolvimento de pessoas e relações humanas na fábrica, condição de melhoria contínua do produto, processo e suprimentos, desenvolvimento tecnológico das práticas de produção e coordenação ou participação em projetos.

“Nós não tínhamos essa experiência de MF. Na época ficou tudo mundo meio perdido. Nós chegamos até a descentralizar o RH na época. Você tinha o RH, por MF, ou pelo menos um representante do RH em cada MF. Mudou, mudou sim. Por que a princípio a mudança foi radical, para MF. Nós instituímos a coisa assim, tipo MF refrigerador. Você tinha a produção propriamente dita, o gerente, o supervisor, o representante do RH, o representante logística, o representante da qualidade, e um representante da engenharia industrial, formando uma célula, MF” (Henrique, supervisor).

Quando as mini-fábricas foram implantadas, a empresa ainda possuía um grande quadro de funcionários e vários níveis hierárquicos.

“...foi em 95 ou 96. Aí sim que foram as maiores alterações. Por que, tipo, nós tínhamos níveis hierárquicos, nós tínhamos, um superintendente, nós tínhamos toda uma diretoria, ..., aí o que aconteceu, foi muita coisa centralizada em Curitiba. Então, por exemplo, as diretorias ficavam lá, não tinha mais a necessidade de ter uma outra estrutura aqui, eu acho que foi a maior mudança, foi assim nessa época. Aí você tinha, o gerente de divisão, o gerente de área, o supervisor, o mestre e você tinha contra - mestre. Tinha-se sete níveis hierárquicos na planta, hoje nós temos três, que são: o gerente da planta, o gerente e o supervisor, aí o operacional, que também se fosse contar ...seriam oito. Nós reduzimos, barbaramente. E aí foi muito encarregado, que saiu tinha gente que não tinha nem oitava série” (Alessandra, supervisora).

Nesse primeiro momento, a empresa obteve diversos resultados, que abrangiam áreas como: a engenharia de processo; o planejamento; a produção; a qualidade de material, o controle de nível de inventário e manuseio de material; produção; manutenção de recursos industriais dedicados; condições de melhoria contínua do produto, processo, e suprimentos; desenvolvimento tecnológico das práticas de produção e coordenação ou participação em projetos, a redução da organização não dedicada e dos controles, manuseios e estocagem; uma maior integração entre as pessoas; uso de técnicas como o *kanban*; uso de informática e automação; terceirizações; e a dedicação interna.

Esse foi um processo considerado lento, *top-down*, quando ocorreu a descentralização de vários departamentos, a centralização de diversas funções nas mini-fábricas e a conscientização de todas as pessoas envolvidas sobre a importância dos processos de mudanças.

“...O processo não foi nada assim tão rápido. Foi um processo bastante gradativo. Primeiro cogitaram a idéia. Isso na época levantou uma expectativa muito grande...nós tínhamos a linha popular que era chamada a linha lã de vidro, refrigerador. A linha luxo, que era a linha poliuretano, e mais a lavadora, então nós íamos rachar a fábrica em três MFs....Isso levantou uma expectativa tremenda. Todo mundo ficou motivado. Eu acho que não teve nenhum choque não. Foi bem gradativo a coisa” (Henrique, supervisor).

“...foi feito um trabalho pela gerência da época. Um trabalho conceitual. Um trabalho de mudança de postura. Primeiro em cima da gerência, aí a gerência fez com a supervisão e aí a supervisão fez com operários. Foi feito um trabalho grande, conceitual. Mudança de cultura. Por que disso, por que daquilo... Na época, quando nós passamos para mini-fábrica, eu estava na empresa, ... muitas pessoas eram contra, não queriam. Isso é normal dentro de uma empresa. Porém a alta gerência na época, ... pessoal maior daqui da planta, ela queria aquilo. Então, foi um pouco diferente. Então aquilo veio de cima para baixo, com algumas pessoas que não queriam, aceitavam. E algumas pessoas que queriam e fizeram a coisa acontecer...ela foi bem gradual. A mudança foi bem gradativa. Ela começou de cima, ela desceu mais um nível, e aí foi descendo, descendo. Quer dizer a alta gerência comprou a idéia, a gerência comprou, a supervisão comprou, e aí o chão de fábrica começou a comprar. Todo mundo aceitou numa boa ... acho que não foi tão traumático. Pelo menos na minha maneira de enxergar” (Daniel, supervisor).

Com essas modificações, a empresa deixou de ter uma estrutura por funções e passou a ter uma estrutura por processo. As áreas de apoio de cada mini-fábrica foram descentralizadas da estrutura da empresa. Assim, cada mini-fábrica adquiriu a autonomia operacional, tornando-se responsável pela fabricação de um produto

específico. Os seus resultados deveriam ser apresentados ao final de cada mês a gerência geral.

A empresa visava, com a utilização das mini-fábricas, promover um maior envolvimento das pessoas com o negócio. Isso significava, naquele momento, uma grande mudança no modo como o trabalho era executado na organização, pois as pessoas não costumavam se envolver muito com a empresa, limitando-se a realizar somente as suas respectivas tarefas, individualmente, sem muito contato com os colegas de trabalho e principalmente com uma relação restrita com os outros níveis hierárquicos.

Com a implantação das mini-fábricas, foram utilizados conjuntamente os conceitos de células de manufatura e de equipes ou grupos, o que possibilitou às pessoas trabalharem em grupos, deixando o trabalho individual.

Outro objetivo da unidade, relacionado com os resultados obtidos diretamente nas linhas de produção, era uma maior aproximação entre os denominados clientes e fornecedores internos. Assim, ter-se-ia a redução no tempo de tomada de decisões, devido à proximidade com a linha, à rápida detecção dos problemas, e tornar-se-ia mais fácil a atribuição de responsabilidades, ocorrendo, por exemplo, a simplificação do planejamento e o controle.

Seria estabelecido, assim, o conceito cliente e fornecedor interno, que também deveria ser aplicado às várias tarefas relacionadas: a organização dos trabalhadores na produção, a qualidade e a motivação, como uma forma de estimular o aumento de responsabilidade dos funcionários em relação à qualidade das tarefas que executavam e também conscientizá-los sobre suas ações, como elas se refletem nas pessoas com as quais trabalham.

Nesse momento, então, a empresa definia o seu tipo de gestão como sendo compartilhada. Cada mini-fábrica tinha o seu próprio gerente, as pessoas responsáveis pelas áreas (por exemplo, recursos humanos, e os seus trabalhadores). Também possuíam sua própria identidade, assim como a sua missão, metas, cores e outros símbolos de identidade, uniformes, que as diferenciavam das outras. Cada uma dedicava-se a fabricação de uma família de produtos, tendo os seus próprios recursos, equipamentos, áreas e de pessoal, promovendo e estimulando a educação e o

treinamento dos trabalhadores; e possuía os seus clientes e fornecedores. Sendo assim, as mini-fábricas poderiam desenvolver e utilizar os seus próprios procedimentos.

Este fato as diferenciava e também promovia alguns tipos de atritos entre elas. Existia no início, um certo tipo de competição, que se intensificava com a apresentação de seus resultados finais. Como cada mini-fábrica produzia um produto diferente, esses resultados também poderiam ser influenciados pela sazonalidade da demanda. Isto é, se um produto, como os refrigeradores tivessem os seus dados comparados com os da lavadora nos meses de inverno, ou se fosse feita a mesma comparação entre os refrigeradores e as lavadoras no verão, ter-se-ia uma queda relativa dos resultados obtidos. No entanto, essas características de sazonalidade não eram consideradas o que criava um atrito ainda maior entre as mini-fábricas. Nesse momento, o que mais importava para elas eram os resultados obtidos.

“Eu acho que, até certo ponto rachou um pouco. Aí vem, aquela briga por vaidades, essa que é a verdade. O gerente começa a considerar que a MF dele é mais produtiva. Se de repente o resultado dessa MF, esse mês foi melhor que a outra, tinha um certo problema sim. Mas eu acho que não chegou a comprometer o resultado. É natural que tenha, começa uma certa disputa interna. Porque você tem os indicadores de desempenho. O indicador de custo, qualidade, de produtividade. Isso varia porque existe na verdade uma certa sazonalidade. Inclusive nós temos dois produtos aqui para compensar isso. Então às vezes você tinha refrigerador lá, com uma produtividade excelente, um resultado muito bom, e a lavadora lá embaixo. Isso criava um certo constrangimento ... Mas, tinha sim um probleminha, mas nada que chegasse a comprometer, não” (Henrique, supervisor).

“... eu acho que até tinha comunicação. Mas também tinha rivalidade e aí era assim, era aquela necessidade de inovar. Então eu mesmo enfrentei muito isso no RH. A gente criava alguns projetos para uma área e as outras áreas não seguiam, por que os analistas ou tinham ciúme, ou não foi feito por eles, então não seguiam. Chegou a um ponto em que tinham pessoas querendo ir para outra mini-fábrica, por que lá era melhor trabalhar ... só que se desenvolveu muito uma mini - fábrica e as outras foram ficando para trás ... eu gostava de trabalhar isso e o gerente dava todo o apoio, e então

a gente começou a trabalhar muito, só que teve uma hora que nós tivemos, “a ancora” começou a puxar, por que nós tínhamos era uma outra empresa dentro de uma empresa e que isto começou a gerar ciúmes até no pessoal operacional,... nós tivemos que parar” (Alessandra, supervisora).

“... elas viam muito o produto delas. Como tudo que era dedicada para ela, estava com ela, ela tinha pouca interferência na do outro. Então você tinha, por exemplo, às vezes você tinha problemas de pintura, ela pinta para todas as mini-fábricas. Aí tinha que sentar os gerentes para ver que produto vai ser penalizado. E no consenso fala: olha, nós vamos penalizar, pois vai ter alguma parada, e a pintura não consegue atender as três linhas, por um problema de quebra, sei lá. Nós vamos atender por uma questão estratégica.... Nós vamos atender primeiro a prioridade dessa linha, porque o mercado está atendendo, essa tem no estoque menos, e essa aqui menos ainda. Então, aí tinha um conflitozinho. Mas fora isso, cada uma corria numa linha diferente” (Fábio, gerente manufatura).

No entanto, com o passar do tempo, ocorreram mudanças relacionadas às áreas de apoio, como a logística, qualidade e os recursos humanos, que deixaram de ser específicas de cada unidade e voltaram a ser centralizadas, atendendo assim as necessidades de todas as mini-fábricas. Uma outra observação importante é que a área financeira também deixa de ser responsabilidade delas, que as diferenciou das unidades estratégicas de negócios que são diretamente responsáveis por administrar os seus recursos financeiros, como será discutido no decorrer do estudo de caso.

“Agora a coisa recuou um pouco nesse sentido. Para você ter uma idéia, a logística voltou a ser centralizada. A engenharia de processo, parte ficou conosco e a parte de novos produtos voltou a ser centralizada. Então houve certo recuo. Que não sei se é uma evolução ou não, mas eu entendo o seguinte. A mudança foi radical depois que retornam um pouquinho” (Henrique, supervisor).

Para se implantar as mini-fábricas, foram necessárias então diversas mudanças na empresa (quadro 4.5), tais como: flexibilizar os processos, reduzir o *lead-time*; planejar e controlar os orçamentos, desenvolver custos e resultados ABC; aumentar a

produtividade dos gargalos; simplificar o fluxo de materiais; investir em tecnologia; aproximar fornecedores de clientes; dedicar recursos por família de produtos; flexibilizar os recursos físicos, e, por último - um fator muito importante - adequar as condições de trabalho ao meio ambiente e as necessidades das pessoas envolvidas nesse processo de transformações que estava ocorrendo na empresa.

**QUADRO 4.5 - Mudanças no modo de gerenciar e organizar a produção,
através da utilização do conceito de mini – fábricas**

<i>Inovações introduzidas na empresa</i>	<i>Inovações na gestão da produção</i>	<i>Inovações na organização do trabalho</i>
Focalização para produtos e/ou clientes	Minifábricas e/ou celularização da produção	Redefinição dos postos de trabalho
Redução dos níveis hierárquicos	Ferramentas da qualidade	Trabalho em grupo
Mudanças no organograma Horizontalização	JIT / kanban interno	Transferência de atividades de qualidade para o pessoal da produção
Enxugamento do quadro funcional		
Formalização do sistema de qualidade		
Certificação pela norma ISO 9000		
Exigência do 1º grau completo no recrutamento		
Programas de treinamento		
Programas participativos		
Mudanças nas estruturas de cargos e salários		

Fonte: Material fornecido pela empresa

Em relação ao espaço físico da unidade A, foram realizadas modificações para adequar o *layout* das linhas. A idéia inicial era a divisão da produção em quatro mini-fábricas: duas seriam responsáveis pela produção de refrigeradores (uma para cada

modelo), uma dedicada à produção de lavadoras, pois nesse momento a empresa havia estabelecido uma parceria com a *White Westinghouse* para fabricá-las, e a quarta daria apoio ou suporte às outras três e seria responsável pelo fornecimento de componentes a elas.

Cada mini-fábrica era constituída por células de manufatura, e o arranjo físico conciliava características de arranjo celular e por produto, destacando-se a utilização das linhas de produção. A empresa possuía um determinado número de produtos, com similaridades, o que contribuiu para que se dividissem em famílias de produtos.

Com a divisão em células de manufatura, os grupos que as constituíam foram denominados pela organização de grupos de atividades das equipes multifunção, ou seja:

“uma parte de uma célula de manufatura formada por uma equipe polivalente e semi-autônoma, formada por oito a doze pessoas, trabalhando em uma área próximo, aonde são responsáveis pela execução de um conjunto de operações, fabricação de componentes ou subconjuntos e atividades complementares” (Fonte: Material fornecido pela empresas).

A introdução do trabalho em grupos visava um maior envolvimento, estimular o desenvolvimento de pessoal; obter uma maior participação dos funcionários, enriquecer o trabalho; aumentar a flexibilidade da mão-de-obra, reduzindo assim a necessidade de comando; estimular uma maior participação e compromisso; criar um espírito de equipe, onde as pessoas ajudariam umas às outras; os trabalhadores passariam a executar várias funções, aumentariam suas habilidades, deixando de realizar o trabalho rotineiro que antes lhes era atribuído. Isso contribuiria para que a unidade obtivesse aumentos nos seus índices de qualidade e de produtividade nas mini-fábricas, para que reduzissem os índices de defeitos e do absenteísmo de trabalhadores.

Um aspecto interessante a ser observado em relação ao termo multifunção é que ele associa-se às multi-habilidades que os trabalhadores desenvolveriam ao longo dos anos, e para isso seriam necessários alguns investimentos em treinamentos.

“Nós tivemos muito treinamento comportamental ... na linha 4, nós fizemos uma gama de treinamento muito grande. Desde de comportamental até o treinamento

prático, que é aqui na área do próprio produto. Então aqui dentro vem se arrastando muito, o trânsito, a quantidade enorme de pessoas dentro da empresa, onde a gente fez bastante treinamento. Treinamento comportamental, sobre educação, qualidade, kanban, enfim uma série de conceitos, onde nós trabalhamos muito enfocado, já trabalhando em cima daquilo da MF. Já tornando o funcionários, passando ele para polivalente e já avisando passa ele para multifunção. Por que além dele ter polivalência ele agrega conhecimento de kanban na esteira dele, que é conceito de kanban, JIT, comunicação, trabalho em equipe, além da parte técnica” (Daniel, supervisor).

Em relação à escolaridade de seus funcionários, a organização também procurou auxiliar os mais interessados a concluírem os seus cursos de primeiro e segundo graus, e outros a buscarem cursos técnicos mais específicos. A unidade visava aumentar a qualificação e a escolaridade de seus funcionários, o que iria contribuir aos poucos para que ela pudesse atribuir algumas responsabilidades aos trabalhadores; e investiu também em treinamentos mais voltados para a qualidade, que a ajudariam a obter as certificações relacionadas à ISO.

“Nós começamos com educação formal, mesmo normal, e depois nós partimos para o Telecurso. Com salas, com professores, não era um Telecurso, nós tínhamos todas as fitas, os professores vinham. Nós tínhamos uma estrutura, para atender o funcionário. Com pedagogos, ... chegamos a trabalhar com cinco pedagogos. Então, foi dado esse tempo para as pessoas e hoje que a empresa está trabalhando para oferecer cursos para quem já tem segundo grau. Para fazer esses cursos técnicos as pessoas têm que ter segundo grau” (Alessandra, supervisora).

Os supervisores foram preparados para as mudanças que iriam ocorrer com a implantação das equipes na empresa e que seguiam algumas etapas. Houve um processo de formalização das operações e controles a serem realizados na unidade, e foram estabelecidos planos de rodízio de funções, mecanismos de avaliação, estímulo à polivalência multifuncional, educação e treinamento multifuncional; formação de equipes e facilitadores.

Com a redução dos níveis hierárquicos, atribuíram-se responsabilidades aos trabalhadores, que receberam um certo grau de autonomia. Cada mini-fábrica passou a ter um único supervisor. Com isso, o contato com os trabalhadores intensificou-se, e abriu-se espaço para um relacionamento mais constante e direto entre eles. Os supervisores passaram a permanecer mais tempo nas linhas.

“Antigamente, eles nem chegavam a conversar com o supervisor. Porque antes do supervisor tinha uns três, quatro, filtro. Então hoje não tem. Hoje é direto o contato. Então hoje eu sei o problema da vida pessoal deles. Eles têm liberdade de conversar com a gente, o que quiser” (Rodrigo, supervisor).

“Especialmente pra mim, eu acho melhor. Por que antes ficava mais distante, o pessoal achava que operador é operador de chão, é só na linha, supervisor, supervisor. Já, eu acho que hoje em dia, já está mais, bem aproximado, um ao lado do outro. Dá para se conversar, às vezes, se tipo uma melhoria, até o próprio salário. Então mais próximo, é melhor. Acho que o contato em si” (Orestes, operador de manufatura).

Junto com a implantação dos grupos ou equipes, surgiu o papel do facilitador, e a ele foram atribuídas várias tarefas ou atividades relacionadas à produção, mas talvez a mais importante fosse a de estabelecer um elo entre a equipe e a supervisão.

Entre as atividades que o facilitador deveria realizar, estavam: atualizar as informações do quadro de trabalho da estação; abastecer os postos com os materiais solicitados pelo operador; fazer as devoluções de materiais; negociar empréstimos de funcionários com os facilitadores das outras estações; sempre que solicitado substituir os membros da equipe, em caso de falta, ou de necessidade de se ausentar por algum motivo, por exemplo, ida ao banheiro, telefonemas, entre outras causas; alertar as pessoas ou mesmo garantir a ordem e a limpeza da estação de trabalho; atualizar os indicadores de performance; atuar tanto em atividades rotineiras, como nas não-rotineiras; participar de reuniões diárias com a supervisão, para discutir os itens importantes do dia; e comunicar aos companheiros da célula, à supervisão, ao inspetor volante e aos técnicos de qualidade os problemas que surgiam em alguma célula.

Quando as equipes multi- função foram formadas, estabeleceu-se que cada membro do grupo seria designado como facilitador pelo prazo de uma semana. Após esse período, o funcionário seria trocado por outro. Realizar-se-ia um rodízio semanal entre eles, e todos exerceriam esse papel. O objetivo era fazer com que todos os membros da equipe percebessem a importância e as responsabilidades inerentes ao facilitador. No entanto, esse processo gerou resistências e reclamações entre os trabalhadores, pois alguns começaram a se recusar a ocupar essa função. Existiam, também, casos dos que até se propunham a serem facilitadores, mas não conseguiam desempenhar bem essa função, isto é, alguns trabalhadores eram mais lentos e não conseguiam ter a habilidade necessária para exercer a função.

“No começo quando implantaram esse negócio de célula, inventaram esse negócio de facilitador. No começo, ninguém queria. Ah, não sei se vou me dar bem, ser facilitador de uma área, de uma linha. Depois que o pessoal pegou o conceito, que nem eu falei para você, tem serviço que a pessoa ficava só ali, o dia inteiro. Então, havia medo de sair dali para aprender em outro lugar. Ou não querer aprender, falar: eu tô aqui sossegado aqui, vou ficar aqui mesmo. O pessoal mudou o conceito, então isso é ótimo, por que você fica praticamente fora da linha, você abastece, você faz a linha rodar inteira. Se você faz a linha, não tem aquela cobrança. Dá para você trabalhar sossegado” (Dário, operador de manufatura).

“Tem gente que resiste a ser facilitador, essas coisas. Resiste. Não sei se é por que tem medo, ou acha que é muita responsabilidade para ela, ela não vai conseguir. A maioria desse pessoal ... que tem a idade um pouco mais avançada. Que não gosta muito, mas é muita pouca gente. Não interfere. Eu não sei se ele está acompanhando aí. Ele sabe que a pessoa, se vai ou não vai. Mas ele num interfere não. Nunca falou nada. Para gente, nunca falo nada disso aí. Tal pessoa por que não quer” (Aldecir, operador de manufatura).

Com passar do tempo, a maneira de escolher os facilitadores modificou-se, e procurou-se adequar e solucionar os problemas que estavam ocorrendo. O mesmo ocorreu com os termos mini-fábrica, trabalho em grupo, e outros utilizados nessa época, que foram sendo aos poucos modificados para se adaptarem às características, às

especificidades e à realidade vivida pela empresa em seu cotidiano, chegando-se aos conceitos empregados atualmente, que serão apresentados a seguir.

4.2.3 Perfil Atual da Unidade A

Ao longo dos anos, na unidade ocorreram diversas mudanças, que levaram ao arranjo organizacional e produtivo atual. Traçando-se um breve perfil do processo produtivo, mais especificamente dos produtos fabricados na unidade, podem-se perceber algumas modificações nas estratégias utilizadas pela sua matriz sueca após a aquisição da unidade.

Esta sofreu mudanças relacionadas principalmente à antiga linha de refrigeradores, que fazia parte da história da unidade. No início, havia os tradicionais refrigeradores lã de vidro, que, aos poucos, foram sendo substituídos pelos isolados com espuma de poliuretano (PU), com tecnologia mais moderna.

Também relacionado à linha de refrigerados, outro importante investimento em tecnologia foi realizado pela empresa, transformando a área de pintura e colocando-a na posição de uma das mais modernas e melhores do país. Com o uso dessa nova tecnologia, obtiveram-se grande aumento na eficiência do processo, redução do número de defeitos e número de trabalhadores.

“A pintura foi um projeto grande, mas para atender toda a planta. É o que a gente tinha era a pintura a pó, hoje é uma das melhores da América Latina é essa pintura nossa” (Rodrigo, supervisor).

“..se você pegar o maior processo que foi a pintura que era ... toda a “pó” e hoje ela é toda automatizada...para eles é uma melhor. E eles gostam” (Alessandra, supervisora).

Comparando-se dois momentos distintos, pode-se perceber que com o tempo a empresa foi também realizando mudanças em relação a seus produtos. Em 1994, quando ainda era uma grande nacional, fabricava dois tipos de refrigeradores – os de lã de vidro e os isolados com poliuretano (PU), lavadoras eletrônicas e kits de componentes de ar –

condicionado; em 2000, agora como uma unidade de um grande grupo multinacional, produz refrigeradores e lavadoras *top –load* e *front load*, e amplia cada vez mais a variedade de seus modelos, seguindo as estratégias estabelecidas pela sua matriz sueca (quadro 4.6).

QUADRO 4.6 - Comparação da mudança de enfoque nos produtos da empresa – 1994 e 2000

<i>Produtos</i>	<i>Modelos 1994</i>	<i>Modelos 2000</i>
Refrigeradores (Lã de Vidro)	Prosdócimo 2601 (RP26)	Não são mais produzidos na unidade
Refrigeradores Duplex (Poliuretano - PU)	Prosdócimo 3301 (RP 3.3) Prosdócimo 4101 (RP 4.1)	Refrigerador (R280) Refrigerador (D440)
Lavadora de Roupas	Eletrônica (LP 06LX)	<i>Front Load</i> (58 modelos) <i>Top Load</i> (12 modelos)
“Kit” de Componentes Condicionadores de Ar *	Frio super luxo-sl (7600 FSL e SLR); (10300 SLR); (12300 SFL e SLR)	Não são mais produzidos na unidade

Fonte: Elaboração própria

No início de 2001, a empresa lançou um novo modelo de lavadora eletrônica, que exigiu que a organização realizasse algumas modificações em suas linhas de montagem, ferramentas e equipamentos. Segundo o relato do gerente de manufatura os investimentos nesse ano chegaram a cerca de seis milhões de reais, e incluem o lançamento de um novo tipo de lavadora, com capacidade para 6 kg de roupa. Com o lançamento desses novos produtos, a unidade passou a fabricar dois tipos de lavadoras: as mecânicas e as eletrônicas.

Por mês, a empresa fabricava aproximadamente 6.000 refrigeradores (7.89%), 70.000 lavadoras de roupas *front load* e *top load* (92.11%), com um total de 76.000

unidades por mês e com uma produção diária em torno de 450 refrigeradores e 1.220 lavadoras, somando ao todo 1.670 unidades (Fonte: *Electronews*, out. 2002).

Nesse mesmo período, a principal preocupação da mini-fábrica 1 eram as exportações para países do Mercosul. As vendas das lavadoras no país ainda abrangiam um pequeno mercado e, devido a isso, dava-se ênfase às exportações, ou seja, cerca de 70% da produção destinava-se para o mercado externo, e os 30% restantes, ao mercado interno. Apesar das vantagens técnicas atribuídas ao produto, como o menor desgaste das roupas, esse modelo de lavadoras ainda não é bem aceito pelos consumidores brasileiros.

Em 2002, quando a Argentina, o maior mercado consumidor das lavadoras *front load*, viveu uma crise política e econômica, a unidade sofreu uma queda significativa na demanda dos produtos, diminuindo a produção.

“ Afetou diretamente. No entanto, hoje eu estou parado por que não teria volume de produção para fora ” (Daniel, supervisor).

Nesse momento, vários trabalhadores foram deslocados ou remanejados principalmente para a M1 e M2, com o objetivo de se evitar demissões.

“ Na minha linha, o que nós fizemos. Nós utilizamos recursos como banco de horas que a empresa têm. As pessoas foram transferidas para outras áreas, para apoiar os trabalhos que estavam necessitando, fazendo treinamento com o pessoal, deixando o pessoal preparado para assimilar uma outra linha, que não seja uma única linha, essa linha ficará flexível. Se tem um problema com esse tipo de máquina, produzir outro tipo de máquina. Enfim, esses artifícios estão sendo utilizados ” (Daniel, supervisor).

“Sábado que vem agora vou trabalhar no freezer, como tem muito pessoal emprestado para apoio vai ser o pessoal da front load que vai me ajudar. Tem de ajudar assim ” (Rodrigo, supervisor).

Mas foi somente no final de 2002 que a unidade optou pela união da M1 e M2, que juntas somavam uma produção de 22.45% do total fabricado na unidade, sendo os outros 77.55% de responsabilidade da mini-fábrica 1.

“Uma junção da mini-fábrica 1 e da 2” (Henrique, supervisor).

Também em 2002, pode-se dizer que entre as principais estratégias adotadas pelo grupo A houve a centralização da fabricação de produtos por unidades fabris, processo que ocasionou a desativação da antiga linha de refrigeradores. Isto é, como a unidade São Carlos e a de Curitiba fabricavam refrigeradores, foi definido que essa linha ficaria concentrada em Curitiba, e a linha de *freezers* seria deslocada para São Carlos. A antiga linha de refrigeradores, que era o principal produto da empresa desde a sua fundação na década de quarenta, foi transferida em etapas para Curitiba, e totalmente desativada em 2002.

Segundo o relato do supervisor da M3, um dos motivos que levaram a empresa a fazer essa opção foram os equipamentos mais novos e melhores para a produção de refrigeradores localizados na matriz em Curitiba.

Para a unidade São Carlos transferiu-se então a produção total de lavadoras. Como a organização já possuía a linha de lavadoras, a empresa passou a investir em tecnologia, equipamentos, na qualificação de pessoas e inovações na área de lavadoras, para a fabricação de novos produtos, procurando aumentar o seu *mix*, tornando-se assim, o principal produto fabricado por essa unidade.

“... é agora que na verdade eles resolveram investir para valer em lavadora, ... a planta São Carlos, ela ficou um tempo assim estagnada ... O grande volume nosso era refrigerador. Aí o pessoal resolveu investir lá em Curitiba. Na verdade, é se especializar. A planta Curitiba ficou mais direcionada para área de refrigeradores, São Carlos mais para lavadoras. Só que isso demorou muito, essa decisão, então, ficou estagnada durante anos, e anos. Agora sim, de uns cinco anos para cá, houveram grandes investimentos aqui. Sim, principalmente na área de lavadora. Estão praticamente fazendo um lançamento a cada seis meses. Isso está acontecendo aqui” (Henrique, supervisor).

De um modo geral, percebe-se que foram realizadas várias mudanças estratégicas na unidade. No entanto, talvez uma das mais interessantes seja a realizada em seu foco de produção, onde a maior parte está relacionada às lavadoras de roupas, seguindo a estratégia do grupo de centralização dos produtos por unidades fabris, e possivelmente transformando-as em unidades estratégicas de negócios (UEN). Segundo o relato do supervisor da M3, a empresa tinha como objetivo a padronização e normatização de suas unidades, para estabelecer um padrão dentro delas e entre elas, por exemplo, todas as unidades deveriam utilizar as mini-fábricas.

Sendo assim, foram realizados investimentos no lançamento de novos modelos de lavadoras: mecânicas e eletrônicas, ampliando a variedade de seus produtos e ainda diversificou-se na sua capacidade: seis e oito quilos, visando abranger assim vários segmentos de consumidores. O quadro abaixo mostra a estimativa de produção para os dois últimos meses de 2002.

Ainda segundo o supervisor da M3, as pessoas ainda não estão dispostas a comprar máquinas eletrônicas e preferem as mecânicas. Um número não oficial relatado pelo supervisor é que cerca de 80% da produção é mecânica e 20%, eletrônica (tabela 4.15).

TABELA 4.15 - Estimativa de produção na empresa na primeira semana de novembro e dezembro de 2002

<i>Produto</i>	<i>Unidades (novembro)</i>	<i>(%)</i>	<i>Unidades (dezembro)</i>	<i>(%)</i>
<i>Lavadora Front load (FL)</i>	1800	4.92	2.010	6.39
<i>Lavadora Top Load (TL)</i>	32.117	87.81	24.387	77.55
<i>Freezers</i>	2.658	7.27	5.049	16.06
<i>Total</i>	36.575	100	31.446	100

Fonte: Elaboração própria a partir do material fornecido pela empresa

Um outro possível fator que levou a empresa a realizar essas mudanças de enfoque na produção está mais relacionado ao mercado. A empresa busca ampliar a sua fatia de mercado no segmento de lavadoras e já teria atingido cerca de 30% do mercado aproximadamente em 2002.

Na configuração atual do setor de linha branca, as empresas estão investindo na fabricação de produtos que apresentem um grande potencial de mercado, como é o caso das lavadoras. Pode-se verificar que somente em 2002 foram exportadas 11.895.357 e importadas 257.880 de lavadoras (US\$ FOB). Já em 2003, foram exportadas 9.352.668 e importadas 97.151 (US\$ FOB) (Fonte: ELETROS).

Comparando-se o saldo da balança comercial (tabela 4.16) dos refrigeradores e das lavadoras, nota-se claramente que os números apresentados pelas lavadoras são bem menores, o que significa que o mercado de lavadoras ainda tem um grande potencial de crescimento, principalmente quando relacionado aos novos hábitos das pessoas e à busca pelos consumidores por produtos diferenciados que atendam às suas necessidades.

TABELA 4.16 - Balança Comercial – 2002 (US\$ FOB)

<i>Linha Branca</i>	<i>Saldo em 2002</i>	<i>Saldo em 2003</i>
<i>Refrigeradores</i>	58.469.518	159.528.649
<i>Freezers Verticais</i>	4.506.206	7.896.712
<i>F. Horizontais</i>	6.179.040	9.255.517
<i>Lavadoras Automáticas</i>	11.637.477	28.510.983

Fonte: ELETROS

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2002, somente 33% dos domicílios possuíam lavadoras automáticas. A previsão para 2003 era que mais de 50% do mercado de lavadoras automáticas estaria concentrado no segmento menor capacidade (Fonte: *Electronews*, out. 2002), que pode ser caracterizado por pessoas que moram sozinhas ou possuem famílias pequenas. Com as mudanças nos

hábitos das pessoas, e com as casas e apartamentos menores, criou-se um novo segmento de mercado representado pelas lavadoras com menor capacidade.

A companhia ingressou nesse segmento de menor capacidade com o lançamento de três novos modelos de lavadoras na linha turbo limpeza seis quilos: turbo limpeza *compact* (*Top 6*), turbo limpeza *premium* (*Top 6F* e *Top 6S*) (Fonte: *Electronews*, out. 2002). No início de 2003, lançou mais dois novos modelos lavadoras, que ofereciam aos consumidores várias opções como uma agitação mais forte, que lava melhor roupas mais pesadas e resistentes, e vários programas de lavagem (*Electronews*, n.48, maio 2003).

Isso não significa, que o segmento de lavadoras com maior capacidade ainda não possa ser explorado. Em abril de 2002, a empresa A lançou dois novos modelos de lavadoras na linha turbo limpeza oito quilos. Outras empresas também estão investindo em novos recursos e soluções para simplificar a vida das pessoas que as utilizam. No Brasil, há ainda um amplo mercado de lavadoras a ser explorado, e o grupo A, através dos produtos fabricados na unidade A, está investindo nele.

A partir desse perfil dos principais produtos fabricados pela unidade A e das estratégias que a abrangem, vai-se trabalhar, no próximo item, mais especificamente, com as mini-fábricas.

4.2.4 Mini-fábricas

Ao longo do tempo, o relacionamento entre as mini-fábricas foi se modificando. Inicialmente (como visto anteriormente) existia uma grande competição entre elas, e no final do mês os atritos aumentaram. Com o tempo, e com a centralização de alguns departamentos - o que de certa forma reduziu em alguns aspectos a sua autonomia - o relacionamento entre elas tornou-se menos competitivo e passou a ser mais cooperativo.

As mini-fábricas antes disputavam resultados, e esse comportamento as fazia agirem como fábricas dentro da fábrica, voltadas para os seus próprios resultados e não para os resultados da unidade como um todo.

“Isto já faz muito tempo, depois disso,... descaracterizou um pouco, isto era muito característico das pessoas que iniciaram aquele processo. Então era até uma característica gerencial que vinha “esse é meu feudo”, isso aqui é meu. Então o que acontece, às vezes, você tem ganhos expressivos numa área, mas que estão até interferindo nos ganhos da outra. Então se perde um pouco essa coisa do resultado global da organização, quando você trabalha dessa forma” (Alessandra, supervisora).

Talvez o comportamento das mini-fábricas tenha começado a se modificar, com as mudanças pela qual a própria empresa como um todo passou. Na unidade, ao longo dos anos ocorreram vários processos de demissões, com o objetivo de enxugar a sua estrutura hierárquica.

Com isso, alguns departamentos foram eliminados, assim como alguns cargos e funções, o que fez com que cada vez mais a unidade se reportasse ou dependesse de sua matriz. Houve, assim, uma perda relativa da autonomia e um aumento na pressão por resultados. Muitas decisões passaram a ser tomadas diretamente pela matriz, e as da unidade também deveriam passar por ela.

“... é a história do primo pobre, do primo rico isso aí. É muito simples de entender. A relação de subordinação, ela se intensificou. Hoje em dia é muito claro que Curitiba é matriz e São Carlos é subordinada a essa matriz. Então o nosso grau de autonomia reduziu bastante. Nesse sentido, algumas tomadas de decisões aqui, até certo nível nós vamos, a partir disso você sempre está se reportando a Curitiba. Nesse aspecto ficou ruim, acho que reduziu a autonomia, piorou” (Henrique, supervisor).

No início das entrevistas, a unidade contava com três gerentes e, no último momento, um deles já havia sido demitido. O gerente que foi demitido havia sido entrevistado no final de 2001. Isto fez com que a unidade ficasse com dois gerentes e 12 supervisores. Essas mudanças levaram a uma maior união entre as pessoas na empresa, o que se refletiu no relacionamento das mini-fábricas.

“E hoje os gerentes trabalham alinhados, bom vamos ver o orçamento da planta, dessa planta é esse. Como é que nós vamos fazer para trabalhar isso dentro das

nossas áreas. Então hoje, é visto muito mais o resultado dessa planta, dessa organização, e não mais daquela mini - fábrica, da outra mini-fábrica” (Alessandra, supervisora).

Usando um ditado popular “todos estão no mesmo barco” se não apresentarem os resultados esperados pelo grupo, corre-se o risco de ter a unidade fechada, fato que se deu em vários países nos quais o grupo A possui as suas filiais. Ainda em relação aos resultados esperados pelo grupo, as unidades brasileiras não apresentaram bons resultados em 2002, o que possivelmente tenha aumentado a insegurança das pessoas em relação às estratégias utilizadas pelos grupos. Esses resultados abaixo das expectativas do grupo A foram causados principalmente pela retração do mercado interno e pela queda das exportações para a Argentina, que se refletiram diretamente nos resultados obtidos pela unidade A, e aumentaram a tensão e as expectativas em relação às decisões do grupo A, responsável pelo futuro da empresa.

Atualmente, na unidade encontram-se a M1, M2, M3 e M4, pintura, metalurgia, estamperia e plástico. As disputas entre as mini-fábricas estão normalmente associadas aos índices de qualidade e produtividade. Ao final de cada mês, esses índices são avaliados e sorteia-se um produto para a mini-fábrica que obtiver o melhor resultado.

“Nós temos os que a gente chama QCSDM que são os índices, que são os “quipiais” das mini - fábricas que é o Q - qualidade , o C - custo, o D é o delivery que é entrega, S é safety que é segurança, e o M é motivação, então esses são os índices que as pessoas, tem os quadros na produção, que são os índices que os projetos são feitos dentro disso, tudo é medido por esse QCSDM... é cobrado deles metas, é estabelecido metas para eles. Eles têm dentro desse qcsdm, eles tem as metas deles, que tá alinhada ao diretor é cobrado deles isso” (Alessandra, supervisora).

“É um índice de qualidade. Tem uma forma para calcular. É um índice de qualidade. um número de não conformidades que tem” (Daniel, supervisor).

“Abaixam. Para você ter uma idéia, o freezer veio de Curitiba. A gente fala do MQI - Main índices quality, principal índice da qualidade. Veio de Curitiba com

33.7%. *Mês passado nós ganhamos o prêmio, atrasado nós ganhamos o prêmio com 4.9%. Ganhamos dois meses seguidos. Um mês foi 6.6 e outro mês foi 4.9. Então isso daí motiva bastante o pessoal*” (Rodrigo, supervisor).

E para se compreender melhor o arranjo organizacional e produtivo atual, que emprega vários conceitos conjuntamente com o de mini-fábricas, serão apresentadas algumas de suas principais características, que puderam ser observadas no decorrer do estudo de caso na unidade A.

4.2.5 Mini-fábricas - - arranjo atual

As mini-fábricas e os conceitos acessórios começaram a ser implantados na empresa na década de noventa e, a partir desse momento, passaram por diversas modificações até chegarem ao arranjo atual. As linhas de produção foram organizadas para facilitar o controle do processo e das pessoas. Para isso, foram conciliados dois tipos de *layout*: o por produto e o celular.

Entre os aspectos do *layout* por produto que se destacam na unidade, encontram-se os que se referem aos produtos e aos processos. Há uma uniformidade dos produtos em operações e, ao mesmo tempo, trabalha-se com uma variedade pequena de produtos. As máquinas são arranjadas (dispostas) de acordo com a seqüência de operações estabelecidas, e as seguem. Com isso, os materiais fluem de uma estação de trabalho diretamente para uma próxima adjacente, facilitando o controle da produção, propiciando também a redução da movimentação de material, o que reduz o estoque em andamento.

Em relação à forma como o trabalho é executado, nota-se que ele ainda é fortemente caracterizado pelo trabalho manual. Este modo de executar o trabalho é característico do setor de linha branca, devido às várias etapas de montagem. Nessas etapas são montadas partes dos produtos e são realizadas várias operações manuais. Além disso, geralmente são utilizados equipamentos especializados que fazem com que as operações sejam interdependentes e contribuam para que o trabalho se torne mais monótono e repetitivo. Essas características puderam ser observadas e até foram relatadas no decorrer das entrevistas.

“Bem manual. Esse é manual. Por que o processo de isolamento do freezer é um processo manual. Automatizar alguma coisinha, mas aí você vai bendito custo – benefício” (Rodrigo, supervisor).

“A maioria das atividades manuais, montagem 90% manuais” (Fábio, gerente de manufatura).

“... a geladeira parece que era só coloca na linha. A gente fazia tudo lá. Agora o freezer parece que é mais manual, tira dali, põe ali, passa para lá, e com isso, tem vez que amassa se não tomar cuidado, essas coisas assim; é mais manual o freezer” (Pedro, auxiliar de produção).

De um modo geral, o layout do produto reúne os operários e os equipamentos de acordo com a seqüência de operações a serem realizadas. Mais especificamente, no caso das operações manuais, como a montagem, são utilizados transportadores e as linhas de montagem estão conciliadas com equipamentos automatizados, que fazem o trabalho fluir de modo tipicamente contínuo seguindo instruções padronizadas, aspectos esses que foram verificados na unidade em vários momentos tanto pelas observações realizadas, como pelos relatos, principalmente relativos aos treinamentos realizados na escola de manufatura, que será descrita mais adiante.

Em relação a alguns tipos de dificuldades enfrentadas com a utilização desse tipo de arranjo, nota-se que alguns fatos cotidianos, dependendo da rapidez ou do modo como são resolvidos, podem levar à parada de máquinas e, conseqüentemente, a interrupções na linha.

Há necessidade de supervisão, e talvez o aspecto mais interessante tenha sido relatado pelos trabalhadores e esteja diretamente relacionado ao lançamento e à produção de novos modelos, que tornam as células mais lentas, limitando com isso o trabalho da produção. Essas características presentes no período de lançamento de novos produtos da empresa também podem estar relacionadas ao período de adaptação do projeto de novos produtos e às possíveis alterações necessárias, detectadas durante o processo de montagem.

“Eu trabalho na mecânica e, nós estamos também com a máquina nova que seria a M (denominação interna da unidade do produto), que é outra também trabalhosa. Muda linha freqüentemente. Hoje nós estamos ali, amanhã se vem pedido dela, a gente muda para cá. A gente fica neste posto aqui” (Tereza, operadora de manufatura).

“A C (denominação interna do produto) está meio enroscada. Está meio enroscado ainda,... eu acho que eles deveriam lançar um produto a partir do momento que eles tem certeza de que o problema vai ser zero. Então o que acontece, eles lançam, aí depois que eles estão lançando, vão vendo: está tendo problema aqui, está tendo problema ali, então o começo é complicado, você pena pra “caramba”, mas depois você acaba acostumando, vai embora. A M. era uma bomba quando lançou, a gente preferia entre M. e mecânica, nossa senhora, vamos correndo pra mecânica por que a gente está no céu. Agora hoje em dia não, a gente já está direto na M., hora que vira para mecânica e que já está saindo de linha, então fica: a meu Deus do céu, monta isso daí. Ou vira para a C.: ah, pelo amor de Deus vamos voltar para M.” (Roberta, operadora de manufatura).

As atividades de trabalho normalmente são reunidas de modo seqüencial em postos de trabalho, e que faz com que se tenha uma alta utilização da mão-de-obra, reduzindo-se com isso o tempo ocioso.

Um fato interessante a respeito do arranjo físico por produto é que ele pode ser conciliado com a utilização das células, como ocorreu no caso na unidade da unidade A, que fabrica um determinado número de produtos, o que possibilita a formação de famílias de produtos, com similaridades entre si.

A utilização de células na unidade contribuiu para solucionar ou melhorar as dificuldades ou limitações do *layout* por produto. Com o arranjo celular foram reunidos grupos de máquinas, em que são fabricadas ou montadas partes de produtos, e com os recursos necessários para o seu processamento ou montagem dos produtos.

As células foram organizadas a partir das semelhanças dos produtos e processos. Cada uma tornou-se responsável pela produção de uma família de peças, que deveriam possuir similaridades em termos de geometria e processo. No caso da unidade,

os equipamentos foram instalados em linha, o que ajudou a simplificar os roteiros de matérias na fábrica, os programas e o controle dos equipamentos e de atravessamento dos materiais e produtos do processo, contribuindo para eliminar os estoques e materiais do processo. Os produtos foram divididos nas seguintes famílias de produtos: lavadoras *top load*, lavadoras *front load*, e os *freezers*. As famílias de produtos possibilitaram o agrupamento de modelos com máxima semelhança, obtendo-se assim um maior aproveitamento de mão-de-obra e das máquinas.

Entre as vantagens obtidas com esse tipo de arranjo físico tem-se a facilidade para o retrabalho dos itens defeituosos no final da linha; o que pode ser observado pelos relatos dos funcionários, principalmente no que se refere ao denominado Lap, ou laboratório do produto; a utilização de poucos corredores, eliminando o uso de veículos e evitando a circulação de pessoas que não estão envolvidas nas atividades produtivas; a facilidade de movimentação de materiais e ferramentas, devido a uma menor distância de equipamentos de trabalho, o aumento da produtividade da mão de obra direta; e a diminuição na área de fabricação.

Reunindo-se algumas das características apresentadas, verifica-se que esses dois tipos de *layout* são utilizados conjuntamente. Mais especificamente, o layout celular está diretamente associado com a introdução das mini-fábricas. As células constituem-se um importante fator de mudança na organização do trabalho, pois nelas são formados os grupos ou as equipes de trabalho.

4.2.6 Mão-de-obra

Com a implantação das mini-fábricas e dos conceitos células e do trabalho em grupo, os trabalhadores viram-se diante de diversas modificações em seus respectivos trabalhos.

“...antigamente cada um trabalhava no seu posto. Eu trabalhei esses quinze anos em um lugar só. Eu tinha aquele lugar, chegava e ficava....a gente tinha dia que chegava meio cansado, triste, não era bom...O dia que faltava precisava trazer uma pessoa para ensinar trabalhar no lugar da gente...eu trabalhei só num lugar só, acho

que uns quinze anos. Só montava o motor da máquina, só ali. Todo mundo, era cada um pregado no seu, seu lugarzinho” (Irineu, montador re-processo - teste funcional).

Vários relatos comprovam que a forma como o trabalho era executado nas linhas antes da implantação do trabalho em grupo fazia com que grande parte dos trabalhadores se sentisse insatisfeita, e contribuía para o desenvolvimento de alguns tipos de doenças relacionadas ao trabalho, tais como a fadiga e as lesões por esforços repetitivos (LER).

“ Nossa era, muito chato, cansativo. Você fica ali, fazendo aquilo todo dia, toda hora, todo dia, o mês inteiro” (Ederval, operador de manufatura).

“Começava às 7 horas, e ia até o final. Nossa, super estressante. Eu chegava até cochilar naquele serviço, de tão habituado que eu estava de fazer, você dava aquele cochilinho, aí de repente na hora que você abria o olho, você já tinha feito a operação. Sempre a mesma coisa” (Rogério, operador de manufatura).

No caso dos trabalhadores, que estavam na empresa há muitos anos, com a implantação das equipes ou grupos, eles tiveram que se adaptar às mudanças, à nova forma de trabalho. Como todo tipo de mudança, ocorreram resistências por parte de alguns trabalhadores mais velhos, que se sentiram ameaçados e receosos de saírem do trabalho que sempre realizaram e dominavam, para aprenderem outras funções e ensinarem as suas para outras pessoas, muitas vezes consideradas como concorrentes.

Esse fato agrava-se à medida que os trabalhadores mais novos trabalham juntos no mesmo grupo que os mais velhos. Para eles, os mais novos representam uma ameaça a seus respectivos empregos. A maior parte desses trabalhadores encontra-se hoje nas mini-fábricas 1, 3 e 4. Já alguns trabalhadores das M3 e M2 estavam entrando na empresa nesse período.

“Algumas pessoas ofereceram mais resistência. Os mais antigos só,...foi pouco, não foi muito não. Com o tempo a gente vai vendo o que é melhor para nós, então vai aceitando, se habituando. Algumas expressam: Ah eu não vou sair do meu lugar, não vou dar para ninguém. Isso já alguns anos atrás. Como que a gente reagia.

Ah, era difícil. Pulava aquela parte ali, revezava uns os outros, em outros postos tal. Até que ela foi, ou se aposentou, ou saiu, ou foi demitida” (Mauro, operador de manufatura).

“É eles tinham medo, por que você, uma pessoa mais jovem, com mais instrução, então eles achavam, que você estava entrando ali para tomar o lugar deles. Tinha muita gente assim antiga, de muitos anos na fábrica, naquela época” (Vivian, auxiliar de manufatura).

Com a implantação do trabalho em grupo, as pessoas passaram a executar o rodízio de funções. Para a maioria dos trabalhadores o rodízio é considerado benéfico, pois traria vantagens como prevenção às doenças por esforços repetitivos (LER), acréscimo de conhecimento e diminuição do desgaste tanto físico como mental por executar uma única função.

“Esse revezamento é bom, por que evita, a tal da LER, que às vezes está forçando. Então você trabalha uma hora em um lugar, depois você faz outro, você muda faz outro. Sem ficar, o dia inteiro, à noite inteira fazendo a mesma coisa, que aí se torna cansativo. Até vira uma rotina, fica sem graça. Imagina você fazendo à noite inteira, oito, dez horas a mesma coisa ali. Chega uma hora que você, dói, seu braço dói” (Ederval, operador de manufatura).

“Ah, a princípio quando entrei na empresa é, trabalhava assim, é individual. Havia tipo uma rotatividade, mas era muito pouca. Era pouca produtividade. Aí depois com o tempo, é que entrou o processo em células que, melhorou muito. Devido a LER, devido às outras, foi melhorando, as pessoas, muitas pessoas afastadas com tendinite, tal, esse problemas de LER, então foi melhorando” (Mauro, operador de manufatura).

“ Por uma questão até de doença, o LER, que é a repetitiva. Então todas as operações, ninguém fica em uma operação só. Ninguém. Não existe isso aqui ... Tem gente que faz muito mais com habilidade. Tem essa capacidade, de ter habilidade, e têm alguns que não... Normalmente ele não faz um posto só. Normalmente não. Ele não faz.

Todos mudam de posto. Uma vez por dia, ou mais uma vez por dia, depende do grau de stress que gera o movimento. Isso com certeza” (Fábio, gerente de manufatura).

Ainda em relação ao rodízio dos trabalhadores, outra vantagem é que existem diferentes graus de complexidade nas funções e com o rodízio, segundo eles, o tempo de execução das tarefas mais complexas passa mais rápido. Na maioria das células, este rodízio ocorre em um intervalo de tempo de uma hora.

“É bom, por que o dia passa mais rápido. Dá a impressão que passa mais rápido. E sei lá, às vezes, por exemplo, você está em um serviço que é meio cansativo, é só uma hora. Aí, você vai para outro que é mais tranqüilo e, vai para outro, e assim vai. Eu gostei” (Rogério, operador de manufatura).

“Quando eu entrei aqui começaram a criar esse negócio de célula. Uma célula, cada um se ajuda, procura vamos supor tem uma célula de 10 pessoas, você procura muito aprender todos os postos para você poder fazer o rodízio entre posto. Então não fica desgastante. É coisa que a hora passa mais rápido, você trabalha mais contente. Muito diferente de antigamente que as pessoas trabalhavam, ficava um só local o dia inteiro. E é desgastante mesmo” (Dário, operador de manufatura).

No entanto, as quebras no ritmo de execução das funções são frequentes nas células, pois uns são mais rápidos e outros apresentam maiores dificuldades para executá-las. Essa quebra no ritmo é sentida pelos trabalhadores e pode gerar dois tipos de sentimentos: a irritação ou a solidariedade entre os trabalhadores.

“Aí acontece uma bagunça, vira bagunça. Por que têm aquelas pessoas que têm um ritmo menor, e as que são mais rápidas se bobear acabam passando por cima, mas não por maldade, por causa do próprio ritmo mesmo. Mas têm isso sim, aqueles que são mais rápidos, aqueles que são mais devagar. Atrapalha um pouco, principalmente por ser linha de montagem. Então, às vezes acaba atrapalhando um pouco o ritmo” (Roberta, operadora de manufatura).

“Põe um aqui, se esse aqui é lerdo, tem dificuldade para executar a operação. Então, esse aqui atrasa, então vai todo mundo para lá, aí para não ir tudo para lá, aperta o botão. Para a linha. Aí a linha de lá que depende de nós, para também por que não tem. Aí o homem vem. Bronca para todo mundo” (Jaqueline, operadora de manufatura).

“A gente tenta ajuda. Só quando não tem jeito mesmo, vamos supor o número de gente está certo. Por que nunca trabalha com o número, sempre trabalha um pouco a mais, sempre. Então tem sempre uma pessoa que fica ali. Acompanha a outra pessoa que tem dificuldade, vai lá ajuda ele” (Caio, operador de manufatura, 3 anos).

Já o rodízio de funções costuma variar de uma célula para outra. Geralmente, os trabalhadores executam de 9 a 13 funções, em um intervalo de uma hora. Mas existem casos de células em que o rodízio é realizado de uma forma diferente devido às funções que os trabalhadores executam, o que leva também a uma variação no tempo.

“No posto que eu trabalho hoje, eu faço parte de uma célula, mas eu não revezo com eles. Eu sou independente, faço o meu serviço. Eu adianto o meu serviço, é uma fita de uma pré – montagem. Eu adianto, eu trabalho com manual, eu adianto os manuais e deixo lá. Eles vão usando. Então não trabalho direto na linha. O serviço que eu faço, não é qualquer um que pode ir lá e fazer, entendeu. Eles não sabem fazer, que nem o apontamento de produção, fechamento, eu faço no computador. Eles não sabem fazer entendeu, então eles não podem revezar comigo. Eu tenho que fazê parte de alguma célula. Não posso ser só eu.... Tenho que fazer parte de alguma. Então, eles me encaixaram em uma. Mas eu não tenho nada a ver com eles. Se eles precisam da minha colaboração, precisam que eu fique no lugar para eles irem no banheiro, precisam dá uma saída, eu fico, entendeu. Mas eu não revezo com eles, nada disso. O meu serviço é independente” (Vivian, auxiliar de manufatura).

“Eu estou trabalhando no retrabalho. Sou recuperador, só recupero produto. A gente trabalha em três em dois no retrabalho: que é o visual e o funcional. Só em três. Direto, nós somos fixos. Assim, a gente combina. Então a gente faz esse rodízio de

duas horas, duas horas e meia, a gente inverte. Se não tem nada naquele trabalho, como a gente trabalha em grupo e é em três, lá não tem nada, a gente não fica ali parado. A gente vem ajuda aqui. E se nós estamos aqui folgando, nós vamos embaixo” (Julio, operador de manufatura).

Em relação ao aumento de responsabilidades e exigências, a maioria dos trabalhadores concordou que aumentaram, assim como a autonomia deles e do grupo para tomarem decisões. Ampliaram-se a delegação de responsabilidades e a possibilidade de se tomar decisões; no entanto, a maioria deles, assim como a supervisão, deixa clara a existência de limites. A autonomia que é a capacidade que um grupo ou indivíduo possui de projetar, decidir e implementar alterações no ritmo de trabalho, nos métodos utilizados pela empresa, na alocação interna e no controle de atividades relacionadas à produção, com apoio nas bases técnica e organizacional existentes. Ela está relacionada principalmente ao trabalho em grupo, e envolve a discussão de problemas e a tomada de decisões pelas equipes ou grupos antes de se optar pela procura de outros responsáveis para resolverem os problemas.

“Eu acho que tem autonomia. Tem sim, pelo menos na célula tem sim. A não ser a coisa que vem, depois que a gente conversa um com o outro. Bom isso não está no nosso, alcance. Então passa para o pessoal da qualidade, que normalmente a qualidade que resolve. No meu ponto de vista, em relação à montagem. Mas tem autonomia sim, tem sim” (Gustavo, operador de manufatura).

“Você está num posto ali, que está dando um certo tipo de problema. A gente chama o inspetor de linha para chegar até a gente. Primeiro chama o facilitador, entendeu, se ele não conseguir resolver, ele vai até o inspetor volante. Se o inspetor volante não conseguir, ele vai até supervisão, supervisão vai até onde tiver que ir pra aquele problema. Primeiro o grupo, primeiro a gente tem que trazer o grupo junto com o facilitador, não resolveu, então chama o inspetor volante. Não resolveu. Se for problema de qualidade, o cara da qualidade, se ele não resolver, ele vai atrás do supervisor, atrás, até no campo, onde tem que resolver o problema dele” (Francisco, operador de manufatura).

Pode-se dizer que, na empresa, a autonomia é ainda pequena, mas quando comparada com a forma anterior de trabalho, houve uma ampliação. Os limites são bem claros e estabelecidos. Segue-se a hierarquia, ou seja, primeiro recorre-se aos facilitadores, que acionam os inspetores volantes, que procuram os técnicos e inspetores de qualidade e do processo. Somente quando não conseguem, ou a decisão requer um grau de responsabilidade maior, chama-se o supervisor.

“...quando trabalhava individualmente tinha que ter alguém, você não podia assumir nada, entendeu... eu que tinha que chamar alguém, e esse alguém tinha que resolver. Não era você que resolvia. Hoje não, a gente mesmo pode resolve dependendo do caso, você tem até uma liberdade para falar com supervisor. Antes você também não tinha tanta liberdade assim. Ai dependendo do caso, se for um problema de qualidade, a gente tem autonomia para chegar no Lap, chamar o inspetor volante, ele vem, ele vê. Se está colocando determinada peça na linha e aparece uma não conformidade, a gente fica meio com dúvida, a gente vai, perguntar para ele, se pode por assim ou não, entendeu. Muitas vezes se é um outro caso, a gente mesmo já fecha, com o pessoal ali mesmo. Não isso por experiência própria dá para ir, pega e libera, vai embora” (Ederval, operador de manufatura).

“Pode, ele pode parar a linha. Que caso extremo, acidente. Se alguém se enroscar na linha, sem consultar ninguém. Se ele tiver um problema de qualidade, ele pode parar a linha. Ele pode parar a linha, e manter a linha parada. Ele vai ter que me chamar, explicar pra mim por que ele parou a linha. Ele vai me explicar que ele está com um problema de qualidade em determinada peça. Eu vou analisar, e procurar saber se tem algum outro lote que possa substituir aquela peça. Se não tiver eu mantenho a linha parada, procuro a supervisão. Se tiver outro lote, vamos substituir e já solta a linha em seguida, e procura a supervisão para fazer a comunicação da ocorrência” (Alberto, inspetor volante).

Alguns funcionários preferem recorrer diretamente ao supervisor da mini-fábrica quando têm problemas referentes ao trabalho. Isso varia de mini-fábrica para mini-fábrica conforme o relacionamento dos trabalhadores com a supervisão.

Analisando-se mais especificamente a supervisão, ela, ao longo dos anos, sofreu algumas modificações. Gradativamente, com o enxugamento da estrutura hierárquica, o número de supervisores também foi reduzido.

“...de produção, seis de dia e dois à noite, oito. Só produção. Produção é só. Aí tem um de manutenção, tem um de qualidade” (Rodrigo, supervisor).

Os supervisores, com a implantação das mini-fábricas passaram a atuar mais diretamente nas linhas e a ter um contato maior com os seus funcionários. Antes, eles os supervisores ficavam em suas respectivas salas, e os trabalhadores se sentiam intimidados e não os procuravam. O relacionamento entre a supervisão e os funcionários, em alguns casos, era muito distante e as cobranças eram grandes. Muitas pessoas viam os supervisores como pessoas que só cobravam e pressionavam os trabalhadores.

“Hoje mudou muito. Eu acho que de uma maneira mudou muito. Os supervisores hoje. Antigamente era mais na base do chicote, vamos dizer assim. Mas hoje as coisas, caminham” (Juliano, operador de manufatura).

“ Mudou em termo de cobrança, em termo de autoridade dos cara. Por que antigamente o cara, ele chegava para você e falava: faz isso, eu quero você fazendo isso. Se você fosse fazer, não da maneira que ele quer, diferente, não do jeito dele, então já começava a te cobrar, te pressionar. Então, nessa época, existia gancho (suspensão por alguns dias). Hoje não existe o negócio de gancho. Então qualquer coisinha que acontecesse com você, se ele se aborrecesse com você, já mandava você subi: sobe, vai lá no departamento. É o gancho. Então você ia no departamento, o cara te dava 1, 2 dias de gancho. Você ia para casa” (Francisco, operador de manufatura).

Segundo os relatos, eram feitos rodízios entre os supervisores, que permaneciam em uma determinada mini-fábrica por um período de seis meses a um ano. Este rodízio era considerado ruim tanto pelos supervisores como pelos trabalhadores, pois não permitia o estabelecimento de um contato maior entre eles. Assim que o

supervisor e os funcionários começavam a se adaptar, já era o momento de mudar novamente de supervisor. No período em que as entrevistas foram realizadas, este rodízio já não estava mais sendo realizado.

“Não eu acho que mudança não. Houve umas épocas atrás, a mudança de supervisores, de MF para MF, a cada seis meses eles trocavam” (Altamir, Montador).

“Tem, tem um job rotation. Só que, ele era feito na administração anterior, administração que me refiro, ao gerente geral, aquele que faz o papel do diretor. Ela era uma frequência maior. Tipo assim, a cada ano a gente estava num lugar. Mesmo dentro da área de refrigeradores, ou dentro da área de lavadora, sei lá, eu cheguei a ficar um ano em montagem, um ano em metalurgia, um ano em manutenção, uma loucura ... a questão do job rotation, eu acho que isso é bom, desde que você permaneça dois anos em cada área. Se não é complicado” (Henrique, supervisor).

“Até por que quando você chega em uma área nova, o pessoal se sente meio ameaçado. Um rapaz falou pra mim uma coisa interessante outro dia, quando eu cheguei na lavadora, um ano e meio atrás. Falou: olha, tomara que você faça um bom trabalho aqui, mas você está chegando agora, você vai levar um três meses para me conhecer, e quando você perceber que eu realmente sou um bom funcionário, que eu preciso de uma promoção, vão te colocar em outra área, e falou: eu não vou sair disso. Eu escutei isso de uns três funcionários” (Henrique, supervisor).

Ainda em relação à supervisão, outra modificação ocorreu no local de trabalho dos supervisores. Eles saíram de suas salas que eram localizadas próximas às linhas, e foram trabalhar diretamente nelas. Foram colocadas mesas ao lado das linhas, e os supervisores passaram a trabalhar sem divisórias. Ao lado deles, também trabalham os técnicos de qualidade e de processo, e o contato com os inspetores, facilitadores e trabalhadores é direto. Com essa mudança, os supervisores acompanham diretamente os problemas que ocorrem nas linhas e percebem mais facilmente quando ocorrem interrupções no processo (paradas nas linhas).

“Antes nós ficávamos na sala. Todo mundo junto. Todos os supervisores juntos, e todo mundo junto. Hoje, eu já estou aqui de novo, fora, e tenho junto comigo direto: uma pessoa da qualidade, a pessoa de processo e um inspetor volante direto na linha” (Daniel, supervisor).

Entre os supervisores entrevistados, somente o supervisor da M3 mostrou-se insatisfeito com a mudança, atribuindo uma certa dificuldade em se trabalhar constantemente com o barulho da linha. A maioria dos trabalhadores, por sua vez, aprovou a mudança. Esta permitiu que eles se aproximassem mais da supervisão e se sentissem ao mesmo tempo mais valorizados.

“Primeiro tem aquele receio, o supervisor ficava na salinha lá. Dificilmente você via alguém conversar com o supervisor. Hoje não, hoje supervisor está na mesa, sempre têm um funcionário, que sabe alguma coisa. Hoje tem mais diálogo entre o supervisor e o funcionário. Antes já era diferente. O supervisor tinha uma sala, ele ficava longe da linha e não tinha tanto diálogo ele, dificilmente passava na linha. Hoje não, hoje ele já está mais. Sempre, rodando na linha” (Aldecir, operador de manufatura).

“Tem muita liberdade com ele para poder falar o que é preciso, mesmo o que eu preciso falar com ele, eu sento na mesa dele, como se fosse um amigo meu e converso com ele. Isso aí, pelo menos, com o meu atual supervisor eu não tenho o que reclamar” (Vicente, operador de manufatura).

“Diretamente, não tem dúvida. Melhorou 100%. Você tem acesso à supervisão. Ele está aí do lado da linha de montagem à noite toda. Se você qualquer problema, você já chega nele, e ele está disposto a conversar com você” (Jaime, montador de produção).

Em 2002, a unidade contava com dois gerentes, e segundo os relatos dos supervisores, eles somente são requisitados em algumas decisões.

“Na minha área, a gente consegue trabalhar muito em equipe, o gerente de manufatura trabalha muito em equipe e a gente consegue ter um grau de autonomia muito alto. Eu posso, sei lá, se eu entender que o funcionário deu problema, teve um problema, preciso mandar embora o funcionário, mando. Só que nós temos sempre, toda a semana nós temos reunião, eu o Fábio, o Rodrigo, e o Henrique, e a gente conversa sobre muito disso. E é dificilmente, pega a gente de surpresa. Tem um funcionário aqui agora que me dá um problema, imediatamente eu pego ele (Fábio) aconteceu isso, aquilo, mandei embora. A gente trabalha muito perto, muito junto. Então é uma coisa muito complicada, qual o grau, você precisa tudo, você precisa pedir para ele.” (Daniel, supervisor).

O contato deles com os trabalhadores, além do cotidiano nas linhas, dá-se mais diretamente durante os denominado café, quando eles procuram detectar os problemas que estão ocorrendo nas mini-fábricas, escutando as opiniões dos trabalhadores, e também detectam os problemas que estão ocorrendo entre os funcionários e o supervisor.

“Noberto é o gerente de divisão nosso, ele faz uma vez por semana, uma vez por semana, um cafezinho com o chão de fábrica. Ele chama as oito ou nove pessoas, do chão de fábrica aleatório, fala: manda dois da seção tal, dois da tal., ele fica uma hora e meia conversando. Ele conversa de tudo, ele deixa perguntar o que quiser. Ali ele faz uma medida de satisfação” (Fábio, gerente de manufatura).

“Geralmente tem o café. Cada 15 dias o seu Noberto, o gerente geral faz um café, cada setor pega umas pessoas, leva essas pessoas até a gerência, faz um café. Elas fazem perguntas e ele responde todas. Que nem teve um café ontem, que ele falou que a empresa esta passando por uma crise, não vai ter como não dispensar algumas pessoas, por que vai. Então a gente esta sabendo de tudo isso, eles expõem bem o problema para nós. Que nem, interdita um lote, a gente está sabendo também, a gente é comunicado. A gente se envolve sim nos problemas da empresa” (Tereza, operador de manufatura).

Os supervisores fazem reuniões diárias com os facilitadores, fornecendo a eles, por exemplo, a estimativa de produção diária ou semanal a ser atingida, assim como outras informações, que serão repassadas aos trabalhadores, aos seus colegas da célula.

“Então cada semana é um facilitador. Eu tenho reuniões diárias, com esses facilitadores, aonde eu traço as metas do dia, e levo as informações para eles, sobre tudo que se tem, tudo que você imaginar. É o que vai ocorrer no refeitório, se nós vamos ter alguma festividade, alguma informação que a enfermaria pediu para passar. Enfim, informações sobre o mundo como está indo. Enfim, a gente procura conversar. É direto eu com os facilitadores daquela semana. Apesar de eu estar na linha, conversando com o pessoal todo dia, eu tenho esse tempo com os facilitadores todos os dias. E tudo que eu passo aqui para eles, eu estou checando na linha para saber se chegou de maneira correta ou não, para saber como que esta o canal de informação” (Daniel, supervisor).

No entanto, o papel de facilitador foi, talvez, uns dos aspectos que geraram mais polêmicas entre os trabalhadores. As opiniões se dividem, várias pessoas gostam de ser facilitadores, porém outros resistem até hoje a essa idéia.

“Aí depois esse negócio de facilitador, todo mundo ser, foi uma coisa boa. Por que se deixar só eu, aí a pessoa fica achando, que ele é o cara, que ele é chefinho, que ele manda, que ele pode fazer, acontecer. Então sendo todo mundo, hoje é eu, amanhã você, amanhã é ele. Todo mundo igual. Então se você trata mau, você vai ser facilitador hoje, você trata mau a pessoa. Amanhã, ela vai fazer a mesma coisa com você, então você tem que tratar bem. Então é assim. Ou procura ajuda também, você ajuda, você vai ser ajudado, então é assim que funciona” (Ederval, operador de manufatura).

“Estressada. ...Só de pensa? Aí, você já não dorme direito. No domingo para segunda, você já não dorme direito. Não que eu não goste. Eu gosto de ser. Mas eu não gosto de ter que ir para a reunião todo dia. Então ele fala muita coisa. Sabe, nem tudo que ele fala, eu passo para as pessoas lá. Por que se eu tô chateada, se eu fiquei chateada, as

peessoas também trabalhando lá, vai ficar chateadas. Aí o rendimento da produção é menor. A pessoa trabalha nervosa, por isso que não rende o serviço. Por que a pessoa trabalha já tensa” (Jaqueline, operadora de manufatura).

“Aumenta a responsabilidade, aumenta e muito. Você é mais cobrado. Questão de materiais na linha, se você deixar faltar material, vai em cima do facilitador: cadê o facilitador?. É ele que tem que por material. Se você vê que está faltando material, você tem que correr e abastecer a linha. Então se o cara não deixar faltar, a cobrança tudo em cima dele. O pessoal que está montando, tem que só monta só. Agora o facilitador tem que deixa sempre a linha em ordem, abastecida, limpa, tudo. A cobrança do facilitador é maior... eu como facilitador sou direto. O que ele passa na reunião aqui, eu já chego, eu passo pro pessoal: oh, vocês façam isso, isso, aquilo” (Edinei, operador de manufatura).

Outro fato interessante a respeito dos facilitadores que pode ser constatado, é que no decorrer dos anos, em cada mini-fábrica passou a ser utilizado um procedimento diferente na escolha desses facilitadores. Por exemplo, na M1 todas as pessoas devem ser facilitadoras.

“A princípio o que eu estou fazendo, eu trabalho nas células, cada célula tem um facilitador, e esse facilitador roda toda semana” (Daniel, supervisor).

Já na M4 segundo o inspetor de qualidade e o supervisor as pessoas são selecionadas, pois existem algumas que têm dificuldades para serem facilitadores e comprometem o andamento da linha.

“Se ela não tiver a tendência de ser facilitador, aí a gente conversa com ela. Chega fala: oh, a gente sabe que você manja da célula, conhece a operação, só que você não tem a tendência de ser facilitador, entendeu. A pessoa acaba entendendo. Explica certinho para ele, no individual, não em grupo. Por que, se você fala isso em grupo, tem as brincadeiras, os caras acabam ficando mais magoados ainda, ficam mais magoados. Acabam não rendendo, o que a gente quer. Mas se tiver esse problema, com

certeza a gente chama, separado, conversa, explica para ele o por que. Já tivemos isso aqui na fábrica, uma pessoa queria ser facilitador, só que não vai. Não por causa dela em si, por causa da complexidade que era a célula dela, entendeu. Tinha vários modelos, várias peças, e ele acabava não abastecendo, parava a linha, perdia produção”(Emerson, inspetor de qualidade).

“Bom facilitador é assim, às vezes tem um que já se desenvolve mais. Eu mesmo já sou meio lento ... quando chega a vez, a gente tem que fazê o papel, ajudá, a gente faz. Mas tem uns aí que são bom. Eles trabalham,..o facilitador é uma tarefa pesada. Ele tem que comanda tudo, ele tem que dá banheiro, cobri falta. O pessoal no telefone, vai atende. Dá um problema de falta material, você tem que fica ligado. Você não trabalha, mas você fica meio, olhando como que está. Quando vai bem, vai uma beleza, mas sempre dá um probleminha, a gente tem que correr atrás. Às vezes o supervisor não está na área, temos que correr atrás do responsável da qualidade, vê o que é, por que para a linha à toa a gente não pode. Tem que se virar. Mas é pedreira para todo mundo, não é fácil, mas é bom. Por isso que roda, para descansar” (Irineu, montador re-processo- teste funcional).

Na M3, o supervisor procura não se envolver nessa questão, deixando a responsabilidade da escolha para cada célula, e na M2 devido ao número reduzido de trabalhadores optou-se por um outro sistema, no qual o facilitador não se encontra fora da linha, mas sim trabalha normalmente, só saindo desta quando requisitado ou por necessidade.

“...Por que hoje ficou pouca gente, então não tem facilitador...atualmente aqui, era mais para “dá banheiro” e pegar o material. Então às vezes que o pessoal precisava ir ao banheiro, ficar no lugar da pessoa e buscar o material no almoxarifado. Mais hoje eles tão trazendo o material aqui, o pessoal do almoxarifado. Então eliminou, não tem mais o facilitador...hoje tem, um rapaz ele é recuperador. Que nem o produto dá problema, vazamento, de alguma coisa, ele recupera o produto. Então ele faz o serviço dele que é de recuperador e é o facilitador da linha, da nossa área, que é

daqui pra baixo. Quando a gente percebe alguma coisa, então a gente chama ele, e ele resolve” (Fabiano, operador de manufatura).

“...a única coisa é que agora está fácil fazê reunião com o supervisor... para o café tipo sexta feira, ele chama a gente, na praça, está todo mundo ali. Agora tudo junto aqui, a produção em volta, está todo mundo ali. Antes a gente começava a trabalhar: oh, reunião 7:30. Aí vinham aqui só os facilitadores, dez a doze. Aí saía daqui ia passear parava a célula, reunia a turma, falava: oh, essa semana nós vamos produzir mil, dois mil, três mil, é tanto 110, 220, vai sair tanto para exportação... Às vezes supervisor fala: a gente vai chamar, quem é o facilitador? Ah, é o Edson. A gente vai fazer trezentos e tantos. Acaba sendo discreto, acaba sendo mais eficiente. Então eu prefiro adotar essa linha” (Amauri, operador de manufatura).

Para auxiliá-los, os supervisores contam também com o inspetor volante, que pode ser considerado como um técnico, que tem um bom nível de conhecimento do produto, chegando muitas vezes a conhecer todas as suas partes, e devido a isso auxiliam os supervisores e são requisitados pelos funcionários quando ocorrem problemas que o grupo não consegue resolver. Em seus relatos os inspetores volantes definem-se como sendo responsáveis por:

“Inspetor volante a função dele é o seguinte. No final da linha de montagem você tem uma área que chama Lap, laboratório de análise de produto. Esse laboratório, ele tenta reproduzir a situação original da casa do cliente. Algumas vezes são encontradas algumas irregularidades, é um parafuso solto, ou é um terminal faltando identificação, alguma coisa ou outra. Então isso acaba gerando não conformidades. Isso é passado num relatório para a gente, e a função do inspetor volante é o que, pegar essa não conformidade, rastrear a linha, localizar onde ela foi gerada, e providenciar uma forma que ela não ocorra mais. Essa é a função do inspetor volante. Com certeza, qualquer problema até durante a montagem, qualquer componente o inspetor volante é acionado, se é um fornecedor interno, se é um fornecedor externo, procurar o pessoal da qualidade, ou troca-se esse material, entra

com um lote bom. Se aparecer, se o lote não tiver análise. Tudo função do inspetor volante” (Alberto, inspetor volante).

“Inspetor volante está mais ligado à qualidade, ele tem que responder pela qualidade do produto que sai no final da linha, responder para o supervisor da área. Não tem ligação nenhuma com outras áreas. Só tem responder da qualidade da linha, para o supervisor da área ... São 14” (Joaquim, inspetor volante).

Outro aspecto que se destacou a partir dos relatos dos supervisores foram os diferentes perfis da mão-de-obra encontrados em cada mini-fábrica, o que ajudou a compreender as diferenças e as especificidades presentes em cada uma delas.

Iniciando-se pela faixa etária e o tempo de serviço dos trabalhadores, vistos anteriormente nos subitens 4.2.1, pode-se perceber a diferença de relacionamento e comportamento entre os membros dos grupos. Na M4, que é a que possui a maioria dos trabalhadores mais velhos e com maior tempo de serviço, nota-se também que a escolaridade deles é mais baixa (item 4.2.1), e para alguns as expectativas em relação às chances de crescer na empresa quase não existem. Muitos estão próximos da aposentadoria. A adaptação de alguns deles ao trabalho em grupo foi lenta, uns resistiram.

Acentuando-se a questão dos trabalhadores mais antigos, observa-se que é mais difícil trabalhar com eles. Em alguns casos exigem muito diálogo para serem convencidos de alguns aspectos, acomodam-se, dificultando o relacionamento entre os próprios membros do grupo ao qual pertencem e até mesmo com a supervisão.

Segundo o supervisor, a tendência é que à medida que eles forem se aposentando, o perfil dos funcionários da mini-fábrica vá se modificando e passe a ser composta por pessoas mais novas. Porém, a saída de alguns desses funcionários implica na perda de pessoas experientes em suas funções, que conquistaram a confiança e o respeito tanto da supervisão como de seus colegas de trabalho.

No trabalho em grupo, outro fator interessante analisado foi o sentimento de confiança e lealdade desenvolvido entre os membros das células. Os relatos feitos pelos trabalhadores da M3 deixaram clara essa relação, e referem-se principalmente à questão dos erros cometidos pelas pessoas.

Quando uma pessoa do grupo comete algum erro e esse é detectado pelo laboratório responsável pela qualidade, todos os membros da célula são chamados e todos escutam a supervisão. Porém, nesse momento, apesar de saberem quem é a pessoa responsável, o grupo assume o erro sem “delatar” o funcionário responsável.

“ Vamos supor, saiu uma máquina, vamos supor, faltando a mangueira de entrada, você sabe que é aquele cara que deixou passar sem a mangueira de entrada. Aí o supervisor chama, vai dá aquela dura em todo mundo, só que você sabe que foi aquele cara lá, mas você não vai chegar: oh, foi ele, ele, ele. Então para não ter problemas, ninguém fala nada, mas o pessoal sabe que foi entendeu. Todo mundo escuta junto para não indicar alguém” (Edinei, operador de manufatura).

“...você está fazendo, você está se esforçando para não ter problemas, por causa do cara lá da frente. Vamos supor que o cara não trabalha direito, não está esquentando a cabeça com nada, você escuta “abrobrinha” por causa de um outro cara...Você está se esforçando ao máximo, tipo assim 90% você se esforça, o cara se esforça 50%, por causa dele você vai escuta o que você não tem que escuta. Então um desgaste emocional.. escuta junto para não ter conflitos” (Edinei, operador de manufatura).

“Antigamente, se você errasse, sabia que você era o culpado. Ah, você ficava meio, vamos dizer, queimado. A pessoa fica queimada, ali com o supervisor. Por que: Pô errou, às vezes a pessoa não falava e deixava ir embora. Então a hora que ficava sabendo que era você, você ficava queimado. Então, hoje em dia não. Hoje em dia você errou, não tem hoje: a gente, nós o grupo. O grupo errou, pode ser eu, Pode chegar: não era a hora que eu estava aqui, fui eu acho. Então é feito pelo grupo, o grupo inteiro, a célula inteira nossa, vai até o lap, onde foi passado pelos testes, viu se não tem nenhum defeito. Foi levado lá o grupo inteiro, foi feito isso, isso. Passa para todo mundo, para prestar mais atenção” (Marcelo, operador de manufatura).

Após a reunião, quando são relatados os erros ou defeitos, todos voltam ao trabalho, conversam entre si, e essa situação acaba por gerar no grupo outro

comportamento, que se refere à cobrança entre eles. Isto é, cada membro fica atento ao trabalho de seu colega, ao tempo de execução e quando um ou mais não concordam, questionam o colega e discutem entre os membros. Esse tipo de comportamento acabou sendo incorporado e passou a fazer parte de todas as células.

“Sabe quem foi. E depois a gente mesmo cobra, se a pessoa ficou ali, se distraiu por algum outro motivo, a gente mesmo cobra. Mesmo quando a gente está montando, o produto. Você está na frente, a pessoa está atrás, ela deixa de fazer alguma coisa, a gente percebe, pega e dá um toque: Oh, isso não está assim, está errado, não é pra ser feito assim. A gente cobra e é cobrado também pelos outros, então” (Ederval, operador de manufatura).

“Era menos. Eles tinham o seu trabalho. Você não tinha tanta cobrança. Que dizê, e quem cobrava você direto, era a supervisão. E hoje, você tem a cobrança do grupo todo... em qualquer coisa que acontece dentro do seu trabalho, é cobrado ali na hora. Certo. E se não resolve, aí, é feita uma reunião entre a célula para resolver aquele problema. E dá certo, a maioria das vezes você consegue resolver os problema antes, não leva isso, que são coisas talvez corriqueiras até a supervisão” (Jaime, montador de produção).

Também é na M3 que os relatos dos funcionários tornaram mais evidente a pressão existente na montagem de um novo modelo e em que houve um número maior de erros, especialmente na célula onde os membros do grupo entraram em atrito constantemente, o que chamou atenção dos colegas de outras células, e também dos inspetores e do supervisor. Apesar dessa situação, os erros eram assumidos por todos.

“Teve célula aqui, que às vezes toda hora ficava parando a linha, toda hora parando a linha. Às vezes deu problema nas pessoas, e problema também no material que estavam trabalhando, tem tudo isso também. Às vezes o supervisor não quer saber disso daí, a célula está com problema. Então quando a célula está com problema, o que faz com ela. Você mescla, pega outras pessoas de outra célula, passa aquelas pessoas pra outra célula, vai dividindo um pouco aquilo ali. Muita conversinha, então tudo coisa que faz com a que a linha pare, entendeu. Houve isso aqui dentro já. De a célula

não ir pra frente, devido a também as pessoas que trabalhavam naquela célula”(Miguel, operador de manufatura, 9 anos).

Já na mini-fábrica dois a convivência das pessoas nos grupos leva ao desenvolvimento do companheirismo, da união e da confiança entre eles. Talvez o fator que tenha mais contribuído para esse tipo de comportamento esteja relacionado aos vários processos de demissões pelos quais eles passaram e que reduziram significativamente o número de pessoas nessa mini-fábrica. Durante o estudo de caso, essa mini-fábrica era composta por 45 trabalhadores, o que os tornou mais unidos, e que, segundo também o supervisor, fez com que a ligação entre os trabalhadores e a supervisão se tornasse mais próxima e o ambiente de trabalho fosse bom para todos.

“Normalmente é o grupo. É o que eu falei, aqui é bem unido. Aqui se der problema, se não conseguir, se chama um, dois, três, para te ajudar, é legal ... é como se tivesse em casa. Todo mundo unido, nenhuma pressão mais sobre a gente. Lógico a cobrança de produção é natural. Quando acontecesse um tipo inesperado, pergunta-se por que, mas fora disso aí. É isso aqui, vamos fazer, fazer todo mundo junto, não tem nenhum problema. Aqui é muito bom. Eu pelo menos não tenho o que reclamar” (Vicente, operador de manufatura).

“... pra mim é bom, sempre unido. Então, um tenta animar um ou outro, nunca deixa um mais apavorado que o outro para trabalhar. A equipe, lá a equipe nossa lá é boa...” (Gabriel, operador de manufatura).

Na mini-fábrica – M3, composta em sua maioria por funcionários mais velhos, o relacionamento e a confiança existente entre as pessoas das células, os inspetores e a supervisão contribuíram para que o ambiente de trabalho e o relacionamento entre as pessoas fossem positivos. O mesmo ocorre na M1.

Já o relacionamento entre os membros da M3, às vezes, torna-se mais difícil devido à formação das denominadas “panelas”, ou seja, algumas pessoas do grupo unem-se e formam um outro grupo dentro da célula, o que acaba por gerar atritos entre os membros e dificultam o trabalho. Esse tipo de comportamento também gera atritos

entre as células. Nessa mini-fábrica, as células são compostas por até 23 trabalhadores, o que representa um número de pessoas considerado elevado.

“ Mas, aí também na célula, também existe a panelinha. Por que a panela, ela só tem dois sentidos. Ou serve para estragar a célula, ou ferver que a célula vai bem. A panela é para isso aí. Então quando você trabalha com célula muito grande, isso era coisa para até ser revista aqui dentro. Célula muito grande, existe panela. Quando você trabalha com um número pequeno de pessoas você não tem panela, entendeu. Já é pequeninha. Que nem célula grande tem um grupinho, só trabalha aquele grupinho. Outro grupinho só trabalha, aquele outro grupinho. Igual rixa de favela. Precisa que o pessoal, hoje trabalhe aqui, outro aqui, todo mundo junto” (Miguel, operador de manufatura).

“É panela mesmo, é só aquele pessoalzinho, para beneficiar somente eles, e é mais ou mesmo isso aí. Para só beneficiar eles e deixando o resto do grupo até de lado. É mais ou menos isso aí, para coisas boas, para coisas ruins eles juntam um pessoalzinho” (Artur, operador de manufatura).

Na maioria das células o relacionamento entre os membros dos grupos é considerado bom. Também é nessa mini-fábrica que se tem um número maior de conflitos, segundo os relatos dos funcionários e até mesmo do supervisor. Na época, havia uma célula onde os conflitos entre os trabalhadores eram constantes e refletiam-se nos erros que eram detectados no laboratório de qualidade.

“Ah, fica assim. Aqueles três ou quatro fica ali, fuxicando sabe, para ver se está fazendo serviço certo. Falando. Fala por de trás. Você fica sabendo, fica chateada de fica ali, trabalhando ali sabendo que as pessoas tão cortando... por que a gente não leva assim na ponta do lápis, senão sai briga. Até o supervisor, ele fala que a célula que dá mais trabalho pra ele é a nossa ali, sabe. É a mais tensa. Ele fala, ele mesmo fala que dá muito. Tem muito ti, ti, ti” (Jaqueline, operadora de manufatura).

Na mini-fábrica dois, segundo os relatos dos funcionários, após alguns processos de demissões e, conseqüentemente a redução do número de trabalhadores, estabeleceu-se uma maior união entre eles, e os funcionários, sentem-se satisfeitos e preferem não cogitar a idéia de serem transferidos para outras mini-fábricas. Nessa mini-fábrica, as células maiores são compostas por 13 trabalhadores e as menores por três. Na M4, os funcionários também relataram que os atritos existentes são pequenos e fazem parte do cotidiano. Ela também é composta por células grandes com até vinte trabalhadores, no entanto não foram relatados casos em que se formaram “painéis” dentro delas.

Já o relacionamento entre supervisores e os trabalhadores das mini-fábricas, de um modo geral, é bom. Apesar da autonomia dos trabalhadores ser ainda relativamente pequena, pode-se observar que a delegação de algumas funções e responsabilidades para os trabalhadores contribuiu para que eles passassem a confiar mais em seus supervisores, e que procurassem cooperar e participar mais nas decisões tomadas pelos grupos, demonstrando um maior interesse e comprometimento com o seu trabalho e com a empresa. Na M1, os funcionários não fizeram críticas ao supervisor, e as células trabalham com o número menor de pessoas, sendo a maior composta de 17 trabalhadores. Nas mini-fábricas - M4 e M2, as pessoas relataram um relacionamento bem próximo com os supervisores, que são considerados bons.

“Ele é muito exigente. Ele não quer saber. Aqui, por exemplo, aqui preciso fazê dez produtos a mais do que do dia. Aí o supervisor chega aí: Oh, eu preciso de dez produto a mais. Tem jeito de eu aumentar um pouquinho a velocidade da linha. Ele chega. Lugar crítico, tem vários pontos críticos ... é complicado de fazê, então ele chega pro pessoal: tem jeito de aumentá um pouquinho a velocidade, tal, tal. fazê um pouquinho mais pra tirá o atraso, por que, às vezes, quebra, falta material ... então chegando assim, mesmo que você vá trabalhar mais... Se colabora com o cara, por que o cara é, age legal com você. Lá não, na lavadora ele que sabê de produto, ele chega lá no botão onde aumenta a velocidade da linha, aumenta e não que nem sabe. Nem sabe, ele aumenta a velocidade da linha lá, o pessoal pira. Ele que o produto no fim da linha. É diferente nas atitudes. Eu acho que o jeito do Rodrigo, ele cativa mais. Ele é um cara mais. Mais inteligente, Por que é muito melhor você trabalhar com alguém que gosta

de você, do que com alguém que te odeia. A pessoa vai render mais...” (Fabiano, operador de manufatura).

“ Agora em relação à supervisão, olha 100%. Precisei muito dele já, ele estendeu a mão pra mim realmente, não tenho queixa. Num momento muito difícil, ele me compreendeu. Lógico que se o supervisor da área, ele não me atendesse, lá eu teria uma assistente social, que com certeza ela me ampararia. Aqui eu não tenho assistente social, é mais a supervisão ” (Gustavo, operador de manufatura).

É na M3 que atritos e problemas de relacionamento entre o supervisor e os trabalhadores se destacaram. Segundo os relatos dos trabalhadores da mini-fábrica e de outros que foram remanejados alguns dias para ela, o que dificulta o relacionamento com o supervisor é a maneira como ele se dirige aos funcionários quando ocorrem problemas. As repreensões ou “brincas”, muitas vezes, são feitas diretamente à pessoa responsável pelo erro na frente dos colegas do grupo na própria linha.

“ Que nem o meu supervisor, ele é boa pessoa. Só que ele. Chega gritando sabe. Às vezes não é nem com você, e com outra lá, colega de trabalho. A gente fica chateado Às vezes eles falam as coisas, que ofendem. Eu já não gosto dessas coisas. Então você já vai para casa, já vai magoada, você vem para cá sem vontade de trabalha, por que às vezes eles fala as coisa. As coisa que não agrada. Fala que a gente não é competente, que ele vai troca a gente, então fica chato isso aí. Eu acho” (Jaqueline, operador de manufatura).

“Eu acredito que não. Por que o supervisor da lavadora, ele trata as pessoas assim. Ele grita com o pessoal, acontece algum problema ou alguma coisa errada, ele chega gritando. Ou às vezes a linha para, ele grita com o pessoal” (Fabiano, operador de manufatura).

Nota-se, ao se observar algumas características da mini-fábrica – M3 e M4 que existem diferenças no ambiente de trabalho. Na M3, as pessoas trabalham mais ansiosas e sentia-se um “clima” de pressão, e na M4 a observação foi exatamente ao contrário,

elas estavam trabalhando mais descontraídas. Apesar de ambas produzirem ou montarem o mesmo tipo de lavadoras, existem diversidades no comportamento dos funcionários e também no relacionamento com a supervisão, o que contribui caracteriza a diferença do ambiente de trabalho nelas.

Ainda trabalhando-se com a questão do relacionamento, só que agora entre as células, pode-se dizer que as disputas estão relacionadas diretamente com os resultados, ou com prêmios de qualidade. Elas costumam competir por resultados, o que não significa que existem conflitos entre elas.

“Não, é um bom relacionamento sabe. Somo como se fosse tudo em família mesmo. Ah, alguma vez tem alguma discussão, mas coisa de dois, três segundos já está tudo conversando, resolvido um já ajuda o outro de novo e sempre assim, como se fosse em casa, como se fosse uma família mesmo. Entre as células. Eu percebo que as células que são mais próximas têm uma afinidade maior. Vamos supor, está aqui o começo até lá no fim, é difícil ver o pessoal conversar” (Edinei, operador de manufatura).

Em relação à escolaridade dos funcionários, a unidade, na década de noventa, realizou vários investimentos, e o mais destacado, tanto pela supervisão como pelos trabalhadores, foi voltado para o termino do primeiro e segundo grau dos funcionários, através inicialmente de um ensino tradicional, que depois foi substituído por salas de Telecurso, dentro da empresa. O objetivo era atrair o interesse das pessoas para que voltassem a estudar e concluíssem seus estudos. Com o tempo, o programa foi encerrado, se continuava mas a estimular os funcionários que ainda não haviam concluído seus estudos.

“...fiz o primeiro e o segundo aqui. Foi incentivo que eu pensei. Daqui uns dias nem oitava série não vai servir mais. Daí o pessoal comentava mesmo. Aí eu pensei, deixa eu terminar o segundo grau pelo menos, aí não fica tão difícil. Foi aí que eu terminei” (Pedro, auxiliar de produção).

“Fora do horário do expediente isso não tinha como, você tinha uma demanda no início, cem pessoas faziam o curso. Você não tinha como, você parava a

produção. Mas saiam as cinco, e vinham para a sala de aula. Acho que foi feito um trabalho. A empresa tentou, ao máximo deu todas as oportunidades mesmo. Foi investido muito em educação. As pessoas que quiseram, agora os que não, hoje eles tem que correr atrás. Tem que correr por fora” (Alessandra, supervisora).

Já em relação ao ensino técnico, a empresa também procurou investir em seus funcionários através de uma parceria com o SENAI. Até 2002, estavam sendo selecionados alguns funcionários que fariam esses cursos. A empresa também procurou promover cursos para seus funcionários. A M2 é a que possui uma mão-de-obra com um nível de escolaridade maior, e a M4 é a que possui mais trabalhadores que possuem somente o ensino fundamental ou primeiro grau (item 4.2.1).

“A M2 era, era não, é uma das MF(s) que tem um índice maior de grau de estudo. Então são técnicos. Então tem bastante técnico na linha, então o índice é grande. Mas tinham alguns, por exemplo, que não tinham terminado o segundo grau. E a gente nesse caso é claro: você precisa terminar o segundo grau. E a pessoa vai” (Rodrigo, supervisor).

A unidade também investe em treinamentos, apesar de, em alguns relatos, os funcionários acreditarem que eles diminuíram ao longo dos anos. Pode-se notar também que eles estão mais relacionados à qualidade, devido à busca de certificações da empresa e à segurança no trabalho.

“Bom, pelo que a gente teve no passado, no caso da certificação de ISO 9000, ISO 14000, às vezes a linha para as quatro pra gente fazê treinamento. Às vezes vai uma célula, fica a outra trabalhando, vai uma célula, vai outra. Então nessa parte de treinamento, área de documentação, bastante. Aí entram as coisas que rodeiam a gente, à parte de segurança” (Amauri, operador de manufatura).

“ Fizemos um quadro, em que você tem todos os nomes dos funcionários da célula e todos os postos. Se ele estiver em treinamento, ele recebe um amarelo, se ele já estiver treinado, ele recebe um verde. Eu tirei esse quadro do kanban, então que eu

acho, é um kanban de funcionário. Se faltar alguém daquela célula, visualmente o supervisor, ele sabe quem ele pode por no lugar, por que está treinado, não precisa lembrar. Está verdinho, então esse pode vir para cá, ele faz um ajuste na mão de obra dele, visualmente no quadro. Esse não pode, esse não tem treinamento. E aí a escolinha, veio depois disso. Esse quadro já estava funcionando. E esse aqui, é o painel (treinamento e níveis - transparência), que é esse aqui, que o painel sei lá, lógico que é um pouco modificado mas esse é o painel. Este posto crítico, é um posto que é auditado pela isso, é uma atividade crítica do processo. Então, também ele sabe que se for posto crítico ele tem que ter mais atenção ainda, o supervisor. Aí, isso era treinado onde, era treinado na linha. Nós treinamos quinze operadores, eram cinco células, eu treinei três de cada célula. Com o SENAI e o instrutor de treinamento. Eles aprenderam, viram essa pasta (aquela que continha as folhas com as descrições das tarefas e observações a respeito das tarefas daquele posto), essa pasta aqui até foi utilizada pelo instrutor para, explicar como era isso e como eles deveriam dar o treinamento” (Alessandra, supervisora).

“E depois você trabalha a multifunção, que não é polivalência. Multifunção. Por que polivalência é dentro da célula, a gente conseguir ocupar todos os postos. A multifunção é um pouco a mais. Ele já vai fazer além de uma parte operacional, ele já vai fazer a requisição, que é quase um facilitador. Ele já vai conhecer kanban, ele tem que conhecer o processo de kanban, processo de TPM (manutenção preventiva total), já começa a entrar em técnicas extra- posto de trabalho. Então essa é multifunção, que vai dentro da gestão por habilidades. A pessoa que tiver mais habilidade, é mais propensa a crescer na empresa. Isso ainda não está bem, não tem um quadro ainda lá no chão de fábrica, dessa gestão por habilidade. O que tem no chão de fábrica, é um treinamento operacional. então você tem o nome dele, os postos da célula dele, e se está todo verde(inho) é por que ele foi treinado em todos, se ele tem amarelo(inho), ele já sabe que naqueles postos ele não” (Fábio, gerente de manufatura).

No caso da supervisão, os treinamentos muitas vezes estão vinculados às implantações de novos programas, ou mesmo à utilização de novas técnicas na unidade. Os treinamentos normalmente são realizados na empresa A (matriz brasileira), ou em outras unidades do grupo, para onde se deslocam os supervisores.

“... nós tivemos uma fase, onde o orçamento de treinamento, ele foi bastante considerado, bastante elevado até. Uma fase que teve um monte de treinamento. Ai, começou a pegar em despesa. Esse ano, por exemplo, nosso orçamento pra treinamento esta, super pequeno. Então teve algum incentivo. Até teve sim, em cursos de relações inter pessoais, algum treinamento específico na parte técnica, teve algum subsídio para incluir treinamento em línguas, inglês principalmente. Mas, agora novamente foi reduzido” (Henrique, supervisor).

“Ocorre... Principalmente com Curitiba. Eu já fui “n” vezes para Curitiba. Há vinte dias atrás eu fui para lá. Sempre que tem algum trabalho que interessa para todo mundo a gente faz em conjunto” (Henrique, supervisor).

No período do estudo de caso, o foco das pessoas na empresa estava voltado para a Escola de Manufatura, que havia sido implantada na unidade em 2001. O objetivo da escola era realizar os treinamentos dos funcionários nas mesmas situações em que trabalham em seu cotidiano, e para isso a linha de lavadoras foi reproduzida dentro da escola. Esses treinamentos visavam a qualificação dos trabalhadores; melhorias nos processos produtivos; e a preparação dos funcionários para trabalharem com os novos produtos que estavam sendo lançados pela empresa, procurando minimizar os impactos da introdução desses modelos no processo produtivo. A escola de manufatura foi montada ao lado das linhas

Essa idéia da escola teve boa repercussão dentro e fora da unidade, e foi aprovada ou considerada boa tanto pelos supervisores como pelos trabalhadores. Também foi bem aceita pela sua matriz, que resolveu utilizá-la em outras unidades.

Nesse primeiro momento, os principais responsáveis pela implantação da escola de manufatura eram o supervisor da M1, e a supervisora de RH. Nela seriam realizados os treinamentos, e abrir-se-ia espaço para que algumas idéias dos trabalhadores fossem testadas.

“ a escolinha funciona da seguinte forma: nós trazemos as equipes para cá, para treinamento. Então onde eles passam por treinamento, e aonde eu vou colocar para eles, para que eles vejam o global, o produto como um todo. Então, eles começam

a montar um produto, desde o início. Então eles vão passar, se você olhar a minha área (cartaz com as linhas e células (confirmar operações)), tem um fluxograma que são todas essas operações aqui. Na realidade, o funcionário pode trabalhar somente nessa operação aqui. Qual é a minha idéia, é que ele conheça exatamente todas essas operações aqui. Ele trabalha aqui e eu quero que ele aprenda a montar o produto inteiro. Que ele tenha uma visão totalmente global daquele produto. A princípio, eu não quero que ele tenha condições, eu digo assim ele vai montar, mas não que ele consegue chegar na linha e já pegar o ritmo da linha. Quer dizer todas essas operações aqui (papeis afixados na parede), ele vai sair daqui sabendo como que faz” (Daniel, supervisor).

Como a empresa estava investindo no lançamento de novos produtos que exigiam algumas mudanças de peças e nas linhas de manufatura, os funcionários estavam sendo treinados para trabalhar com eles. Os trabalhadores das mini-fábricas - M1, M3 e M4- estavam sendo treinados para montarem os novos modelos de lavadoras que estavam sendo lançados. Como a linha de refrigeradores foi desativada, os trabalhadores da mini-fábricas M2 estavam sendo treinados para trabalharem com as lavadoras.

“Treinamento que nós temos aqui agora, só de lavadoras. Eu estou treinando o pessoal de refrigeradores para trabalhar na lavadora” (Daniel, supervisor).

“Inclusive quando tem oportunidade eles vêm fazer aqui escolinha lavadora. Por que hoje para dar produção de lavadora, o freezer tem que ajudar. Para eu ajudar e dá produção, eu trabalho sábado e domingo, vou trabalhar sábado, e uma parte 90% do meu pessoal está ajudando no plástico, na estamparia, e na lavadora” (Rodrigo, supervisor).

“ Veja bem, o forte dessa planta hoje é lavadoras. Nós temos ainda front load e freezer. Aí entra o conceito de polivalência, que eu te falei. Nós temos hoje uma equipe, que ela faz front load ou freezer horizontal. Uma equipe polivalente para essas duas linhas aí. Então, nós temos uma equipe reduzida, que ela trabalha tipo 15 dias na

front load, 15 dias no freezer. O restante da equipe, dedicando o mês todo, dedicado na top load” (Henrique, supervisor).

Nesse período em que foram realizadas as entrevistas, muitos trabalhadores estavam sendo alocados ou remanejados para outras mini-fábricas, principalmente das mini-fábricas - M1 e M2, mesmo após o processo de demissões ocorrido no início de 2002.

“ Inclusive a gente está aqui agora, quinta feira já vai pro plástico, fica quinta e sexta, na segunda feira não sei se vai desce pra cá. Quando não está no plástico, está na lavadora. Quer dizer, quase a gente não está parando aqui no freezer” (Pedro, auxiliar de produção).

“Eu fui emprestado pra estamperia o mês passado. Ah, eu gostei por que lá era o pessoal que eu já conhecia, tinha amizade com o pessoal. O lugar que não é tão ruim, mas eu não acho bom não. Eu acho um negócio meio chato, você sai emprestado de um lugar que a gente está acostumado há muito tempo, emprestado pra outro lugar. Eu até entendo que é melhor isso do que ser demitido. Igual se está precisando da pessoa lá, dá uma força, até entendo, mas eu não acho legal” (Fabiano, operador de manufatura).

Por serem constantemente remanejados, os trabalhadores também enfrentam problemas de relacionamento nas outras mini-fábricas, pois trabalham em funções diferentes, em grupos já estabelecidos, com pessoas que convivem diariamente e conhecem as funções e os ritmos do trabalho.

“... parecendo peteca, não sabe onde você está amanhã. Por exemplo, hoje eu sei que eu estou na M2, agora amanhã eu não sei se vou estar aqui na M2 ou você vou estar na lavadora. É ruim isso aí sabe. É, às vezes eu preferia que mandasse embora. Por que, eu sei que eu consigo fazer qualquer serviço, mas é duro isso aí sabe. Você está aqui, amanhã você está lá, você vai lá, faz isso, faz aquilo. Desgastante. Um pesadelo. Eu não sei aqui é diferente. A pessoa que vem pra cá, por exemplo, a gente procura, minimiza o máximo, por exemplo, de serviço mais tranqüilo. Não deixa tudo

pra ela o que é mais difícil. Não deixa a pessoa sozinha num posto, por que não sabe trabalha. Lá não, lá não, a pessoa te ensinava dez minutinho, de repente saia, te deixava você sozinho. Sabe aquele sufoco, que você não que. Por exemplo, eu sou muito assim, de não deixa é que, não queria que parasse a linha por minha causa, entendeu. A auto estima minha é assim. E isso aí, eu sentia sabe, aquela pressão assim de quere fazê, de fazê o que eles faziam já o trabalho, há anos lá, eles queriam que eu fizesse em dois dias. Além disso, aí também é como eu falei, as pessoas não vinham conversa com você sabe. Não que te conhece. Por que é legal você está conversando comigo, você que sabe de mim, eu te conheci tal, pra pode te entende, não te magoa. E lá, não é assim. Na área que eu trabalhei, na célula três que eu trabalhei ali, eu senti uma dificuldade muito grande de adaptação. As amizades que eu fiz, é que eu procurei, sabe. Como que é aqui tal, que é melhor tal. Então todo servicinho têm o macetinho dele: oh, faz assim que assim é mais fácil, vai render mais, você não vai precisa se atrapalha no serviço. Eu senti que lá não é assim não” (Vicente, operador de manufatura).

Em relação ao sentimento de valorização dos funcionários, as opiniões das pessoas variam. Existem os trabalhadores que se sentem valorizados e estão satisfeitos com a empresa. Outros, porém, demonstram claramente que se sentem pouco valorizados e representam a maioria.

“Você se sente muito mais valorizado. Por que? Por que você está vendo que aquele homem lá está de dando um valor. Você não é um número dentro da empresa. Você não é um X, de uma equação....ele está te dando um valor que você merece...você fica contente, você chega em casa animado, você vai pra escola amimado, você faz uma prova mais animado. E eu depois que eu entrei aqui, aconteceu isso comigo. Eu fiquei tão contente de que a firma fez com a minha mulher, que eu devo muito pra firma. Sabe, Nossa Senhora, na época eu quase perdi a minha mulher, há sete anos atrás. Então a firma me ajudou muito nessa parte aí” (Altamir, montador).

“Eu acho assim, eu gosto de participar, participo bastante, mas isso por que eu sou assim. Por que se fosse pra mim pensa em reconhecimento, eu não faria nada. Eu seria como aqueles uns sabe: Oh, faz isso. E faz, ele é um robô, uma coisa

automatizada assim, então. Falta muito. Nossa, eles não reconhecem, o que você faz. Em lugar nenhum. Você é só, como uma vez um supervisor falou, muito tempo atrás falou pra nós: Vocês são apenas números aqui dentro. Uma vez, muito tempo atrás o supervisor falou isso pra gente. Não esse, não o Daniel, outro supervisor. Ele falou pra gente: vocês são aqui apenas número, se vocês não querem fazê, eu mando vocês embora e contrato novos. Então é isso que eles vêem, acho que eles vêem na gente, só isso, um número” (Vicente, operador de manufatura).

“... puxa, a gente faz, faz, faz, e ninguém reconhece. Todo mundo fala uma boca só. Isso é opinião, pode-se afirmar que da classe de funcionários ali que é subordinado, cem por cento. Todos eles falam a mesma coisa” (Vicente, operador de manufatura).

Este sentimento associa-se, na maioria das vezes, à questão salarial, e também à falta de reconhecimento no programas de sugestões. Esses são os principais fatores que levam os trabalhadores a se sentirem desvalorizados.

“A única coisa que acho que todo mundo fala, é na parte de salário. Por que hoje em dia, muito defasado. Muito tempo que não tem aumento dentro da fábrica. Então eu achava que como a gente mostra interesse aqui dentro ficando, até vem de sábado, ficando uma hora a mais por dia, às vezes deixando a família da gente para vir trabalhar. Eu acho que eles deviam pensar um pouquinho mais na gente que estamos aqui também” (Marcelo, operador de manufatura).

“... é que nem teve aqui, por exemplo, na linha.. onde eles acendiam o maçarico. O grupo dali, eles tiveram uma idéia muito genial, por que o gás que ficava 24 horas direto ligado ali, praticamente... se trabalhasse dia e noite. Então eles tiveram uma idéia, agora você só ascende quando você tira o maçarico que você vai usar. Ai já apaga automaticamente depois que você põe o maçarico ali. Eles foram premiado, receberam prêmio bom, os nome deles saíram nos jornalzinhos, tudo certinho. Chega de manhã, vem aí sorrindo, dá um: oh, bom dia, tudo bem, como é que está, não sei o que. Eles querem sabe como é que está você, como que está o seu dia, eles acompanham a

gente. Isso é muito bom pra gente, por que você sai daqui, você vai pra casa de cabeça em pé” (Altamir, montador).

Quando os grupos *kaizen* e o sistema de sugestões foram implantados na empresa, houve uma grande adesão dos funcionários que procuravam dar diversas sugestões. Elas eram avaliadas pelos denominados grupos *kaizen*, que selecionavam as melhores e estipulavam os prêmios. Geralmente, essas premiações eram simbólicas, envolvendo prêmios como relógios, agasalhos e churrasqueiras, e a possibilidade da divulgação pela revista informativa dos funcionários da empresa (*Electronews*) da idéia premiada no mês, que é denominada de “grande sacada”. As idéias do programa *kaizen* eram implantadas pelo grupo de melhorias, que tinham também como função prestar melhorias nos serviços dentro da fábrica.

“Dão bastante sugestões, até na alteração de algum processo. Tem o kaizen, que a gente utiliza também. É uma filosofia, não sei o que é o kaizen, melhoria continua. Então, eles podem utilizar esse recurso também. Inclusive, vamos supor assim, o kaizen é dividido por grupos. São vários grupos de kaizen. Aquele que dá mais idéias no mês, ele é reconhecido com prêmios. No final do ano, agora vai ter uma viagem, para o grupo que melhor apresentou suas idéias. Que as idéias deles, foram encaixadas no menor custo, benefício. Tem tudo isso na empresa” (Joaquim, operador de manufatura).

“Nós temos um projeto de kaizen, que é a melhoria continua, que aí eles podem dar idéia dentro do kaizen. Então tem um modelo, este que é o quadro que está lá na produção. Eles podem até se inscrever no kaizen, e o grupo que mais dá idéia, no mês eles ganham prêmios, aí eles ganham agasalhos, ganham churrasqueiras, ou ganham relógios, todo o grupo é premiado. Assim, todo o grupo que mais número de idéias, melhorias dá. E aí no final do ano eles se inscrevem com a idéia deles, com a melhor idéia deles. E aí eles ganham porque tem uma série de avaliações que são feitas em cima da idéias deles, aí eles ganham uma viagem, eles vão passar o final de semana. Então o ganho seria esse, a gente não pode atrelar isso, por que é, se você gera um processo, é de “ingripamento”, que toda vez que você tiver que pagar para a

peessoa ser melhor, aí ela nunca vai ser melhor sem você pagar” (Alessandra, supervisora).

Porém, com o tempo, os funcionários que costumavam apresentar as suas idéias passaram a se sentir desvalorizados e pararam de participar. Alguns porque davam sugestões e não recebiam respostas sobre a sua avaliação, outros por que não concordavam com o modo como essas premiações eram feitas. Houve, a esse respeito, os relatos dos trabalhadores que tinham dado uma sugestão importante para a redução de custos no processo, porém, após elogios, a premiação que receberam foi contestada, o que os desmotivou. A premiação era uma viagem para a praia sem acompanhante. As pessoas casadas não gostaram da idéia, pois preferiam receber uma premiação em dinheiro. Apesar das queixas, a forma de premiação não foi modificada, o que os deixou insatisfeitos.

“...a gente nem queria. A gente foi, por que a gente foi obrigado. Por que no início desse kaizen, desse programa kaizen, eles falaram uma coisa chegou na hora eles fizeram outra. A gente discutiu, teve várias reuniões com o cara que é do kaizen lá, o coordenador, mas ele não. Por que a gente preferia em vez de viagem, pega o dinheiro que ia gasta com a viagem, dividisse com o pessoal ou fizesse uma festinha com a família. Por que na viagem a gente ia sozinho, e nós todos somos casados. E ficou um negócio chato, fala para mulher que a gente vai pra praia, aproveita, passear e a mulher fica em casa com os filhos. Fico chato. A gente teve que ir sozinho. Sem, a gente foi praticamente obrigado a ir. A gente falo que não ia: Ah, tudo bem, se vocês não vão, a gente põe outros no lugar, entendeu. E o que a gente fez, esqueceram. Fico, que dizê desmotivou. Tanto é que esse ano também a gente conversa do kaizen, pro pessoal não. Não gostou muito do que fizeram com a gente, não” (Fabiano, operador de manufatura,).

No entanto, apesar das críticas dos trabalhadores, a empresa obteve bons resultados com as sugestões selecionadas no programa *kaizen* e, em alguns casos, houve, por exemplo, uma redução significativa dos custos.

“Então no kaizen eles dão bastante idéias, melhoria de segurança, de postura, de trabalho da postura, redução de custo. Tem uma idéia ali que foi genial. Legal é que eles começam com uma idéia, e eles vieram pedir opinião pra gente. Aí, a gente pega aquela idéia, que a gente fala no brainstorming, a gente pega carona e melhora a idéia deles. Aí sai cada idéia sensacional. Tem uma idéia ali do acendedor, ano passado foi a melhor idéia que tivemos quase em todas as plantas” (Rodrigo, supervisor).

“A empresa tem redução de despesas e indiretamente dos custos. E tem redução de custo direto, e tem alguma que não reduz nada. Só melhora ambiente, qualidade do ambiente. E tiveram algumas melhorias que reduziram problemas de qualidade mesmo na linha de montagem. Um sensor que foi visto, toda a vez que se esquecia de colocar um parafuso. Então ele colocou um sensor de proximidade metálica, o dia que esquecia a linha parava. Foram idéias deles. O dia que não punha o parafuso, o sensor ia lá olhava, não tem, parava a linha. Então essa é de melhoria de qualidade, uma não qualidade no final ou no campo. Quer dizer, isso tudo medido da um valor grande. Só que você não enxerga isso nas despesas, por que tem aquele valor subjetivo. Você coloca, se tivesse ido uma porcentagem para o campo dessa não qualidade, iria me custar tanto. Não foi, isso melhorou. Agora, é um plano de sugestões. Então eles têm uma válvula de sugestões digamos assim” (Fábio, gerente de manufatura).

Em 2002, a maioria dos funcionários procurava buscar essa qualificação fora da empresa e por conta própria, pois, apesar das limitações da empresa, as exigências aumentaram para os trabalhadores. Eles procuram qualificar-se para se manterem na empresa, ou caso sejam demitidos (dispensados) conseguirem outros empregos, inserindo-se novamente no mercado de trabalho.

“O que me levou a continuar estudando é por que o mercado de trabalho está difícil aí fora. Como a gente que está aqui dentro de uma empresa multinacional, se você não procura estudar, você um dia vai ter que sair fora. É o que está acontecendo. Tem que estudar, por que se não tiver o segundo grau, eles mesmos falam: se não tiver

o segundo grau vai ser muito difícil para contratações, você subir de cargo, então têm que continuar estudando” (Edinei, operador de manufatura).

“ Na grande maioria, vamos dizer assim 50% buscam estar estudando. Tem gente na área fazendo SENAI, escolas técnicas, algumas poucas que não terminaram ainda o segundo grau, estão buscando terminar. E vários outros cursos. O pessoal está afim. A grande maioria está” (Joaquim, operador de manufatura).

Outros, no entanto, próximos da aposentadoria, não enxergam mais perspectivas, acomodam-se e não pretendem fazer outros cursos, ou concluir os anos de escolaridade que faltam.

“... eu já chego cansada, cansa. Tem dia que aqui é “paleira do caramba”, por que falta gente e você tem que dobra. Tem que fazê o seu e de quem faltou. E também eu moro longe. Voltar a estuda. Eu já não tenho aquele pique mais. Eu pra mim tá bom, viu. Oh, por uma, que eu não tenho estudo, aquele estudo da forma que ela exige. Quer dizer, eu com a minha idade já 45 anos, já não vou arrumar outro emprego. Até arrumo, às vez até arrumo, tenho a sorte de arrumar. Mas não é isso que eu ganho e não vou ter tudo que eu tenho: benefício, uniforme, roupa, sapato, isso ajuda a gente. Não precisa gastar da gente” (Jaqueline, operadora de manufatura).

Já em relação aos incentivos para a qualificação dos supervisores, segundo os relatos eles foram restringidos, por cortes de verbas. Foram feitas algumas comparações com os períodos anteriores em que a empresa os ajudava, por exemplo, a fazerem cursos de especialização. Hoje essa ajuda foi limitada.

“Ajudava ano passado no inglês. Esse ano nem isso. Eu estou brigando para ver se eles me pagam esse da engenharia ... A empresa bancava. Ela bancava na verdade 70%, e nós 30%. Cortaram. Os 70% Mas eu acho que nós estamos conscientes que nós somos uma filial. Estamos conscientes disso.Tentei lá pós não consegui. Não liberaram , tinha que sair dois dias por semana no mínimo (mestrado)” (Rodrigo, supervisor).

Os trabalhadores também sentem o efeito da redução de cargos e funções. Existem diferentes opiniões nesse caso. Alguns ainda acreditam que têm chances de crescer na empresa, outros se conformam com a falta de possibilidade, e há também aqueles que acham que as suas chances estão fora ou em outra empresa.

“Eu acho, não eu tenho certeza, que eu só alcançaria um crescimento profissional saindo da empresa. Ou eu saí da empresa, consigo coisa melhor, ou eu fico aqui, estabilizo. Quer dizer, continuo nesse “batidão”. Acordo as cinco da manhã, vou trabalhar, entro às seis, trabalho até às duas vou pra casa. Fico na televisão” (Amauri, operador de manufatura).

“... Isso daí depende de cada pessoa... eu acho que todos têm, que todos nós somos iguais. Ninguém é melhor do que ninguém” (Altamir, montador).

Já no caso dos supervisores, como a unidade possuía uma estrutura enxuta, se surgirem oportunidades, essas estão relacionadas à transferência para outras unidades do grupo.

“ Enquanto você tem várias linhas, e você tem conceito de MF bem consolidado, você tem mais espaço para crescimento. Hoje aqui na empresa para você ser um gerente. Que nossa equipe também é uma equipe gerencial, supervisores, mais o gerente da linha de divisão, por exemplo, olha eu acho que é muito complicado. Você tem que submeter a sair de São Carlos e trabalhar em Curitiba, Manaus, sei lá. Em outra unidade, por que é muito estreito. Se tem um gerente por unidade. Aqui nós temos um gerente, nós temos um gerente geral que na verdade é um diretor. Isso que ocorre” (Henrique, supervisor).

Em relação à presença de mulheres nas mini-fábricas, pode-se observar no decorrer do estudo de caso, que esse número é reduzido. Segundo os relatos das funcionárias, cada vez mais, esse número reduz-se, e elas vão tendo as suas chances limitadas, quando disputam lugares com os homens.

“Mas uma coisa que é difícil aqui na empresa é trabalhar em grupos onde sejam mesclados homens e mulheres. Mais fácil trabalhar em grupos onde tenham só homens, se tem um problema você resolve, grita, xinga. Fala: não eu penso isso, eu quero que você entenda assim. Ah, não posso fazer. Não, por que?. A então a pessoa se acerta. Entre tapas assim imagina-se, e quando se trabalha com mulheres assim no mesmo grupo, como eu trabalhei praticamente seis anos num grupo de mulheres, então às vezes tem que deixar aquela situação passar. Trabalhar e fazer o dela, pra não arranjar encrenca” (Amauri, operador de manufatura).

“Tinha bastante mulher aqui. Nossa, aqui era um “rio de mulher”. Foi cortando, cortando, cortando e ficou só pro escritório, aqui na produção não tem. É só ali que você vê ali, um pouquinho lá, no freezer. As mesmas, que trabalham lá quando está parado, elas vão pra cá” (Jaqueline, operadora de manufatura).

“É aquele negócio, eles deram oportunidade pra um homem que tinha menos experiência naquilo, do que pra mim que tinha mais experiência. Surgiu uma vaga e deram oportunidade pra um homem ... Eu sei na prática mesmo, na pele eu sei disso” (Vivian, auxiliar de produção).

Partindo-se para a questão salarial e dos critérios que são formulados e estabelecidos pela empresa, notou-se que eles não são claros para os trabalhadores que exercem as mesmas funções, porém recebem salários diferentes. Segundo os supervisores das mini-fábricas até mesmo os da supervisora de recursos humanos são difíceis de serem estabelecidos.

Todos atribuem essas diferenças aos incentivos que antes eram dados aos trabalhadores na empresa. Na maioria dos casos, eles estavam relacionados ao tempo de serviço. Um trabalhador ao atingir um determinado tempo de serviço dentro da empresa recebia um acréscimo em seu salário, o que fez com que os salários que recebem hoje sejam maiores que os dos trabalhadores que entraram na unidade no período em que esses já haviam sido cortados. Mas um fato que pode ser observado é que os trabalhadores mais novos têm salários bem inferiores, o que gera polêmicas entre eles, já que trabalham o mesmo número de horas, nas mesmas funções.

Existem relatos também, de acordo com os quais os supervisores podem, na medida do possível, selecionar alguns funcionários que consideram bons e dar-lhes aumento. No entanto, apesar dos questionamentos e críticas, a maioria considera a empresa como um bom lugar para se trabalhar, e o maior consenso nas respostas dos trabalhadores relaciona-se aos benefícios oferecidos por ela.

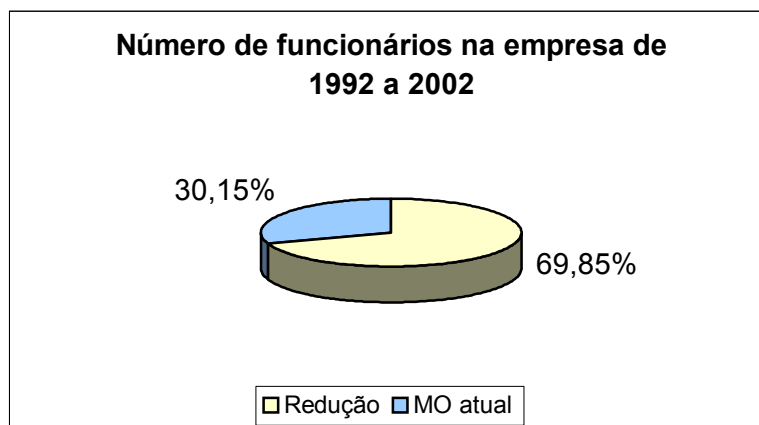
“ eu acho que o que mantém muita gente aqui são esses benefícios, principalmente a Unimed. Que mantém muita gente aqui dentro, principalmente quem tem filhos; é a Unimed. Por que aquele tal negócio, o fato de você não ir, não precisa enfrentar uma fila num posto de saúde, num Sus lá, então ajuda bastante. No meu caso, eu já tive minha filha uma semana internada, e num tirei, não teria da onde tira, não precisei desembolsa nem um centavo, a Unimed cobriu tudo, então nossa. Ticket também ajuda bastante, apesar do pessoal acha que está meio defasado tal, mas ajuda pra caramba. São benefícios que se você vê qualquer firma aí fora não tem” (Roberta, operadora de manufatura).

Os benefícios são considerados por alguns como o motivo de permanecerem na empresa. Segundo eles, nenhuma empresa da região oferece esses tipos de benefícios. Outros critérios que também são questionados pelos trabalhadores referem-se às demissões. Eles foram apresentados mais pelos trabalhadores que pelos supervisores, mas, segundo alguns deles, são difíceis de se compreender, como será explicado mais detalhadamente no próximo item.

4.2.7 Critérios de demissão

Voltando-se um pouco no tempo, em 1992 quando a empresa ainda pertencia a um grupo nacional, havia 3.250 pessoas trabalhando na companhia. Dez anos mais tarde, em 2002, como unidade de um grande grupo multinacional, a organização passa a contar com cerca de 980 pessoas.

Isso significa que, em um período de dez anos - 1992 a 2002, a redução no número total de funcionários da empresa foi de 2.270 pessoas, o que equivale a 69,85% do total de trabalhadores em 1992. Na figura 4.6, é possível observar essa relação.

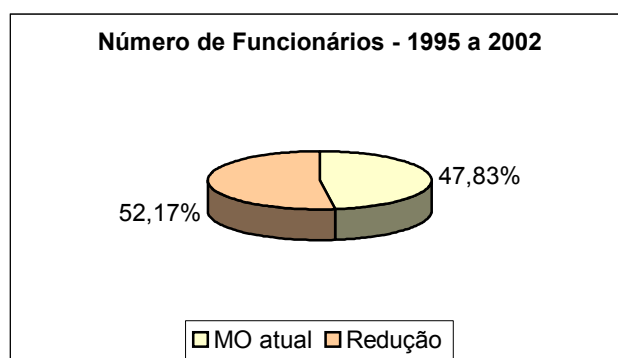


Fonte: Elaboração própria

FIGURA 4.6 - Redução do número de funcionários na empresa em um período de dez anos

Em 1995, quando companhia foi adquirida pelo grupo A, existiam, somente na produção, 1.559 trabalhadores (mão de obra direta) e 490 de mão-de-obra indireta, em um total de 2.049 funcionários.

Estabelecendo-se outra relação com dados mais recentes referentes a 2002, que mostram que esse número se reduziu para cerca de 980 pessoas, verifica-se uma redução 1.069 funcionários na unidade em um período que vai desde a sua aquisição em 1995 até 2002, como mostra a figura 4.7.



Fonte: Elaboração própria

FIGURA 4.7 - Redução no número de funcionários na unidade São Carlos em um período de sete anos

Analisando-se estes dois momentos, é possível verificar que, ao longo dos anos ocorreu uma redução gradativa da mão-de-obra. No entanto, a intensificação desses processos de demissões deu-se quando a empresa foi adquirida pelo grupo A e iniciou uma série de mudanças visando reestruturá-la.

As modificações englobaram todas as áreas da unidade. Uma das primeiras mudanças foi realizada em sua estrutura hierárquica. Existiam vários cargos e funções, que aos poucos foram sendo eliminados ou receberam novas denominações e atribuições.

Com a implantação da mini-fábricas e dos conceitos acessórios relacionados a elas (células de produção e o trabalho em grupos ou equipes), a estrutura hierárquica da unidade torna-se enxuta, e passa em 2002 a ser constituída apenas por três níveis: gerentes, supervisores e operários (Figura 4.8), existindo entre os trabalhadores e os supervisores alguns cargos relacionados diretamente à produção, como técnicos, inspetores, e facilitadores. A empresa também possui um *staff*, composto por engenheiros especialistas.



Fonte: Elaboração própria

FIGURA 4.8 - Organograma da Unidade A em 2002

Mas para que essas modificações ocorressem, foram necessários vários processos de demissões, que abrangeram não somente a mão-de-obra direta, mas também vários cargos intermediários, como gerentes, mestres, entre outros mais (quadro 4.7).

QUADRO 4.7 - Relação licença remunerada, férias coletivas e demissões na unidade São Carlos

<i>Ano</i>	<i>Situação dos trabalhadores</i>	<i>Justificativa</i>
1998	Demissões	
1999	Férias Coletivas	
2001	Demissões	➤ política da empresa mundial
	Demissões	➤ queda nas vendas
2002	Demissões	➤ queda nas vendas

Fonte: Elaboração própria com dados obtidos na Folha de São Paulo (1998-2002)

Como a unidade A, desde a sua fundação emprega trabalhadores da cidade e da região, os períodos de demissões se repercutem na comunidade local. Essa influência também pode ser comprovada através dos relatos realizados pelos trabalhadores e supervisores.

“...a unidade A aqui, ela é uma das mais consideradas em benefícios de funcionário e em execução de treinamento funcionário, entendeu. Eu acho, pelo que a gente compara com outras empresas, que a gente tem amigos, parente em outras empresa, a unidade A não tem que se discuti nesse assunto. É uma das melhores” (Ariane, operadora de manufatura).

“... eu sou são-carlense, trabalho aqui desde moleque, então a gente cria também pela empresa um amor. Então você fica torcendo pra empresa ir bem para que permaneça na cidade. A gente também fica, mantém o emprego, não só o da gente como dos companheiros de trabalho. Quando sobe que a empresa está bem, ela vai contrata. Então contratando vai ter mais gente empregada.... A empresa aqui é a melhor de

todas. E já tem empresas fortes aqui em São Carlos agora....” (Ederval, operador de manufatura).

A empresa ocupa um papel importante na comunidade local onde esta inserida e tem uma grande preocupação com a sua imagem. Quando executa os cortes de pessoal procura justificar da melhor forma possível os seus motivos.

Geralmente, as demissões ocorridas em companhias situadas na cidade ou na região são divulgadas pela imprensa local e tornam-se um assunto inquietante para os trabalhadores, já que podem, dependendo do número de pessoas envolvidas, desequilibrar não apenas os indivíduos e as famílias diretamente envolvidas, mas também a comunidade local.

Os efeitos causados por esses processos de dispensas ou cortes nas companhias são vários, e passam a fazer parte do cotidiano das pessoas. Eles podem influenciar tanto o ambiente externo à empresa, como é o caso citado acima da comunidade local, e como o ambiente interno, em dois momentos: o período que antecede os cortes que se caracteriza pela modificação no comportamento das pessoas e pelos sentimentos de medo e insegurança relativos à perda do emprego, que se incorporam ao dia-a-dia dos trabalhadores; e o momento após as demissões, quando as pessoas ainda têm que se adaptar à nova realidade na empresa.

“Foi informado, aí depois ficou acho que uma semana, ou dez dias com demissão voluntária, quer dizê, eu acho tudo um processo muito desgastante. Eu acho que desgasta tanto a pessoa como a família. Por que, acaba saindo daqui, leva problema pra casa. Na hora da demissão, ele leva. Ele pode não leva um problema de serviço, mas a hora que ele chega: ah vai ter uma demissão na empresa, aí ele começa a levar problema pra casa. Aí, ele começa dividir o problema com a família, aí mulher, filho, todo mundo se envolve, por que quem será, o que fazer. Quer dizer então, eu acho que, por isso que eu falo que essa parte se torna desgastante” (Reinaldo, inspetor de qualidade).

“... não foi fácil não, por que eu tive que trabalhar pressionado. Por que a gente não sabia quem ia sair. Nunca a gente sabe quem vai sair. A gente fica sempre

com a pulga atrás da orelha, quem será que vai?. Pode ser qualquer um, por que todo mundo é igual aqui. Todo mundo faz a mesma coisa, todo mundo é igual. Ai vai muito da opção do supervisor. Trabalhou uns três meses, ou mais sabendo que ia ter demissão. Que a gente era em cento e vinte pessoas, hoje nós somos em quarenta. A gente que ia sai, dois terço, dispensa do pessoal. E podia ser qualquer um, então ficou aquela pressão o tempo todo. Foi difícil, sempre meio, bem ruim mesmo. Inclusive, muita gente não dormia a noite, muita gente ficou até doente com isso aí, por que foi realmente uma coisa bem chata mesmo” (Fabiano, operador de manufatura).

“ ... quando vai ter demissão, a gente fica preocupado e muito preocupado, você entendeu. E dependendo quando manda um colega de trabalho seu embora, isso dói dentro da gente, sabe. Aqui não é assim, manda muito embora, não tem assim muita demissão, você entendeu. Têm às vezes muito, eles mudam a pessoa de célula, um remanejamento, eles fazem muito isso, aqui” (Liliane, montadora de produção).

“... por que mesmo que não é você que está saindo, mas eu acho que você vê uma pessoa saindo fica triste. Fica, todo mundo fica nervoso, quando vê essas coisas acontecendo” (Danieli, operadora de manufatura).

Existem também vários outros aspectos que influem no ambiente de trabalho no decorrer dessas duas fases, tais como: a diminuição do envolvimento e da participação das pessoas em programas que promovem a participação dos trabalhadores, como, os programas de sugestões utilizados pela unidade; a redução do trabalho em equipes, pois as pessoas tendem a se isolar quando se sentem tensas e inseguras; o aumento dos conflitos, das reclamações, e do índice de acidentes e doenças, devido a essa constante crescente pressão no ambiente de trabalho, que ocasionam a queda na qualidade de produtos e serviços, a diminuição da produtividade e desempenho da organização, e dificuldades relativas ao tempo de tomada de decisões, à troca de informações e à comunicação (CALDAS, 2002).

“Ah, todo mundo quieto, nervoso. Qualquer coisinha, alguém discutia aqui, alguém discutia ali. Era um período difícil” (Aldecir, operador de manufatura).

“O pessoal fica mais estressado, fica preocupado. Você fica preocupada com você. E você também tem aquela, aquela preocupação com outro amigo seu que talvez, que é uma dificuldade pior. Por exemplo, eu quando tem essas épocas de demissões assim, a gente fica nervoso por que a gente precisa do emprego. Mas às vezes eu penso, por exemplo, os solteiros é não tem tanta tanto preocupação como os casados, que tem filho. Então, a gente também se preocupa com essas pessoas. Então as pessoas geralmente fica muito tensa, preocupada, triste, entendeu. Às vezes até interfere na execução que a pessoa está fazendo. A gente percebe que acaba um pouco o potencial deles, dá um certo desânimo, uma coisa assim”(Ariane, operadora de manufatura, 6 anos).

Para os que permanecem na empresa, após os processos de demissões, as mudanças geram sentimentos ambíguos, que envolvem dor, medo e culpa pela saída de seus colegas de trabalho, e ao mesmo tempo alívio e excitação, por se manterem empregados (CALDAS, 2000).

“Às vezes, por exemplo, eu me coloquei no lugar de algumas pessoas que foram mandadas embora, que tinham família, tendo inclusive filhos pequenos pra criar, pagar aluguel. Nossa, eu acho, no lugar deles que se mordiam à noite. É justo comentei quando mandaram embora sabe, a tristeza deles, assim que a gente por ser amigo acaba até levando um pouquinho junto daquilo que eles levaram, da tristeza deles. Então seria uma coisa melhor assim mesmo, acho que a maioria fala isso. Que: Oh você vai ser mandado embora tal, que a empresa não está boa, acabou o problema, você já vai procurar sua vida lá fora. E maçante isso que eles fazem” (Vicente, operador de manufatura).

“... foi um momento muito difícil, por que teve vários amigos da gente que foram dispensados. Pessoal que trabalhava bem foi dispensado. O que acontece, tem muito pessoal que não trabalha bem e fica. Então aí que fica a dúvida no coração da gente. Que o pessoal bom vai, o pessoal ruim fica. Muitas vezes o supervisor, ele não sabe corretamente lá dentro da célula, a pessoa que é bem, a pessoa que é ruim ... ele olha na pessoa, às vezes pensa: aquela pessoa não está muito bom, ele dispensa. Então,

aí fica um clima terrível depois que acaba as demissões ... Não no meu caso, você trabalha faz o seu direitinho pra não ter problema, você fica seguro. Mas tem pessoas que não, dá aquelas balançadas, na hora fica com medo e aquela própria pessoa que não faz o serviço direito, ou dá problema na célula, ela fica, e o outro cara que trabalhou direitinho é dispensado, então aí que fica. Depois que acaba as demissões, fica um ambiente terrível pra gente na célula” (Edinei, operador de manufatura)

Geralmente, a tendência, durante e após esses processos de enxugamento de pessoal dentro das empresas, é observar mais o lado das pessoas que foram demitidas. Para os funcionários que ficam e que podem ser denominados de “remanescentes”, várias modificações ocorrem ou são sentidas em seu ambiente de trabalho, e ligados a elas estão também os vários efeitos sentidos pelas pessoas, tais como: os emocionais e psicológicos, atitudinais, comportamentais e organizacionais. De uma forma resumida e simplificada, existem diversos possíveis efeitos que repercutem nesses processos de demissões ou enxugamentos de funcionários (CALDAS, 2000).

Os efeitos emocionais e psicológicos envolvem sentimentos de alívio e medo. O medo do desemprego reforça-se nesses trabalhadores e, conforme esse tipo de percepção aumenta, pode ocorrer que as pessoas a tenham comportamentos e atitudes consideradas negativas para a organização, e, em alguns casos, a interferência também na produtividade dos trabalhadores. Um exemplo dessa influência na produtividade pode ser também notado nos períodos que antecedem as demissões, em que os trabalhadores estão cientes de que haverá na empresa enxugamentos.

“Na fase de demissão que teve aí, tinha vez que eu deitava na cama ficava pensando se ia ficar ou não. Que a gente sabia o que ia acontecer. Chegávamos aqui nós só falávamos: o facão, aí no dia que chamou os caras ... Mas, o que eu perdi colega que saiu, mais, eu sinto, simplesmente eu fico sentido que uma turma boa dessa daqui. Serviço, sempre cai, precisa manda funcionário embora. Eu quando eu vi os meus colegas sendo mandado embora, eu não sabia se ficava contente que fiquei, ou por que eles saíram. Bem dizer, a gente que nem a gente assim é a mesma coisa que senti a parte da gente indo embora, pelos colegas que eu perdi” (Gabriel, operador de manufatura).

Mesmo após os cortes, o ambiente de trabalho tende a permanecer mais tenso, e as pessoas acabam errando mais, com a conseqüente queda de desempenho e produtividade. O seu estado emocional e psicológico dessas pessoas torna-se mais instável devido a todos esses sentimentos que envolvem medo e insegurança. Existe também um conflito de sentimentos que mistura, ao mesmo tempo, alívio por manter-se no emprego, com sentimento de culpa e desespero (CALDAS, 2000).

“Ah, eram períodos muito difíceis. Ansiedade, medo, será que a gente vai. Até um brinca, um brinca com outro: Oh, hoje vai tanto, amanhã vão tantas pessoas embora. Mas eram períodos que a linha inteira de montagem ficava apreensiva, ansiosa. O nervosismo do pessoal aumentava, não sabia o que iria acontecer. Eram tempos difíceis, quando essa época de demissões” (Aldecir, operador de manufatura).

Também é interessante observar que esses enxugamentos levam à perda da motivação em relação ao emprego ou tarefa e de satisfação em relação à empresa. Os efeitos comportamentais se traduzem na elevação do absenteísmo e da impontualidade, e também do estresse e o sentimento de sobrecarga (CALDAS, 2000).

Tanto os gerentes quanto supervisores e os demais trabalhadores estão submetidos a tensões e inquietações ocasionadas pelo ritmo de trabalho, pelas ameaças de demissões próprias ou de colegas. Mesmo assim, a empresa espera que esses rapidamente se ajustem a sua nova realidade, e façam seus trabalhos como sempre o fizeram, além de assumirem rapidamente várias novas tarefas antes executadas por seus colegas dispensados.

As demissões de funcionários na unidade, no início de 2002, seguiram as estratégias da matriz sueca. No entanto, pode-se dizer que o que difere os processos atuais dos anteriores realizados na organização é que nos últimos anos, as pessoas tornaram-se mais conscientes e passaram a ter mais acesso às informações.

“... eu acho que era melhor nem avisa. A gente fica pensando, será que é eu, será que vou. E com isso até pra trabalhar se torna difícil, por que a gente fica naquela preocupação, o serviço não rende, cada hora escuta uma conversa diferente. Ainda mais quando eles começam a chamar, pra ir na sala, pra dispensa. Chega assim , a

gente já pensa que é a gente que vai chama. A gente fica preocupado sabe. Não trabalha assim a vontade, sossegado não” (Pedro, auxiliar de produção).

Nestes momentos, resta-lhes esperar que os cortes ocorram, como foi o caso ocorrido no final de 2001. Os trabalhadores foram informados e já estavam conscientes de que as demissões seriam realizadas nos primeiros meses de 2002. Os argumentos utilizados pela unidade para justificá-las seguiam a orientação da matriz: oscilações no mercado, queda nas vendas e a crise na empresa.

Antes do processo de demissões foi um período em que as pessoas estavam mais quietas, quase não conversavam, nem faziam brincadeiras durante a execução do trabalho, diferentemente do que era um fato corriqueiro para eles em seu cotidiano.

“Tensão dá bastante. Você percebe que o pessoal trabalha meio tenso, trabalha meio. Muda, incrível como muda. Não só onde você trabalha, o comportamento da linha inteira. Tem aquelas pessoas que são mais brincalhonas, que você vê de longe brincar, movimentação da linha. Quando acontece essa fase, você percebe que o pessoal fica meio assim. A pessoa trabalha ali, faz, ninguém brinca muito ... você não sabe o que vai acontecer, fica meio” (Dario, operador de manufatura).

Pode-se observar que, nesse primeiro momento na empresa, o clima vivido pelos trabalhadores era de angústia e incerteza. Os funcionários estavam cientes de que ocorreria o processo de demissões na empresa. Não se sabia quais seriam os critérios utilizados, e este fato favorecia ainda mais o sentimento de ansiedade e tensão.

“Não, ninguém sabia. Tanto é que a pessoa que trabalhava comigo, que eu conversava com ele. Precisava dele pra fazer hora extra. Ele ia. Precisava trabalhar de sábado, ele ia. Era um cara digamos assim tinha tudo que a empresa queria de um funcionário, ele era. Ele foi mandado embora, então. Fiquei sem parâmetro por causa disso. E agora, o que a pessoa precisa fazer pra não ser mandada embora? Não sei. A gente, que nem no dia de hoje, se houver contratações, em junho por causa dessa nova lavadora e imaginara que depois que o quadro vai ser reduzido outra vez, aí numa dessa pode ser que os contratados fiquem, e saíam aqueles que ganham um pouco mais,

ou alguma coisa assim. Então eu posso estar dentro do próximo bolo, vou junto. Eu não sei o que eu posso estar fazendo de errado, ou se simplesmente ganhar um pouco mais, talvez seja” (Amauri, operador de manufatura).

“Tiveram pessoas que a gente já esperava ... Inclusive eles até fizeram ali, você podia pedir demissão. Eles davam até um premiozinho ali. Tem coisa, que até a gente comentava: por que fulano não vai pegar esses 500 reais a mais que eles estão dando aí. Que essa pessoa vai ser mandada embora. Sabia, pessoa que brigava com o supervisor, brigava com todo mundo na linha, dava problema, sabe. Era um tormento pra célula a pessoa. Então a gente sabia. Teve pessoas que a gente, quando passo assim. Tinha um tal de Ademir que trabalhava ali. O pessoal, eles tratavam ele de Dolly sabe. Nossa, mais o cara, quando ele passou perto de mim assim, falei: não, não pode ser. Esse daí, acho que. Está maluco, mandar esse cara embora. Bom, não faltava, quietinho, amizade com todo mundo sabe. Não deu pra entender, até hoje a gente comenta, até hoje, por que mandaram ele embora. A gente não sabe. Um outro também, nosso amigo também que trabalhava com a gente aqui., o tal de Edson também. Até hoje, também não consigo entende por que foi mandado, mandaram aquele cara embora. Então, só o que quê a gente nunca sabe” (Vicente, operador de manufatura).

“ ... o critério que usam até hoje a gente não consegue entende. Só que dos aposentados que nós entendemos por que estava na cara, mas o restante é meio difícil de entender” (Roberta, operadora de manufatura).

Abre-se espaço nesse momento, para a questão que envolve os critérios de demissão utilizados pela empresa ao longo dos anos. Através dos relatos realizados pelos trabalhadores e até mesmo dos supervisores das mini-fábricas pode-se notar que no decorrer dos anos a organização procurou utilizar basicamente os mesmos critérios em seus processos de demissões. No item a seguir são apresentados alguns pontos interessantes relativos a essa questão e também será analisada a relação existente entre a ameaça do desemprego, e a facilidade ou dificuldade de adotar a nova forma de organização do trabalho.

4.2.7.1 Critérios de demissão na Unidade A ao longo dos anos

Como no decorrer do estudo de caso na unidade ocorreu um processo de demissões, pode-se analisar quais os critérios utilizados, e quais foram as suas semelhanças e diferenças em relação aos anteriores.

Pode-se dizer que existe uma grande variedade de critérios que são utilizados pelas empresas, e que variam de acordo com o tamanho delas. Geralmente, as grandes companhias procuram formalizar os seus procedimentos, mas há grande quantidade de padrões entre elas, que podem focar, por exemplo, os critérios econômicos, valorizar as necessidades de seus trabalhadores, ou o tempo de serviço. Há também uma grande quantidade de procedimentos e princípios alocativos nas dispensas. Mesmo em empresas mais formalizadas, uma grande parte das decisões ou escolhas são atribuídas às chefias (NORONHA, 1999).

De uma forma geral as empresas seguem basicamente alguns tipos de tendências, e atualmente as empresas de grande porte tem optado pela adoção expressiva do voluntariado, como uma maneira de evitar maiores conflitos com os trabalhadores e com os sindicatos, preservar a imagem delas perante a comunidade na qual estão inseridas e também diante de seus consumidores. Segundo NORONHA (1999) e a demissão voluntária é uma solução para a baixa institucionalização de procedimentos.

O ato da contratação e o ato da dispensa são pouco regulados. O pacto não explícito no Brasil foi outro: a implantação de políticas públicas e a distribuição de benefícios sociais através das relações de trabalho, em troca da liberdade de administração de mão de obra. De forma sintética, pode-se dizer que no Brasil o ato da contratação e o ato da dispensa são definidos essencialmente no terceiro espaço normativo, a empresa, enquanto a vigência do contrato é definida pela lei. Aos contratos coletivos cabe complementar a lei e tentar contra-balancear o poder discricionário do empregador. Os sindicalistas agem no sentido de fiscalizar e complementar a lei” (NORONHA, 1999, p.171).

Na empresa, pode-se dizer que existe uma variedade de critérios que foram escolhidos e utilizados nos processo de demissões. Como durante o período da realização do estudo de caso ocorreu um processo, os critérios utilizados nesse

momento destacaram-se, mesmo porque, segundo o relato dos funcionários e supervisores, após esse período, os critérios utilizados e difundidos foram um pouco diferentes dos anteriores.

Geralmente os processos de demissões, relacionados à queda de demanda e, conseqüentemente, à redução de produção, que afetam a situação financeira da empresa, têm apenas influências indiretas na escolha dos nomes a serem cortados, feitas pelos supervisores. Nos casos que envolvem a redução do volume de produção, as dispensas do pessoal devem ser planejadas de forma que atinjam todos os setores da empresa, e não somente áreas específicas. O argumento mais empregado pela organização nesses momentos é o de que, devido à crise vivida pela companhia, tem-se a necessidade de reduzir o pessoal excedente, utilizando-se para isso termos como: “apertar o cinto” ou “cortar gorduras”. De um modo geral, esses processos envolvem as dispensas de cerca de 10% do pessoal (ou 10% da folha salarial) e seguem as ordens transmitidas a todos os departamentos da empresa pela diretoria (NORONHA, 1999).

Como a unidade A tem uma demanda sazonal de produtos que varia de acordo com a época do ano, há épocas em que ocorrem contratações para suprir as necessidades da produção, e em outras são executados os cortes dos funcionários considerados excedentes. Os trabalhadores da unidade A vivem essa realidade e sempre buscam notícias relativas ao setor de linha branca e aos produtos fabricados na empresa. Estão cientes de que as variações grandes ou bruscas na demanda implicam em demissões de funcionários.

“Consciente estava todo mundo consciente que precisava ter a demissão. Pelos motivos deles aí, eu acredito que foi má administração que chegou a esse ponto. Mas estava todo mundo consciente que tinha que ter a demissão. Não tinha como segurar, não tinha como” (Gustavo, operador de manufatura).

“Então, todo mundo está vendo que não melhora, a situação estava ruim, e tinha que tirar o pessoal. Então vai, o problema é não tem como chegar e avisar no dia, o certo seria: vai mandar você embora hoje. Aí acabou, não fica aquela preocupação. Por que eles estavam falando, vai ter demissão, vai ter demissão, a gente não sabe quem, não sabe quantos, e aí vai “encucando” a pessoa. Uma coisa bem chata. É

lógico que cada um tem a sua auto crítica. Cada um tem, mas mesmo assim é complicado” (Gustavo, operador de manufatura).

Existe, então, a questão de como e quais foram os critérios escolhidos pela empresa, quais os seus possíveis efeitos para a gerência, a supervisão e os trabalhadores. Esse item irá trabalhar mais detalhadamente a questão dos critérios de demissões utilizados pela empresa ao longo dos anos. O interesse em estudá-los surgiu através dos relatos dos trabalhadores e até mesmo dos supervisores das mini-fábricas entrevistados que se referiam aos critérios empregados pela organização como não sendo fixos. Isto é, eles poderiam ser modificados conforme os interesses da empresa.

Sendo assim, em um primeiro momento são usados os denominados procedimentos decisórios. Eles são conduzidos pelas normas internas da empresa, que podem ser encontradas mais formalmente em estatutos ou circulares, ou serem apenas parte da tradição e da cultura da organização, que com o tempo são assimiladas e incorporadas ao cotidiano das pessoas que nela trabalham. Cabe aos membros da diretoria executiva a responsabilidade pela escolha das decisões a serem tomadas, assim como a decisão sobre qual será o número de funcionários a serem demitidos. São estipuladas as metas que podem ser homogêneas ou não, dependendo do caso de cada unidade. Pode-se decidir, por exemplo, pela redução de áreas e departamentos, ou definir-se números e prazos para os cortes. Essas decisões envolvem a maior participação de gerentes e chefes, e são supervisionadas e reavaliadas para se verificar o cumprimento das metas, ou definem-se as metas a partir de números e prazos propostos pelas próprias áreas (NORONHA, 1999).

No caso específico da unidade A, as demissões seguem a política da matriz sueca, ou em alguns casos, da matriz brasileira situada em Curitiba. Geralmente, são elas que estipulam os períodos em que as de demissões irão ocorrer e quantos funcionários serão dispensados.

Um aspecto interessante relacionado essas políticas e às estratégias do grupo A é que as demissões na unidade, muitas vezes, estão associadas diretamente às metas de redução de funcionários traçadas pela matriz sueca para as suas diversas unidades espalhadas em vários países do mundo, ou estão vinculadas aos processos, de reestruturação planejados para as unidades situadas no país, o que inclui o ajuste do número de funcionários por unidades. Existe também, entre os motivos mais utilizados

como justificativa para esses processos a variação na demanda de produtos da companhia, muitas vezes relacionada à sazonalidade, característica inerente aos produtos do setor de linha branca, e que leva a empresa a realizar cortes para evitar o excedente de mão-de-obra, também denominada de mão-de-obra ociosa, como foi visto anteriormente nos itens 4.1.1 e 4.2.3.1.

O estabelecimento de critérios de demissões envolve várias pessoas, em níveis diferentes da empresa. Geralmente, a área de recursos humanos tem um importante papel na decisão dos critérios a serem empregados, assim como as áreas produtivas, mais diretamente envolvidas com os trabalhadores. Em vários casos a diretoria industrial pode ter um papel decisivo na definição de quais critérios irão ser estipulados pela empresa ou unidade. Cabe, então, a diretoria executiva avaliá-los e defini-los (NORONHA, 1999).

Esse é um aspecto interessante de ser trabalhado. A antiga linha de refrigeradores, por ser a mais antiga da unidade também possuía trabalhadores mais velhos e mais experientes. No decorrer do tempo, com o crescimento da linha de lavadoras *top load*, essa mini-fábrica foi perdendo cada vez mais o seu espaço e, por razões estratégicas da empresa, foi sendo reduzida ao longo dos anos, e os seus trabalhadores alocados para outras mini-fábricas.

Segundo os relatos dos entrevistados e em especial o do supervisor da M4, os trabalhadores que estão há mais tempo na empresa e próximos da aposentadoria são os funcionários que ganham os maiores salários. Isso ocorre porque, quando eles entraram na organização, os operários recebiam benefícios relacionados ao tempo de serviço, em forma de aumento de salário. Esse tipo de benefício, no decorrer dos anos, foi cortado, porém os salários deles permaneceram maiores do que os dos funcionários mais novos na empresa.

Outra observação importante realizada pela maioria dos trabalhadores em relação aos salários é que não existe uma política clara, o que faz com que as pessoas que ocupam o mesmo cargo e realizam as mesmas funções terem salários diferentes. A diferença salarial é percebida pelos trabalhadores, quando fazem comparações de seus respectivos salários. Em situação pior, encontram –se os funcionários mais novos, que entram na organização com salários cada vez menores. Decréscimos nos salários foram notados pelos trabalhadores que entraram na empresa em um intervalo de um a dois

anos, isto é, os que foram contratados antes receberam salários iniciais maiores do que os que entraram na organização dois anos depois.

“Aqueles que entraram em 95 ganham dois reais, aqueles de 96 ganham 1,95. Não tem. Tem aquele que entrou em 1999-98, que ganha o mesmo que eu que entrei em 95. Não tem critério. Talvez o critério seja estar muito próximo do supervisor, você é legal, eu preciso de aumento. Se eu der aumento pra você, tem que ter aumento pra fábrica inteira. Então às vezes, acho que falha muito, seria o ponto negativo, falha mesmo na parte de cargos e salários, digamos assim. Todo mundo trabalha igual, todo mundo batalhou pra vencer a produção do mês que foi alta, teve que ajudar aqui, teve que ajudar lá” (Amauri, operador de manufatura).

“... É a quase cinco anos está com 2, 71, tem uns que estão com 2, 90. Então, que nem eu estou com 2, 41 agora” (Gabriel, operador de manufatura).

Uma das possíveis intenções da empresa em relação aos trabalhadores mais velhos é que à medida que forem se aposentando, serão substituídos por funcionários mais novos e qualificados. A contratação dessas pessoas fará, com o tempo, que os trabalhadores, em especial da mini-fábrica 4, sejam substituídos por funcionários mais novos e mais qualificados. A questão da escolaridade deles também é outro fator importante.

Nessa mini-fábrica, um fato que chamou a atenção por destoar (se diferenciar) das outras é o baixo grau de escolaridade dos trabalhadores. De um modo geral, a maioria possuía somente primeiro grau, também denominado de ensino fundamental. Enfim, essa é uma tendência para a redefinição do perfil da mão-de-obra da empresa.

Voltando-se à questão que envolve a demissão voluntária, após essa breve descrição dos trabalhadores mais velhos, pode-se compreender melhor os objetivos desta. Existem vantagens e desvantagens para os dois lados, pois o voluntariado envolve cálculos e expectativas para ambos.

Uma das causas prováveis para a unidade optar por esse processo foi não abalar a imagem da empresa perante a comunidade local, pois, como foi visto anteriormente no item 4.2.2 e 4.2.3.1, ela tem uma preocupação constante em mantê-la.

Além disso, também é considerada pelos trabalhadores da cidade e da região de um modo geral como uma boa companhia para se trabalhar.

Caso a organização realize um grande processo de demissões, a sua imagem pode ser abalada, tanto perante as pessoas que nela trabalham, como na comunidade e na região na qual esta inserida. Esse é um dos aspectos considerados importantes para a empresa.

Segundo NORONHA (1999), existem quatro sistemas de redução de pessoal utilizado pela empresa para delegar a responsabilidade da saída do emprego aos trabalhadores, e três deles podem ser considerados como derivados do voluntariado. Resumidamente, o primeiro deles é considerado como o voluntariado clássico: a pessoa, ao candidatar-se à dispensa, recebe um incentivo financeiro, em geral proporcional ao tempo de serviço. No segundo tipo, ocorre uma mudança na forma do incentivo, que se restringe ao pagamento dos direitos e multas relativas à dispensa imotivada, e a sua execução é realizada através da divulgação de que a empresa transformará os pedidos de demissões em dispensa imotivada. Já a terceira forma é praticamente igual à primeira, com a diferença de que o procedimento não é divulgado. Sua execução depende do conhecimento da chefia, ou no caso da unidade, da supervisão das mini-fábricas tem uma relação mais próxima aos trabalhadores, assim como o conhecimento de quais são as pessoas que possuem o desejo e a vontade de serem demitidos. E, por último, há as reduções causadas pelos pedidos de demissões dos empregados, as quais não são transformadas em “sem justa causa”; isto é, a empresa aguarda pelo *turnover* natural, mas não repõe os postos vagos.

No caso da unidade A, no processo de demissão executado pela unidade em 2002, constatou-se que a empresa optou por empregar o primeiro método. Foi estipulado um determinado período de tempo para que as pessoas demonstrassem interesse pelo plano de demissão voluntária, mas, segundo os relatos, esse plano não teve a adesão que a empresa esperava. Foram poucos os funcionários que aderiram a ele, e a grande maioria preferiu esperar para saber o seu futuro na organização.

Como no período em que foram realizadas as dispensas na empresa já o clima estava tenso entre os trabalhadores - a unidade havia sofrido uma grande queda de vendas nas lavadoras *front load* devido à crise na Argentina, a linha de refrigeradores que fazia parte da história da empresa estava sendo desativada para a implantação de

uma pequena linha de *freezers*, que também sofreu uma queda na demanda devido à crise de energia vivida no país naquele momento (como visto anteriormente) - foi aumentando o clima de tensão entre os trabalhadores, atentos às notícias vinculadas ao setor.

A organização, então, optou pelo processo de demissão voluntária como uma estratégia de diminuir os conflitos, além de ser compatível com o plano de mudanças elaborado por sua matriz, e cuja adoção contribuiu para manter ou difundir a boa imagem da organização. Pretendia-se reduzir os empregados que não se identificavam com os objetivos e metas dela, mantendo-se os que precisavam do emprego, compensando financeiramente aqueles que a ela dedicaram vários anos. No entanto, surgiu outra questão importante vinculada também à demissão voluntária, referente aos trabalhadores mais velhos.

Geralmente, as companhias procuram oferecer alguns tipos de incentivos, como um modo de estimular a saída dos trabalhadores mais antigos. Entre as vantagens que elas acreditam obter com a saída desses funcionários, estão as relacionadas às metas de reestruturação técnica e administrativa. Em muitos casos, as empresas acreditam que as pessoas mais velhas tornam-se empecilhos para o desenvolvimento de suas estratégias, pois não costumam ser tão adaptáveis às novas situações quanto os mais jovens. Outras vezes, independentemente de mudanças técnicas, o objetivo está mais diretamente relacionado à redução da idade média dos empregados da organização (NORONHA, 1999), como no caso da empresa estudada.

E, sendo assim, deve haver um certo equilíbrio na escolha dos benefícios que serão oferecidos aos trabalhadores. Se os benefícios adicionais oferecidos pela empresa forem muito atraentes, a organização corre o risco de ter um número de candidatos interessados maior do que o previsto. Quando isso ocorre, a companhia não atinge os resultados esperados e acaba realizando o pagamento de rescisões altas a empregados capacitados e adaptados, tendo que arcar com os custos de seleção e treinamento para a contratação de novos. Em alguns casos, a escolha dos benefícios oferecidos pode trazer desvantagens para a organização, como a de atrair exatamente os melhores empregados, que têm boas chances de conseguir outros empregos (vagas) no mercado de trabalho, restando alguns que a empresa acreditava que se interessariam e sairiam sem a iniciativa dela. Por outro lado, se os benefícios oferecidos não forem muito atraentes, e não

despertarem o interesse dos trabalhadores, a empresa acaba tendo que reavaliá-los. Em muitos casos, ela decide pelo aumento da oferta. (NORONHA 1999).

De um modo geral, quando a empresa faz a opção por esse tipo de programa, ela oferece pacotes de desligamento, que incluem indenizações e outras formas de compensações que atraíam os funcionários a se candidatarem a esses programas.

Segundo CALDAS (2000), entre as críticas mais freqüentes a esse tipo de programa, tem-se a que se refere à aposentadoria ou ao desligamento dos funcionários. Esta é uma maneira que a organização utiliza para delegar o controle organizacional sobre o processo aos funcionários. No entanto, ao fazer isso, ela acaba por perder o controle sobre duas importantes dimensões: a quantidade e a qualidade do pessoal envolvido.

Explicando melhor: nesses programas voluntários abertos, as organizações acabam perdendo o controle sobre quem fica e quem vai embora, pois os candidatos podem ser os seus melhores trabalhadores. Existem casos em que os funcionários acabam sendo recontratados a um custo superior, pois eram pessoas que a empresa não desejava perder.

Tem-se também outros problemas associados a esse tipo de demissões. Muitas vezes não se consegue determinar o número de candidatos que serão voluntários, se será excessivo ou insuficiente. Outra dificuldade é que este processo pode representar uma alternativa muito custosa para a organização (CALDAS, 2000).

Observando-se pelo lado da empresa, algumas das principais conseqüências dos cortes incluem: o ambiente de trabalho, a eficiência interna e organizacional, as relações de trabalho e a própria imagem da empresa.

Iniciando-se pelo ambiente de trabalho entre as conseqüências para a empresa, tem-se a perda da liderança, a queda na participação em programas relacionados ao envolvimento de pessoal, a perda da familiaridade entre as unidades, a redução do trabalho em equipe, a deterioração do clima organizacional, o aumento de conflitos, as novas políticas e o estresse organizacional.

No caso da eficiência interna: perda da experiência, diminuição da propensão a assumir riscos, aumento da burocracia, dificuldade e diminuição da rapidez e da qualidade na tomada de decisões, maiores complicações na troca de informações, que podem gerar crises de comunicação e até a perda do controle interno.

A eficácia organizacional fica comprometida, pois pode ocorrer a queda na qualidade tanto dos produtos como dos serviços da empresa, a diminuição da produtividade e do desempenho apresentado pela organização, a estagnação ou a queda das vendas, que também podem incluir os lucros obtidos pela empresa.

As relações de trabalho podem ser influenciadas incluindo fatores como o aumento da quantidade de reclamações, o aumento do índice de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho. E, por último, também um fator muito importante, principalmente no caso da empresa estudada, é a imagem da empresa junto à comunidade local, aos seus consumidores, fornecedores e clientes. No caso dos clientes e parceiros comerciais, a preocupação está relacionada ao prejuízo de sua imagem externa; e a da comunidade está relacionada à sua imagem institucional que pode causar ressentimento da comunidade em que a organização está inserida e dificultar o recrutamento de novos empregados.

Segundo os relatos dos trabalhadores, os benefícios oferecidos pela unidade nesse processo de demissões, atraíram poucas pessoas. A maioria preferiu esperar a empresa realizar as demissões. No entanto, cabe aqui observar que tanto os supervisores como os trabalhadores entrevistados não souberam descrever detalhadamente quais seriam esses benefícios, e devido à falta de dados mais concretos ou específicos a respeito deles, não serão apresentados e discutidos mais detalhadamente no trabalho.

“De repente, a gente voltou de férias, não tinha nada previsto para montar. Aí como a gente tinha horas em haver, a gente ficou o período em casa de horas, o pessoal que vinha voltando ia ajudando as outras áreas, aqui. O pessoal também podia sair em banco de horas também Tentaram esse negócio de demissão voluntária para quem quisesse sair, numa boa e mesmo assim não teve como não como não demitir o pessoal. Por que o número era meio alto de funcionário” (Dario, operador de manufatura).

“ A gente sempre escuta comentários numa crise como essa. Os comentários que chegaram para nós, é que teriam umas oitenta pessoas, aí teve a demissão voluntária, o PDV que eles chamam. E além do PDV, foram os aposentados. O critério de avaliação foi bem feito. Foi julgado assim a família tem quantas rendas: oh, eu sou aposentado , mas trabalho. Então você vai me desculpar, mas estou dispensando você.

E a fábrica também avaliou da seguinte forma, pessoas casadas que operassem na mesma área, um dos dois seriam demitidos. Agora pessoas casadas, que não operassem na mesma área, se eu trabalhasse na montagem e minha esposa trabalhasse na qualidade, os dois estariam garantidos. Isso, eu acho que foi o único erro que a fábrica teve. Por que você continua tendo duas fontes de renda dentro de casa” (Alberto, inspetor de qualidade).

O único aspecto que pode ser verificado concretamente referente ao estabelecimento das demissões voluntárias é que a unidade vinha desde 2001 passando por vários problemas relacionados principalmente ao mercado consumidor de seus produtos, e apresentando quedas significativas na demanda de seus produtos. Esses fatos estavam repercutindo no ambiente interno da empresa, pois os trabalhadores estavam conscientes dessa situação e de que isso acarretaria um novo processo de demissões na organização. Todos esses fatores conciliados foram criando um clima de tensão no ambiente de trabalho e quando, o processo foi confirmado para o início de 2002, o clima de tensão aumentou na organização.

“Demissão aqui, é de acordo com o mercado. Sabe que está vendendo, produzindo, não há demissão. Agora, infelizmente caiu a produção. Preocupa bastante todo mundo, todo mundo comenta bastante na linha, sobre a crise da Argentina. Por que nossa maior produção aqui é Argentina. Todo mundo anda preocupado. Quer saber, o que esta acontecendo na Argentina, se eles vão continuar comprando. Por que se amanhã parar de comprar, com certeza é 80% de queda na produção” (Joaquim, operador de manufatura).

“ Geralmente quando vem uma notícia, não vem uma notícia: nossa está ruim. Não é aquele choque, aquele impacto. É mais conversado, por que a gente já está prevendo, por exemplo, quando está na crise Brasil - Argentina, a gente já fica naquela. Até pouco tempo atrás, a recessão na Argentina, a gente ficava assim, por que a nossa linha hoje, a maior exportação é Argentina. Então fica aquela, a Argentina não está bem, se qualquer hora, o supervisor falar: oh, está acontecendo isso, isso, aquilo. Não vai dar aquele impacto de imediato, por que a gente está acompanhando. Acho,

que pelo menos a informação corre legal. Dificilmente a gente tem dúvida. Quando a gente tem, a gente procura como o supervisor, sempre. Pelo menos da minha parte pessoalmente, se eu tenho alguma dúvida ” (Rogério, operador de manufatura).

“Então, eles tentaram fazer o máximo que eles podem, segurar esse pessoal. Seguraram um bom tempo, sendo que vinha fracassando. Aí chegou uma hora que eles precisaram enxugar, por que não tinha como mais. Por que a freezer está com esse problema. A gente, a Argentina entrou em crise, a gente não tinha como exportar. Até hoje a gente vem sofrendo com isso, por que ela não tira e a gente não tem como vende. Quer dizer, não tinha mais o que eles fazer mais. Não tinha ... Demissão voluntária, depois chegaram uma época a tirar os aposentados. Aí, depois aqueles que não cooperavam nisso, com aquilo. Que precisava tirar. Dá um enxugada, o pessoal. Que não tinha como, segurar todo mundo aqui dentro da empresa” (Julio, operador de manufatura).

Como a empresa tinha consciência desses aspectos, talvez uma das possíveis soluções encontradas para gerar menos conflitos foi a opção pelas demissões voluntárias, que criariam expectativas menores entre os empregados e também, de certo modo, reduziriam a pressão sobre os supervisores das mini-fábricas, que são as pessoas que têm um maior contato com os trabalhadores, e os gerentes diretamente envolvidos nesse processo.

Quando uma empresa faz a opção por um plano de demissões voluntárias, nem sempre os resultados obtidos são os esperados. Por exemplo, a companhia cria uma expectativa ou talvez preveja somente os funcionários que não estão mais satisfeitos com a empresa optem por sair. Isso seria positivo para a organização, já que ficariam somente os que estão satisfeitos e a produtividade aumentaria.

No entanto, conforme os benefícios oferecidos pela empresa, alguns trabalhadores que não se encaixam nesse perfil, que a empresa visa manter em seu quadro de pessoal preferem sair, pois sabem que serão contratados, pelos concorrentes. Outro exemplo refere-se aos custos envolvidos nesse processo. Quando os trabalhadores mais velhos fazem a opção por sair da empresa, esta deixa de pagar os salários antigos, mais altos, sendo considerado um aspecto positivo.

Observando-se os aspectos relacionados aos empregados mais velhos sob outro ângulo, constata-se que eles possuem uma experiência maior e, quando saem, os que assumem as suas funções nem sempre têm a mesma experiência, e com isso a organização volta a ter que investir no seu treinamento. Analisando-se desse modo, há um aspecto negativo, ou seja, perde-se um trabalhador no qual a empresa investiu em treinamento e que tem uma experiência maior, e gasta-se com novos treinamentos (NORONHA 1999).

Trabalhando-se com essas idéias, no caso da unidade A um dos aspectos de maior influência nesse tipo de decisão foi a imagem da empresa perante a comunidade e a tensão dentro da organização, como já foi citado. Os outros fatores estão mais relacionados às estratégias futuras formuladas para a unidade, que podem incluir um novo direcionamento dos produtos fabricados na unidade, nas estratégias da empresa de transformar a unidade A em uma unidade que fabrica produtos específicos e que está diretamente vinculada à estrutura corporativa da sua matriz.

4.2.7.2 Discussão dos critérios utilizados no processo de demissões em 2002

Trabalhando-se mais especificamente com os critérios de demissão que são usados pelas empresas nos momentos em que optam pela redução do quadro de pessoal e estabelecem quais os funcionários a serem selecionados, nota-se a importância de uma divulgação clara dos critérios, evitando-se o aumento do clima de tensão que se estabelece na empresa durante o processo.

Segundo NORONHA (1999, p.151), de uma maneira geral as empresas preferem adotar "...um número de critérios, em geral não hierarquizados, mutáveis e, no mais das vezes, não públicos sobre empregados a serem demitidos".

No caso da unidade, nesse último processo de dispensas, procurou-se enumerar e esclarecer quais seriam os critérios utilizados por ela para a dispensa de determinados funcionários. Por sua vez, os trabalhadores estavam cientes desses critérios, e entre eles conversavam e discutiam se os seus colegas que foram demitidos se encaixavam ou não nos critérios difundidos pela organização. De uma maneira geral, eles foram aceitos e considerados justos pela maioria das pessoas entrevistadas. Uns

concordavam, outros nem tanto, mas de um modo geral a maioria aceitou as decisões que foram tomadas, e não surgiram maiores polêmicas.

Existiam, entre as pessoas, sentimentos de expectativa, tensão e angústia, durante o período de insegurança vivido por eles.

Houve um consenso entre todos os membros da empresa sobre os critérios escolhidos para selecionar os trabalhadores a serem demitidos. Uma observação interessante, obtida a partir dos relatos, é que esses critérios não tinham sido usados ou pelo menos divulgados em outros processos.

Entre os critérios mais empregados no decorrer dos processos de demissões, existem três denominados de alocativos², que são: eficiência, mérito e necessidade. Eles podem ser adotados e analisados simultaneamente utilizando-se indicadores como custo, produtividade, tempo de serviço, ser chefe de família, dificuldade de obter outro emprego, capacidade de liderança, qualidade das relações pessoais com colegas e supervisores, escolaridade, sexo, idade, entre outros, que são avaliados pela empresa. (NORONHA, 1999).

Em 2002, no decorrer do estudo de caso, alguns desses critérios foram utilizados no processo de demissões ocorrido na unidade A e citados tanto pelos trabalhadores como pelos supervisores envolvidos no processo: chefe de família, número de filhos, estado civil, isto é, se a pessoa era casada e o cônjuge trabalhava na empresa, um dos dois é dispensado.

No caso, o homem é considerado o chefe da família que precisa do emprego para mantê-la, sendo assim, demite-se a esposa. Esse é um critério difícil de ser compreendido, pelo fato que não se analisa a capacidade da funcionária, dando preferência ao homem independentemente de ser ou não melhor funcionário que a esposa. Como na empresa a maioria da mão-de-obra é constituída por homens, não se tem espaço para maiores discussões a respeito desse assunto.

Talvez o critério que tenha despertado uma maior atenção por parte dos trabalhadores foi à questão de o cônjuge trabalhar na mesma empresa onde as esposas foram dispensadas, mesmo nos casos de serem boas funcionárias. Essa situação acabou por reforçar ainda mais a predominância masculina dentro da organização. Atualmente,

² Critérios de alocação segundo FIGUEIREDO (1995) são as bases para a escolha, como tempo em lista, responsabilidades familiares, *seniority*, idade, sexo, etc.

o número de mulheres é cada vez mais restrito, e as suas chances de crescerem na companhia, cada vez mais são menores.

“Tiveram pessoas que você olhava e sabia já: essa aí não vai tal,..., normalmente quem vai é a mulher. Pelo fato do homem, ele. Homem Você joga em qualquer canto, ele trabalha. Mulher a gente vê, por exemplo, quando vem pra cá as menina, a gente sempre põe elas no lugar mais fácil, pra não judiar mesmo, por que o homem é mais pro trabalho grosseiro. Então a gente seguiu esse critério: está certo, vamos lá. Antes manda um do casal embora, do que manda um pai de família, que só ele trabalha. Mas aconteceram os dois. Mandaram um do casal embora, e mandaram também aquele também que era pai de família, pessoa boa. Aparentemente, eu não via defeito mas pessoa. Mandaram embora. Agora os critérios, eu não sei o que foi usado” (Vicente, operador de manufatura).

“ ... sempre passam para a gente o que eles usam critério é o seguinte. Primeiro quem que ir. Usaram o critério que quem tinha parentes na empresa, vamos supor eu e minha mulher trabalhamos na empresa, eles optaram por tirar um, do que um pai de família que trabalha sozinho, e um terceiro caso pessoas que não colaboravam, aí esse critério que você não entende. Você acha assim, fim de semana estou aí se precisar, então que tem no critério, que não colaboro, entendeu. Esse negócio é muito complicado” (Dario, operador de manufatura).

Há também os critérios relacionados à eficiência, que são os mais utilizados e podem ser avaliados através dos seguintes aspectos: performance, custo e disciplina. Quando são planejadas as dispensas, o maior tempo de serviço é, muitas vezes, empregado como sinônimo de eficiência.

Os critérios relacionados a: performance, disciplina e custo, podem ser considerados como um dos mais citados pelas empresas brasileiras. Emprega-se o termo performance para sintetizar duas qualidades dos empregados: desempenho e potencial. Os dois estão relacionados à eficiência: o primeiro, em curto prazo: e o segundo, em longo prazo. No caso de empate de performance de dois funcionários de mesmo posto a preferência de toda empresa é demitir o de maior custo, que geralmente é o mais antigo (NORONHA, 1999).

Já os critérios que se referem ao princípio de necessidade são observados de diferentes maneiras, mas podem ser classificados em dois tipos: encargos familiares e dificuldade de obter outro emprego (NORONHA, 1999). O primeiro e o último foram utilizados pela unidade A, principalmente no que se refere aos funcionários mais velhos, o que não descartou a escolha de algumas pessoas com vários anos de empresa.

De uma maneira geral, as empresas utilizam várias maneiras para avaliar o grau de necessidade dos empregados, que incluem: “estado civil, ser chefe de família, número de filhos, cônjuge que trabalha (em geral só aplicado para mulheres), idade, proximidade da aposentadoria, dificuldade de obter outro emprego, filhos que trabalham, casa própria/pagamento de aluguel ou de prestação do sistema financeiro de habilitação, e posse (terrenos, automóveis), e saúde do trabalhador e de sua família” (NORONHA, 1999, p.158).

A necessidade é uma preocupação mencionada pela maioria das empresas sendo adotada formalmente e incluída de maneira subjetiva na lista de itens a serem analisados nas dispensas. No caso da unidade, no processo que ocorreu durante o estudo de caso pode-se perceber a importância do critério *necessidade* nas escolhas das pessoas a serem demitidas.

Volta-se novamente à questão da unidade A, que ao longo dos anos, criou uma imagem de empresa preocupada com o bem estar de seus funcionários. Em sua revista informativa *Electronews*, a empresa sempre procura destacar a importância de seus funcionários e a sua preocupação com o bem-estar deles, em frases como: “...as pessoas são o diferencial competitivo..”, ou destacando os seus programas voltados para os trabalhadores, tais como: programa unidade A: vivendo com saúde; aprendendo a trabalhar: programa forma cidadãos; família na unidade; programa sempre alerta: segurança em destaque, entre outros.

Os resultados obtidos pela empresa com esse trabalho relacionado à sua imagem puderam ser percebidos por meio do sentimento de orgulho tanto por parte dos supervisores, que em seus relatos mencionam e tentam preservar essa boa imagem da organização, como dos trabalhadores, que se sentem felizes de fazer parte de uma empresa, considerada uma das melhores da região em termos de benefícios oferecidos aos trabalhadores, e vista por eles como inclinada a ajudá-los de alguma forma, quando realmente precisam intervém para ajudá-los, principalmente em casos de saúde na

família dos funcionários. Esses tipos de atitudes ou ações executadas pela unidade repercutem-se entre os seus trabalhadores e na comunidade local, ajudando a fortalecer a sua imagem.

Mesmo nos casos das questões que envolvem a demissão dos trabalhadores, a empresa ainda se preocupa com a imagem que pretende passar para eles: “ poder-se-ia supor também que nessas situações a empresa age racionalmente em busca de uma boa imagem frente aos empregados que ficam. Como disse um dos entrevistados, no momento das dispensas você deve pensar mais nos que ficam do que nos que saem. Os não demitidos sabem que serão tratados da mesma forma no futuro. Nesse sentido todas as políticas de dispensa devem ser pensadas como políticas com grande impacto nas relações entre a empresa e o trabalhador, nas expectativas de cada trabalhador com a empresa, na possibilidade de criação de elos de fidelidade. De todo modo isso significa que a empresa reconhece a ação humanitária ou social como valores fortemente disseminados entre os empregados” (NORONHA, 1999, p.159-160).

Esse também é um ponto que deve ser analisado, pois, além do impacto externo das demissões, da opinião dos trabalhadores dispensados e da comunidade, tem-se a opinião das pessoas que ficam na organização a sua reação ao que aconteceu com os seus colegas de trabalho. No caso analisado, o clima da unidade foi aos poucos se tornando menos tenso e os funcionários entrevistados não fizeram quase críticas aos critérios empregados, o que foi um ponto favorável para a organização, que conseguiu atingir os seus objetivos controlando ou administrando bem os impactos causados pelo processo.

Existem casos em que os responsáveis pela elaboração dos princípios vêem o critério da necessidade como sendo justo, e principalmente bem aceito pelos trabalhadores. Assim, procuram utilizá-lo conciliado ao de performance como uma maneira de tornar válidas as decisões frente à diretoria financeira, aos acionistas e aos empregados, utilizando-os também como uma forma de reduzir as tensões e os conflitos existentes na empresa (NORONHA, 1999). Esse procedimento pode ser observado no estudo de caso, como citado anteriormente, pois os trabalhadores não o questionam e o aceitam sem maiores discussões. Com isso, não se cria um clima ainda mais tenso do que o já existente devido às demissões.

De um modo geral, os denominados princípios alocativos, relacionados à necessidade costumam ser usados considerando-se os princípios e os valores inerentes às empresas e aos indivíduos. Existem duas maneiras mais comuns de serem empregados: como critério de desempate, caso estejam envolvidos dois trabalhadores com os mesmos atributos, o que pode ser considerada uma situação freqüente em empresas que se preocupam em manter políticas de contratação, de treinamento, de promoção e dispensas (NORONHA, 1999).

Na unidade A, segundo os relatos realizados pela supervisora de recursos humanos e pelos supervisores das mini-fábricas, os funcionários estão sempre sendo avaliados. Como isso ocorre, pode-se saber mais facilmente o perfil de cada um. Em relação aos treinamentos que são oferecidos aos trabalhadores, existem quadros na produção, onde é possível obter esse tipo de avaliação do funcionário, assim como os treinamentos que realiza e a qualificação. Outros se referem mais especificamente aos níveis de qualidade e desempenho obtidos pelas pessoas de uma maneira geral.

No caso da organização, como a empresa possui poucos níveis hierárquicos estabelece-se um contato maior entre as pessoas, o que pode aumentar o sentimento de conflito entre as envolvidas no processo de decisão de quais serão os funcionários, demitidos. Talvez o maior conflito esteja relacionado com o supervisor de cada mini-fábrica, que é a pessoa que tem um contato maior com os trabalhadores e que conhece mais profundamente cada um deles por que convivem juntos no dia-a-dia.

Outro critério que também se destaca é o da antigüidade. Ele é importante, na unidade, pois, como foi citado anteriormente, no item, há nas mini-fábricas alguns funcionários com vários anos de empresa, alguns estão próximos da aposentadoria, como é o caso da mini-fábrica 4.

A adoção deste critério pode estar relacionada, às vezes, a algum tipo de razão social, não afetando o desempenho da empresa, sua produtividade ou competitividade.

Existem dois aspectos envolvidos nessa questão: as vantagens e desvantagens obtidas pelas empresas em manter ou não os trabalhadores mais velhos. Eles devem ser analisados, para se chegar a um equilíbrio para os resultados que serão obtidos pelas companhias.

No primeiro exemplo dessa situação, as empresas acreditam que os empregados jovens têm um potencial maior; no entanto, sabem que os mais antigos

apresentam um melhor desempenho. O mesmo ocorre no que se refere aos custos. Demitir os mais antigos implica em “...maiores custos no ato da dispensa (já que a multa do FGTS cresce proporcionalmente ao tempo de serviço), mas tende a significar maior redução permanente na folha salarial que a dispensa de recém – contratados” (NORONHA, 1999, p.152).

Por outro lado, contratar trabalhadores novos implica custos de recrutamento, contratação e treinamento. Sempre existem os dois lados da questão, que devem ser ponderados.

Em relação à unidade A, quando se trabalha com os funcionários mais velhos tem-se a seguinte questão, mantê-los ou não. Segundo os relatos, se por um lado a empresa reconhece a experiência dos trabalhadores e a influência deles sobre os seus colegas de trabalho, por outro, visa modificar o perfil de sua mão-de-obra, que passaria a ser composta por empregados mais novos com maiores qualificações e escolaridade, e salários menores do que os dos mais antigos.

Os benefícios apresentados pelas empresas em geral expressam a valorização da antiguidade do trabalhador na empresa. Mas tal valorização não significa a manutenção do emprego, mas o pagamento proporcionalmente maior de compensações pela dispensa. “Ao mesmo tempo em que reconhecem a antiguidade, atraem os mais antigos para a demissão. Se nem a lei nem os contratos o regulam, há, ao lado da racionalidade econômica que orienta as decisões empresariais, normas sociais e práticas arraigadas que orientam as relações de trabalho no nível local” (NORONHA, 1999, p.172).

No caso da antiguidade, um fator importante a ser avaliado é a influência das pessoas mais velhas entre os membros de seus respectivos grupos ou até mesmo sobre os outros trabalhadores e a repercussão que a dispensa deles terá entre os outros funcionários da empresa. A demissão desses trabalhadores pode gerar sentimentos de solidariedade e revolta em relação à injustiça cometida pela organização, pelo fato, por exemplo, de estarem próximos da aposentadoria.

Segundo os relatos dos trabalhadores, quando as pessoas mais velhas são dispensadas na unidade A, os comentários dos seus colegas repercutem pela empresa.

Eles se solidarizam quando os funcionários que trabalham há vários anos na organização são demitidos. Cria-se um sentimento de injustiça entre eles, e muitos se

colocam na mesma situação deles, ou seja, sendo demitidos após vários anos dedicando a sua vida à empresa. Esse tipo de sentimento também se enquadra em outro tipo de comentário que foi realizado por vários funcionários entrevistados, no qual eles demonstram uma certa tristeza ao dizerem que compreendem ou têm consciência de que não passam de números para a organização.

Ainda voltando à questão da demissão dos trabalhadores mais velhos, próximos da aposentadoria, existem empresas que optam pela manutenção deles, devido a problemas relacionados às políticas do país, que tornam o sistema previdenciário precário e, nos casos de trabalhadores com problemas de saúde, não oferecem as condições que eles necessitam. Sendo assim, algumas companhias preferem, nos casos de problemas de saúde (ou seus familiares), não demiti-los como uma maneira de manter o seu acesso ao plano de saúde que elas oferecem (NORONHA, 1999).

No caso da unidade A, um dos aspectos mais citados pelos supervisores e pelos trabalhadores são os benefícios concedidos às pessoas, que, segundo esses relatos, estão entre os melhores das empresas situadas na região. Esse ponto contou com a aprovação ou concordância da maioria dos trabalhadores, que durante as suas entrevistas sempre citaram os benefícios da empresa, e alguns até comentavam que eles os mantêm na empresa, quando consideram também o bem-estar de suas famílias.

As empresas normalmente procuram oferecer planos de assistência médica aos empregados e o auxílio alimentação ou cesta básica. Outras ampliam os benefícios concedidos, oferecendo-lhes, por exemplo, auxílio à educação dos empregados e seus filhos, creche e seguro de vida. As políticas de benefícios muitas vezes são empregadas pelas grandes empresas como uma estratégia para atrair e manter bons profissionais, qualificados e motivados, que se encaixem no perfil da empresa.

O plano de saúde que é fornecido pela unidade ainda hoje continua sendo um de seus maiores benefícios, e o primeiro a ser citado pelos trabalhadores entrevistados. Em alguns casos, os trabalhadores chegaram a relatar casos de problemas de saúde na família que com o plano de saúde e com a intervenção da empresa foram solucionados (resolvidos).

Outro critério também utilizado é o que se refere à disciplina das pessoas e inclui fatores relativos a: atrasos, faltas, descumprimento de normas da empresa, que podem ou não ser compatíveis com os de performance.

Ele pode variar de uma empresa para outra, estando associado ao perfil da mão-de-obra. Em companhias onde predomina a mão-de-obra não qualificada, a disciplina é compreendida como sinônimo de qualidade, e quando é qualificada, a disciplina tende a ser vista apenas como um dos elementos da qualidade. Também pode estar associado à questão de autoridade, isto é, tanto as chefias como a gerência valorizam o respeito à hierarquia e a obediência às ordens superiores, sendo decisivo no momento em que o supervisor avalia uma de missão, ou os vários nomes a serem escolhidos (NORONHA, 1999).

Os supervisores na empresa estudada podem indicar nomes para a demissão, mesmo em períodos fora dos planos de cortes. A indicação de um funcionário por um supervisor utilizando-se esse critério pode ser resolvida de dois modos: o primeiro inclui a tentativa, por parte da supervisão de recursos humanos, de alocar ou transferir a pessoa para outras mini-fábricas; a segunda maneira envolve a demissão imediata do funcionário.

Nas empresas existe a tendência em se adotar procedimentos que valorizem performance mais que reduzam custos. “A rotatividade é vista como uma prática ineficaz, que tende a comprometer a qualidade do trabalho e do produto. Porém as dispensas pautadas em custo são muitas vezes consideradas inevitáveis, seja porque a estrutura salarial da empresa apresenta-se distorcida, comprometendo a médio ou longo prazo sua lucratividade (e assim exigindo cortes de empregados qualificados, mas com salários superiores à média do mercado) ou pela necessidade de reduzir os custos das dispensas, selecionando os empregados recém-contratados independente de seus potenciais” (NORONHA, 1999).

Em relação à rotatividade de trabalhadores na empresa, apesar de a supervisora de recursos humanos e os supervisores das mini-fábricas argumentarem que essa rotatividade é baixa, no período em que foi realizado o estudo de caso na unidade, que incluiu três momentos distintos, como foi relatado no item 4.2, alguns dos funcionários entrevistados no decorrer desse período já não se encontravam mais na empresa. Um dos casos que mais se destacaram foi o do gerente de manufatura, que foi entrevistado e, após um curto período, foi demitido da empresa - seu cargo foi eliminado ou deixou de existir. Após o término do estudo de caso, a supervisora de recursos humanos também deixou a unidade e foi para a empresa concorrente.

Um fator que também contribui para essa rotatividade está mais relacionado aos produtos fabricados nas empresas. Como a sua produção é sazonal, assim como a de outras companhias do setor de linha branca, ela estabelece um corte informal entre empregados temporários e a equipe fixa. Ao fim do período de pico de produção, elas dispensam os funcionários recém-admitidos, embora em alguns casos procurem manter aqueles que se mostraram particularmente qualificados. Para isso eliminam trabalhadores fixos que apresentam problemas disciplinares (NORONHA, 1999).

Um aspecto importante a ser observado e que pode ajudar a explicar a tendência que existe no setor de que os períodos de demissões ocorrerem na mesma época, é o seguinte: “ as práticas locais, das empresas, não definidas em lei nem em acordos coletivos, podem ser cruciais tanto para a caracterização do sistema de relações de trabalho em um determinado país ou região, como para a definição do comportamento do emprego ou do perfil da mão-de-obra. Por exemplo, à medida que nem a lei nem os acordos coletivos regulam os critérios de contratação dos empregados (ou impõem apenas poucos limites) as empresas estão livres para definir a preferência por determinadas faixas etárias, níveis de escolaridade, graus de experiência profissional, ou mesmo sexo, contanto que não configurem práticas discriminatórias” (NORONHA, 1999, p.137).

No caso da empresa estudada, estipularam-se várias exigências que os novos trabalhadores devem ter entre elas um maior nível de escolaridade, exigindo-se como o segundo grau, ou como é denominado hoje, ensino médio. Em relação à concessão de carros para os supervisores e gerentes, ainda é feita, mas para viagens a trabalho.

Para finalizar os aspectos relacionados aos critérios de demissão, tem-se a questão da influência dos sindicatos nas negociações realizadas entre as empresas e os trabalhadores: “...a lei estrutura os outros espaços normativos. Três dos princípios básicos da legislação brasileira se reproduzem nos outros espaços normativos: a liberdade de contratação e de dispensa (na lei expressa pela dispensa imotivada), a opção por liberdade de demitir mais que por redução de custos de dispensa (reproduzindo o espírito do FGTS) e a introdução de benefícios sociais através das relações de trabalho” (NORONHA, 1999, p.172).

Pelo que se pode observar nas entrevistas, os trabalhadores, quando são questionados sobre a influência do sindicato nas negociações com a unidade,

argumentam, em sua maioria, que ela é pequena. São poucas as questões em que o sindicato interfere e obtém resultados; na maior parte prevalece a decisão da empresa.

Como esse assunto foi pouco explorado no decorrer do estudo de caso e o trabalho focou mais outros aspectos, optou-se nesse momento por se realizar esse breve comentário. No entanto, fica em aberto (ou abre-se espaço) para estudá-lo mais detalhadamente em um trabalho futuro.

Realizadas as observações a respeito dos critérios de demissão, que permitiram compreender melhor os processos de dispensas realizados pelas empresas e mais especificamente pela unidade A, no próximo item será discutida a questão dos trabalhadores que permanecem nas empresas e que sofrem as modificações realizadas no ambiente interno, ou seja, com a redução do número de pessoas, para os que ficam intensifica-se o trabalho, o que pode ser considerado um assunto polêmico, que vem sendo estudado e muito discutido atualmente.

4.2.8 Intensificação do trabalho

Dando seqüência às questões que envolvem os processos de demissões ocorridos na unidade A, esse item irá abordar brevemente alguns aspectos relacionados à intensificação do trabalho, enfocando mais especificamente o caso das pessoas que permaneceram na empresa após os “cortes” ocorridos nos primeiros meses de 2002.

Para os funcionários remanescentes inicia-se uma nova fase de adaptação envolvendo aspectos diretamente relacionados ao trabalho, fruto da redução do número de pessoas na unidade que influenciam diretamente o estado psicológico e o comportamento deles, como visto anteriormente no item 4.1.1. Além disso, para os que ficam aumentam as responsabilidades e as exigências, que passam a fazer parte do cotidiano de trabalho.

“ A gente faz mais que a gente fazia. Por exemplo, eu não trabalhava com compressor colocando tampa e nem fazendo aqui atrás, antes de mudar, ter essa redução. Mexia mais com a parte elétrica, com ligação elétrica,... Depois que teve essa demissão a gente passou a trabalhar nessas outras áreas também. Aumentou bastante, o número de serviço, quantidade de serviço... Aumentou mais, aonde tinha duas, três

peessoas fazendo o serviço, hoje a gente faz sozinho. Diminuiu o número de pessoas e aumentou o serviço” (Gustavo, operador de manufatura).

Pode-se observar que, na unidade A, a maioria dos trabalhadores já passou por um ou mais processos de demissões, e os funcionários com um maior tempo serviço presenciaram no decorrer dos anos a redução “drástica” do número de pessoas na empresa, principalmente quando comparado com o do tempo em que a unidade era uma companhia nacional (item 4.2.9).

“ ... mudou por que você tinha muita gente e pouca organização. Você tinha muita gente para mandar, e a maioria não se entendia. Entre as próprias pessoas que estavam mandando.... Eu acho que o Sérgio Prosdócimo se importava muito com o ser humano também ... eu via ele como uma pessoa que importava com o lado do ser humano. E ele não teve acho essa coragem de fazer, ele vendeu a fábrica, veio a multinacional e fez a reciclagem necessária, fez as coisas que são necessárias, e aquilo mudou. Tanto é que você hoje se tiver 1.500 pessoas você produz mais, que com 4.000 pessoas. Que dizer, a melhoria foi imensa na área de produção” (Jaime, montador de produção).

Ao longo dos anos, a unidade realizou várias mudanças relacionadas à produção, que envolviam diferentes aspectos, desde a implantação de novos sistemas, novas técnicas, até significativas modificações no *layout* (item 4.2.2.2). Várias dessas modificações realizadas na produção envolviam: transformações no arranjo físico, como a implantação de células de manufatura e das mini-fábricas; mudanças organizacionais como o trabalho em grupo, o aumento das exigências e responsabilidades dos trabalhadores; mudanças tecnológicas, que incluíam a utilização de novas tecnologias nas linhas, por exemplo, no processo de pintura, que reduziram os tempos de execução das tarefas; modificações na gestão de recursos humanos como a utilização do *downsizing*, que levou à redução de pessoal e ao enxugamento da estrutura que possui atualmente poucos níveis, cargos e funções.

“... foi bastante significativo para nós. Nós tínhamos mais ou menos. Chegamos a ter aqui na empresa, acho que até o começo dos anos noventa aí, 2.800

funcionários por aí, e hoje nós temos 1.000, 1.100 funcionários. Você imagina o quanto reduziu a empresa. Pra nós, foi uma certa sensação de insegurança, lógico. Todo mundo começou a preparar currículo” (Henrique, supervisor).

“Diminuiu. Acho que não chega a 1.000 funcionários na empresa. Reduziu. Quando eu entrei aqui, na época de 96, foi uma das melhores épocas da fábrica. Chegou perto de 4.000, quase 5.000 funcionários. Houve essa redução, pra quase, menos de 1.000 funcionários” (Aldecir, operador de manufatura).

Todas essas modificações repercutiram-se diretamente no cotidiano dos trabalhadores que vivenciaram esses momentos de mudanças. Eles passaram a sofrer uma constante pressão no ambiente de trabalho, o que fez com que os sentimentos, como insegurança e o medo do desemprego, se tornarem mais comuns.

“Teve época de mandar 300 pessoas embora. Você fica tensa Como pode ser um pode ser outro. Teve gente que tinha 22 anos e foi, saiu da empresa, então a gente fica tenso mesmo” (Danieli, operador de manufatura).

“ A gente chegou a ver bastante gente ir embora. Quando passo, Pereira Lopes pra Clímax, mato todo mundo, nós ficamos em 9 só. Mando até o gerente da área nossa, encarregado, a gente fico em nove só. Nós trabalhamos em bastante mulheres, fico duas só, comigo. Ficamos em nove, fecho, a gente fico seis meses fora, depois volto outra vez. Aí firmo. Depois dava aquela queda. Agora ultimamente já não está tendo, tanta “poda” (Irineu, montador re- processo – teste funcional).

Além dessas modificações ocorridas na unidade A, ainda hoje outra importante característica do setor de linha branca que contribui para aumentar os sentimentos de ansiedade dos trabalhadores, é a sazonalidade da demanda dos produtos fabricados na empresa. Na unidade A as variações na demanda das lavadoras e dos *freezers* ocorrem mais freqüentemente em duas épocas do ano. No caso das lavadoras, tem-se o aumento da produção no inverno e no final do ano, e no dos *freezers* tem-se uma queda significativa no inverno. Isso significa que nas épocas em que a demanda dos produtos

crece, tem-se o aumento das exigências e das pressões relativas à quantidade e ao tempo.

Como os processos de demissões muitas vezes também são justificados pelas variações na demanda (item 4.1.1), nos períodos de pico tem-se um número menor de trabalhadores responsáveis por uma produção alta, e isso faz aumentarem as exigências, cobranças e pressões, e conseqüentemente, a intensificação do trabalho. Segundo GOLLAC & VOLKOFF (1996) são nesses momentos que as companhias procuram adaptar o seu fluxo regular de produção às flutuações do mercado, o que faz elevarem as pressões ligadas ao funcionamento das máquinas, às normas de produção e mesmo ao controle permanente exercido pela hierarquia.

No caso das companhias do setor de linha branca, do qual faz parte a unidade A, estabelece-se uma forte relação entre a tensão relativa ao fluxo e à pressão temporária da demanda, que é comprovada pelo resultado elevado entre a taxa de diminuição dos tempos de ciclo de produção e a extensão das pressões exercidas pelo mercado no ritmo de trabalho.

A intensificação das pressões e do ritmo de trabalho para VALEYRE (2002) leva à união das lógicas industriais e financeiras da organização. Isso significa que, além da difusão das pressões e do aumento do ritmo imposto pela demanda, existem as pressões clássicas que já fazem parte do dia-a-dia da unidade, como as normas de rendimento, os ritmos das máquinas automáticas ou o fluxo de produção.

“A gente vem trabalhar cansado. O ritmo de final do ano é sempre puxado ...”
(Aldecir, operador de manufatura).

“...eles cobram muito. Cada motivo, é um motivo pra ele ver se você é um bom funcionário, se você não é. Já teve casos de pessoas que não agüentam a pressão. Acharam que é muito para ela. Se aconteceu, na minha célula nós ficamos totalmente estressados quando entrou a M (denominação interna do produto). Todo mundo, nervosos, agitados, muda totalmente o comportamento nosso dessa linha para aquela. E se você vier e ficar ali analisando o comportamento lá e analisar aqui, você vai ver que trabalha todo mundo diferente. Então mexe muito, ficam nervosos, é mais cobrança é ali” (Tereza, operadora de manufatura).

Esse constante aumento das pressões sobre os ritmos de trabalho evidencia a evolução da organização econômica e da gestão das empresas, através de aspectos como a invenção de novas formas de concorrência, para a variedade de produtos ou a redução de prazos de entrega; e a difusão da produção em fluxo contínuo (GOLLAC & VOLKOFF, 1996). No caso da unidade A, em 2002, no terceiro momento em que foram realizadas as entrevistas finais nas mini-fábricas -M3 e M4- notou-se o aumento da influência das pressões relacionadas à demanda e aos tempos ou prazos. Esse período também se caracterizou por um aumento significativo na demanda das lavadoras, vinculado também com o lançamento de novos modelos, obrigando a unidade a aumentar a quantidade de horas trabalhadas em seus turnos, e os funcionários trabalhassem horas extras aos finais de semana. Com isso, segundo os relatos dos funcionários e dos supervisores, houve um significativo aumento no ritmo e nas horas de trabalho.

“Estamos até às 5. É muito corrido. Não, é difícil mesmo. Ai é difícil, por que só tem sábado, e aos sábados você nunca pode contar com o sábado, por que você sempre tem que, às vezes, um dia ou outro, você tem que fazer banco de horas, às vezes uma hora extra, você não pode contar com o sábado. Fala: eu vou pegar um compromisso pra todos os sábados. É difícil” (Irene, operadora de equipamentos).

Além disso, com o aumento da pressão sobre o ritmo de trabalho, as “paradas na linha” somente devem ocorrer em situações em que essas não possam ser evitadas, com é o caso da ocorrência de panes. Cabe aos trabalhadores a responsabilidade de buscar soluções para os problemas que ocorrerem e fazer o que for necessário para que se possam atingir os objetivos de produção em um curto espaço de tempo. Caso as interrupções ocorram, as pessoas responsáveis, como os inspetores e supervisores, devem tentar resolvê-las o mais brevemente possível. Existem casos em que elas são reparadas rapidamente, sem que haja para isso tempo para se pesquisar as causas da primeira e eliminá-las.

Como alguns tipos de panes costumam ocorrer nos equipamentos, os incidentes elevam-se com o aumento das pressões no ritmo de trabalho na produção e na produtividade do trabalho. As interrupções podem ser freqüentes, imprevisíveis, e

acompanhadas de situações de urgência e de mudanças no programa de trabalho. Quando os meios de trabalho não favorecem a reposição do tempo de interrupção, tem-se um acréscimo nos custos (GOLLAC & VOLKOFF, 1996).

“... montamos a C. ontem, ontem foi o dia inteiro com gerente, supervisor, e um monte de gente na cabeça, querendo produzir uma quantidade que num dava pelo fato de está aprendendo “atua”. Então qualquer coisinha é cobrança. Qualquer paradinha “bronca” (Lucas, operador de manufatura).

“Ah, fica tudo tenso sabe. Tenso, às vezes, pega o material lá: ah, não sei o que. Mas o ritmo não tem jeito, sabe, é determinado pela linha. E se para tem uma luzinha lá que fica bem direto lá, então o pessoal tem medo sabe, dá um certo medo .. Igual na nossa célula que é separada, é o caso da luzinha. Ai vê de longe. Ai ele chega para perguntar, eu acho que é a lógica, para, viu que está acesa, o que aconteceu tal. Ai o problema é isso. Sempre quem para são as pessoas erradas, e para, e ele pergunta tipo pra pessoa certa. E a pessoa certa não que fala pra num “desvia” da outra. Ai, ele sai xingando, mas sempre quando eu pergunto ninguém responde, sei lá o que. Fica aquele negócio” (Lucas, operador de manufatura).

Nesses momentos, os trabalhadores mais velhos representam papéis importantes, pois, ao longo da vida profissional, acumularam experiências e conhecimentos sobre seu trabalho. As experiências deles, antecipando-se em cooperar, em repartir diferentemente o trabalho e as tarefas, adaptando suas ferramentas ou os seus documentos, e utilizando algumas estratégias para contornar situações difíceis ou dificuldades são importantes ou até decisivas (GOLLAC & VOLKOFF, 1996).

Outros tipos de pressões também podem contribuir para intensificar ainda mais o ritmo de trabalho: a automação; as relacionadas às máquinas, aos fluxos de produtos ou de peças ou ao trabalho na cadeia; a busca de resultados, implica a urgência de se resolver os problemas em caso de acidentes ou disfunções técnicas; das normas de produção e os contratos de trabalho, que devem respeitar o período da jornada ou mais; as hierárquicas, que resultam do controle e da supervisão permanente da velocidade (comportamento) de trabalho pelo pessoal que compõe os quadros da empresa; as

horizontais, que correspondem às pressões sobre os ritmos de trabalho incluindo a dependência direta do trabalho dos colegas; as de mercado, que incluem o local de trabalho e a obrigação de responder a demanda dos clientes (VALEYRE, 2002).

Todos esses fatores ainda estão relacionado às novas propostas que envolvem o conteúdo do trabalho, que refletem diretamente nos trabalhadores e reforçam a intensificação do trabalho; e a influência das pressões de mercado sobre as companhias, que também reforça a necessidade do desenvolvimento da polivalência dos postos, pois com as variações na demanda, as empresas têm a necessidade de adaptar a sua mão-de-obra às necessidades de produção, como ocorreu na unidade A em dois diferentes momentos. No segundo momento em que foram realizadas as entrevistas, quando ocorreram as quedas na demanda dos produtos, e no terceiro momento, a situação se inverteu.

Nesses dois períodos, os trabalhadores foram alocados ou remanejados das mini-fábricas nas quais trabalhavam para outras, fato esse que só foi possível devido aos treinamentos realizados pela empresa, à qualificação dos trabalhadores, e em muitos casos à polivalência deles. O número de treinamentos que esses trabalhadores realizaram consta em quadros afixados nas linhas de produção, com os nomes dos trabalhadores e os respectivos treinamentos que ele já fez, e com os postos que ele pode ocupar. Por exemplo, o trabalhador que já recebeu os treinamentos: *on the job*, documentação ISO 9001 e ISO 14001, básico de qualidade, 5S (organização e limpeza), comunicação, *kaizen*, e segurança, pode ocupar os postos 1, 2 e 3. Através desse quadro, é possível perceber quais trabalhadores são considerados pela empresa como polivalentes e podem ocupar todos os postos, e também quais trabalhadores estão aptos a serem remanejados para outras mini-fábricas.

“ Então eu na parte de inspeção às vezes na parte da manhã eu vou lá ajuda fazer o isolamento, eu vou ajuda monta caixa interna, então vou aprendendo todas as funções da linha inteira. E mesma coisa, os cara que trabalham na pré - montagem, eles que às vezes vêem ajuda a gente na inspeção e na embalagem ” (Reinaldo, inspetor de qualidade).

Essa pressão temporária que exige que as pessoas sejam eficientes em seu trabalho torna-o mais difícil unicamente porque ela obriga as pessoas a executarem esforços durante um determinado tempo, o que em muitos casos aumenta a tensão e ansiedade dos trabalhadores. Entre as principais imposições feitas aos trabalhadores pela empresa no período em que as mudanças começam a ser estabelecidas estão: a disponibilidade voluntária diária, e a compreensão das necessidades da empresa. Essas mudanças interferem diretamente na vida dos trabalhadores, envolvendo-os totalmente com as suas novas regras. As modificações ocorrem no trabalho, e com elas são estabelecidas novas proibições, obrigações, e regras de sociabilidade são impostas (PIALOUX, 1996). Uma outra observação importante a respeito do processo de intensificação do trabalho é que ele leva alguns funcionários a perderem a confiança na organização (KALLEBERG & BERG, 2002), o que acarreta seu menor envolvimento com o trabalho e com a empresa, e mais especificamente no caso dos grupos de trabalho pode levar a problemas na qualidade, diminuição da produtividade e do desempenho.

“Olha, é que a empresa necessita dessa mudança, sabe de o pessoal remaneja. Só que às vezes não é legal pra gente, por que a gente não está acostumado em determinado serviço, então você tem que chegar e já pegar a prática rápido. Às vezes sabe, dá desgaste físico, é físico, cansa a mente também, então é meio, complicado. Por senão, tipo, a gente sai daqui e vai pra um setor, de repente precisa em outro setor, vai remanejado de novo. Então está sempre mudando. É legal você aprende várias funções tal, mas ao mesmo tempo é muita pressão” (Aurélio, operador de manufatura).

“É só essa fase agora que a lavadora está muito alta, então a gente tem que fazer o possível pra produzir aqui e tenta ajuda eles. Inclusive é numa hora dessa que você tem que mostrar que você gosta da firma mesmo. Por que a gente está trabalhando de sábado, de domingo, quer dizer deixa o lar da gente. Deixa, mas está ajudando hoje pra recompensa de amanhã. Você não pode virar as costas para empresa numa emergência dessa, já que ela precisa de você” (Altamir, montador).

“Aumentou no caso a responsabilidade, quando diminuiu o número de pessoas. É por que às vezes são duas funções pra fazer na mesma hora. Então, antes acho que era mais fácil. Aquela máquina sua, não sei o que. Na próxima hora aquela máquina, na próxima hora. Agora não, aquela máquina é minha aquela também. Então no caso, aumenta por que a gente tem a visão do que tem que ser feito naquele mês. Ai numa dessa que a gente se propõe. Precisa vim sábado. Passa uma lista: Só eu não posso, por que tenho curso. Então. Mas você pode vim à tarde, você pode vir de manhã, de alguma forma você” (Amauri, operador de manufatura).

Ao longo dos anos, com a implantação das mini—fábricas e dos outros conceitos como as células e o trabalho em grupo, várias mudanças foram realizadas na empresa. Apesar das várias vantagens obtidas por elas, a utilização dessas novas formas de organização do trabalho trouxe também, como consequência, vários processos de demissão, que levaram ao aumento da insegurança e ao medo do desemprego.

Com um número menor de pessoas e com os períodos caracterizados pelo aumento da demanda e, conseqüentemente da produção, nota-se a intensificação do trabalho para as pessoas que permaneceram na empresa. Diante dessa situação, os trabalhadores tentam se adaptar às novas exigências da unidade. Apesar de muitos estarem conscientes de que, após os últimos processos de demissões, houve um aumento significativo de responsabilidade e de tarefas e funções a serem executadas por eles no cotidiano de trabalho, o constante medo de demissões os leva a resistirem menos e a aceitarem mais as condições que lhes são impostas pela empresa.

Para esses trabalhadores que permanecem na empresa resta a obrigação de procurar ajustar, da melhor forma possível, as suas atitudes às exigências da organização. Diante dessa nova situação, as pessoas passam normalmente a oscilar entre dois tipos de comportamentos. O primeiro é fazer o jogo da empresa, aceitando as suas propostas, não as recusando a princípio; e o segundo é sentirem-se tentados a recuar em sua maneira de agir, fato que provoca uma diminuição da resistência da mão-de-obra. Agindo dessa maneira, os trabalhadores solidarizam-se visivelmente com as delegações que lhes são atribuídas em uma situação em que a agravação das condições de trabalho começa a se manifestar (PIALOUX, 1996).

No caso da unidade A, os trabalhadores oscilavam entre estes dois tipos de comportamento, principalmente nos períodos após as demissões. Pode-se notar que depois do último processo de demissões ocorrido na empresa, aumentou significativamente a demanda dos produtos, o que fez o ritmo de trabalho se intensificar, e exigiu deles uma maior dedicação à empresa (ex: horas extras).

“Por exemplo, nós ficamos até 5 horas da manhã, uma hora de banco, a gente paga todo dia, e de Sábado, se você vem um é hora extra, se vem o outro é banco, entendeu. Um sim, um não é banco. Então é difícil você trabalhar a semana inteira nesse horário louco aí, por que pra mim é um horário louco. Por que eu tenho muita dificuldade pra dormir durante o dia. Então como eu moro aqui do lado, eu saí 5 e 10, quando é 5:20 eu estou em casa. Eu tomo banho e vou deitar... Então na verdade eu só vou dormir praticamente depois do almoço. Então é ruim isso. É claro que é ruim, por que se você fica sem dormir, é terrível. Você não se concentra legal, você às vezes fica nervoso à toa. Então é um horário meio louco, sabe esse horário nosso. Sai 3 horas da manhã é uma coisa, sai às 6 horas é outra, totalmente diferente. E todo sábado, todo sábado, trabalhando. Então você chega num ponto, você vai. Vai cansando. Que vê, que eu saí da minha casa, como eu moro aqui do lado, 15 pra 6 da tarde. Por que eu moro aqui do lado. Por que tem pessoa, sai de casa 5 horas da tarde, ele vai chega no outro dia depois das 6 da manhã em casa. Então conta, pra você vê quantas horas está fora de casa. Então você fica umas 12 horas fora de casa, chega o sábado, inteirinho aqui também. E domingo o que você tem que fazê é dormi, pra você está novo na segunda feira, se não na segunda feira você não consegue trabalha. Você chega num ponto que você se esgota, entendeu” (Jairo, operador de equipamentos).

Se, por um lado, a empresa, diante dessa situação, promove o desenvolvimento do individualismo dos trabalhadores e da concorrência entre indivíduos e equipes, por outro ela estimula a solidariedade e o desenvolvimento de novas relações sociais, que são necessárias para o funcionamento do novo modelo de produção. Todos esses fatores transformam o ambiente de trabalho.

“ Por que a gente está numa situação, por exemplo, o horário nosso é das 5 às 3 da manhã. Mudamos agora das 6 às 5 da manhã, então você vê, a gente fica 11 horas aqui dentro. E estamos trabalhando todo sábado. E pouquíssimo que não vem. Você pode olha na listagem, de pessoal, deve ter dois ou três que não vem, sabe. O resto, todo mundo está aí. Todo mundo colabora. Você entendeu aonde eu quero chega. Então, parte colaboração, o pessoal está colaborando. Olha, até uma conversa que a gente vai trabalha véspera de Natal. E tenho certeza que todo mundo vai está aí. O que é isso aí, é colaboração ” (Jairo, operador de equipamentos).

“E a outra coisa, é sobre o banco de horas, que eu acho também parte negativo deles também. Eles exigem que você venha, não chega assim cobra diretamente que você vai ter que vim. Mas o que acontece. Manda passa a lista na linha inteira, que vem, quem não vem. Se você não vier, ele manda você ir conversar com ele, por que você não vem. Por que o banco de horas, ele fala que é hora normal. Ninguém quer trabalhar no sábado, nem eu quero, mas o banco de horas é hora normal. Então é obrigado você vir. Então eles obrigam, na minha opinião, obrigam você a vir trabalhar no banco de hora. Fica sem saída. Por que se você fala pro facilitador que você não vem, ele chega aqui e fala que você não vem, ele fala: então manda ele na minha sala, quero conversa com ele. Então você tem que ir lá, explica, uma boa explicação, por que você não vem. Se for explicação, que você tem um casamento pra ir, é padrinho? Não, então por que você vai no casamento. É eu vou a um batizado? Você é padrinho? Não, então por que você vai ao batizado. Então que dizê é dessa forma. Ele não que sabe a razão por que você vai faltar, ele que saber a coisa certa. Se você vai faltar, por que você tem um compromisso sério, ou se é um compromisso que não é tão sério, tão sério pra você ir. Então exige que você venha ” (Francisco, operador de manufatura).

De uma maneira geral, esses são alguns tipos de pressões que estão cada vez mais presentes nas organizações e que promovem a intensificação do trabalho. Existem vários outros aspectos envolvidos na questão da intensificação do trabalho que são importantes e ao mesmo tempo interessantes de serem estudados. Porém o objetivo desse item era mostrar que, após os vários processos de demissões ocorridos na unidade

A no decorrer dos anos, pode-se observar que existem traços claros da intensificação do trabalho.

Após essa breve apresentação do assunto, encerra-se aqui o capítulo do estudo de caso, que procurou traçar um perfil das principais características presentes na unidade A no decorrer do estudo de caso.

Como as observações foram realizadas em três momentos distintos, muitos pontos interessantes destacaram-se, foram relatados e discutidos no decorrer do estudo de caso. Sendo assim, no próximo capítulo serão apresentadas as conclusões do trabalho.

5 CONCLUSÕES

O objetivo dessa tese de doutorado é compreender a estrutura e o funcionamento de um novo arranjo organizacional denominado de mini-fábrica, e os outros conceitos utilizados conjuntamente a elas, estudando-se as principais características presentes no seu planejamento e na implantação em uma unidade de um grande grupo multinacional do setor eletroeletrônico. Para isso buscou-se compreender a proposta inicial de mini-fábrica, como a empresa as utilizava, quais as principais modificações e adaptações que foram realizadas ao longo dos anos na unidade, desde a sua implantação até os dias atuais, como elas estão sendo empregadas, e quais os principais impactos e contribuições desse arranjo produtivo e organizacional e dos outros conceitos utilizados, para a organização e para as pessoas envolvidas no processo.

Através das características observadas no arranjo produtivo e organizacional denominado pela unidade de mini-fábricas, verificou-se a existência de um novo arranjo híbrido. Com base na teoria estudada dos através os dados e relatos coletados no estudo de caso realizado na unidade A, em três momentos distintos, obteve-se um vasto material, o que tornou possível uma série de conclusões importantes e interessantes nesse trabalho.

Iniciando-se pela trajetória da empresa, verificou-se que essa pode ser dividida basicamente em duas etapas. Um primeiro momento, no qual era caracterizada como uma grande empresa nacional - primeiramente Clímax e depois Prosdócimo - com um amplo quadro de trabalhadores e com uma marca já consolidada no mercado, e um segundo momento, em que passa a ser uma unidade de um grande grupo multinacional, com uma estrutura enxuta e com um reduzido número de funcionários.

Ao longo dessas etapas, várias mudanças ocorreram em sua administração, e em seus processos produtivos e organizacionais, principalmente após a sua aquisição pelo grupo A, que tinha entre os seus principais objetivos a melhoria da eficiência e dos resultados em sua nova unidade.

A proposta de mini-fábricas começa a se difundir na unidade na década de noventa e tem como o seu principal precursor um novo gerente, que trabalhou em uma empresa do setor automobilístico, onde esse conceito já era utilizado. Pode-se verificar

no decorrer do estudo de caso que, em um momento inicial, as propostas para a implantá-las na unidade tiveram uma clara influência do modelo empregado no setor automobilístico, que foi utilizado como a base para o desenvolvimento das mini-fábricas, assim como as experiências realizadas em outras empresas.

Para implantá-las, alguns conceitos acessórios foram fundamentais, tais como o trabalho em equipes multi-função, como eram denominadas; as modificações no arranjo físico com a utilização das células de manufatura; e as mudanças no perfil dos trabalhadores. Mas para se utilizar esses conceitos na unidade, algumas mudanças foram necessárias, tais como a eliminação de alguns cargos e funções, o que ocasionou uma redução significativa do quadro de funcionários na unidade e atingiu todos os níveis da estrutura hierárquica, incluindo os gerentes, mestres, contramestres e os trabalhadores. Em algumas áreas, onde foram realizados os processos de terceirização, tais como serviços de limpeza e restaurante, o número de demissões de trabalhadores foi maior, envolvendo principalmente os que tinham uma escolaridade ou qualificação menor.

No entanto, a maioria dos trabalhadores considerou que as mudanças realizadas na unidade, principalmente as que envolviam a organização do trabalho, seriam positivas para eles, melhorando o modo como trabalhavam. Isso fez com que eles se dispusessem a aceitar as mudanças, procurando adaptar-se à nova realidade. Os “cortes” realizados no quadro de funcionários da unidade também contribuíram para que os trabalhadores optassem por não resistir ou questionar mais criticamente as mudanças.

Ocorreram casos em que os trabalhadores, por não concordarem com as modificações, principalmente as que se referiam a ensinar e dividir as funções que eles costumavam executar individualmente com os colegas de grupo, optaram por pedir demissão. Um fato que pode ser notado a respeito desse momento na empresa é que, segundo os trabalhadores, a influência do sindicato foi pequena, restringindo-se a negociar os direitos dos trabalhadores, sem questionar mais severamente as demissões.

Quando se iniciaram as modificações na unidade e as mini-fábricas foram implantadas, essas podiam ser caracterizadas como uma “fábrica dentro de outra fábrica”, pois possuíam uma autonomia significativa para a tomada de decisões e os recursos necessários para o seu funcionamento, sendo abastecidas pelas mini-fábricas de apoio. Cada uma tinha o seu próprio gerente, supervisores, responsáveis pelos

departamentos (descentralizados da estrutura da empresa), trabalhadores, e reportava-se aos gerentes da unidade no final de cada mês, quando eram apresentados e discutidos os resultados obtidos.

Analisando-se esse arranjo inicial das mini-fábricas, pode-se constatar que ocorriam alguns tipos de problemas, por exemplo, quando os resultados eram apresentados e comparados, os conflitos entre elas aumentavam. Notou-se que, com o passar do tempo, esse procedimento acirrou a competição entre as mini-fábricas, e fez com que cada uma focalizasse ainda mais em seus próprios objetivos, problemas e resultados, ocasionou a perda da visão ou da compreensão da unidade como um todo, que deveria interagir para obter resultados comuns, dificultando também a administração da unidade.

Outra causa habitual de atritos eram as mini-fábricas de apoio responsáveis por suprir as necessidades das outras. Em alguns momentos, umas precisavam estabelecer prioridades para atender aos pedidos das outras o que gerava aumento da tensão entre elas, acompanhado de argumentações sobre suas necessidades e de contestações sobre a ordem de prioridades estabelecidas.

Mas talvez o fator analisado mais importante se refira ao aumento dos custos envolvidos com a utilização desse arranjo inicial, ou seja, como cada mini-fábrica possuía um certo grau de autonomia, recursos necessários para o seu funcionamento e, com a descentralização dos departamentos da unidade, dispunha de um representante de cada um deles, (exemplo: recursos humanos, logística), redundando em um número maior de pessoas. Todos esses fatores, conciliados, contribuíam para elevar os gastos necessários para mantê-las.

Com o tempo, algumas modificações começaram a ser realizadas para ajustar os problemas que estavam ocorrendo. Começou-se a buscar novas soluções mais adequadas às especificidades e às necessidades da unidade, o que deu início ao processo do “reinventando a roda”. Isto é, o arranjo inicial baseado no modelo utilizado pelo setor automobilístico começa a apresentar problemas, e as mudanças tornam-se necessárias para adaptá-lo às características de uma unidade do setor de linha branca.

Esses ajustes conciliados às melhorias realizadas nos processos administrativos e produtivos na unidade no decorrer dos anos fizeram com que o arranjo físico e organizacional atual tivesse aspectos e características que o diferenciavam dos

semelhantes utilizados por outras empresas. Notou-se também por meio do estudo dos métodos, ferramentas e técnicas utilizadas pela empresa, uma forte influência do modelo japonês, tais como: o *kanban*, o *kaizen*, o sistema de sugestões, entre outros.

Como o trabalho focalizou a utilização das mini-fábricas e dos conceitos acessórios como células e trabalho em grupo, obtiveram várias conclusões interessantes. Iniciando-se pelo arranjo físico utilizado pela unidade que concilia características presentes em dois tipos de arranjos.

No período que antecedeu as mini-fábricas, a empresa utilizava o *layout* por produto. Os trabalhadores trabalhavam nas linhas individualmente, e o contato com os mestres, contramestres e gerentes era restrito. A maior parte desses funcionários possuía uma baixa escolaridade e pouca qualificação.

Quando as mini-fábricas começaram a ser implantadas, as primeiras modificações envolviam o conceito de células e trabalho em grupo. O *layout* da empresa foi adaptado para a utilização das células, e as pessoas participavam de palestras e treinamentos para ajudar a disseminar a idéia de trabalho em grupo. As modificações realizadas no *layout* envolviam características do arranjo físico por produto e celular, que ainda hoje é utilizado pela empresa.

Outra característica importante refere-se ao tamanho das células. No caso da unidade, pode-se verificar que a maioria das células é composta por 9 a 13 trabalhadores. Nas mini-fábricas - M3 e M4, existem casos de células compostas por até 23 funcionários. Nessas elas normalmente têm de 12 a 13 pessoas.

Nas células maiores, geralmente há conflitos e problemas relacionados à convivência de um número maior de pessoas, dificuldade de troca de informações e controle. No caso dessas mini-fábricas, mesmo com um número considerado elevado, as células não apresentaram os problemas esperados, como as dificuldades referentes ao trabalho em grupo, ou ao controle dos supervisores. Pode-se observar que na unidade esse fator não constitui um obstáculo, pois as células maiores também apresentaram bons resultados.

Já as mini-fábricas – M1 e M2 - são formadas por células menores, que variam entre 8 e 15 pessoas. Existem algumas partes importantes do processo, por exemplo, no re-processo, células com dois ou três trabalhadores. Analisando-se as células das mini-fábricas, notou-se que, apesar dessa variação do número de pessoas, não ocorrem

problemas. Outra observação importante é que a unidade não se limitou a essa questão para utilizá-las, pois a combinação de vários fatores nas células é responsável pelos resultados obtidos por elas.

No que se refere aos trabalhadores, o processo de difusão e implantação das mini-fábricas e dos outros conceitos, envolveu algumas modificações diretamente relacionadas à sua forma de trabalho e ao seu cotidiano.

Pode-se verificar que o trabalho em grupo foi aceito pela maioria dos trabalhadores apesar da resistência de algumas pessoas mais velhas, que estavam acostumadas a realizar individualmente as suas tarefas. Apesar, disso, de um modo geral, a maioria dos funcionários conseguiu se adaptar bem à nova forma de trabalho, que envolvia, entre outros aspectos, o convívio diário com os outros membros do grupo, o rodízio de funções, e o aumento das exigências e responsabilidades.

Implantado o trabalho em grupo, começaram a ser estipuladas novas exigências para os trabalhadores em relação à escolaridade e à qualificação. A unidade, em um primeiro momento, procurou encontrar maneiras que auxiliassem os trabalhadores com baixa escolaridade a concluírem os seus estudos, e montou salas de aula dentro da própria empresa para o ensino normal, e, com passar do tempo, passou a utilizar o sistema de Telecurso.

Os trabalhadores que já possuíam uma maior escolaridade, a empresa procurou estimulá-los a freqüentarem cursos técnicos. Alguns desses cursos foram projetados pelo SENAI para atender as próprias necessidades da empresa. A unidade também investiu em treinamentos, principalmente voltados para os programas de qualidade e para a segurança no trabalho. As modificações ocorridas no perfil da mão-de-obra visavam, entre outras coisas, a obtenção dos certificados de qualidade da unidade, o que não aconteceria sem o nivelamento da mão-de-obra.

Para os gerentes e supervisores também foram dados alguns incentivos para a realização de cursos fora da organização, em muitos casos realizados em outras unidades do próprio grupo. Havia também uma grande preocupação com o estudo de línguas estrangeiras. Verificou-se, as mudanças que envolviam a implantação das mini-fábricas e dos conceitos acessórios, começaram a transformar aos poucos a unidade, modificando o seu perfil até se chegar ao arranjo atual.

No decorrer dos anos, ocorreram na unidade vários processos de demissão, que foram diminuindo aos poucos a mão-de-obra. A maior parte dos trabalhadores que estão na empresa atualmente possui um maior grau de escolaridade e qualificação, e estão sempre buscando aperfeiçoar-se.

Pode-se perceber que as pressões da unidade e do mercado de trabalho, a questão da insegurança e do medo do desemprego, que cada vez mais comuns no cotidiano fizeram que os trabalhadores buscassem qualificar-se. De uma maneira geral, houve o aumento da qualificação dos trabalhadores na unidade. Mas para algumas pessoas existem fatores que são considerados limitantes, impedindo-as de buscarem o aumento da qualificação, como a falta de tempo disponível no caso dos trabalhadores casados e com filhos, ou pelos constantes aumentos na demanda que ocasionaram acréscimo das horas extras; também os custos envolvidos na realização de cursos impedem muitas pessoas de fazê-los.

De uma maneira geral, pode-se verificar que ocorreu um aumento da escolaridade e da qualificação dos trabalhadores. O objetivo da empresa em relação ao perfil dos funcionários é promover uma redefinição da mão-de-obra, de modo que todos eles dentro, da unidade em alguns anos, tenham uma escolaridade mínima, ou seja, o segundo grau. Essa exigência já faz parte das características necessárias para as pessoas que participam dos processos de admissão mais recentes. Quando os trabalhadores mais velhos e com pouca escolaridade se aposentarem, a unidade conseguirá atingir o perfil esperado. O mesmo ocorre para os supervisores, que devem ter no mínimo o curso superior completo.

No que se refere aos grupos de trabalho, pode se constatar algumas características dos grupos enriquecidos nos grupos que compõem as mini-fábricas, tais como: a polivalência dos trabalhadores, a responsabilidade pela execução das funções e o aumento das responsabilidades na tomada de decisões principalmente as relativas à qualidade e a produtividade, que fazem parte do trabalho na produção, acrescentando ao trabalho cotidiano um maior número de decisões e um aumento nas tarefas realizadas por eles. No entanto, apesar dos trabalhadores terem uma certa autonomia para a tomada de decisões, esta ainda é restrita e controlada pela supervisão e pelos demais responsáveis como o inspetor volante e o inspetor de qualidade. Algumas responsabilidades são delegadas aos trabalhadores, porém observa-se que a intenção da

empresa é mantê-las dentro de um certo limite e não ampliá-las. As contribuições dos trabalhadores ficam restritas assim somente ao local de trabalho.

Embora a empresa, nos últimos anos, tenha possibilitado e incentivado o aumento da autonomia tanto dos supervisores, como dos trabalhadores e dos grupos, verificou-se que os limites desta estão claros, o que impossibilita a ampliá-la. Este fato também está relacionado ao aumento da perda da autonomia de decisões a que a unidade vem sendo submetida por sua matriz. Muitas decisões que eram tomadas pela unidade foram transferidas, o que demonstra claramente o controle exercido pelo grupo em todos os níveis da estrutura da unidade.

Ao se observar o trabalho em grupo, pode-se notar que o comportamento das células e até mesmo das mini-fábricas varia. Essas observações são muito interessantes, pois se pode notar que existem dois tipos de comportamento que caracterizam o cotidiano dos trabalhadores: o primeiro se expressa pela cooperação, pelo companheirismo, e pela amizade entre as pessoas dos grupos, e pode ser verificado na maioria deles; e o segundo, pelos atritos existentes entre os membros do grupo. Esses dois tipos de comportamento influenciam diretamente nos resultados obtidos na produção das mini-fábricas.

Outros aspectos importantes foram observados no relacionamento diário das pessoas dos grupos, entre os quais confiança estabelecida entre elas. Existem células onde o sentimento de confiança está presente nas atitudes tomadas no decorrer do trabalho cotidiano, como no rodízio de funções, em que todos os membros do grupo devem assumir suas próprias responsabilidades e realizar as suas atividades da melhor forma possível; ou mesmo quando os defeitos (por exemplo, na qualidade) são detectados em um determinado produto pelo laboratório do produto, e todos os membros do grupo responsáveis por essa parte do processo são chamados e questionados. Nesses momentos, de um modo geral todas as pessoas são responsabilizadas, o que faz com que os membros do grupo passem a questionar e a cobrar a forma como os seus colegas executam as suas funções. Notou-se simultaneamente com uma constante cobrança, o estabelecimento de elos de confiança entre eles. Isso, no entanto, não significa que tudo corra bem entre as pessoas de um determinado grupo. Existem atritos, discussões, cobranças, entre outros fatos, que fazem com que ocorra quebra de confiança entre os membros de um determinado grupo.

O clima de cooperação entre a maioria dos trabalhadores ocorre principalmente quando há as fortes pressões. Este comportamento cooperativo os ajuda a atenuar as pressões que estão passando. Quando um dos membros do grupo, por qualquer motivo, seja por doença, seja por falta de presteza, uma determinada tarefa com a agilidade necessária, os outros colegas do grupo se dispõem a ajudá-lo, auxiliando-o. Outro caso que também foi observado relacionado a esse aspecto refere-se ao trabalhador que já executou as suas funções e, no tempo que resta, se propõe a auxiliar o colega que esta com dificuldade. São nessas situações que se pode perceber a importância da confiança entre os membros do grupo. Isso, no entanto não significa que os de atritos não existam entre as pessoas dos grupos. Essas atitudes não só variam entre as células, nas ampliam-se para as mini-fábricas.

Notou-se que existe também a influência do comportamento do supervisor. Na M2, que é a mais antiga da unidade, os funcionários passaram por diversos processos de demissões, que resultaram no encerramento da linha de refrigeradores. Esse processo, ao longo do tempo, fez com que se reduzisse drasticamente o número de trabalhadores. A divisão em grupos também foi sendo alterada, até se chegar ao formato atual, que envolve cerca de quarenta e cinco pessoas.

Existe nessa mini-fábrica um número reduzido de trabalhadores que se conhecem e convivem diariamente. Reforçando a esse fato, o supervisor da mini-fábrica estabeleceu um bom relacionamento com os trabalhadores e conquistou a confiança deles, o que os estimulou a trabalharem mais satisfeitos e se a desenvolverem maior união, cooperação e companheirismo entre si. Esse quadro não impede pequenos atritos ou conflitos, e as ansiedades e tensões, principalmente devidas ao medo do desemprego, e aos constantes remanejamentos que estavam sendo realizados na unidade no terceiro momento em que foram feitas as entrevistas.

A M2 possui o maior número de pessoas com ensino técnico, o que a diferencia das outras em relação ao grau de escolaridade e qualificação de seus funcionários. Já na mini-fábrica constatou-se que ainda existem alguns funcionários que possuem baixa escolaridade, mas que, apesar, disso, são valorizados pelos seus colegas pela experiência que possuem. Nesta mini-fábrica também foi possível verificar que o relacionamento entre os funcionários nas células é bom. Assim como no caso da M3 existem pequenos atritos relacionados à convivência diária de pessoas, que agem de

maneiras diferentes e possuem trajetórias de vida diferentes. Mas, de uma maneira geral, também existe o companheirismo e a cooperação entre eles. O mesmo também ocorre na M1, que, apesar um número de pessoas considerado elevado nas células, não enfrentam maiores dificuldades por isso.

Em relação à qualificação dos trabalhadores, destaca-se a M2. Pela análise do perfil dos seus funcionários, pode-se verificar que eles são os mais qualificados. Na M3, como os trabalhadores são mais novos, a maior parte deles está buscando qualificar-se mais, assim como na M1. A mini-fábrica 4 ainda tem alguns trabalhadores pouco qualificados, porém eles possuem uma maior experiência e conhecimento dos produtos. Em alguns tipos de problemas, recorre-se a eles para solucioná-los.

Voltando-se à questão que envolve os problemas cotidianos apresentados na mini-fábrica, destaca-se o caso da M3. Os problemas envolviam tanto o relacionamento entre os colegas das células, como o relacionamento tumultuado com o supervisor. Entre os colegas de grupo, havia discussões freqüentes, pessoas que não se falavam, e em células maiores, a tendência à formação das denominadas “panelas”, que atrapalhavam o desenvolvimento do trabalho em grupo.

Em relação ao relacionamento com a supervisão notou-se que somente alguns funcionários interpretam o comportamento do supervisor como normal. Na maioria das pessoas, provoca a ansiedade, tensão, sentimento de injustiça, revolta, e principalmente medo de ser repreendido na frente de seus colegas de trabalho, o que às vezes faz com que eles desenvolvam em alguns momentos mais críticos, relações de confiança entre si. Isso significa que eles se unem e não delatam os responsáveis, por saberem quais serão as conseqüências mas, por sua vez, a cobrança entre as pessoas do grupo também aumenta para que novos erros não sejam cometidos e os defeitos sejam detectados.

Esse tipo de cobrança pelos colegas de grupo torna mais visível uma mudança de comportamento em relação às formas de organização do trabalho tradicionais. Isto é, nas formas tradicionais as cobranças eram realizadas pelos chefes ou supervisores seguindo as linhas de autoridade estabelecidas pela estrutura hierárquica. As cobranças e as pressões vinham do topo da estrutura e terminavam nos trabalhadores. Como o contato com os colegas de trabalho era menor e as pressões e cobranças mais individualizadas, pode-se dizer que as cobranças dos colegas de trabalho eram raras.

Com o trabalho em grupo, as cobranças e responsabilidades passaram a ser compartilhadas, e isso fez com que as pessoas passassem a observar o trabalho dos outros membros. Como os resultados obtidos envolvem todo o grupo, as pressões e as cobranças também são compartilhadas, o que estimulou os próprios membros do grupo a fiscalizarem e controlarem o trabalho dos colegas.

Notou-se, assim, uma mudança no sentido das cobranças em relação aos modelos tradicionais, quando se seguia a hierarquia estabelecida, ou seja, de cima para baixo. Com as novas formas de organização do trabalho essa responsabilidade foi compartilhada com os próprios membros do grupo, que assumiram o papel de fiscalizar e cobrar o trabalho de seus colegas do grupo, sendo que os supervisores só intervêm em casos que comprometem a produção, como por exemplo, a detecção de erros pelo lap ou paradas na linha.

Outro importante aspecto na atividade das mini-fábricas é que elas trabalham mais integradas e buscam cada vez mais objetivos comuns. Por exemplo, no terceiro momento em que houve o aumento na demanda das lavadoras *top load*, as mini-fábricas 1 e 2, deslocavam ou remanejavam os seus trabalhadores, ajustavam os horários de sua produção, alternando dias, enfim todas as mini-fábricas estavam envolvidas na obtenção de um resultado geral, que seria a melhora no desempenho e nos resultados da unidade. Esse empenho acontecia, pois o grupo A estava reestruturando-se, e várias unidades estavam sendo fechadas em diversos países. Mais especificamente no Brasil, em seu relatório anual os dados não apontavam bons resultados: e sim um decréscimo nos lucros, apontava para comentários de possíveis desativações de unidades.

Esta é uma observação importante, que estabelece uma relação direta entre a maneira como as mini-fábricas atuam e o desempenho da unidade. Todas hoje estão voltadas para um objetivo comum que são os resultados obtidos pela unidade, o que diferencia do comportamento anterior, quando elas foram implantadas. Cada mini-fábrica atuava pensando em seus próprios resultados, e não no resultado geral obtido pela unidade. Essa importante modificação pode ser comprovada observando-se o modo como elas atuavam e como atuam hoje, fato esse que também se relaciona à interferência do mercado nas empresas.

Essa influência do mercado da unidade também pode ser verificada no cotidiano dos trabalhadores. Como a empresa faz parte do setor de linha branca,

também é caracterizada pela sazonalidade da demanda de seus produtos. As variações na demanda fazem com que a insegurança e o medo do desemprego aumentem entre os trabalhadores. Hoje, eles estão mais conscientes de que os processos de demissões na unidade estão associados aos períodos nos quais ocorre uma queda significativa da demanda. Seguindo uma tendência do setor de linha branca, essa justificativa é muito utilizada para a redução do número de funcionários na empresa.

Para os trabalhadores que permanecem na unidade após esses processos, intensifica-se o trabalho, principalmente nos períodos em que ocorre o aumento da demanda, pois eles passam a trabalhar um número maior de horas, exercendo as suas funções e as das pessoas que foram dispensadas. Esse ritmo intenso muitas vezes leva ao desgaste físico e mental dos trabalhadores, e das relações entre eles, também costumam provocar um sentimento de insatisfação, uma vez que eles dedicam muitas horas à unidade, deixando muitas vezes os seus compromissos e as suas vidas pessoais, e não recebem um retorno significativo, como um aumento de seus salários.

Ainda refletindo sobre a questão da influência do mercado na unidade, e sobre a demanda dos produtos, uma observação importante pode ser realizada. A unidade no decorrer dos três momentos em que foram realizadas as entrevistas, apresentou sinais de uma mudança em sua estratégia.

Tradicionalmente, estava consolidada como produtora de refrigeradores, que continuou após a aquisição da unidade. Quando as mini-fábricas foram implantadas, duas produziam refrigeradores. Em 2001, a produção da M2 já era baixa e, finalmente, em 2002 esta linha é encerrada, devido a uma mudança no foco de produção das unidades do grupo A no Brasil. A companhia passa a se dedicar, então, à produção de lavadoras, que se torna o seu enfoque. Conserva, ainda, uma pequena linha de *freezers*, mas a produção é muito pequena.

Ao se analisar essa mudança de enfoque na produção, verifica-se a redução da estrutura hierárquica da empresa, e a perda gradual da autonomia da unidade. Pode-se notar que existem algumas características que a aproximam das unidades de negócios. Talvez esse seja um dos objetivos ou tendências do grupo A - transformar as suas empresas em unidades de negócios.

Enfim, analisando-se todos esse aspectos, pode-se comprovar que a unidade passou por várias modificações em todos os seus âmbitos, desde a difusão e implantação

das mini-fábricas, que foram transformando a sua administração, os seus processos produtivos e organizacionais, e o perfil dos trabalhadores.

Algumas características presentes nos conceitos foram sendo utilizadas, outras eliminadas, enfim mesclaram-se vários aspectos das mini-fábricas e dos outros conceitos utilizados pela empresa para adaptá-los às necessidades e especificidades presentes no cotidiano da unidade, que modificaram a idéia inicial proposta, baseada em um modelo já existente e utilizado pela indústria automobilística.

Com as mudanças ocorridas ao longo dos anos, obteve-se o atual arranjo produtivo e organizacional, com possui características próprias, que, quando comparadas a outros arranjos também denominados de mini-fábricas não são encontradas. Isso permite que a empresa, mesmo sem ter a intenção em um primeiro momento - pois buscava implantar um modelo já existente e considerado por ela como ideal - tenha “reinventado a roda”, dando origem a um novo arranjo produtivo e organizacional híbrido, que concilia as várias características dos diversos conceitos utilizados.

Com a finalização deste trabalho, abre-se um espaço para o desenvolvimento de trabalhos futuros, que possam comparar o arranjo estudado com outros também denominados de mini-fábricas, procurando-se destacar as diferenças e as similaridades entre eles, e as novas características que as compõem.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; BORYS, B. Automation and skill: three generations of research on the NC case. **Politics & Society**, v.17, n.3, 1989.
- ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de RH. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n.4, out/dez. 2001.
- ALMEIDA, M. L.; LIEDKE, E. R. Inovação tecnológica, mercado de trabalho e qualificação In: LEITE, M. de P.; NEVES, M. de A . **Trabalho, qualificação e formação profissional**, Rio de Janeiro: ALAST, 1998. p. 77-99.
- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.33 - 42, mar/abr. 1995.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265p.
- ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**: conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1969. 269p.
- BAILEY, D. E.; ADIGA, S. Measuring manufacturing work group autonomy. **IEEE on Engineering Management**, v.44, n.2, May 1997.
- BLOOMBERG. **Electrolux cortará 5.091 empregos e assumirá encargo**. 17 dez. 2002. Disponível em: <http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?IdNoticia=200212171725_BLB_782477>. Acesso em: 20 dez. 2002.
- BLOOMBERG BRASIL. **Electrolux demitirá mais 2, 8 mil e planeja cortes na AL**. 14 dez. 2001. Disponível em: <http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200112141241_LBB_456382>. Acesso em: 20 dez. 2001.

- BOYER, R; FREYSSENET, M. **Les modèles productifs**. Paris: Éditions La Découverte, 2000. 121p.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987. 379p.
- BRESCIANI, L. P. **Da resistência à contratação: tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil**. Brasília: SESI – DN, 1994. 259p.
- BURBIDGE, J. L. **The introduction of group technology**. London: Heinemann, 1975. 267p.
- CALDAS, M. P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000. 297p.
- CASTILLO, N. I. Alguns questionamentos sobre a hipótese da requalificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, n.58, p. 54 - 83, jul. 1997.
- CASTRO, N. A . Qualificação e reestruturação das relações industriais: uma nova moeda de troca?, **Educação & Sociedade**, n.61, p. 36 - 63, 1997.
- CHIARELLI, R. H. **Produtividade e terceirização: estratégias para uma maior competitividade**. Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 1994.
- COLE, R. E. **Strategies for learning: small group activities in American, Japanese, and Swedish industry**. California: University California Press, 1989. 325p.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria Brasileira**. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1995. 510p.

CUNHA, A . M. **As novas cores da linha branca:** os efeitos da desnacionalização da indústria brasileira de eletrodomésticos nos anos. Campinas. 2003. 287p. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.

_____ **A indústria de eletrodomésticos de Linha Branca.** Documento Trabalho, 1998.

DADOY, M. La notion de qualification chez Georges Friedmann. **Sociologie du Travail**, n.1, p.15-34. janv/mars 1987.

DICIONÁRIO ELETRÔNICO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA. São Paulo: Editora Objetiva, 2001. CD –ROOM.

DICIONÁRIO LAROUSSE CULTURAL DA LÍNGUA PORTUGUESA. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

DIMAGGIO, P. **The twenty – first-century firm: *changing economic organization in international perspective.*** Princeton: Princeton University Press, 2001. 275p.

DONADONE, J. C.; GRÜN, R. Participar é preciso! Mas de que maneira? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.16, n.17, p.111-183, out. 2001.

DUBAR, C. **La formation professionnelle continue.** 3. ed. Paris: Éditions La Découverte, 1996. 119p.

DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e a competência. **Educação & Sociedade**, v.19, n.64, p87-103, set. 1998.

ECCLES, R. G.; NOHRIA, N. **Assumindo a responsabilidade:** redescobrimo a essência da administração. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 277p.

ELECTROLUX ANNUAL REPORT. Disponível em: <<http://www.electrolux.com>>. Acesso em: 27 jun. 2003.

ELECTROLUX. Disponível em: <<http://www.electrolux.com.br>>. Acesso em: 27 jun. 2001.

ELECTRONEWS: órgão informativo dos funcionários da Electrolux do Brasil S. A, n.48, maio 2003.

ELECTRONEWS: órgão informativo dos funcionários da Electrolux do Brasil S. A, ed. extra, outubro 2002.

ELETROS. **Estatísticas de vendas industriais em índice – 2003**. Disponível em: <http://www.eletros.com.br/_indice_eletros.htm>. Acesso em: 13 jun. 2003.

_____. **Balança comercial 2003 em US\$ FOB**. Disponível em: <http://www.eletros.com.br/_balanca_comercial.htm>. Acesso em: 13 jun. 2003.

_____. **Estatísticas de vendas industriais em índice – 2002**. Disponível em: <http://www.eletros.org.br/_consolidado.htm>. Acesso em: 25 jun. 2002.

_____. **Histórico de vendas industriais de linha branca 1994– 1999**. Disponível em: <http://www.eletros.org.br/_historico_de-vendas_industriais.htm>. Acesso em: 10 dez. 2001.

EXAME MEHORES E MAIORES. São Paulo: Editora Abril, jul. 2003.

FERREIRA, A A .; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial de Taylor aos novos dias: evolução e tendências da moderna administração de negócios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 256p.

- FIGUEIREDO, A . M. C. **Justiça local e demissões de trabalhadores:** justiça e eficiência nas decisões alocativas. Relatório Fapesp, 1995.
- FISHER, S. G.; HUNTER, T. A .; MACROSSON, K. Team or group? Managers perceptions of the differences. **Journal of Managerial Psychology**, v.12, n.4, p. 232 – 242, 1997.
- FLEURY, A. C. C., VARGAS, N. **Organização no trabalho.** São Paulo, Atlas, 1983. 232p.
- FLEURY, A.; HUMPHREY, J. **Recursos humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade no Brasil.** IPEA (Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada), texto para discussão, n.326, dez. 1993.
- FLIGSTEIN, N. **The transformation of corporate control.** Cambridge: Harvard University Press, 1993. 391p.
- FOLHA DE SÃO PAULO. Vários números, São Paulo.
- FREYSSINET, M. **L'invention du travail. Futur Antérieur.** Paris: L'Harmattan, 1993.
- FUSCO, J. P. A Unidades estratégicas de negócios - uma ferramenta para gestão competitiva de empresas. **Gestão & Produção**, v.4, n.1, p.36-51, abr. 1997.
- GARAY, A . B. S. Reestruturação produtiva e desafios de qualificação: algumas considerações críticas. **Revista Eletrônica de Administração**, ed 5, n.1, v.3, maio/jun. 1997. Disponível em: <<http://read.ea.ufrgs.br/>>. Acesso em: 15 jan. 2001.
- GARZA, O.; SMUNT, T. L. Countering the negative impact of intercell flow in cellular manufacturing. **Journal of Operations Management**, v.10, n.1, p.92-118, Jan. 1991.

- GITAHY, L.; CUNHA, A . M.; RACHID, A . Reconfigurando as redes institucionais: relações interfirmas, trabalho e educação na indústria de Linha Branca. **Educação & Sociedade**, n.61, p. 159 - 186, dez. 1997.
- GODOY, A . S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57 – 63, mar/abr. 1995.
- GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1996. 233p.
- GOLLAC, M.; VOLKOFF, S. Citius, Altius, Fortius. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, n.114, p. 54 – 67, 1996.
- GREENE, J. J.; SADOWSKI, R. P. A review of cellular manufacturing assumptions, advantages and design techniques. **Journal of Operations Management**, v.4, n.2, p. 85-97, Feb. 1984.
- GRÜN, R. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela. **Revista Brasileira de Ciência Sociais**, v.14, n.41, p.1221-136, out. 1999.
- HACKMAN, J. R. **Groups that work (and those that don't)**: creating conditions of effective team work. San Francisco: Jossey – Boss Publishers, 1990. 508p.
- HAMPTON, D.R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. 3. ed. São Paulo, McGraw- Hill, 1992. 590p.
- HAYES, R. H.; SCHMENNER, R. W. “How should you organize manufacturing?”. **Harvard Business Review**, p.105 –118, Jan./ Feb. 1978.
- HERZBERG, F. One more time: how do you motive employees? **Harvard Business Review**, v.65, n.5, p.109-120, 1987.

HISTÓRICO da empresa. Disponível em: <http://www.lafis.com.br/Invertia/Noticias.asp?em_cod=MTBR&dtini25/04/2002&dtfin25/04/2003>. Acesso em: 25 abr. 2003.

HUMPHREY, J. Adaptando o “modelo japonês” ao Brasil. In: CARDOSO, A .M. A **máquina e o equilibrista**: inovações na indústria automobilística brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. 430p.

HYER, N. L.; BROWN, K. A. The discipline of real cells. **Journal of Operations Management**, v.17, n.5, p. 557 –574, Aug. 1999.

HYER, N. L.; BROWN, K. A. ; ZIMMERMAN, S. A socio – techinal systems approach to cell design: case study and analysis. **Journal of Operations Mangement**, v.17, n.2, p. 179 – 203, Jan. 1999.

HYER, N. L.; WEMMERLÖV, U. Group technology and productivity. **Harvard Business Review**, p. 140-149, July/Aug. 1984.

INVERNIZZI, N. **Novos rumos do trabalho**: mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira. Campinas. 2000. 470p. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) - Instituto de Geociências, Universidade de Campinas.

INVESTNEWS. **Springer Carrier quer ampliar mercados**. 23 maio 2003. Disponível em: http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=100305231349_IVN_27161970>. Acesso em: 25 maio 2003.

_____ **Lucro líquido da Electrolux cai 35% no terceiro trimestre, para? 136 mi**. 22 out. 2002. Disponível em: <http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200210221249_IVN_726407>. Acesso em: 06 nov. 2002.

_____ - GAZETA MERCANTIL. **Electrolux poderá vender unidades ineficientes, inclusive no Brasil.** 17 set. 2002. Disponível em: <http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200209171854_RTI_691422>. Acesso em: 19 set. 2002.

_____ **Funcionários paralisam operação da GE – Dako.** 4 jul. 2002. Disponível em: http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200207041554_IVN_621872>. Acesso em: 04 jul. 2002.

ISTO É DINHEIRO. São Paulo, n. 138, 08 jul. 2003.

ISTO É DINHEIRO. São Paulo, n. 268, 16 out. 2002.

JB ONLINE. **Electrolux vai demitir 2,8 mil funcionários.** 14 dez. 2001. Disponível em: http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200112150025_IBO_457061>. Acesso em: 20 dez. 2001.

KALLEBERG, A . L.; BERG, P. Trust and high performance work organization. In: **Conference on Work Intensification.** 21-22 november 2002, Paris.

KANNAN, V. R.; POLOCSAY, S. W. Cellular vs process layouts: an analytic investigation of impact of learning on shop performance. **Omega: The International Journal of management Science**, v. 27, n.5, p. 583 – 592, Oct. 1999.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. de A . **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 263p.

LEITE, M. de P.; NEVES, M. de A . **Trabalho, Qualificação e Formação Profissional.** São Paulo: ALAST, 1998. 264p.

- LEITE, M. de P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: COMIN, A. A. **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. 1º ed. São Paulo: Scritta, 1994. p. 563-587.
- MACHADO, E. G. **Reestruturação produtiva e novas formas de gestão: um estudo de caso no setor de linha branca**. Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 1997.
- MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia de implantação**. São Paulo: Atlas, 1997a. 165p.
- _____. Trabalho em grupo, polivalência e controle. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997b. p.183-203.
- MATERIAL da empresa: Reestruturação holística Electrolux: unidades São Carlos, [1995].
- MELLO E SILVA, L.; RUFINO, S.; SANCHES, A. M. Nas trilhas de uma sociabilidade privada: experiências de células de produção em São Paulo. In: **XXVI Encontro Anual da ANPOCS**, 2002, Caxambu.
- MONKS, J. G. **Administração da Produção**. São Paulo: McGraw – Hill, 1987. 502p.
- NAVILLE, P. O processo técnico, a evolução do trabalho e a organização da empresa. In: FRIEDMANN, G.; NAVILLE, P. **Tratado da sociologia do trabalho**. São Paulo: Editora Cultrix, 1973, v.1. p.427-445.
- _____. **Theorie de l'orientation professionnelle**. Paris: Gallimard, 1972. 376p.
- NORONHA, E. G. **Entre a lei e a arbitrariedade**. São Paulo: Editora LTr, 1999. 183p.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio**: uma abordagem prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 131p.

PARKER, G. M. **Team players and team work**. San Francisco: Jossey – Bass, 1990.

PIALOUX, MICHAEL. Stratégies patronales et résistances ouvrières. **Actes de la Recherche em Sciences Sociales**, n.114, p. 5 – 20, 1996.

POWELL, W. W. The capitalist form in the twenty – first century: emerging patterns in Western Enterprise In: DIMAGGIO, P. **The twenty – first-century firm: changing economic organization in international perspective**. Princeton: Princeton University Press, 2001, p.33-68.

REUTERS. **Fechamento da fábrica Argentina da Whirlpool segue estratégia de 2001**. 5 de fev. 2002. Disponível em: http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200301031111_IVN_793555>. Acesso em: 15 jan. 2003.

REUTERS INVESTOR. **Perspectivas da Electrolux desapontam mercado e ações caem**. 22 out. 2002. Disponível em <http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?IdNoticia=20021221616_RTI_72896>. Acesso em: 22 nov. 2002.

Contraladoria da Multibrás tem forte queda no lucro no 4º trimestre. 05 fev. 2002. Disponível em: <http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200202052021_RTI_485801>. Acesso em: 10 mar. 2002.

REVISTA EXAME, vários números.

ROPÉ & TANGUY **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997. 207p.

ROTTA, I. S. **Programas participativos**: da manufatura aos serviços - um estudo de suas principais características e contribuições para a qualidade em serviços. São

Carlos. 1998. 232p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

SALERNO, M S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação/negociação**. São Paulo: Atlas, 1999. 215p.

_____. Essência e aparência na organização da produção e do trabalho das fábricas “reestruturadas”. **Revista Produção**, v.5, n.2, p.191-202, 1995.

_____. **Flexibilidade, organização e trabalho operatório: elementos para a análise da produção na indústria**. São Paulo. 1991. 232p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

_____. Flexibilidade do trabalho e do modelo japonês no Brasil. In: **Encontro Intermediário do GT Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais da ANPOCS**, Porto Alegre, 1990.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação & Sociedade**, v.19, n.65, dez. 1998.

SHIROMA, E. O. ; CAMPOS, R. F. Qualificação e reestruturação produtiva: um balanço das pesquisas em educação. **Educação & Sociedade**, n.61, p. 13 - 35, dez. 1997.

SLACK, N; CHAMBRES, S.; JOHNSTON, R.. **Administração da Produção**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1999. 526p.

_____. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 733p.

- SMITH, V. New forms of work organization. **Annual Reviews Sociological**, v. 23, p.315-339, 1997.
- STEWART, G. L.; MANZ, C.C. SIMS JR, H. P. **Team work and group dynamics**. New York: John Wiley & Sons, 1999. 187p.
- TANGUY, L. Competências e integração social na empresa In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997. p.167-197.
- TARTUCE, G. L. B. P. **O que há de novo no debate da “qualificação do trabalho”?** reflexões sobre o conceito com base nas obras de Georges Friedmann e Pierre Naville. São Paulo. 2002. 221p. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.
- TATA, J. Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constrains. **Work Study**, v.49, n.5, p. 187 – 193, 2000.
- THIOLLENT, M. J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 5. ed. São Paulo: Editora Polis, 1987. 270p.
- THOMAS, R. J. **What machines can't do: politics and tecnologia in the industrial enterprise**. Berkeley: University of California Press, 1994. 306p.
- TOMPKINS, J. A .; WHITE, J. A . **Facilities planning**. New York: J. Wiley & Sons, 1984. 675p.
- TOURAINÉ, A. Organização profissional da empresa. In: FRIEDMANN, G.; NAVILLE, P. **Tratado da sociologia do trabalho**. São Paulo: Editora Cultrix, 1973, v.1, p.445-492.

- VAKARIA, A. J. Methods of cell formation in group technology: a framework for evaluation. **Journal of Operations Management**, v.6, n.3, p.257-271, May/Aug. 1986.
- VALEYRE, ANTONIE. Les formes d'intensification du travail industriel et leurs déterminants. In: **Colloque organisation, intensité du travail, qualité du travail**. 21 et 22 novembre 2002, Paris.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001. 197p.
- ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos**: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção. São Paulo: Fapesp: Annablume, 1999. 299p.
- YETTON, P.; BOTTER, P. The relationship among group size, members abilities, social decisions schemes and performance. **Organization Behavior and Human Performance**, p.145-159, Oct. 1983.
- YIN, R. K. **Case Study Research: design and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. 171p.
- WEMMERLÖV, U.; HYER, N. L. Cellular manufacturing in the US industry: a survey of users. **International Journal of Production Research**, v.27, n.9, p.1151 – 1530.
- WOOD, S.; JONES, B. Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies. **Sociologie du Travail**, n.4, p.407-421, Oct/Dec. 1984.

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

SUPERVISORES - R.H E MINI-FÁBRICAS

PARTE I - ASPECTOS RELACIONADOS AOS TRABALHADORES

1. Quando foi introduzido o trabalho em equipe na empresa.
2. No decorrer deste processo a empresa forneceu suporte e estímulos (informações, cursos e treinamentos) para os trabalhadores. Quais.
3. Quais as principais diferenças e melhorias sentidas pelos trabalhadores, com as mudanças nos processos produtivos, na organização do trabalho, nos postos de trabalho, nas atividades, em seu modo de executar o trabalho.
4. Durante o processo de implantação destas mudanças, ocorreram resistências e reações de discordância por parte dos trabalhadores envolvidos no processo.
 - a) Quais, b) Por que, c) Como foram solucionadas.
5. Na sua opinião, após as mudanças implementadas na empresa quais as principais alterações que você sentiu na forma de executar o seu trabalho.
 - 5.1. Em relação às atividades que você executa, quais são no seu ponto de vista as maiores dificuldades ou problemas que você enfrentou ou ainda enfrenta na execução do trabalho durante o processo de mudanças.
6. No trabalho em equipe:
 - a) Como o trabalho e as decisões tomadas por outras pessoas, afetam a execução do seu trabalho.
 - b) No trabalho na equipe, cada pessoa é responsável por parte do trabalho a ser realizado. Sendo assim, o que seus colegas de trabalho esperam de você (faça

rapidamente seu trabalho, não faça muitas paradas, como, por exemplo, para ir ao banheiro, auxilie os outros quando for necessário).

c) Como você se sente em relação a quantidade e os diferentes tipos de trabalho que você executa atualmente.

d) Como era o seu relacionamento com colegas dentro da empresa, antes do processo de mudanças. Por que.

d.1. E atualmente. O que mudou e como.

6.1. A equipe:

Em relação à autonomia e ao poder de decisão dos grupos pode-se dizer que eles:

a) Têm o poder de interromper a produção quando necessário. () sim () não. De que modo.

b) Têm o poder de opinar na contratação de novos empregados. () sim () não. Como.

c) Participam da programação da produção. () sim () não. De que forma.

d) Como você recebe as orientações e informações necessárias à respeito do serviços a serem realizados.

e) São realizadas mudanças ou inovações na forma de dirigir as relações entre os membros dos grupos, com objetivo de estimular as pessoas da equipe. () sim () não. Quais e como são feitas.

f). Quais as principais mudanças sentidas pelos trabalhadores, com as alterações ocorridas no processo produtivo e na organização do trabalho.

g) Você poderia explicar o que faz o “facilitador”, e o que aconteceu com o antigo supervisor (foi transferido para outra função, demitido).

h) Qual a política adotada pela empresa ou unidade produtiva em relação aos funcionários que não se mostram dispostos a participar dos grupos.

7. Como as modificações realizadas no modo de você executar o seu trabalho, influenciaram, por exemplo, o seu comportamento, desempenho, atitudes, satisfação e motivação para o trabalho.

8. As mudanças ocorridas na empresa foram úteis para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

9. Com as mudanças ocorridas na empresa os trabalhadores passaram a executar mais atividades, como a manutenção preventiva ou de rotina, participação em grupos ou em círculos de qualidade, utilizar ferramentas da qualidade, efetuar funções diferentes; operar mais que uma máquina. Quais as principais mudanças que ocorreram e como estas foram sentidas pelos trabalhadores.

10. Vocês receberam todo o treinamento e informações necessárias durante o processo de mudanças.

11. Quais os aspectos mais importantes deste período que podem ser relacionados (bons ou ruins).

12. Esta nova forma de trabalho tornou o trabalho mais gratificante e menos estressante.

13. O que acha que deveria ser feito para melhorar as condições de trabalho e deixar os operários mais satisfeitos em relação ao trabalho que executam.

PARTE II - ASPECTOS RELACIONADOS AO TRABALHO

1. Quais foram as principais mudanças ocorridas no *layout* da unidade produtiva da empresa.

1.1. Como e quando essas mudanças foram implementadas.

1.2. Houve modificações na infra - estrutura e instalações da empresa. De que tipo.

1.3. Quais as principais dificuldades encontradas no decorrer desse processo.

1.4. O que levou a empresa optar por estas mudanças e quais as resistências encontradas.

2. Como estão organizados os postos de trabalho (divisão rígida de cargos, rotação de cargos, enriquecimento de cargos, polivalência, trabalho em grupo, grupos semi-autônomos).

3. Foram implantados alguns programas na empresa, como por exemplo, de qualidade.

() sim () não. Quais.

a) Do seu ponto de vista como esses modificaram ou interferiram no cotidiano da empresa.

4. Em relação aos postos na produção, de que maneira estes foram definidos:

() estreita e rígida; não se supõe que um trabalhador deva fazer nada além desses limites;

() mas a empresa espera que os trabalhadores, quando solicitados, realizem tarefas fora desta definição;

() ampla, mas detalhada; definição com considerável justa posição, visando a polivalência;

() de forma solta, de modo que a gama de tarefas varia consideravelmente;

() tem-se trabalho em grupos;

() equipes multifuncionais.

5. No que se refere diretamente a produção pode-se dizer que houve:

- redução dos estoques intermediários;
- melhora da qualidade dos produtos;
- diversificação de produtos;
- aumento dos problemas técnicos;
- aumento da produtividade;
- maior integração no processo produtivo
- outros. Quais (explicar).

6. As transformações ou mudanças organizacionais introduzidas, incluem:

- programas de qualidade, tais como o controle da qualidade total, círculos de controle de qualidade;
- técnicas e ferramentas japonesas tais como o *just - in- time* e *kanban*;
- outros.

TECNOLOGIA

1. A empresa tem planos de ampliar a utilização de novas tecnologias em seus produtos, ou está fazendo novos investimentos no momento.

2. Quais os principais meios utilizados pela empresa para aquisição de tecnologia de produto e de processo.

2.1. Quais as razões para a utilização desses meios.

3. Quando os primeiros equipamentos utilizando novas tecnologias foram instalados na empresa:

a) Qual a reação dos funcionários envolvidos diretamente no processo.

- ficaram satisfeitos, pois receberam treinamentos específicos para lidar com os novos equipamentos;
- apresentam resistência a idéia de utilizar esses novos equipamentos;
- ficaram ansiosos e inquietos diante da nova situação;
- gostaram da oportunidade de trabalhar com novos equipamentos e desenvolverem sua capacidade;
- sentiram-se inseguros, com medo de perderem seus respectivos empregos;

() outra(s). Quais.

b) Ocorreram muitas alterações nos postos de trabalho. () sim () não. Como.

4. A empresa atualmente pretende substituir alguns equipamentos. () sim () não. Por que.

a). Quais os resultados pretendidos pela empresa com a utilização dos novos equipamentos.

5. Com a implantação dessas novas tecnologias, alguns postos de trabalho serão modificados ou até mesmo extintos. () sim () não. Como ou porque.

6. Em função da introdução de novas tecnologias ou de novos programas, tais como os programas de qualidade, quais são os tipos de habilidades, conhecimentos e atitudes requeridas atualmente.

7. A empresa tem encontrado mão-de-obra com esses requisitos em outros setores da empresa e no mercado de trabalho, ou prefere investir em seus próprios funcionários, incentivando-os com cursos, treinamentos, entre outros.

8. Quais as principais vantagens e desvantagens desse novo arranjo produtivo.

9. Na empresa existem obstáculos para a implantação de inovações:

() altos custos;

() dificuldades técnicas para utilizá-las no processo de produção;

() instalações inadequadas;

() assistência técnica deficiente;

() escassez de mão - de - obra qualificada;

() dificuldade para importar tanto os equipamentos como as peças de reposição;

() outros. Quais.

PARTE III - CONDIÇÕES DE TRABALHO (Informações Gerais)

1. Como o processo de mudanças vivido pela empresa nos últimos anos, repercutiu no cotidiano dos trabalhadores e gerentes.

2. Você acha que com as mudanças realizadas na empresa pode-se dizer de uma maneira geral que ocorreu a:

a) modificações na estrutura da empresa: redução de níveis hierárquicos (gerências/supervisão/chefias) e a transferência de atividades de controle de qualidade para os operários; intensificação da participação dos trabalhadores;

b) trabalhadores: redução do número de trabalhadores tanto no processo produtivo, como em cargos administrativos, redução ou aumento do número de cargos de horistas;

c) salários: redução ou em alguns casos aumento das faixas salariais, estimulados por programas de prêmios, gratificações, incentivos através de prêmios e abonos, incremento de benefícios entre outros;

d) introdução da avaliação de desempenho;

e) horas de trabalho: redução ou aumento das horas de trabalho;

f) perfil dos funcionários: aumento de investimentos em treinamento e capacitação de funcionários, aumento nas exigências de qualificação para mão-de-obra introdução de trabalho em grupo, aumento de responsabilidades e de tarefas; intensificação do ritmo de trabalho, entre outras;

g) outra (o) (s). Comente.

3. A empresa implementou algum tipo de programa participativo.

a) Qual (is);

b) Quando e como foi (ram) implementado (s);

- c) Como funciona (m) atualmente;
 - d) Os trabalhadores receberam algum tipo de treinamento específico durante a implantação desses programas (motivacionais, conteúdo dos cursos, reuniões, método, etc);
 - e) Como os trabalhadores sentem-se em relação a esses programas.
4. Na empresa é utilizado algum tipo de programa de sugestões.
- a) Em relação ao programa de sugestões, as colaborações dadas pelos funcionários são implementadas. () sim () não.
 - b) Como essas são selecionadas, premiadas e implementadas as sugestões.

**PARTE IV - FATORES E DIMENSÕES DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA
NO EMPREGO (CARGOS E SALÁRIOS)**

1. Qual é a política da empresa em relação a salários de seus funcionários.
 - 1.1. Existe uma relação direta entre a política da empresa de salários com a estrutura de cargos da empresa. Como essa pode ser definida.
2. A empresa fornece atualmente algum(s) benefício(s) para seus funcionários. () sim () não. Quais.
3. Após as mudanças realizadas na empresa, foram implantados novos planos de cargos e salários.
4. A empresa oferece:
 - a) Garantia de emprego. () sim () não. De que modo.
 - b) Chances de carreira e crescimento profissional. () sim () não. Quais.
5. As regras são pré – estabelecidas e divulgadas () sim () não.
 - 5.1. Como elas são definidas (como e por quem) e como funcionam para as diferentes categorias de trabalhadores (horistas, mensalistas, técnicos, e gerentes).
6. A empresa tem uma política de avaliação de desempenho para os seus funcionários. Você poderia explicar como ela funciona e como os trabalhadores reagem diante dela.
 - a) Existe algum tipo de premiação por desempenho e quais os principais indicadores utilizados (por exemplo, metas mensais de produção, índice de produtividade individual ou coletivo)?

7. Quais os principais atributos considerados ou utilizados pela empresa para selecionar e avaliar seus funcionários.(atributos relativos à escolaridade, à experiência anterior, ao tempo de serviço, entre outros.

8. A empresa atualmente fornece alguns elementos de benefícios sociais aos trabalhadores, tais como: assistência médica (convênios); restaurante, cesta básica de alimentos, vale transporte, entre outros.

9. Existe algum programa de participação nos resultados. Como funciona.

TRABALHADORES

PARTE II - CARACTERÍSTICAS DO TRABALHADOR

1. Hoje no seu emprego, você procura se manter sempre atualizado, fazendo cursos, buscando novas informações, recebendo treinamento.

a) sim não. Por que.

b) A empresa fornece condições para você manter-se atualizado:

investindo em cursos e treinamentos dentro da empresa.

investindo em cursos e treinamentos fora da empresa, oferecidos por instituições ou agências especializadas.

liberando seus funcionários para fazerem cursos de especialização ou pós graduação em universidades.

outros. Quais.

2. Em função da introdução de novas tecnologias ou de novos programas, tais como os programas de qualidade, quais são os tipos de habilidades, conhecimentos e atitudes requeridas atualmente.

3. A empresa tem encontrado mão-de-obra com esses requisitos em outros setores da empresa e no mercado de trabalho, ou prefere investir em seus próprios funcionários, incentivando-os com cursos, treinamentos, entre outros.

4. Em relação ao seu trabalho, você atua como supervisor ou é subordinado de alguém. Explique.

4.1. Durante sua jornada de trabalho, em média, quantas atividades você executa: Quais.

4.2. No período de uma semana, em média quantas horas você normalmente trabalha na mesma função: (horas).

a) Existe rotatividade de funções ou você sempre repete a mesma atividade.

5. Após as mudanças realizadas na empresa, você considerada que:

a) o seu trabalho continua o mesmo. () sim () não. Por que.

b) Você considera que as atividades que você executa atualmente estão mais complicadas: () continuam as mesmas () aumentaram () diminuíram. Porque.

c) Durante a execução do seu trabalho, quando surge algum problema, qual a sua atitude:

() se o problema for simples, o resolve sozinho;

() dependendo do tipo de problema, consulta seu superior;

() independente do tipo de problema, consulta sempre o seu superior.

() independente do tipo de problema, consulta os seus companheiros de grupo ou equipe.

Por que.

6. Atualmente você esta:

() recebendo algum tipo de treinamento

() está matriculado em algum curso oferecido pela empresa

() está matriculado em algum curso realizado fora da empresa

() no momento não esta recebendo nenhum treinamento e nem esta matriculado em nenhum curso.

Qual (is) e Por que.

7. A empresa possui uma estratégia de treinamento da mão-de-obra.

7.1. Como é elaborado o programa de treinamento.

7.2. Quais os tipos de cursos oferecidos por diferentes categorias de trabalhadores e o seu tempo de duração.

7.3. Quanto à empresa investe no treinamento de seus funcionários.

7.4. Como é feita a distribuição de horas de treinamento entre os cursos (internos e externos).

8. Você poderia listar e explicar algumas habilidades que a empresa valoriza hoje, e são importantes para seu trabalho. (saber ler e escrever, ter noções de matemática, saber interpretar desenhos, ser capaz de trabalhar em grupo, assumir maiores responsabilidades, ter iniciativa, entre outras).

9. Em relação ao nível de escolaridade dos funcionários pode-se dizer que aumentou ou continua o mesmo.(Existe a possibilidade de acesso a essas informações).

9.1. O grau de escolaridade atual dos funcionários é considerado adequado. Por que:

9.2. A empresa tem planos de investir e aumentar o nível de escolaridade de seus funcionários.

9.3. Destaque as principais tendências em termos da composição da mão-de-obra.

9.4. Houve mudanças nos critérios de seleção e recrutamento nos últimos anos.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS

Empresa: _____ Data da entrevista: _____

Nome do entrevistado: _____

Cargo (s): _____ Telefone (contato): _____

QUESTIONÁRIO - GERENTE DE MANUFATURA QUESTÕES GERAIS

1. EMPRESA

1.1. Nome da empresa: _____

1.2. Ano de fundação: _____

1.3. Breve histórico da empresa: _____

1.4. Ramo de atividade: _____

1.5. Produtos fabricados pela empresa: _____

1.6. Evolução do faturamento: _____

Faturamento (anual)	1990	1995	2000	Atual
Empresa				
Unidade				

1.7. Evolução do número de funcionários:

Número de funcionários	1990	1995	2000	2001
Gerentes				
Supervisores				
Trabalhadores				
Total				

1.8. Grupo econômico a que pertence e a composição do capital (nacional/ estrangeiro) da empresa (em %): _____

1.9. Estrutura acionária atual da empresa (familiar, C&A, outros) e mudanças recentes.

A) PERFIL ATUAL DA EMPRESA

1. Níveis hierárquicos: _____

2. Número de cargos e funções: _____

3. Organograma atual da empresa (estrutura - administrativa e corporativa).

4. Principais mudanças ocorridas na empresa (redução de níveis hierárquicos, terceirização de atividades, etc.) nos últimos anos.

5. A empresa passou ou está passando por um processo de reestruturação (mais especificamente a implantação das mini -fábricas).

a) Ocorreram processos de terceirização de atividades/serviços (limpeza, jardinagem, segurança, transporte, alimentação). Quais: _____

b) Do seu ponto de vista, neste processo de terceirização de algumas atividades quais foram os setores da empresa mais atingidos.

Como e Por que: _____

c) Quais as razões que levaram a empresa a terceirizá - las?

() expansão da capacidade produtiva da empresa;

() redução dos custos de produção;

() falta de capacidade técnica;

() necessidade de agregar maior qualidade ao produto;

() diversificação estratégica da produção;

() outra(s). Quais: _____

d) No decorrer e após este processo de terceirização, como ficou a situação dos trabalhadores que exerciam as atividades terceirizadas. Estes foram:

() remanejados para outras atividades na própria empresa;

- demitidos e a maioria foi admitida pelas firmas contratadas;
- abriram pequenas empresas e continuaram a exercer as suas atividades, só que agora no papel de prestadores de serviço para a empresa;
- a maioria foi demitida e a empresa desconhece o destino;
- perderam seus respectivos empregos e não conseguiram novos empregos; continuando assim desempregados;
- outras. Quais: _____

e) O perfil predominante da mão-de-obra que atuava nas atividades repassadas era:

e.1. Qualificação: qualificado semi-qualificado pouca ou s/ qualificação.

e.2. Idade:

até 18 anos de 19 a 30 anos de 31 a 40 anos mais de 40 anos.

e.3. Escolaridade:

1º grau incompleto 1º grau completo 2º grau incompleto

2º grau completo curso superior (completo ou incompleto).

e.4. Remuneração:

de 1 a 2 salários de 3 a 5 salários acima de 5 salários.

B) VENDAS

1. Quais são os produtos mais vendidos pela empresa atualmente (%): _____

2. A empresa passou por uma redefinição de seu mercado nos últimos anos, visando:

- continuar no mercado interno;
- ampliar suas vendas no mercado interno, ampliando a sua porcentagem de mercado;
- ampliar as suas vendas no mercado externo;
- ampliar suas vendas tanto no mercado interno, como no mercado externo;
- atuar tanto no mercado interno quanto externo, mas enfatizando somente o mercado externo.

3. Quais as principais características dos mercados a que estas vendas estão dirigidas.

a) Evolução das vendas para os mercados interno e externo (%).

- b) A evolução da participação da empresa no mercado (em %) por tipo de produto nos últimos 5 anos.

Produtos (Unidade)	2000	2001
Lavadoras - <i>top load</i>		
Lavadoras <i>front – load</i>		
<i>Freezers</i>		

C) INVESTIMENTOS

1. A empresa realizou investimentos nos últimos 5 anos?

- a) Os principais investimentos foram em :

- () informatização de funções;
- () novos equipamentos de produção;
- () planejamento e controle da produção (novas técnicas e ferramentas);
- () treinamento de pessoal;
- () consultorias;
- () programas de qualidade e produtividade;
- () certificação pelas normas ISO9000 (qual e quem fez a certificação);
- () Outros. Quais: _____

- b. Investimentos totais realizados pelas empresa:

Investimentos	1995	2000	Atual
Máquinas e Equipamentos			
Mão-de obra (pessoal)			
Total			

- c) Quais são os planos de investimento da empresa para os próximos anos?

Empresa: _____ Data da entrevista: _____

Nome do entrevistado: _____

Cargo (s): _____ Telefone (contato): _____

QUESTIONÁRIO - TRABALHADORES

PARTE I - PERFIL DO TRABALHADOR

1. Profissão: _____

2. Idade: _____

3. Estado civil: () casado () solteiro () separado () viúvo

4. Número de filhos: _____

5. Origem (local, campo, cidades da região, outros estados): _____

5.1. Se de outro local, razões para a migração:

() busca de emprego; () melhores condições de vida; () família;

() outros motivos. Quais: _____

6. Grau de instrução:

Tipo de curso/ Classificação	Completo	Incompleto
primeiro grau		
segundo grau		
curso técnico		
curso superior		

7. Cursos: () especialização () treinamentos () outros

Quais: _____

8. Experiência profissional: _____

9. Qual a função ou cargo que você esta exercendo na empresa neste momento:

9.1. Quanto tempo você trabalha no seu emprego atual: _____ (meses/anos).

9.2. Há quanto tempo você trabalha nesta tarefa ou função: _____ (anos/meses).

10. Você pode ser classificado como:

Tipo de trabalhador/ Tempo	Integral	Parcial
permanente		
não – permanente		