

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

**A CONSTRUÇÃO DA QUALIFICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA
DE LINHA BRANCA**

MARIÂNGELA MARTÍNEZ

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

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

**A CONSTRUÇÃO DA QUALIFICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA
DE LINHA BRANCA**

Mariângela Martínez

Dissertação de mestrado 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 Mestre em Engenharia de Produção

Orientadora: Prof. Dra. Alessandra Rachid

SÃO CARLOS

2004

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

M385cq

Martínez, Mariângela.

A construção da qualificação: um estudo de caso na indústria da linha branca / Mariângela Martínez. -- São Carlos : UFSCar, 2005.

88 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2004.

1. Administração de pessoal. 2. Indústria de linha branca. 3. Reestruturação produtiva. 4. Perfil de profissionais. 5. Percepção dos trabalhadores. 6. LER/DORT. I. Título.

CDD: 658.3 (20^a)

AOS MEUS PAIS

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao fim deste trabalho percebo quantos foram aqueles que me ajudaram direta e indiretamente nesta fase da minha vida que, agradecê-los simplesmente com palavras, se torna uma tarefa difícil.

Primeiramente agradeço à minha orientadora, não apenas como professora e pesquisadora Alessandra Rachid, mas principalmente como pessoa. Mais que me orientar, ela me ensinou, caminhando comigo passo a passo, me transmitindo sua experiência com dedicação e até mesmo doação para a realização deste trabalho. Essas virtudes são valiosas nestes momentos. Agradeço também à agência de fomento FAPESP pelo apoio ao projeto, indispensável à consecução deste trabalho.

Agradeço à banca examinadora, aos professores Dr. Paulo Bento e Dr. Eduardo Noronha, pelas dicas dadas durante a qualificação e ao Dr. Roberto Marx, por se prontificarem a participar da banca examinadora.

Aos professores do grupo de pesquisa Leda, Ângela e Adriana, pela oportunidade de um aprendizado valioso durante a pesquisa e aos amigos Daniel, Ana, Nancy e Mariana, pela ajuda nessa empreitada da qual trazemos muitas histórias.

Não são menos importantes aqueles que participaram indiretamente desse trabalho. Aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, me dando conforto nos momentos mais turbulentos (que foram muitos), vibrando com cada conquista e abdicando dos seus sonhos em favor dos meus, qualquer gesto de agradecimento é pouco.

À minha amiga Cris, que muitas vezes foi minha terapeuta, me apoiando e confortando nas fases de incerteza, quero expressar o meu muito obrigado.

E, em especial, ao meu namorado Leandro que me ensinou que a vida é mais do que a nossa visão consegue nos mostrar. Seu ombro e suas palavras foram essenciais para eu chegar até aqui. Amo-te muito.

A todos, muito obrigada.

RESUMO

A CONSTRUÇÃO DA QUALIFICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA é um trabalho que visa avaliar como a reestruturação produtiva altera o perfil do trabalhador na indústria de linha branca e a percepção deste sobre tais mudanças. O processo de reestruturação pelo qual a indústria de linha branca vem passando nos últimos vinte anos faz dela um objeto de interesse para investigação. Grandes empresas de capital estrangeiro sentiram, com a crise do seu mercado de origem, a necessidade de conquistarem novos mercados, principalmente nos países emergentes da América Latina, Leste Europeu e Sudeste Asiático. No Brasil, alvo da expansão das multinacionais, o processo de rearranjo patrimonial se caracterizou pela incorporação das empresas de capital nacional por grandes grupos estrangeiros. A entrada dessas multinacionais no mercado brasileiro intensificou o processo de reestruturação produtiva no que se refere à organização da produção, do trabalho, das condições de emprego e das exigências de qualificação. Foram entrevistados gerentes e trabalhadores de uma fábrica produtora de fogões com o objetivo de apreender a sua percepção sobre as mudanças ocorridas após a aquisição da empresa por uma multinacional. Analisam-se o seu processo de reestruturação e as principais implicações para o perfil do trabalhador, destacando-se o papel que a incidência da LER/DORT (lesão por esforço repetitivo ou doença osteomuscular relacionada ao trabalho) têm sobre essa questão.

Palavras-chave: Indústria de linha branca, Reestruturação produtiva, Perfil do trabalhador, Percepção dos trabalhadores, LER (lesão por esforço repetitivo).

ABSTRACT

THE QUALIFICATION CONSTRUCTION: A CASE STUDY IN THE INDUSTRY OF WHITE GOODS seeks to evaluate how the productive restructuring alters the worker's profile in the white goods industry and the perception workers have about it. The restructuring process for which the white goods industry is passing in the last twenty years makes it an object of interest for investigation. With the crisis of their original markets, great companies of foreign capital felt the need to reach new markets, mainly in the emerging countries as Latin America, the European East and the Asian Southeast. In Brazil, objective of the expansion of the multinationals, the process of patrimonial rearrange it was characterized by the incorporation of national companies by great foreign groups. The entrance of those multinationals in the Brazilian market intensified the process of productive restructuring referring to production organization, work organizations, changes in job conditions and in qualification demands. Managers and workers of a factory producing cookers were interviewed with the objective of apprehending their perception about the changes that took place after a multinational acquired the company. It is analyzed its restructuring process and its main implications for the worker's profile, emphasizing the role of RSI (repetitive strain injury).

Key words: White goods industry, Productive reestruturing, Workers' profile, Worker's perception, RSI (repetitive strain injury).

SUMÁRIO

RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xii
INTRODUÇÃO.....	01
1 A DISCUSSÃO SOBRE O CONCEITO DE QUALIFICAÇÃO.....	04
2 MODELOS DE PRODUÇÃO E QUALIFICAÇÃO.....	11
2.1 A Qualificação no Modelo Taylorista/Fordista.....	11
2.2 A Qualificação no Modelo Japonês de Produção.....	14
3 A INDÚSTRIA DE ELETRODOMÉSTICO DE LINHA BRANCA.....	18
3.1 Configuração da Indústria no Brasil.....	20
3.2 Os Trabalhadores da Linha Branca no Brasil.....	22
4 A REESTRUTURAÇÃO NUMA FÁBRICA DE FOGÕES.....	28
4.1 A Fábrica Pesquisada.....	29
4.2 A Amostra de Trabalhadores e Gerentes Entrevistados.....	30
4.3 O Processo de Reestruturação.....	32
4.3.1 Reorganização da produção.....	32
4.3.3 Organização do trabalho.....	36

4.4 Mudança no Perfil dos Trabalhadores.....	41
4.4.1.Faixa etária.....	41
4.4.2 Escolaridade.....	42
4.4.3 Cursos e treinamentos.....	45
4.4.4 Carreira.....	53
4.4.5 Salário.....	56
4.4.6 A influência da LER/DORT na definição do perfil dos trabalhadores.....	60
CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	71
APÊNDICE.....	74

LISTA DE TABELAS

TABELA 3.1 –	Principais empresas da indústria mundial de linha branca – 2001.....	19
TABELA 3.2 –	Emprego na indústria de linha branca no Brasil – 1994 a 2000.....	23
TABELA 4.1 –	Principais setores de produção da Fabfog – 2001.....	30
TABELA 4.2 -	Distribuição dos gerentes entrevistados na Fabfog – 2002.....	30
TABELA 4.3 -	Distribuição dos trabalhadores entrevistados na Fabfog – 2002.....	31
TABELA 4.4 -	Tipos de cursos mencionados pelos trabalhadores (%).....	47
TABELA 4.5 -	Fonte de conhecimento dos trabalhadores entrevistados sobre métodos gerenciais (% , n=53).....	48
TABELA 4.6 -	Conhecimento dos trabalhadores entrevistado sobre métodos gerenciais (% , n=53).....	49

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 3.1 –	Produção mundial, participação dos principais produtos – 2000..	20
FIGURA 3.2 –	Emprego na indústria de linha branca no Brasil – 1994 a 2000 – (%).....	23
FIGURA 3.3 –	Escolaridade na indústria de linha branca - 1994 a 2000 (%).....	24
FIGURA 3.4 –	Faixa etária na indústria de linha branca no Brasil – 1994 a 2000 (%).....	25
FIGURA 3.5 –	Faixa salarial na indústria de linha branca no Brasil – 1994 a 2000 (%).....	26
FIGURA 3.6 –	Gênero na indústria de linha branca no Brasil – 1994 a 2000 (%).....	27
FIGURA 4.1 –	Estabilidade no emprego dos trabalhadores entrevistados.....	35
FIGURA 4.2 –	Influência de decisão dos trabalhadores entrevistados sobre seu de trabalho.....	37
FIGURA 4.3 –	Influência dos trabalhadores entrevistados sobre a ordem de executar seu trabalho.....	38
FIGURA 4.4 –	Influência dos trabalhadores entrevistados sobre o modo de realizar seu trabalho.....	39
FIGURA 4.5 –	Evolução da faixa etária na Fabfog – 1994 a 2000 (%).....	42
FIGURA 4.6 –	Evolução do nível de escolaridade na Fabfog – 1994 a 2000 (%).	44
FIGURA 4.7 –	Escolaridade dos trabalhadores entrevistados.....	45
FIGURA 4.8 –	Duração em dias dos treinamentos para os gerentes entrevistados	46
FIGURA 4.9 –	Duração em dias dos treinamentos para os trabalhadores entrevistados.....	47
FIGURA 4.10 –	Perspectiva de carreira em relação aos 5 anos antes da pesquisa.....	54
FIGURA 4.11-	Perspectiva de carreira dos trabalhadores entrevistados.....	56
FIGURA 4.12	Evolução da renda salarial (em salários mínimos) na Fabfog – 1994 a 2000 (%).....	57

FIGURA 4.13 - Mudanças nas condições salariais em relação aos 5 anos antes da pesquisa.....	58
FIGURA 4.14 – Nível de satisfação dos trabalhadores entrevistados em relação ao salário.....	59
FIGURA 4.15 – Mudanças na carga de trabalho em relação aos 5 anos antes da pesquisa.....	61
FIGURA 4.16 – Influência dos trabalhadores entrevistados sobre o ritmo de trabalho.....	62

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
CEP	Controle estatístico de Processo
CNAE	Classificação Nacional de Atividade Econômica
DOE	Design of Experiments
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
ISO	International Standard Organization
LER/DORT	Lesão por Esforço Repetitivo/Doença Osteomuscular Relacionada ao Trabalho
MPT	Manutenção Preventiva do Trabalho
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PI	Predict Index
RAIS	Registro Anual de Informações Sociais
RH	Recursos Humanos
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
TQC	Total Quality Control
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

INTRODUÇÃO

A década de 80 foi principalmente, um período de grandes mudanças para a indústria de eletrodomésticos de linha branca mundial. A nova dinâmica econômica engendrada pelo processo de globalização alterou a configuração desse setor. A crise dos mercados de origem levou as grandes empresas a procurarem novos mercados. A América Latina, o Leste Europeu e o Sudeste Asiático foram os principais alvos de investimento das multinacionais. Os avanços tecnológicos possibilitaram às empresas transporem barreiras geográficas e gozarem das vantagens de cada parte do globo (CASTELLS, 1999). Novas estratégias competitivas foram postas em prática, surgindo assim grandes desafios concorrenciais, principalmente nos países em desenvolvimento.

As formas encontradas pelas multinacionais de penetrarem nesses mercados foram firmar *joint-venture* ou simplesmente adquirir empresas nacionais. No Brasil, a indústria de linha branca foi marcada por esse processo de internacionalização e concentração, sendo que as empresas de capital nacional existentes foram sendo gradativamente incorporadas por empresas de capital estrangeiro, o que levou a uma maior concentração do capital.

Isso intensificou o processo de reestruturação produtiva nas fábricas instaladas, com a implantação de novos equipamentos e conceitos organizacionais, a adoção de ferramentas ligadas à qualidade, ao planejamento e controle da produção e à organização do trabalho, entre outras áreas de gestão. Essas mudanças tiveram um forte impacto sobre a força de trabalho, alterando as condições de emprego, com a redução do número de trabalhadores e novas exigências de qualificação, destacando-se o aumento do nível de escolaridade, entre outras.

O objetivo deste estudo é analisar o alcance dessas mudanças sobre a mão-de-obra empregada e a percepção dos trabalhadores sobre as conseqüências para seu trabalho. Para tanto, será analisada, a partir do confronto de dados secundários com os dados obtidos na pesquisa de campo, a mudança no perfil de trabalhadores de uma empresa desse setor. O presente trabalho consiste na análise parcial dos dados pertencentes à pesquisa “Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: Um estudo comparativo da indústria de eletrodoméstico de linha branca”, (Processo número 00/15039-0), financiada pela FAPESP e composta por pesquisadores da UNICAMP e

UFSCar, dos quais fez parte a autora desta dissertação. Essa pesquisa é parte de um projeto internacional que visa comparar a indústria de linha branca de sete países.

O capítulo 1 da dissertação, é realizada uma revisão da literatura no intuito de apresentar as principais discussões em torno do tema "qualificação" e as diversas abordagens teórico-metodológicas que nelas se encontram. O objetivo deste capítulo é refletir sobre as diversas construções do conceito de qualificação, apontando os mais adequados para se realizar a análise aqui proposta.

O capítulo 2 apresenta a mudança de modelo de produção e suas implicações para a questão da qualificação. Inicia-se com a descrição do modelo taylorista/fordista de produção e como é a composição da mão-de-obra considerada típica desse modelo. Em seguida, é apresentado o modelo japonês de produção juntamente com as discussões que se seguem sobre o quanto esse modelo alterou a questão da qualificação.

O capítulo 3 descreve a indústria de linha branca, discute brevemente seu histórico recente no Brasil e as mudanças no perfil e no volume de emprego. Serão apresentados os dados da base RAIS (registro anual de informações sociais) referentes ao período de 1994 a 2000. Tal recorte temporal permite analisar as transformações na composição da força de trabalho, uma vez que foi nos anos 90 que a indústria de eletrodomésticos de linha branca intensificou o processo de reestruturação produtiva e organizacional.

O capítulo 4 consiste no estudo de caso realizado em uma empresa produtora de fogões. Pretende-se, através da análise dos dados obtidos pela pesquisa e do confronto destes com os dados secundários, compreenderem-se o processo de reestruturação e as principais implicações para o perfil do trabalhador. Foram entrevistados gerentes e trabalhadores, com o objetivo de apreender-se sua percepção sobre as mudanças ocorridas após a aquisição da empresa por uma multinacional. O capítulo começa com uma rápida apresentação do histórico da empresa. Em seguida, é apresentada a amostra de funcionários entrevistados, quais os critérios para a sua escolha e como foram feitas as entrevistas. Em seqüência, apresenta-se o processo de reestruturação da empresa, principalmente no que se refere aos processos de reorganização da produção, estrutura organizacional e organização do trabalho. Por fim, serão exploradas as mudanças no perfil dos trabalhadores e como estes enxergam tais

transformações. Receberá especial atenção a questão da incidência da LER/DORT (lesão por esforço repetitivo ou doença osteomuscular relacionada ao trabalho) entre os trabalhadores, principalmente entre as mulheres, o que tem influenciado a forma como vem se dando a reconstrução da qualificação na empresa.

1 A DISCUSSÃO SOBRE O CONCEITO DE QUALIFICAÇÃO

A difusão de novas técnicas de produção que buscam maior flexibilização e exploração de novos potenciais de produtividade deram origem a novos critérios de qualificação da mão-de-obra, implicando em um novo perfil de qualificação. Como demonstra PEGLER (2002), no início da década de 90, houve um aumento do número de empresas brasileiras que buscavam um processo de modernização, o que ocasionou um novo modelo de trabalho, no qual os operários passariam a ter um maior envolvimento, o trabalho se tornaria mais diversificado e com melhores condições. Seriam oferecidos cursos e treinamentos para melhorar as suas qualificações.

Diante dessas mudanças, ressurgem debates referentes à avaliação da composição da mão-de-obra. A polêmica remete às divergências em torno da construção de uma definição para o conceito de qualificação. LARANJEIRA (1996) questiona quais os critérios a serem considerados em tal definição, se devem ser as habilidades do trabalhador ou os requisitos do posto de trabalho. Tal discussão é de suma importância para a análise da composição da mão-de-obra, pois as mudanças no termo nos levam a refletir se a composição do trabalho mudou a ponto de tornar necessário adotar novos conceitos de qualificação. Devido ao reconhecimento da ausência de consenso na sua definição, apresentaremos uma breve discussão em torno do conceito de qualificação.

MANFREDI (1998) E INVERNIZZI (2000) propõem uma classificação em torno do conceito de qualificação que engloba diversos enfoques apresentados a seguir. O enfoque macrosocial surgiu entre a década de 50 e 60, a partir da Economia da Educação, no qual o papel do Estado está em planejar e racionalizar seus investimentos em prol de suprir as demandas dos sistemas ocupacionais através de investimentos no sistema educacional. Desta forma, o Estado estaria investindo na formação do capital humano. Segundo MANFREDI (1999), os recursos destinados à formação do capital humano visam fornecer ao indivíduo habilidades-chaves para que possam atuar dentro do processo produtivo moderno. Esses investimentos em treinamento por parte dos empresários e em educação por parte do Estado trariam um retorno social ou individual.

SHULTZ (1963) mostra que a qualificação estaria diretamente relacionada ao conjunto de habilidades e conhecimentos práticos e teóricos, adquiridos

formal ou informalmente e empregados no processo de trabalho. Nessa perspectiva, a qualificação seria analisada a partir das exigências do posto de trabalho para a formulação de instrumentos de planejamento educacional. Desenvolve, dentro desta concepção, a noção de qualificação formal no qual o Estado promove recursos para ampliar seus sistemas escolares tanto quantitativa quanto qualitativamente. Desta forma, a qualificação é vista como sendo um fator de desenvolvimento econômico, onde seu grau é medido por anos de escolaridade, número de diplomas, taxa de conclusão de cursos.

COLBARI (2004) apresenta a qualificação no plano microssocial, o investimento na formação segue a visão a empregabilidade e não o emprego em si. Ou seja, o investimento na formação da mão-de-obra vai à direção de onde há maior potencial de emprego. Desta forma, a noção de empregabilidade está próxima à Teoria do Capital Humano. Se, por um lado, investir em escolaridade é considerado um fator de crescimento econômico e desenvolvimento social, a retórica em torno da empregabilidade transpõe o simples ato de educar para educar de forma a construir um trabalhador mais dinâmico, ativo e inovador. Estas novas características rompem com o modelo de trabalhador cumpridor de ordens e tarefas rotineiras. Enquanto as demandas educacionais visam suprir as necessidades das mudanças no processo produtivo que valorizam o trabalho coletivo, o rodízio de postos de trabalho e reuniões coletivas para discutir problemas e propor soluções, a formação profissional ainda continua sendo de responsabilidade individual. Cria-se, assim, a noção do autodesenvolvimento, onde cabe a cada um promover sua aprendizagem contínua, desenvolver habilidades extrínsecas ao trabalho para acompanhar as mudanças que vêm ocorrendo tanto no processo de trabalho, quanto no mercado de forma geral. É comum o trabalhador relacionar sua carreira profissional com o seu esforço individual. Essa visão será explorada no estudo de caso.

INVERNIZZI (1997) aponta que a qualificação pode assumir vários enfoques, resultante de abordagens teórico-metodológicas distintas. Desta forma, sugere que a qualificação do trabalho deve ser entendida em relação ao conjunto de conhecimentos científicos, tecnológicos e práticos que constituem o fundamento da atividade produtiva em seus diversos componentes: processo, matérias-primas, tecnologias e organização da produção, entre outros.

Há concepções que abordam e definem a qualificação a partir da investigação de situações concretas de trabalho. As abordagens analíticas da qualificação surgiram a partir das discussões no âmbito acadêmico. A degradação do trabalho no modelo taylorista/fordista e uma possível requalificação do trabalho decorrente de um modelo de produção emergente tornaram a qualificação foco de grandes debates representados principalmente pela Sociologia do Trabalho Francesa, Teoria do Processo de Trabalho e a Escola da Construção Social das Qualificações, que estudam o tema através de uma visão histórica e humanística (INVERNIZZI, 2000). Embora esta concepção se apresente sob diversas ópticas, há convergência em três pontos. O primeiro é que essa abordagem permite fazer uma reflexão crítica sobre o processo de trabalho. Desta forma, o trabalho, quando fragmentado e mecanizado é desqualificador uma vez que a habilidade profissional é colocada em segundo plano. Também é possível, através de sua análise, estudar a qualificação mesmo num contexto de relações sociais contraditórias e, por fim, pode-se fazer uma análise seguindo a evolução histórica do trabalho (INVERNIZZI, 1997).

Para BRAVERMAN (1987), a qualificação estaria ligada ao conhecimento exigido para o desempenho de determinado ramo da produção. FRIEDMAN (1981) relata que a qualificação seria entendida a partir da habilidade profissional do trabalhador resultante do aprendizado metódico e das demandas do processo de trabalho.

Na abordagem pragmática das empresas, a qualificação seria estabelecida rigorosamente em relação à classificação de postos de trabalho. Estudos fundamentados nas práticas organizacionais e divisão do trabalho, bem como a localização do trabalhador dentro do processo produtivo, deu a essa abordagem um caráter taylorista à qualificação do trabalhador e, portanto, desqualificador devido à fragmentação e mecanização das tarefas. A qualificação estaria diretamente ligada ao cargo que o trabalhador ocupa e, conseqüentemente ao valor de seu salário. Para MANFREDI (1998), nessa concepção, o grau de escolaridade formal constitui um dos ingredientes políticos do processo, pois legitima as diferenças entre os vários níveis hierárquicos de especialização.

O atual processo de mudança tecnológica e organizacional e no conteúdo do trabalho trouxe novos requisitos para a formação da mão-de-obra. Para

INVERNIZZI (2000), a reestruturação produtiva tende a utilizar a força de trabalho polivalente, porém a autora identificou duas formas de trabalho polivalente. Em primeiro lugar, destaca a polivalência referindo-se à variação de tarefas bastante fragmentadas e padronizadas e deslocamento a diferentes postos de trabalho. Neste caso, não ocorre acréscimo de conhecimento tecno-científico ao trabalhador, assim como não lhe é delegada maior autonomia.

Outra forma de polivalência, porém, acrescenta conhecimentos ao trabalhador, pois as novas funções exigem maior poder de abstração, ampliando seus conhecimentos para áreas antes separadas da produção. Um exemplo dessa situação é a transferência do controle de qualidade para a linha de produção. Os trabalhadores precisam estar aptos ao processo produtivo em geral necessitando analisarem e discutirem, ter noções de matemática para coleta e interpretação de dados, aumentando seus conhecimentos. Esse tipo de polivalência exige que o trabalhador detenha o conhecimento do processo produtivo e não apenas de uma tarefa específica, que seja capaz de trabalhar em grupo e tenha dinamismo e relativa autonomia em seu trabalho

Os novos requisitos de formação da mão-de-obra têm levado as empresas e pesquisadores a apontarem para a gradativa substituição dos tradicionais modelos de qualificação pela lógica do modelo de competência.(MANFREDI; 1998 INVERNIZZI; 2000; COLBARI, 2004). Segundo MEGHNAGI (1998), o chamado modelo de competência é um novo modelo de avaliação da mão-de-obra que surge nas empresas nos anos 80. Segundo o autor, esse modelo visa a avaliação da mão-de-obra assalariada, considerando a margem efetiva de autonomia e inovação, características do novo modelo de organização. Desta forma, a competência profissional é construída sobre os alicerces tanto da educação formal quanto da aprendizagem informal que ocorrem em momentos e lugares distintos.

O objetivo deste modelo, segundo ZARIFIAN (2001), é analisar as habilidades corporais do trabalhador como, por exemplo, destreza e rapidez, considerando o seu grau de entendimento no processo do trabalho. Acredita-se que o abandono de uma abordagem categorizadora e homogeneizadora da mão-de-obra por uma abordagem mais individualista permitirá observar melhor as competências específicas de cada trabalhador, obtendo, assim, uma visão mais verdadeira de suas

qualificações e comportamentos. Desta forma, os critérios de avaliação teriam deixado de seguir a lógica do posto de trabalho para seguir a lógica da competência.

Essa nova abordagem mostra três tipos de exigências colocadas pelo processo produtivo chamadas de saber, saber fazer e saber ser. A primeira refere-se ao conhecimento prático, técnico e científico, adquiridos formalmente ou através de experiências profissionais. A segunda refere-se à capacidade do trabalhador de aplicar o seu conhecimento em situações concretas. A terceira, aos traços de personalidade requeridos nas relações sociais do trabalho como, por exemplo, iniciativa e liderança (CARIOLA & QUEIROZ, 1997 e STROOBANTS, 1997 citado por INVERNIZZI, 2000; MANFREDI, 1998).

INVERNIZZI (2000) aponta para alguns dos empecilhos decorrentes do modelo da competência. O primeiro se refere à possibilidade de os critérios de avaliação da mão-de-obra passarem do plano analítico para o normativo. Ao propor uma norma, o modelo legitima tanto a individualização quanto a exclusão de trabalhadores que não possuam os aspectos de personalidade desejados. A análise da mão-de-obra é individual e comparativa em relação ao desempenho e engajamento dos trabalhadores com as metas da empresa. O grau de subjetividade e a importância dada por esse modelo aos aspectos referentes às atitudes e comportamentos geram uma grande possibilidade de distorções que permite classificar como “qualificados” trabalhadores que sejam apenas confiáveis e integrados aos valores da empresa, porém sem conferir competências técnicas. A força-de-trabalho, quando individualizada, pode ser usada de forma mais intensiva e o seu salário, não sendo mais relacionado ao cargo, dificulta as negociações coletivas e limita a defesa do trabalhador contra a super exploração e a subremuneração. Por esses motivos, o modelo de competência não substitui a abordagem analítica quando o objetivo é fazer uma análise acadêmica sobre a qualificação do trabalhador.

Dentro dessa abordagem analítica, vale ainda destacar a idéia da construção social das qualificações. Segundo WOOD (1991) a qualificação seria socialmente construída, através de uma série de mecanismos políticos e valorativos que permitem catalogar o trabalho como qualificado mesmo sendo desqualificado e vice-versa. Esses mecanismos mostram uma estratégia de reivindicações do capital e do trabalho em relação às classificações. A forma de classificação seria específica de cada empresa ou contexto social. ANNE & DAUNE (2003) afirmam que a qualificação seria

construída a partir de uma avaliação social a respeito do trabalho e, portanto, estaria intimamente associada às representações sociais do trabalho feminilizado ou masculinizado. Essa divisão sexual passa pelo plano das representações sociais do trabalho e restringe a movimentação da mulher em direção ao acesso ao poder. Embora a carreira de executiva quebre este modelo de representação da qualificação, as mulheres continuam sendo mais associadas a postos funcionais como, por exemplo, comunicação e administração em contraposição aos postos de decisão. Segundo os autores, tal fenômeno ocorre porque a autoridade e o poder são representados pelo masculino e essa identidade pessoal é fortemente associada às qualidades profissionais. A dificuldade gerada pela subjetividade de alguns critérios como, por exemplo, responsabilidade e comunicação, fomentam a associação da qualificação com a identidade de masculino e feminino.

Segundo LEITE & POSTHUMA (1995) e GARAY (1997), a construção social mescla uma gama de preconceitos que culminam em valorizar determinados grupos. Em decorrência, as empresas tendem a favorecer determinados grupos em função de um valor socialmente construído. Esse favorecimento não se limita a postos de trabalho mais qualificados, mas também a investimentos em cursos e treinamentos, que acabam por aumentar a qualificação nos grupos mais valorizados, acentuando a discriminação entre os grupos, sejam eles formados por idade, cor, origem ou gênero. Essa concepção explica porque mulheres com nível de escolaridade igual aos homens ocupam posições hierárquicas inferiores ou são pior remuneradas. Essas autoras apontam em seus estudos que, mesmo havendo transformações na formação profissional entre as mulheres, estas ainda têm dificuldade em ter seus diplomas valorizados ou atuarem em cargos de chefia. Isso ocorre porque a noção de autoridade e de poder, representados por cargos hierarquicamente mais altos, é mais facilmente associada à figura masculina, cabendo às mulheres os cargos relacionados principalmente à comunicação e às questões sociais. Além do mais, há uma forte tendência em transferir competências adquiridas em esferas particulares para a esfera profissional, fortalecendo a divisão do espaço masculino e feminino na empresa. É comum, por exemplo, atribuir às mulheres postos de trabalhos com habilidades consideradas da natureza feminina, como habilidade manual, paciência e atenção que, no entanto, não são recompensadas financeiramente. Esse tipo de construção social acentua as diferenças entre os sexos,

desvalorizando o trabalho feminino. Pudemos observar as implicações dessa premissa na composição da mão-de-obra em nosso estudo de caso. Na empresa pesquisada, apenas 8% dos trabalhadores são mulheres e, no chão-de-fábrica, esse número cai para 5%. A explicação dada pelos gerentes é de que o ramo industrial é pesado e, por isso, a atuação das mulheres é limitada e estas podem desenvolver mais facilmente a LER/DORT. Examinaremos esta questão mais aprofundada no Capítulo 4, recorrendo à abordagem analítica para observar a forma pragmática como a empresa pesquisada tem tratado a questão. Assim, será feita uma análise da qualificação a partir do conjunto de conhecimentos que puderam ser levantados na pesquisa. Esses conhecimentos envolvem tanto os adquiridos em cursos e treinamentos, dentro e fora da empresa, quanto os adquiridos na trajetória de formação profissional de cada trabalhador.

O próximo capítulo aborda brevemente a literatura sobre a mudança do modelo de produção taylorista/fordista para o modelo japonês e suas implicações para a questão da qualificação.

2 MODELOS DE PRODUÇÃO E QUALIFICAÇÃO

Os anos 70 e 80 foram marcados pelo declínio do modelo fordista de produção, principalmente no que se refere à rigidez dos procedimentos e padronização de seus produtos. O crescente processo de globalização causou efeitos significativos sobre as estratégias empresariais, composição do mercado e gestão da produção. Em decorrência, emergiram novas formas de organização da produção que alteraram a composição da força-de-trabalho, que passou de rígida e inflexível para polivalente, baseada nas técnicas do Modelo Japonês. Partindo da premissa de que a forma de gestão da produção está diretamente ligada à qualificação do trabalhador, torna-se importante a apresentação dos modelos de produção segundo sua evolução temporal para melhor analisar as conseqüências dessas mudanças sobre a qualificação do trabalhador.

2.1 A Qualificação no Modelo Taylorista /Fordista

O debate em torno das novas formas de organização do trabalho que vêm sendo engendradas nas indústrias contemporâneas se apresenta bastante polarizado. WOOD (1991) mostra como esse debate vem ganhando importância numa eterna luta literária entre neo e pós fordismo. De um lado há uma corrente de pensadores que afirmam que o novo modelo de produção rompe com a forma fordista. Em oposição há os que defendem que apenas houve uma adaptação às atuais circunstâncias do mercado. Desta forma, é possível encontrar elementos do modelo taylorista/fordista no atual desenho organizacional das indústrias contemporâneas, o que torna imprescindível o estudo diacrônico dessa dinâmica.

Como o objetivo do presente trabalho é identificar o perfil do trabalhador na nova organização industrial, é de suma importância uma breve contextualização histórica do paradigma taylorista/fordista para melhor visualizarmos esse processo.

O termo taylorismo advém do nome Frederick Winslow Taylor e seus estudos principalmente sobre o que se denominou de gerenciamento científico, por volta de 1880. A gerência científica se refere essencialmente ao trabalho e sua organização visando a melhor forma, do ponto de vista do capitalista, de executar as tarefas previamente planejadas “cientificamente” pela gerência e repassada minuciosamente ao operário. Como Taylor mesmo descreve em seu livro “Princípios da Administração

Científica” (1966), o cerne da administração científica consiste na combinação de quatro princípios fundamentais. O primeiro refere-se ao desenvolvimento de uma verdadeira ciência. O segundo indica a seleção científica dos trabalhadores. O terceiro se refere ao treinamento e a instrução científica dada a estes trabalhadores e o último princípio indica a importância de os trabalhadores desenvolverem uma cooperação íntima e cordial com a direção

Desta forma, Taylor propôs a criação de métodos sistemáticos onde o trabalhador não é treinado para uma profissão, mais sim para uma tarefa repetitiva e padronizada. O que antes era feito por um homem agora é feito por vários, cada um tendo uma função dentro do processo de produção. Para isso, a gerência teria que selecionar “cientificamente” os operários, bem como treiná-los. Não era mais preciso procurar homens com qualificação profissional ou conhecimento específico, mas sim aqueles que tivessem habilidades pessoais para diferentes funções. BRAVERMAN (1987) crítica a apropriação do saber operário e a transferência de sua autonomia para a gerência. Para ele, essa transferência acarretou ao trabalhador a perda do controle não apenas de seu instrumento de produção, mas também sobre o seu trabalho em si e o modo como executa.

Assim, a gerência, e não o trabalhador, seria a responsável por dizer como o trabalho deveria ser feito promovendo sua concepção, enquanto ao trabalhador cabia apenas a parte de execução das tarefas. É a separação entre concepção e execução, possível porque o trabalho era feito por mais de um homem. Quando o trabalho humano é individual, há a associação entre concepção e execução, mas, em grupo torna-se possível sua dissociação. Para Taylor, a dissociação do trabalho operariado era fundamental para os interesses do capitalista, já que a organização do trabalho é feita pelos operários, seu planejamento, decisões e a concepção não permitiriam à gerência determinar o modo, ritmo e os instrumentos da produção, conseqüentemente não seria possível fazer o operário executar sua função mais rapidamente. Assim, o “saber operário” foi transferido para a gerência que teria a função, além de observar, classificar, tabular, transformar os conhecimentos tomados em regras e criar o melhor método de trabalho. Seu objetivo não era alterar ou introduzir máquinas e equipamentos, mas sim racionalizar o trabalho humano. Deve-se lembrar que nem todas as idéias de Taylor foram aplicadas ou bem sucedidas.

Esse tipo de organização gerou um alto grau de alienação que foi e ainda é alvo de muitas críticas. NASCIMENTO (1996) diz que a alienação operária se transformou em um subproduto da chamada “administração científica” e o trabalho, quando é fragmentado em pequenos movimentos repetitivos, desqualifica a mão-de-obra, reduz o custo e o torna facilmente substituível, com isso inverte a relação da classe operária com as máquinas que passam a “comandar” o processo produtivo.

Os estudos que adotam a abordagem analítica sobre a qualificação no contexto taylorista/fordista de produção nos mostram alguns pontos. Uma perspectiva evidenciada a partir de BRAVERMAN (1987), defende a existência de um processo histórico de desqualificação com um crescente processo de divisão do trabalho e da objetivação dos conhecimentos científico-metodológicos nas máquinas.

Segundo FRIEDMAN (1981), o modelo de organização taylorista da produção é desqualificador, pois conduz à perda da habilidade profissional. Ao estudar empresas de diferentes ramos, FRIEDMAN (1983) constata que a fragmentação do trabalho e a degradação do processo de aprendizagem e, conseqüentemente, da qualificação, ocorria em velocidade alta. Os recursos tecnológicos permitiram não apenas dividir o trabalho em pequenas tarefas, mas também melhorar a rapidez, a eficiência e a precisão durante sua execução. Desta forma, o operário passa a ser treinado para realizar pequenas tarefas de forma rápida e precisa. Dentro desse contexto, o trabalhador polivalente ou artesanal, conhecedor de todo o processo produtivo, dá lugar ao trabalhador especializado em uma única tarefa. Com isso, o autor aponta para o desaparecimento do trabalhador que detinha o conhecimento do material a ser transformado, assim como os artesões. O trabalhador qualificado passou a ser o operário pluriespecializado, que executa diversas tarefas, ainda que fragmentadas. A velocidade, a destreza manual e a precisão exigida em muitas tarefas especializadas deram uma nova feição à qualificação.

Os princípios tayloristas, somados ao aperfeiçoamento dado por Ford na organização da fábrica e à incorporação de inovações tecnológicas como as esteiras, intensificaram ainda mais a fragmentação do trabalho que, por não exigir um profundo conhecimento específico, permitiu o emprego de mão-de-obra desqualificada, o que, para FLEURY & VARGAS (1983), permitiu o alargamento da reserva industrial de mão-de-obra, comprimindo o valor da força-de-trabalho.

MÁRCIA LEITE (1998), resume os princípios que caracterizam o taylorismo/fordismo enquanto forma de organização do trabalho: a produção em massa de produtos estandardizados, a parcelização de tarefas, a divisão entre o trabalho manual e o trabalho intelectual, os tempos impostos, o trabalho individualizado e colocado sob vigilância da pesada hierarquia fabril. Embora não estejam sendo inteiramente abandonados, mas em muitos casos apenas redimensionados e inseridos em novas lógicas, esses princípios encontram-se desafiados por novos conceitos de produção, muitos dos quais colocados a partir do chamado modelo japonês, apresentado no item a seguir.

2.2 A Qualificação no Modelo Japonês de Produção

A alta pressão sobre as empresas por redução de custos, associada com o aumento das exigências em relação à qualidade, orientou a difusão de inovações organizacionais associadas ao modelo japonês no setor de linha branca. Embora haja um grande questionamento em torno da eficiência da adoção deste modelo em detrimento de outros a sua difusão é um fato difícil de negar. Desta forma é imprescindível estudar o modelo japonês para entender a reestruturação produtiva e as mudanças na qualificação do trabalhador.

O modelo japonês de produção é considerado o principal modelo de reestruturação produtiva e teve sua origem em um cenário de crise no Japão após a II guerra mundial. Nessa época, o país estava enfraquecido industrialmente, seu mercado interno era pequeno e o poder aquisitivo dos japoneses era baixo, além da alta concorrência com os produtos dos EUA. A forma de produção vigente era ineficaz. Entre os anos de 50 e 70, Ohno, gerente da Toyota, modificou, aperfeiçoou e adaptou o fordismo ao mercado em crise, surgindo assim um novo paradigma de produção. Vale lembrar que nunca houve no Japão a intenção de criar um novo modelo, mas apenas o de superar a crise. O nome “modelo japonês de produção” foi dado pelos ocidentais às práticas desenvolvidas por empresas japonesas, principalmente a Toyota. Podemos encontrar na literatura outros termos, como toyotismo, ohniismo e produção enxuta para designar conjuntos semelhantes de práticas.

Segundo seus defensores, modelo japonês visa atender a um mercado diversificado onde a capacidade de responder a demandas variadas é vital para as

empresas. Desta forma, ao contrário do fordismo, a produção é “puxada” pela demanda. Para organizar a produção neste sentido, Ohno desenvolveu uma série de técnicas organizacionais que primavam por uma nova forma de organização do trabalho. Os trabalhadores eram organizados em células¹, que deveriam produzir apenas quando demandadas por outras células, criando alguns princípios que foram chamados de *Just-in-Time*. O *Just-in-Time* elevou a eficiência na detecção de lotes ou peças defeituosas. Como consequência houve redução de custos com immobilizações em estoques gerando economia.

O Brasil passou a adotar algumas técnicas japonesas de gestão com maior intensidade a partir do início da década de 90, como próprio reflexo da abertura comercial. Acreditava-se que isso seria necessário para se adquirir competitividade. Entretanto, as referidas técnicas têm sido vistas pelo empresariado brasileiro como soluções prontas e padronizadas. Para ZILBOVÍCIUS (1999), a “modelização” pode ser útil e importante na medida em que é entendida enquanto um ferramental teórico-metodológico abstraído da observação do real. A adoção de maneira indiscriminada e não planejada às condicionantes locais, da empresa e país, pode não resultar no que se espera, não elevando a produtividade. Há que se considerarem aspectos próprios ao processo de produção e sua organização, bem como o corpo de funcionários. Por isso, embora muitas empresas brasileiras tenham incorporado algumas ferramentas do modelo japonês de gestão – como a organização em células ou minifábricas, relações “de cliente” entre essas células, Kanban, círculos de controle de qualidade, inspeção visual, TQC - *Total Quality Control* - apenas as que procuraram adaptá-lo a seus contextos produtivos específicos, reordenando sua estrutura industrial, obtiveram maior sucesso. A adoção destas técnicas teve impacto na qualificação da força de trabalho para a nova lógica produtiva.

Segundo INVERNIZZI (2000), a adoção das principais técnicas de gerir a força de trabalho é orientada para obter um grupo de funcionários cooperativo e envolvidos com seu trabalho. Sendo assim, pode-se observar que a difusão deste modelo também teve impacto sobre o perfil do trabalhador. Novas formas de trabalho polivalente começaram a emergir e o conceito de qualificação de cunho taylorista mostrou-se insuficiente. Ainda que essas mudanças tenham convertido a empresa em

¹ Nas células, as máquinas são agrupadas de forma a produzir família de peças, que são conjuntos de peças com formas geométricas ou seqüências de produção similares.

objeto de estudo, não há um consenso sobre o rumo que o novo perfil de qualificação está tomando. A associação da polivalência à qualificação interna e ao novo perfil do trabalhador no processo de reestruturação organizacional ainda é ponto de discussão. Para muitos, a polivalência dos trabalhadores não significa necessariamente que o trabalhador é mais qualificado, muitas vezes seu trabalho permanece simples e repetitivo dando continuidade à forma taylorista/fordista de produção. Em contraposição, há autores que defendem que o comportamento mais responsável e autônomo descrito no modelo japonês romperia com características negativas do trabalho do antigo modelo de produção.

SALERNO (1985) acredita que todo o esforço da nova forma de organização vai em direção a uma intensificação do trabalho, uma vez que o objetivo continua sendo a eliminação de porosidades na produção. Um exemplo dado pelo autor é a forma de pressão que o *Just-in-Time* exerce sobre os trabalhadores. Por ser autocontrolador, é possível localizar onde ocorreu o desvio da produção padrão, originando maior pressão sobre o trabalhador que a provocou. Embora haja aproximações entre o modelo japonês e o fordismo - como a medição do tempo e a supervisão - a forma de gestão por estoques inerente ao modelo japonês denota um aspecto original (WOOD, 1991). Mas ainda há outros elementos que caracterizam essa superação. Merece destaque a relativa descentralização ocorrida no planejamento do trabalho, pois é delegada aos trabalhadores de cada célula uma certa autonomia, assim como as responsabilidades referentes ao controle de qualidade, higiene e limpeza do local de trabalho e pequenos reparos e manutenção dos equipamentos, o que é favorecido pela própria lógica de organização do trabalho centrada na produção de pequenos lotes. Destaca-se também a opção pela polivalência e pluriespecialização dos trabalhadores em oposição a um modelo hierárquico rígido, onde prevalece a organização via postos de trabalho, com atribuições, funções e treinamento limitados.

ELENICE LEITE (1994) afirma que, a partir do processo recente de modernização, emergiram novos requisitos de desempenho e de qualificação, no plano de habilidades, conhecimentos e atitudes. Estaria surgindo um novo perfil de qualificação, caracterizado não só pela competência técnica, mas também pela flexibilidade, iniciativa e envolvimento. Segundo a autora, estaria havendo um resgate da qualificação no processo de trabalho.

Se o modelo japonês rompe ou não com o modelo taylorista-fordista é uma discussão, mas, sem dúvida, a substituição de um modelo pelo outro trouxe mudanças significativas e recolocou a questão da qualificação. Apesar disso, assim como colocado por LEITE & POSTHUMA (1995), observa-se como a construção social da qualificação, que reserva às mulheres os postos considerados menos qualificados, se mantém. As mulheres continuam nos espaços onde há menor difusão dos investimentos em qualificação.

3 A INDÚSTRIA DE ELETRODOMÉSTICOS DE LINHA BRANCA

Será apresentado, neste capítulo, um quadro sinóptico deste setor, principalmente no Brasil, para melhor entender as transformações que vêm ocorrendo na mão-de-obra empregada. Desta forma, o capítulo se inicia com um estudo diacrônico das transformações por que este setor passou para posteriormente abordar os efeitos destas transformações na organização da produção e na composição da força de trabalho.

A indústria de eletrodomésticos de linha branca, segundo MATUSITA (1997), agrega os bens de consumo duráveis denominados de eletrodomésticos não-portáteis, como refrigeradores, *freezers*, lavadoras de roupa, secadoras, fogões, fornos de microondas, condicionadores de ar e lava-louças.

A partir de meados da década de 70, o mundo sentiu profundas transformações socioeconômicas relacionadas ao processo produtivo. Tal processo foi impulsionado pelo avanço da tecnologia da informação e abertura de mercados, permitindo às empresas inovarem suas estratégias de produção de acordo com as vantagens comparativas de cada país. Os países em desenvolvimento foram o principal alvo de expansão de mercado, pois permitiam às grandes empresas utilizarem seus investimentos de forma mais eficiente. A forma mais comum encontrada por essas empresas para penetrar neste mercado promissor foi firmar *joint-ventures* ou adquirirem empresas nacionais (CASTELLS, 1999).

Sua configuração mundial na década de 70 é marcada por uma grande heterogeneidade, com grandes e pequenas empresas, empresas especializadas e diversificadas relacionando-se entre si. Havia, nesta época, um crescimento de demanda por estes produtos nos países desenvolvidos e o aumento de sua difusão de modo geral. Nos anos 80, o setor passava por um processo de desaceleração da demanda nos países desenvolvidos, chegando, na década seguinte, à estagnação.

A crise do mercado de origem, somada a tais transformações, pressionou os grandes grupos internacionais a procurarem novos mercados. Engendraram-se, a partir de então, novas estratégias de expansão, onde houve o redirecionamento do foco para os mercados emergentes como a América Latina, o Leste Europeu e o Sudeste

Asiático. Tal expansão foi acompanhada de um intenso processo de reestruturação produtiva, inclusive nas fábricas localizadas nos países emergentes (CUNHA, 2003).

Atualmente, a indústria de eletrodoméstico de linha branca é caracterizada por poucas empresas de grande porte. As dez maiores empresas do mundo apresentaram um faturamento de \$ 43.758 milhões de dólares em 2001 (CUNHA, 2003). A Tabela 3.1 apresenta o faturamento de cada uma dessas empresas.

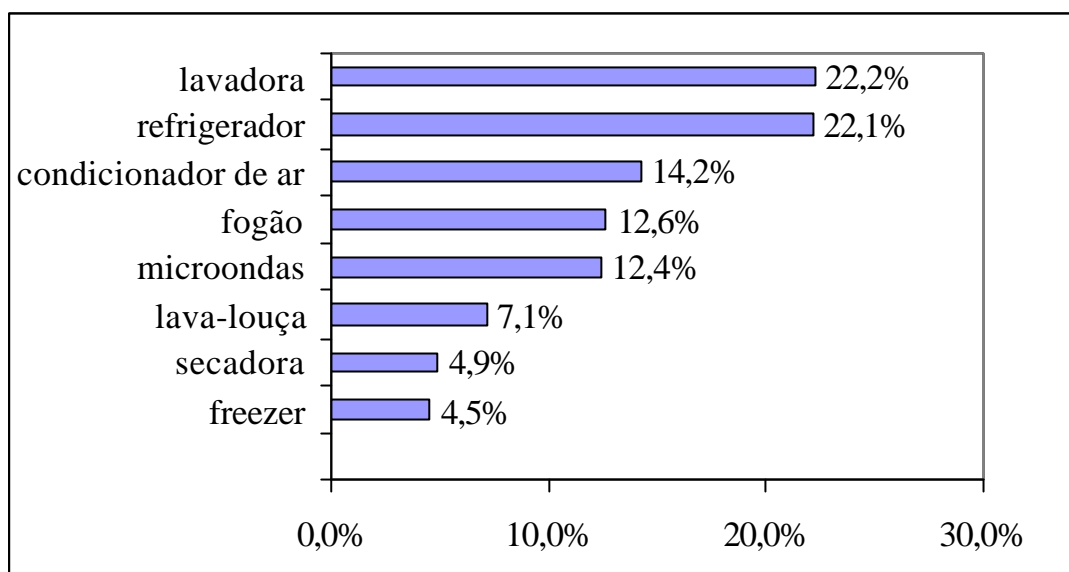
TABELA 3.1 - Principais empresas da indústria mundial de linha branca - 2001

Empresa	País de origem	Faturamento (US\$ milhões)
Whirlpool	EUA	10.343,00
Electrolux	Suécia	8.900,00
General Electric	EUA	5.810,00
Boch-Siemens	Alemanha	4.850,00
Haier	China	4.500,00
Maytag	EUA	4.100,00
Merloni	Itália	1.764,00
Miele	Alemanha	1.477,00
Elco Brandt	França	1.029,00
Liebherr	Alemanha	985,00
Total		43.758,00

FONTE: Norld Appliance Companies (2001) citado por CUNHA (2003, p.23).

Os EUA têm uma importante participação no mercado mundial. Os três principais produtores norte-americanos, a Whirlpool, a General Electric e a Maytag representaram cerca de 40% do faturamento total do conjunto das dez maiores empresas, sendo a Whirlpool responsável por 23,6% deste faturamento. As cinco primeiras empresas representam cerca de 78,5 % deste faturamento.

A Figura 3.1 apresenta a participação dos principais produtos na produção mundial. Os maiores volumes de produção são de lavadores de roupa e refrigeradores.



FONTE: CUNHA (2003, p. 42).

FIGURA 3.1 - Produção mundial, participação dos principais produtos -2000

De forma geral, as mudanças no mercado mundial e os avanços tecnológicos nas áreas de informação e transportes possibilitaram que muitas empresas de capital estrangeiro expandissem seu mercado, para gozarem das vantagens competitivas em diferentes países (CASTELLS, 1999). A busca de novos mercados mais vantajosos tem modificado a estrutura dessa indústria, a localização espacial, a estrutura interna das empresas, a organização da produção e a composição da força de trabalho. O Brasil foi alvo dessa estratégia, com empresas estrangeiras criando *joint ventures* ou adquirindo empresas nacionais, que viam nessas associações sua única forma de conseguir competitividade em relação à concorrência. A seguir, apresenta-se brevemente o desenvolvimento dessa indústria no Brasil.

3.1 Configuração da Indústria no Brasil

A indústria de linha branca chegou ao Brasil no final dos anos 40, na fase inicial da política de substituição de importações. Durante as décadas seguintes, foi implantada a cadeia produtiva e sua produção destinada ao mercado interno. O setor ficou caracterizado por um número reduzido de grandes empresas familiares de capital nacional e dois grandes grupos transnacionais, que dominavam, direta ou indiretamente, as demais companhias, formando um oligopólio.

Segundo GITAHY & CUNHA (1998), nos anos 90, as empresas brasileiras foram gradualmente sendo incorporadas por poucos e grandes grupos estrangeiros, ganhando acesso a inovações e iniciando um processo de rearranjo patrimonial que acompanhava a tendência mundial. Uma das principais conseqüências foi a desnacionalização do capital produtivo que, até então, tinha forte participação de empresas familiares nacionais.

Atualmente, como demonstra PEGLER (2001), as principais empresas instaladas no Brasil são controladas por dois grandes grupos: Electrolux, que comprou as ações da Refripar, dona das antigas marcas Clímax e White-Westinghouse, e a Whirlpool, que detém o controle acionário da Multibrás S/A, dona das marcas Brastemp, Cônsul e Semer. Essas empresas lideram o mercado brasileiro em quase todos os itens. Além delas, detêm fatia importante do mercado a Bosch-Siemens, que adquiriu a Continental e instalou outras plantas, e a General Eletric, que adquiriu a Dako, formando a GE-Dako.

Desta forma, foi possível observar que a política de liberalização econômica, somada ao avanço tecnológico, tornou o Brasil alvo das estratégias de expansão do mercado de multinacionais. A entrada dessas multinacionais e as mudanças no mercado provocaram um processo de reestruturação produtiva. Na gestão da produção, ocorreram mudanças no *layout* (arranjo físico) das fábricas, a implantação de ferramentas da qualidade e de técnicas de planejamento e controle da produção e implantação de máquinas e equipamentos. Essas transformações levaram à redução do volume da mão-de-obra e também alteraram a divisão e conteúdo do trabalho e a composição da força de trabalho. Essas questões serão exploradas no Capítulo 4, que irá apresentar o processo de reestruturação em uma fábrica que foi adquirida por uma multinacional na década de 90. Antes, será apresentada uma análise, a partir de dados secundários, de como a reestruturação patrimonial tem alterado a composição da força de trabalho na indústria de linha branca brasileira no período de 1994 a 2000.

3.2 Os Trabalhadores da Linha Branca no Brasil

Para melhor entender como o volume da força de trabalho vem evoluindo, serão apresentados os dados sobre o setor coletados na base da RAIS por PERTICARRARI (2003). A RAIS (registro anual de informações sociais) é um banco de dados que visa registrar, anualmente, dados referentes às indústrias brasileiras de diversos segmentos. Esses dados são de acesso público e são fornecidos pelo MTE (Ministério do Trabalho e Emprego), porém apenas instituições públicas podem adquiri-la. A coleta desses dados foi feita por PERTICARRARI (2003), membro do grupo de pesquisa do qual faz parte a autora desta dissertação. Ao selecionar o segmento econômico a ser pesquisado, o autor observou que este seguia um critério de classificação de 1985 a 1993 e outro de 1994 a 2000. A CNAE (Classificação Nacional de Atividade Econômica) entre 1985 a 1994, aglomerava apenas uma parte do segmento de linha branca, não registrando os dados referentes às empresas produtoras de fogões, e incluía os fabricantes de eletrodomésticos portáteis. A partir de 1994, a classificação se tornou mais específica. Desta forma, foram utilizados os dados referentes ao período de 1994 a 2000, que englobam as empresas produtoras de fogões, máquinas de lavar e secar e refrigeradores. Esse recorte temporal não comprometerá a pesquisa, uma vez que o processo de mudança na gestão da produção ocorreu de forma mais intensa a partir de meados da década de 90. Pretende-se, com esses dados, entender as mudanças no perfil do trabalhador e analisar sua relação com o processo de reestruturação produtiva.

A indústria de eletrodomésticos de linha branca no Brasil tem apresentado, nos anos de 1994 a 2000, um decréscimo no volume de emprego, ao mesmo tempo em que houve um aumento da produção. A Tabela 3.2 e a Figura 3.2 demonstram a evolução do emprego neste período. Observa-se que houve uma diminuição gradativa até 1999, interrompida apenas em 1997. Em 2000, a mão-de-obra alocada neste setor correspondia a 81,3 da empregada em 1994, o que representava uma recuperação em relação a 1999, quando esse valor era de 78,8%. No período de 1994 a 2000, a produção passou de 8.145 mil unidades para 8.625 mil, representando um aumento de cerca de 6% (PERTICARRARI, 2003).

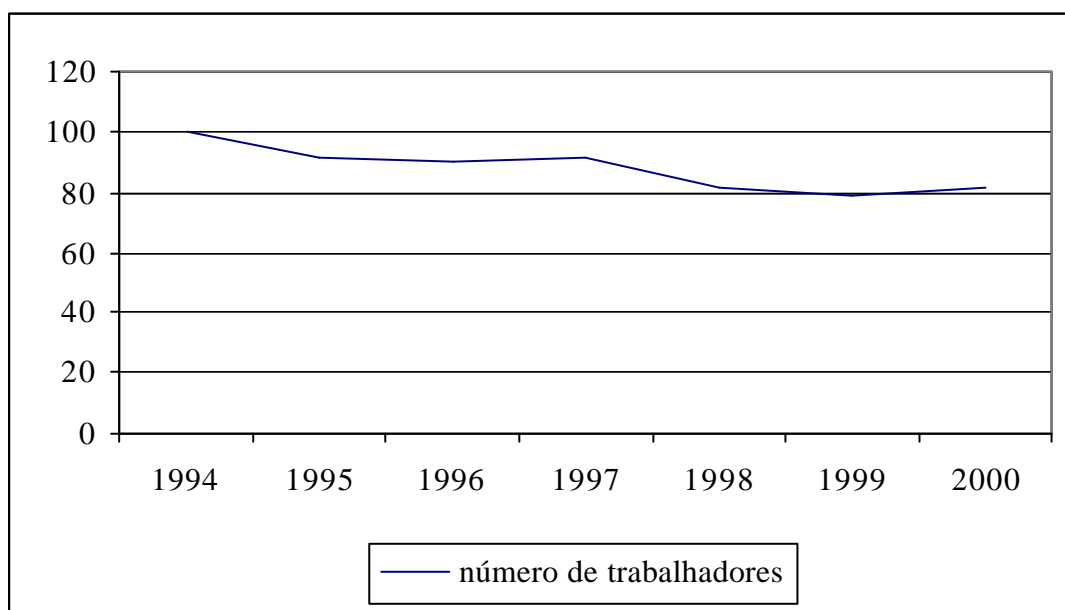
A indústria passou por uma crise no fim da década de 90 e a redução da mão-de-obra foi maior do que a queda das vendas. Esse fenômeno está relacionado ao processo de reestruturação produtiva e organizacional. As adoções de novos

equipamentos e de novas ferramentas organizacionais possibilitaram o aumento da produção e a redução da mão-de-obra empregada.

TABELA 3.2 - Emprego na indústria de linha branca no Brasil - 1994 a 2000

Anos	Número de trabalhadores	% (1994 = 100%)
1994	44482	100,0
1995	40376	90,8
1996	40290	90,6
1997	40528	91,0
1998	36273	81,5
1999	35038	78,8
2000	36173	81,3

FONTE: PERTICARRARI (2003, p. 28).

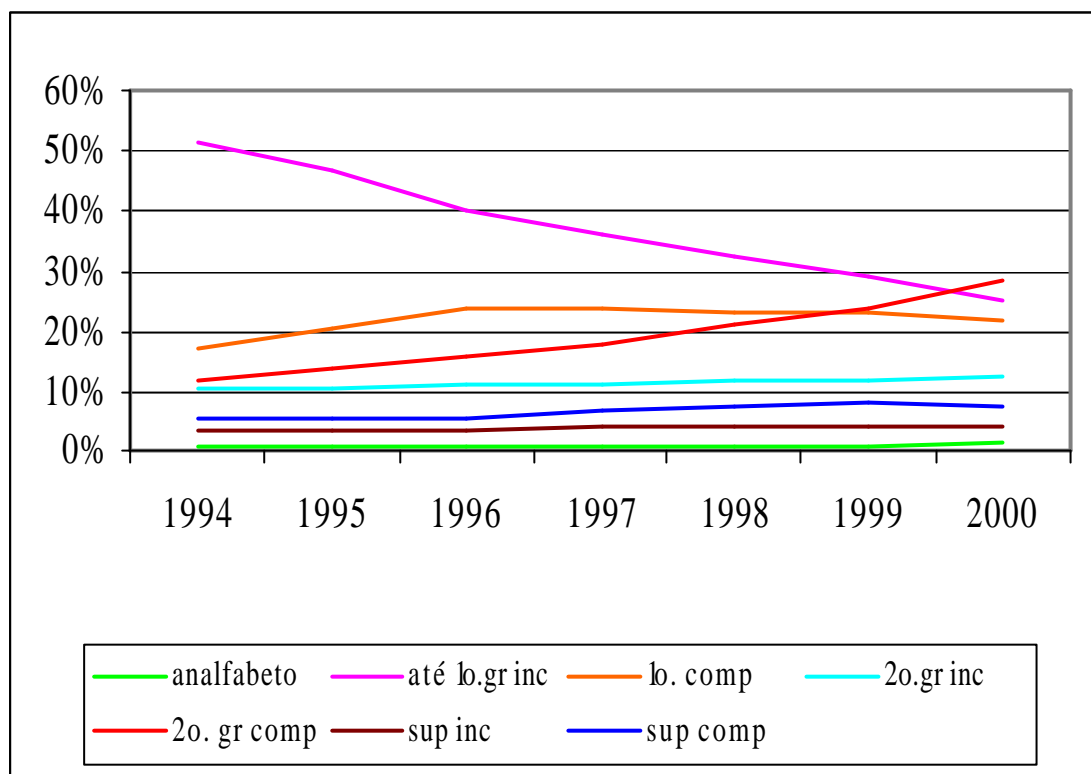


FONTE: PERTICARRARI (2003, p. 28).

FIGURA 3.2 - Emprego na indústria de linha branca no Brasil - 1994 a 2000 - (%)

O processo de reestruturação também se refletiu na escolaridade dos trabalhadores. Observa-se, na Figura 3.3, que essa vem sofrendo um aumento gradual. Pode-se observar uma queda no número de trabalhadores com o primeiro grau incompleto. Em 1994, esses trabalhadores representavam cerca de 52% da mão-de-obra e, no ano de 2000, esse número caiu para 23,3%. Esse fenômeno ocorre de forma

inversa àqueles que completaram o primeiro grau, que passaram de 48,8 % em 1994 para cerca de 72% em 2000.



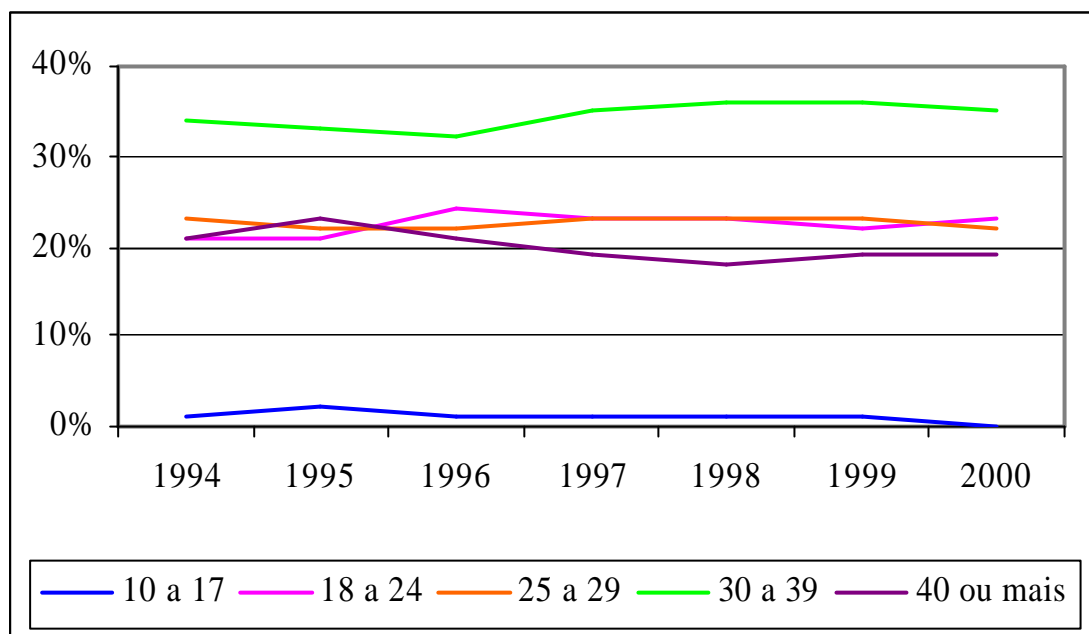
FONTE: PERTICARRARI (2003, p. 31).

FIGURA 3.3 - Escolaridade na indústria de linha branca - 1994 a 2000 (%)

O aumento do nível de escolaridade indica que o processo de reestruturação produtiva está contribuindo para construção de novas feições para a força de trabalho. Autores como COLBARI (2004) mostram que a educação formal dá ao trabalhador características que são extrínsecas ao trabalho como, por exemplo, facilidade de comunicação, raciocínio lógico e assimilação de conceitos básicos. Como exposto no Capítulo 2, essas características têm por objetivo suprir as necessidades de transformações advindas das mudanças do processo produtivo, capacitando o trabalhador a atuar dentro dos novos arranjos produtivos e organizacionais, a trabalhar em grupo e a solucionar eventuais problemas.

A faixa etária dos trabalhadores sofreu menores alterações. Conforme demonstra na Figura 3.4, a maioria dos trabalhadores continua a pertencer à faixa etária

de 30 a 39 anos. Pode-se observar uma redução de trabalhadores entre menores de 18 anos e com mais de 40 anos, com uma ligeira recuperação a partir de 1999.



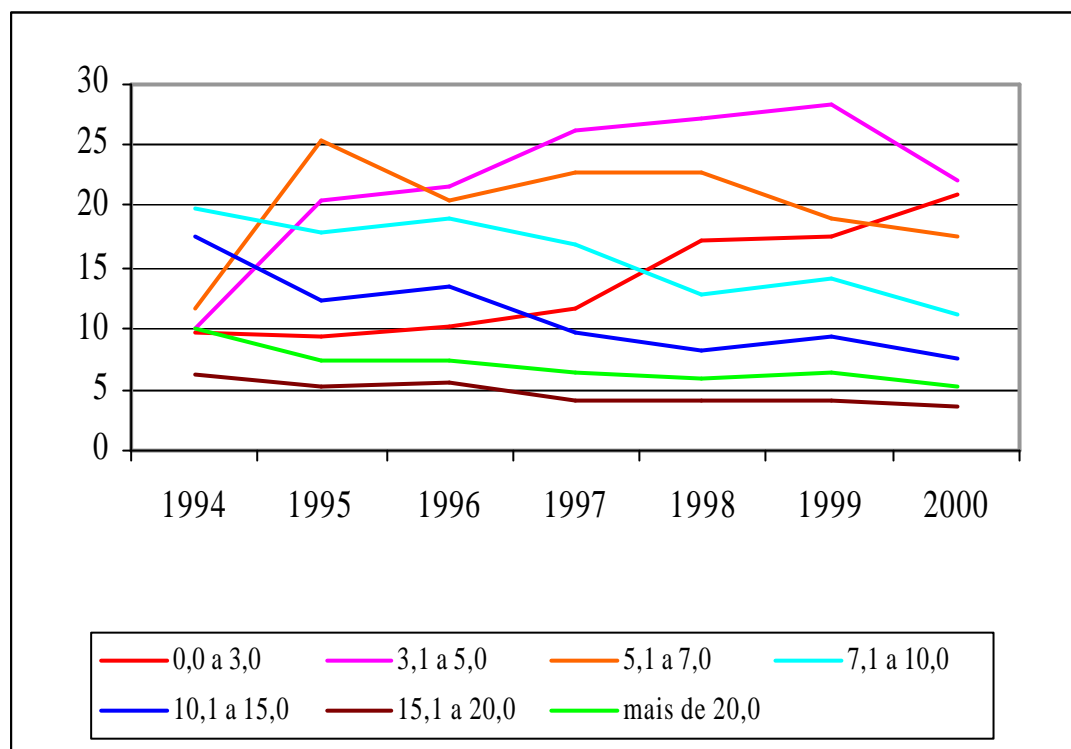
FONTE: PERTICARRARI (2003, p. 35).

FIGURA 3.4 - Faixa etária na indústria de linha branca no Brasil - 1994 a 2000 (%)

A análise dos dados referentes à renda dos trabalhadores, apresentados na Figura 3.5, nos mostra que o processo de reestruturação produtiva veio acompanhado da queda do nível salarial. No ano de 1994, apenas 19,5% dos trabalhadores ganhavam menos de 5 salários mínimos. Essa porcentagem passou para 53,4% em 2000. O índice de trabalhadores que recebem de um a três salários mínimos dobrou neste período e aqueles que recebem de quatro a cinco salários passou de 3,8% em 1994 para 15,7% em 2000.

A Figura 3.6 mostra que a indústria de linha branca se mantém predominantemente masculina. A divisão sexual da força de trabalho não sofreu grandes mudanças e a participação masculina neste período passou de 81% para cerca de 78%. Segundo PERTICARRARI (2003), a mão-de-obra feminina é mais escolarizada: cerca de 63% das trabalhadoras tinham o segundo grau incompleto em 2000. Esse número cai para 53,6% entre os homens no mesmo ano. No entanto, o maior nível de escolaridade

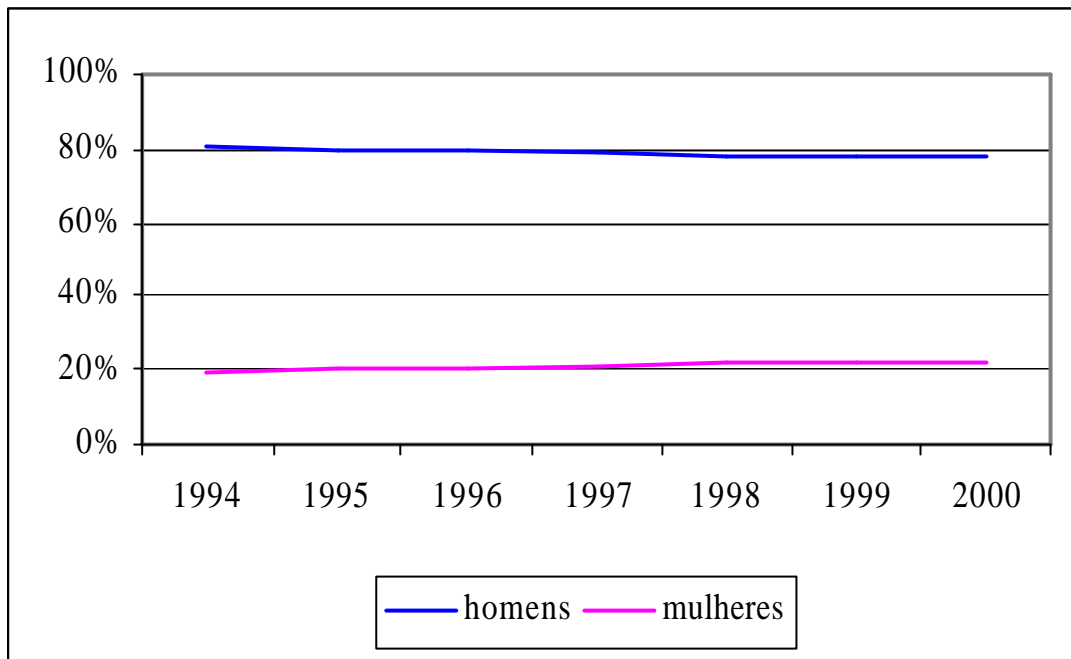
não trouxe benefícios salariais para as mulheres, pelo contrário, as mulheres continuam concentradas em cargos de menor remuneração.



FONTE: PERTICARRARI (2003, p. 36).

FIGURA 3.5 - Faixa salarial na indústria de linha branca no Brasil - 1994 a 2000 (%)

Esse fenômeno pode ser relacionado à idéia da construção social da qualificação apresentada no Capítulo 1. Autores como GARAY (1997), WOOD (1991), ANNE & DAUNE (2003) e LEITE & POSTHUMA (1995) mostram que a qualificação passa por uma avaliação socialmente construída sobre o trabalho. Tal concepção tende a valorizar determinados grupos e a desvalorizar outros. Ao observar a distribuição entre homens e mulheres nesse ramo industrial, pode-se observar que a divisão sexual do trabalho é intensificada em consonância com esses valores socialmente atribuídos e que ela tende a não considerar o trabalho feminino adequado a essa indústria, mesmo quando as mulheres têm escolaridade superior aos homens.



FONTE: PERTICARRARI (2003, p. 37).

FIGURA 3.6 - Gênero na indústria de linha branca no Brasil - 1994 a 2000 (%)

Neste capítulo, foi apresentada a estrutura da indústria de eletrodomésticos de linha branca e como o processo de reestruturação tem levado a mudanças na composição da mão-de-obra empregada. O foco do próximo capítulo será a análise desse processo e as transformações na mão-de-obra ocorridas em uma fábrica produtora de fogões.

4 A REESTRUTURAÇÃO NUMA FÁBRICA DE FOGÕES

Foi realizado um estudo de caso em uma fábrica de fogões localizada a cerca de 100 km da cidade de São Paulo. Fundada em 1935, a empresa atuava no mercado de baixa e média renda. Até o início da década de 90, era uma empresa familiar e sua produção era destinada ao mercado interno, principalmente para pequenas cidades fora do estado de São Paulo, o que, segundo ARAÚJO et al. (2004), potencializava a difusão de sua marca no país. Em 1992, a empresa iniciou um processo de profissionalização contratando o primeiro diretor e o presidente não pertencentes à família. Em 1996, foi adquirida por uma multinacional norte-americana que almejava ingressar no mercado brasileiro. Essa fábrica será chamada nesta dissertação pelo nome fictício de Fabfog devido ao compromisso de confidencialidade assumido com a sua direção.

Esse rearranjo patrimonial deu um novo impulso ao seu processo de reestruturação produtiva, o que levou à alteração do uso da força de trabalho. O objetivo do presente estudo é analisar as transformações na mão-de-obra dessa fábrica. Para tanto, este capítulo será dividido em quatro seções:

A primeira seção apresenta a empresa pesquisada; A seguir, apresenta-se a amostra de gerentes e trabalhadores entrevistados, como estes foram selecionados e como foram realizadas as entrevistas; A terceira seção tem como objetivo apresentar as principais mudanças tecnológicas e organizacionais. Serão analisados os processos de reorganização na produção, na estrutura da empresa e na organização do trabalho; A quarta seção apresenta as mudanças no perfil dos trabalhadores. Para tanto, será apresentada a evolução do perfil do trabalhador e se as mudanças convergem para aquelas ocorridas na indústria de linha branca no Brasil. Neste caso, também serão utilizados dados da RAIS (registro anual de informações sociais) coletados por PERTICARRARI (2003) para os anos de 1994 a 2000. Ainda nesta seção, será explorada a incidência da LER/DORT (lesão por esforço repetitivo ou doença osteomuscular relacionada ao trabalho) entre os trabalhadores, principalmente sobre a mão-de-obra feminina, e a sua relação com a construção social da qualificação.

Pretende-se, em cada seção, apresentar a percepção dos trabalhadores sobre as transformações ocorridas no interior da empresa. Tais percepções relatam como os

trabalhadores sentem e expressam essas mudanças a partir de suas próprias experiências.

Essas informações foram obtidas por um grupo de pesquisa, do qual participou a autora dessa dissertação. A pesquisa foi realizada entre dezembro de 2001 e maio de 2002, como parte do projeto "Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca", apoiado pela Fapesp (Processo número 00/15039-0), parte de uma pesquisa internacional que comparou a indústria de linha branca em sete países. No Brasil, o grupo de pesquisa foi composto por pesquisadores da UNICAMP e da UFSCar, que investigaram duas fábricas. Cabe ressaltar que a autora dessa dissertação participou apenas da pesquisa numa fábrica.

4.1 A Fábrica Pesquisada

Em 2000, a Fabfog contava com 2100 funcionários e tinha um faturamento de R\$ 313 milhões (Balanço anual da Gazeta Mercantil, 2001). Segundo as informações fornecidas pela própria empresa, o fogão era responsável por 38,3% das vendas deste ramo. Na época da entrevista, a fábrica era a maior unidade produtora de fogões do mundo. Até 2002, 80% de sua produção era dirigida ao mercado interno, para o público de baixa e média renda. Seus principais clientes eram varejistas de médio e grande porte, responsáveis por 70% das vendas. Os supermercados aumentaram sua participação de 6% para 7% em 1997 e de 15% para 20% em 2001. A empresa também contavam com um grupo de 17 representantes de vendas para fazer contato com pequenos varejistas em todo o país, além de exportar para 60 países.

Os principais setores de fabricação da fábrica são apresentados na Tabela 4.1. Todos os setores contavam com um chefe geral e um encarregado para cada 150 funcionários. Como pode ser observado, o setor que compreendia o maior número de empregados era a montagem, com um total de 562 trabalhadores diretos e indiretos. Neste, havia cinco linhas com aproximadamente 100 trabalhadores cada, com um ritmo de trabalho intenso e movimentos padronizados.

TABELA 4.1 - Principais setores da produção da Fabfog - 2001

Setor	Trabalhadores			Atribuições
	Diretos	Indiretos	Total	
Estamparia	2258	445	3303	Corte e torneamento das chapas de aço
Esmaltação	2248	112	2260	Acabamento porcelanizado das partes internas do fogão
Pintura	996	66	1102	Pintura a pó das partes externas do fogão
Montagem	5517	445	5562	Encaixe de todas as partes do fogão
Ferramentaria	--	227	227	Manutenção preventiva e corretiva das máquinas e equipamentos
Manutenção	--	443	443	
Total	11119	1178	11297	

FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

4.2 A Amostra de Trabalhadores e Gerentes Entrevistados

As entrevistas foram realizadas pelo grupo de pesquisa com 48 gerentes que foram divididos em três grupos: topo, intermediário e de produção e 53 trabalhadores do nível operacional dos setores de produção, montagem, esmaltação, pintura, transformação, ferramentaria, manutenção, vendas e abastecimento, procurando-se manter uma proporção de entrevistados próxima ao total de trabalhadores em cada setor. A distribuição pode ser vista na Tabela 4.2.e 4.3.

TABELA 4.2 - Distribuição dos gerentes entrevistados na Fabfog - 2002

Nível gerencial	No. de gerentes	%
Topo	16	33,4
Intermediário	14	29,1
Produção	18	37,5
Total	48	100,0

FONTE: PINA (2004).

Como o objetivo do presente trabalho é analisar sua percepção frente às mudanças ocorridas na empresa após o processo de desnacionalização, foram selecionados trabalhadores com no mínimo cinco anos de empresa até a data das entrevistas.

TABELA 4.3 - Distribuição dos trabalhadores entrevistados na Fabfog - 2002

Setor da produção	No. de trabalhadores	%
Produção	4	7,5
Montagem	22	41,5
Esmaltação	7	13,2
Pintura	5	9,4
Transformação	9	17,0
Ferramentaria	1	1,9
Manutenção	2	3,8
Venda	1	1,9
Abastecimento	2	3,8
Total	53	100,0

FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Os questionários aplicados tinham como objetivo apreender as informações sobre a trajetória de formação profissional e a percepção frente às mudanças e era estruturado da seguinte forma: informações pessoais, trajetória profissional, treinamentos, conhecimentos sobre métodos gerenciais selecionados pelo grupo de pesquisa e outros aspectos relacionados a seu trabalho como, por exemplo, perspectiva e satisfação e como esses têm mudado desde o início do processo de reestruturação.

A fim de obterem-se respostas menos evasivas por medo ou receio de serem punidos pelo que dissessem, foi explicado que a pesquisa era de cunho acadêmico e que todas as informações seriam tratadas em sigilo. Foram adotados nomes fictícios como forma de preservar sua identidade. As entrevistas foram realizadas no interior da fábrica, em salas separadas, apenas com a presença dos pesquisadores e dos

entrevistados. Vale frisar que os questionários basearam-se num padrão utilizados pelos diferentes países que participaram da pesquisa comparativa internacional, porém foram feitas algumas modificações para adaptá-los à realidade brasileira.

4.3 O Processo de Reestruturação

O processo de modernização da empresa teve início nos anos 80. Foram realizados investimentos em prensas computadorizadas, na automação dos setores de montagem, esmaltação e transporte, além da substituição de ferramentas convencionais por ferramentas progressivas. Houve uma tentativa de introduzir o sistema Kanban, porém, devido às dificuldades de adaptação de seu uso, tal sistema foi abandonado.

A aquisição pela multinacional deu um novo impulso ao processo de modernização. O processo de reestruturação envolveu mudanças na organização da produção, na estrutura da empresa e na organização do trabalho, detalhados a seguir.

4.3.1. Reorganização da Produção

Nos anos 90, a empresa introduziu máquinas e equipamentos automatizados que tornaram a linha de montagem mais flexível. Foi realizada, nesse período, a automação nos setores de pintura e esmaltação. Embora a empresa esteja investindo em automação, alguns setores continuam predominantemente manuais. Há uma linha totalmente manual que conta com 50 funcionários e que ia ser automatizada, o que deveria aumentar a produção em cerca de 30% e reduzir a mão-de-obra em cerca de 10%.

Segundo os entrevistados, a produção era de cerca de 8.500 fogões/dia em 2002, o que significava cerca de 65% de sua capacidade produtiva. A produção seguia um plano mensal que era rearranjado conforme a chegada das encomendas. A necessidade de sucessivas mudanças do planejamento fez com que a Fabfog exigisse a entrega em *just-in-time* a vários de seus fornecedores. Desta forma, os fornecedores deveriam ter um estoque para abastecer a fábrica quando demandados. As entregas eram feitas diariamente e, em alguns casos, várias vezes ao dia. A empresa também contava com um estoque capaz de manter a produção por até dois dias. Esse sistema permitia à empresa responder mais rapidamente a seus clientes, o que é de grande importância quando se atua em um mercado com demanda instável (ARAÚJO et al, 2004).

A empresa buscou aderir às normas e certificações. Em 2002, ela era certificada pela norma ISO 9000, mas buscava se adequar à revisão da versão de 2000. Esse programa de qualidade também se estende aos fornecedores, que recebem treinamentos da própria empresa. Havia esforços em preparar a fábrica para receber um certificado internacional da própria multinacional que atesta os procedimentos relacionados à segurança, saúde e meio ambiente.

Ainda com relação à qualidade, foi implantado o programa *Six Sigma*, que visa reduzir a quantidade de defeitos por milhão de unidades produzidas e possibilita mapear e analisar os dados coletados, permitindo melhorias na produtividade e qualidade. O *Six Sigma* envolve várias técnicas já existentes, como metodologias para análise e solução de problemas, CEP (controle estatístico de processos), FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*), DOE (*Design of Experiments*) e o 5S. Após a implantação do *Six Sigma*, a empresa reduziu em 36% os defeitos do produto entre 2000 e 2001 (ARAÚJO et al, 2004).

A implantação do *Six Sigma* envolveu um programa de treinamento intensivo de gerentes e supervisores. A responsabilidade pela condução do *Six Sigma* é de um gerente que, para exercer tal função, recebe o título de *Master Black Belt*, ao lado de outros dois funcionários, os *Black Belts*. Estes dão apoio às atividades conduzidas pelos grupos que se formam com o intuito de resolver problemas e promover melhorias no processo produtivo. A coordenação desses grupos é realizada por funcionários já treinados que são denominados de *Green Belts*. Gerentes, engenheiros, projetistas, técnicos e, eventualmente, trabalhadores da produção podem ser convidados para participar.

4.3.2 Estrutura e Emprego

No que se refere à estrutura, as pressões por redução de custos fizeram a empresa automatizar e terceirizar alguns setores, além de passar por um processo de achatamento hierárquico. Esse processo acarretou uma drástica queda no número de funcionários alocados em todos os níveis hierárquicos. Dos 2600 trabalhadores que havia em 1996, dentre os quais 1800 pertencentes à linha de produção restaram 1791, com 1297 localizados na linha de produção em 2001. Essa redução representa cerca de 32% dos trabalhadores em geral e 28% dos pertencentes ao chão-de-fábrica. Segundo

PERTICARRARI (2003), esse valor está acima da média nacional, que teve uma redução de 18,7% e mesmo da média regional, que apresentou uma redução de 29,5% nesse período.

Os fatores que contribuíram para essa redução na Fabfog são muitos. O setor de montagem vinha recebendo esforços no sentido de automatizar suas linhas. Este setor é o mais difícil de ser automatizado devido à própria essência do trabalho realizado. Mesmo com a baixa automação, a empresa conta com máquinas que, segundo um dos entrevistados, dificilmente se encontram nas demais empresas. O processo de terceirização abrangeu não apenas o nível operacional, mas também o nível administrativo, principalmente nas áreas responsáveis pelo *design* de fogões, projeto e construção de ferramentas e moldes e unidades de montagens.

No que se refere à estabilidade no emprego, a insegurança parece ser uma constante para esses trabalhadores. Alguns contam que houve demissão em massa na transição de propriedade e os funcionários demitidos não foram repostos. Um funcionário da montagem nos diz que: “Quando era capital nacional, tinha mais firmeza. Hoje, o capitalismo americano não oferece segurança” (trabalhador do setor de montagem).

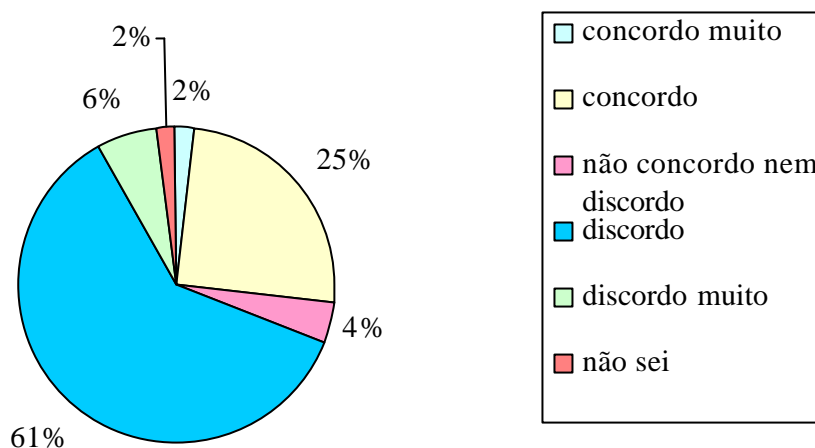
Foi perguntado aos trabalhadores se eles sentiam ter um emprego seguro na empresa e pedido que comentassem suas respostas. Conforme pode ser visto na Figura 4.1, cerca de 67 % dos trabalhadores não se sentem seguros quanto à permanecer no emprego. O depoimento a seguir ilustra bem o pensamento dos trabalhadores

“A partir do momento que a gente é empregado, sempre tá arriscado. Empregado não é patrão; a qualquer momento podem não precisar da gente. Várias pessoas pensam que não iam ser mandados embora, na hora do corte... [são demitidas]”.(trabalhador do setor de montagem).

Apenas os que sofreram lesões ou acidentes de trabalho dizem estar tranquilos a respeito dessa questão, pois contam com um amparo legal, como pode ser observado na fala abaixo.

“Quem se sente seguro hoje? Eu tenho estabilidade porque tenho problema (LER/DORT), mas ela pode acabar. Eu sou acidentada da empresa, então eu tenho estabilidade aqui até eu me aposentar,

mas as leis podem mudar e a estabilidade pode acabar de uma hora para outra”.(trabalhadora do setor de montagem)



FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

FIGURA 4.1 - Estabilidade no emprego dos trabalhadores entrevistados

Como mostram ARAÚJO et al. (2004), o Sindicato de Campinas tem promovido esforços para garantir os acordos firmados nos últimos anos, nos quais se dá ao trabalhador lesionado o direito a estabilidade de emprego até sua aposentadoria.

O medo entre os trabalhadores é uma constante e, embora a empresa esteja passando por um processo de reestruturação produtiva, alguns trabalhadores o relacionam com a economia do país.

“Pelo meu comportamento, eu acho que estou seguro. Mas nunca é o que a gente acha. Se depender da minha capacidade sim, mas depende da economia”.(trabalhador do setor de pintura).

Ou ainda, a estabilidade de emprego está “pior por causa da crise e globalização” (trabalhador do setor de esmaltação).

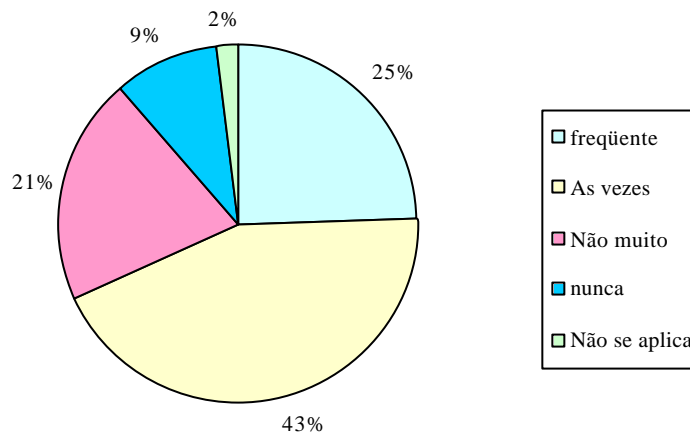
4.3.3 Organização do Trabalho

A mudança da organização da produção não implicou em grandes modificações quanto ao posicionamento das máquinas. Embora se possa observar a introdução de algumas células de produção, a fábrica continua com o *layout* (arranjo físico) predominantemente funcional, com a produção dividida em setores de esmaltação, pintura, transformação, ferramentaria e manutenção, além da montagem. A maioria dos trabalhadores se encontrava organizados em linhas de produção, realizando pequenos ciclos de tarefas bastante repetitivas. Podia-se observar a inexistência, na área da produção, de times ou grupos de trabalho.

Como mostrado anteriormente, há duas formas de trabalho polivalente. Na primeira, há um acréscimo de diferentes tarefas e circulação entre os postos de trabalho, porém sua função continua bastante fragmentada e repetitiva, não havendo um acréscimo de conhecimento ou maior autonomia. Na segunda são dadas ao trabalhador novas funções que exigem maior poder de abstração, ampliando seus conhecimentos e o grau de autonomia sobre o seu trabalho dentro do processo produtivo e não apenas de uma tarefa específica. Esses tipos de polivalência não são encontrados em sua forma pura, coexistindo dentro de uma mesma empresa, com ênfase maior a uma ou a outra (INVERNIZZI, 2000).

Para analisar esta questão, foi pedido para todos os entrevistados analisarem alguns aspectos relacionados ao seu trabalho, a fim de se avaliar o grau de autonomia a eles delegados. Para avaliar o poder de tomar decisão sobre seu trabalho, foi perguntado se outras pessoas tomam decisões sobre o seu trabalho. Conforme mostra a Figura 4.2, cerca de 43% afirmam que freqüentemente outras pessoas tomam decisões sobre assuntos relacionados com a sua função e apenas 9% julgam que nunca outras pessoas decidem sobre seu trabalho. Muitos disseram que os técnicos podem mudá-los de lugar, principalmente na linha de montagem, e isso não pode ser questionado. Isso ocorre porque, de forma geral, os trabalhadores seguem normas padrões distribuídas pelos encarregados. Essas normas se referem à melhor forma de trabalhar e quando eles encontram outras formas, têm o direito de discutir suas idéias. Para os trabalhadores, essas ordens têm um caráter de sugestão, pois existe abertura para conversas. “O chefe ou até o subordinado dá opinião/sugestão sobre a melhor forma de desempenhar a

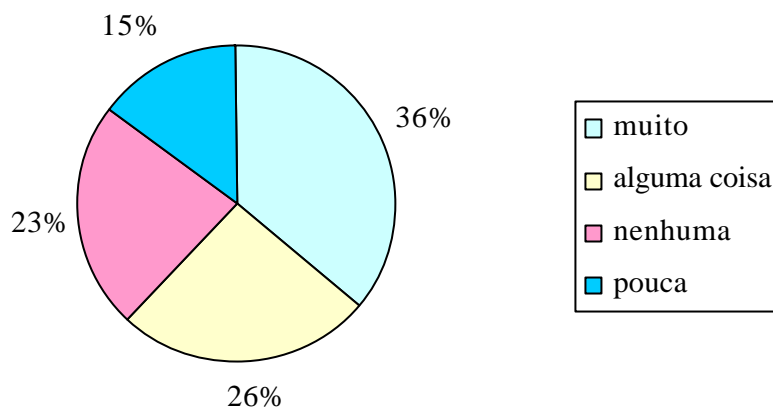
atividade” (trabalhador do setor de esmaltação). Segundo outro trabalhador, “para tomar uma decisão, tem que levar ao encarregado, que leva para o supervisor” (trabalhadora do setor de montagem).



FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

FIGURA 4.2 - Influência de decisão dos trabalhadores entrevistados sobre seu trabalho

Quanto à influência dos trabalhadores sobre a ordem em que realizam as tarefas, cerca de 36% dos entrevistados afirmam ter muita influência na ordem de realizarem seu trabalho, como mostra a Figura 4.3.



FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

FIGURA 4.3 - Influência dos trabalhadores entrevistados sobre a ordem de executar seu trabalho

Apesar disso, devido à própria essência da organização do trabalho, a ordem já vem pré-determinada. Muitos trabalhadores estão organizados em linha:

“À medida que eu vou terminando um, eu vou passando para o outro. De acordo com o que eu tenho que fazer, eu mesmo consigo definir” (trabalhador do setor de montagem).

Alguns afirmam que é preciso seguir as normas de produção, o que impede que se mudem as ordens de tarefas ou sua seqüência, para não gerar problemas:

“A gente não muda as ordens das tarefas. Segue um padrão para não haver falhas, erros... Quem muda é a chefia ou o departamento de segurança do trabalho” (trabalhador do setor de montagem).

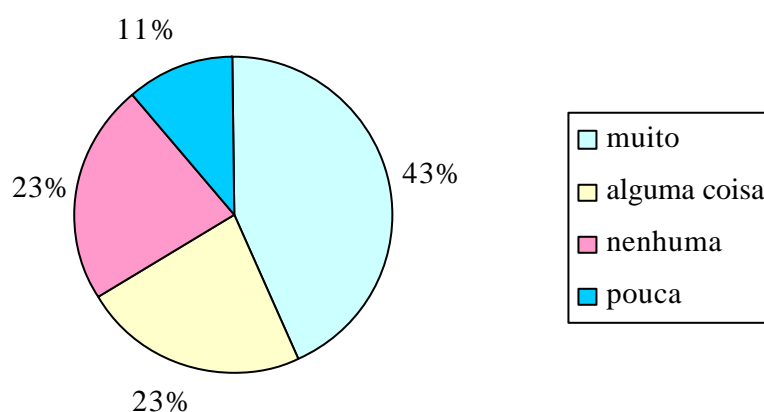
Outro trabalhador da área de montagem confirma, dizendo “A ordem é pré-determinada e nós cumprimos as regras” (trabalhador do setor de montagem).

Um trabalhador do setor de esmaltação afirmou ter definido a ordem de seu trabalho, dando a entender que houve uma adaptação à sua condição física.

“Eu defini a ordem, procurei fazer do jeito melhor pra mim. A pessoa que estava lá há seis anos atrás me ensinou do jeito dela, só que eu adaptei da minha forma, porque ele era direito e eu sou canhoto. Ele segurava o equipamento do lado direito e eu do lado esquerdo” (trabalhador do setor de esmaltação)

Dessa forma, embora a Figura 4.3 indique que os trabalhadores têm o poder de decidir a ordem de realizar suas tarefas, a análise das entrevistas evidencia que esse poder é limitado. No que se refere ao modo de realizar seu trabalho, cerca de 43% julgam ter muita influência, como nos mostra a Figura 4.4. Alguns trabalhadores, no entanto, se queixam da existência de uma certa rotina no trabalho, como ilustra a fala a seguir:

“Quando chego no local do trabalho, sondo, dou uma limpada e inicio meu trabalho com os colegas. A gente trabalha normal, sem correr. Aciono a máquina ao mesmo tempo em que meus colegas. É sempre do mesmo jeito” (trabalhador do setor de transformação).



FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

FIGURA 4.4 - Influência dos trabalhadores entrevistados sobre o modo de realizar seu trabalho

Um outro disse que:

“Para a empresa, o trabalhador deve encontrar uma forma de fazer o seu trabalho melhor e mais confortável. Se as mudanças que o trabalhador deseja realizar não alterar o curso da produção, este deve conversar com seu encarregado e, depois de discutido, fazer tal modificação. Eu dou idéias sobre o modo de fazer o trabalho e também tenho que ouvir as pessoas. Mas, quando chega na mesa redonda, as pessoas mais velhas de casa, com vinte anos, por exemplo, têm mais influência” (trabalhador do setor de montagem).

Com base nos dados apresentados, foi possível observar que a autonomia do trabalhador de chão-de-fábrica é relativamente restrita devido à concentração do poder de decisão nos cargos de chefia. Os trabalhadores devem ter suas idéias previamente submetidas a eles. Essa divisão não chega a ser tão acentuada quanto no modelo taylorista/fordista de produção, uma vez que os trabalhadores podem oferecer sugestões sobre o seu trabalho. No entanto, estes continuam sem autonomia para implantar a mudança.

É importante destacar que, embora a empresa invista na divulgação do *Six Sigma* convidando todos os níveis hierárquicos a participarem, a atuação dos operários de chão-de-fábrica é restrita. Pode-se constatar, nas visitas à empresa, a presença de várias faixas que expunham informações sobre o *Six Sigma*, porém, quando perguntados sobre o programa, a maioria dos trabalhadores dizia apenas conhecer por ouvir falar. Uma trabalhadora da montagem disse que "às vezes a gente vê aquela faixa. [...] Queria realmente saber o que significa Seis Sigma" (trabalhadora do setor de montagem).

Um dos gerentes disse que haveria dificuldade dos trabalhadores participarem no *Six Sigma* por não saberem lidar com o computador. Conforme suas explicações, a participação dos trabalhadores da produção se dá através de um programa de sugestões desenvolvido pela própria empresa. As melhores sugestões passam por uma análise de viabilidade e, quando aceitas, são implantadas na empresa, que recompensa o trabalhador ou o grupo responsável. Geralmente as sugestões visam reduzir custos e a premiação varia de \$45 a \$7.700 dólares. Quando o autor da sugestão

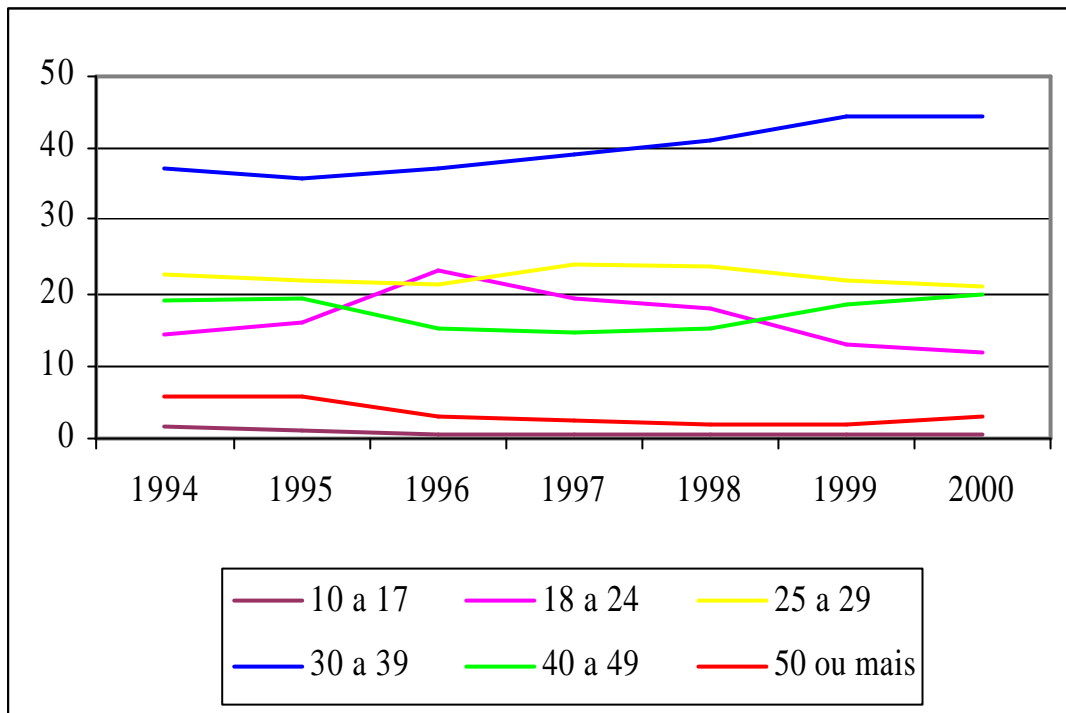
aceita transferir seus direitos autorais para a empresa, esta pode patenteá-la e o trabalhador perde qualquer direito de propriedade.

4.4 Mudança no Perfil dos Trabalhadores

Esta seção tem por objetivo apresentar o perfil dos trabalhadores da empresa pesquisada, a Fabfog. Serão vistas as conseqüências do processo de reestruturação na Fabfog e se estas convergem com as transformações ocorridas nas empresas de linha branca no Brasil.

4.4.1 Faixa Etária

Pode-se observar na Figura 4.5 o comportamento das diferentes faixas etárias na Fabfog. Assim como ocorreu na indústria de linha branca no Brasil, apresentada no capítulo anterior, a Fabfog se manteve com índices baixos quanto aos trabalhadores na faixa etária de 10 a 17 anos. Já os trabalhadores entre 18 a 24 anos da Fabfog, acompanharam a tendência brasileira até 1996, porém sofreram uma queda maior a partir desse ano, quando comparada com outras indústrias do mesmo ramo, passando de cerca de 23,3% em 1996 para 11,9% em 2000. Neste segmento, aqueles que pertencem à faixa etária de 30 a 39 anos passaram de 34% para 35%, porém na Fabfog esses índices foram de 37,2% em 1994 para 44,3% em 2000. Os trabalhadores da Fabfog com mais de 40 anos apresentam uma redução de 24,6% para 22,5%, enquanto na linha branca de forma geral foi de 21% para 19%.



FONTE: PERTICARRARI (2003, p. 66).

FIGURA 4.5 - Evolução da faixa etária na Fabfog - 1994 a 2000 (%)

O aumento do número de trabalhadores de 30 a 39 anos e o decréscimo entre aqueles que têm entre 18 a 24 anos na empresa pesquisada é reflexo da mudança na política de contratação. A empresa, que antes procurava mão-de-obra mais jovem, entre 18 e 30 anos, passou mais recentemente, a contratar trabalhadores entre 35 e 45 anos. Em 1994, 36,8% dos trabalhadores se encontravam na faixa etária de 18 a 29 anos. Em 2000 este número cai para 32,8%. Em contrapartida, houve um entre aqueles com 30 a 39 anos que passaram de 37,2% para 44,3% no mesmo período. A justificativa dada pelos gerentes é que os programas de qualidade e certificados adotados pela empresa exigem mão-de-obra mais experiente, responsável e comprometida com os objetivos da empresa.

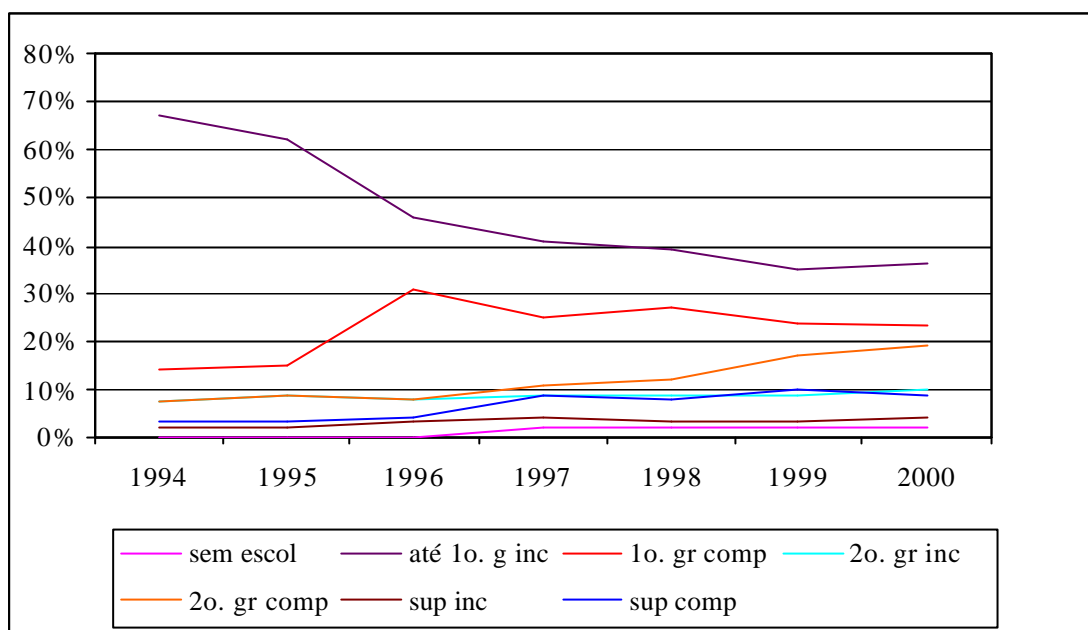
4.4.2 Escolaridade

No contexto de adaptação das empresas ao fenômeno da globalização da economia, se impôs uma necessidade de melhorar a qualificação do trabalhador. O aumento da exigência do nível de escolaridade, bem como a necessidade de mudanças

em relação à atitude por parte dos trabalhadores são pontos convergentes nos estudos sobre diferentes ramos.

Segundo os dados da RAIS para a indústria de linha branca elaborados por PERTICARRARI (2003), é notável a gradual redução de trabalhadores com baixo nível educacional. Na indústria de linha branca, conforme foi mostrado no capítulo anterior (Figura 3.3), o número daqueles que possuíam o primeiro grau incompleto, passou de 51% para 25% nos anos de 1994 a 2000. Neste mesmo período, houve um aumento de 12% para 28% entre os que possuíam o segundo grau completo. De forma geral, os dados mostram que houve redução entre os trabalhadores que tinham até o primeiro grau incompleto e aumento entre os que possuíam desde o primeiro grau completo até nível superior. Segundo o autor, o aumento do nível de escolaridade segue um ponto de vista instrumental, no qual a educação formal é um instrumento de capacitação da mão-de-obra para atuar frente às novas tecnologias, além de ser considerado condição necessária para alcançar um nível de qualidade do produto e da produção e conseqüentemente, da competitividade da empresa.

É possível observar na Figura 4.6 que a média do nível educacional na Fabfog também aumentou nos anos de 1994 a 2000. Em relação ao total de trabalhadores, foram significativos, no período de 1994 a 2000, os aumentos do percentual de participação dos que completaram o curso superior, de 2,7% para 9,2%, e dos que completaram o segundo grau, de 6,7% para 19,5%. Entre aqueles que completaram o primeiro grau, houve um aumento de 14% para 23%. A exigência desse nível de escolaridade, segundo as entrevistas com o gerente de Recursos Humanos, é reflexo das transformações que vêm ocorrendo. A empresa está sofrendo pressões para reduzir os custos, melhorar a qualidade e aumentar a flexibilidade. Por esse motivo, vem investindo em programas de qualidade e certificados. Para a empresa, o trabalhador tem que saber atuar dentro dessas normas e, por isso, precisa ter noções básicas de matemática e capacidade de abstração para trabalhar com estatística básica e conceitos gerais.

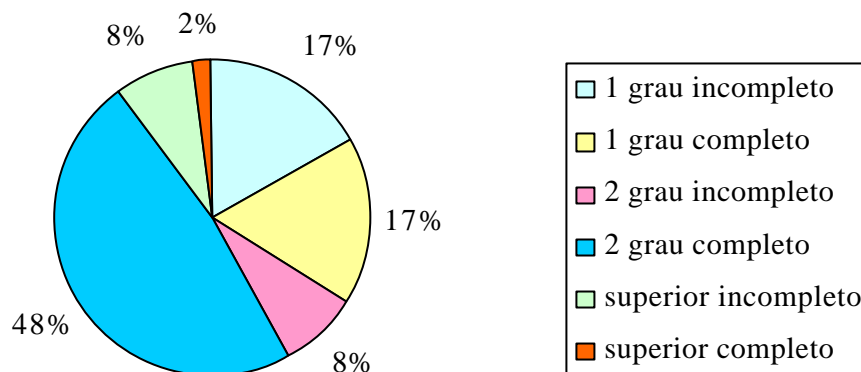


FONTE: PERTICARRARI (2003, p. 64).

FIGURA 4.6 - Evolução do nível de escolaridade na Fabfog - 1994 a 2000 (%)

O aumento da escolaridade é importante para a composição da força de trabalho e parece estar associado aos cursos, treinamentos e palestras oferecidas pela empresa. Essa tem promovido esforços para permitir que seus trabalhadores consigam finalizar seus estudos, pelo menos o primeiro e segundo graus. Para tanto, tem oferecido telecursos, além de incentivar os antigos trabalhadores a irem a escolas do sistema formal de ensino.

Segundo um gerente de RH, a conclusão do segundo grau é de suma importância para se trabalhar com programas de qualidade e algumas medições de produtos. Para ele, é importante que o trabalhador tenha uma melhor visão sobre algum aspecto extrínseco do seu trabalho como, por exemplo, a responsabilidade. Embora nem todos os cargos exijam uma alta escolaridade, a educação formal é desejada. Segundo esse entrevistado, não há problemas em encontrar mão-de-obra no mercado de trabalho que preencha essas exigências. Nossa amostra pode ilustrar tal realidade. Nota-se que, dos 53 entrevistados, 48% possuem o diploma de segundo grau, como apresenta a Figura 4.7.



FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

FIGURA 4.7 - Escolaridade dos trabalhadores entrevistados

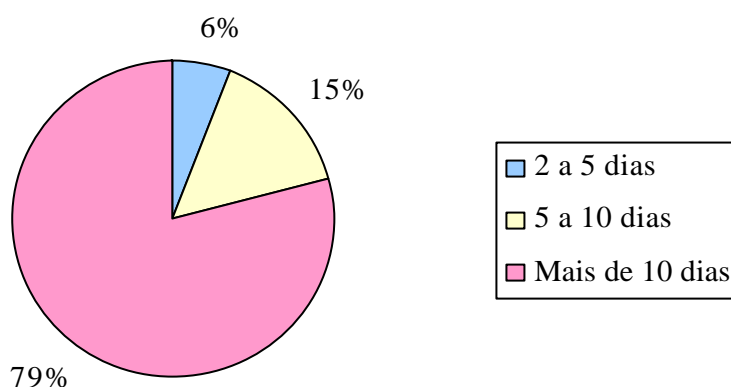
4.4.3 Cursos e Treinamentos

No caso da Fabfog, embora sua reestruturação não tenha ocasionado grandes mudanças na organização do trabalho, a adoção de novos critérios de seleção e a proliferação de cursos e treinamentos têm alterado o perfil da mão-de-obra empregada.

A divisão de Recursos Humanos é a responsável por desenvolver os programas de treinamentos e cursos tanto para os trabalhadores de chão-de-fábrica quanto para os de nível gerencial e administrativo. Conforme a necessidade do curso e o cronograma das atividades, que podem ser individuais ou em grupo, será feito um projeto que será aprovado ou não pelo setor de RH. Há cursos denominados de “mandatários”, como, por exemplo, o curso de reciclagem de técnico, que são decididos pelo *staff* e executados sem a necessidade de se aprovar o projeto. Menos da metade dos cursos é feita internamente; na maioria das vezes, a empresa contrata entidades especializadas, geralmente consultorias. No ano de 2001, foram destinados R\$ 300.000,00 para os treinamentos.

Existe uma diferença nos cursos oferecidos para o nível operacional e o nível gerencial tanto em horas de duração quanto em conteúdos. Os cursos que abrangem técnicas de administração são oferecidos para os gerentes intermediários,

supervisores e para área administrativa. São cursos mais intensivos e de maior duração e, nos últimos 12 meses, todos os gerentes entrevistados participaram de treinamentos. Cerca de 79% dos gerentes dedicaram 10 ou mais dias a esses cursos como mostra o Figura 4.8.

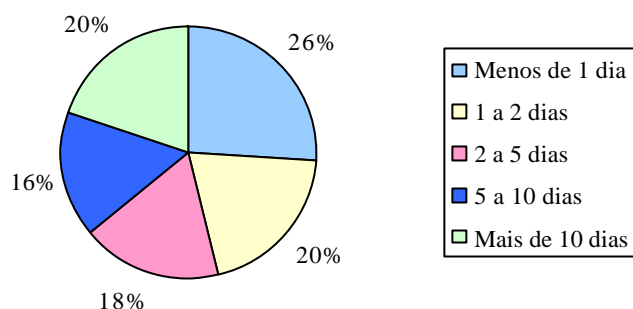


FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

FIGURA 4.8 - Duração em dias dos treinamentos para os gerentes entrevistados

Para os trabalhadores de chão-de-fábrica, além dos esforços para concluírem a educação formal, a empresa investe em cursos e treinamentos que envolvem, principalmente, saúde, segurança no local de trabalho, pequenas manutenções e responsabilidade pela qualidade da produção. O conteúdo é dirigido não apenas à capacitação do trabalhador para utilizar ferramentas estatísticas para solucionar possíveis problemas, mas também a promover mudanças nas atitudes dos operários em relação ao seu envolvimento e responsabilidade com a qualidade, além de redução de riscos e falhas, aumentando assim a produtividade. Segundo os dados do departamento de RH, eles receberam, em média, 36 horas de treinamento em 2001.

Nos últimos 12 meses anteriores à pesquisa, cerca de 85% dos trabalhadores de chão-de-fábrica disseram ter feito algum tipo de curso ou treinamento. A Figura 4.9 mostra quantos dias esses treinamentos somaram. Em muitos casos, eles se limitaram a rápidas palestras.



FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

FIGURA 4.9 - Duração em dias dos treinamentos para os trabalhadores entrevistados

Conforme indica a Tabela 4.4, os cursos mais freqüentados pelos trabalhadores se referem à segurança do trabalho, saúde e meio ambiente. Segundo ARAÚJO et al. (2004), dos 66 operários que disseram ter feito esse tipo de curso, 26 mencionaram o curso de certificação internacional da multinacional para essa área e 16 mencionaram o curso de "Segurança e Prevenção de Acidentes". Apenas 5 disseram ter feito cursos relacionados ao programa *Six Sigma*; 11 disseram ter frequentado cursos sobre a ISO 9000 e apenas 2, cursos relacionados a LER/DORT.

TABELA 4.4 - Tipos de cursos mencionados pelos trabalhadores (%)

Tipos de cursos e treinamentos	Trabalhadores entrevistados (%)
Meio ambiente, saúde e segurança no trabalho	44,3
Gestão da qualidade	23,5
Gestão da produção	12,8
Técnico-operacionais para a produção	9,4
Gestão de recursos humanos	7,4
Gestão da empresa	2,0
Idiomas	0,7

FONTE: ARAÚJO et al. (2004).

De modo geral, os trabalhadores estão mais familiarizados com algumas ferramentas que visam melhorias no processo produtivo, merecendo destaque a qualidade total, as certificações, o trabalho em grupo e o *Six Sigma*. A Tabela 4.5 apresenta a forma pela qual os trabalhadores tomaram conhecimento de cada um dos métodos.

TABELA 4.5 - Fonte de conhecimento dos trabalhadores entrevistados sobre métodos gerenciais (% , n=53)

Métodos gerenciais	Da empresa	De cursos na empresa	De outra empresa	De outras fontes
Qualidade total	90.6	50.9	11.3	18.9
Certificações	84.3	35.3	13.7	13.2
Trabalho em grupo	95.7	21.3	8.5	7.6
Six Sigma	100.0	32.0	2.2	5.7
MPT	92.1	26.3	7.9	3.8
CCQ	80.0	10.0	10.0	7.6
Produção flexível	83.3	8.3	8.3	9.4
Produção enxuta	72.2	27.3	0.0	28.3
Just-in-Time	62.5	25.0	25.0	0.0
Reengenharia	80.0	0.0	0.0	5.7
CEP	60.0	0.0	20.0	5.7
Kaisen	0.0	0.0	0.0	0.0

FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

A principal fonte de informação sobre esses métodos advém de práticas da empresa e treinamentos oferecidos por esta. É comum encontrar trabalhadores que associam os métodos a diferentes significados. Isso ocorre porque a empresa difunde os métodos da forma em que esses são utilizados. O mesmo não ocorre entre os gerentes. De forma geral, estes reproduzem discursos de âmbito acadêmico e gerencial aprendidos durante sua trajetória profissional (ARAÚJO et al., 2004). Por esse motivo, julgamos pertinente analisar cada método gerencial. No questionário aplicado aos trabalhadores, procurava-se avaliar quanto estes conheciam alguns métodos gerenciais.

A Tabela 4.6 apresenta a porcentagem de trabalhadores que estavam familiarizados com cada um dos métodos investigados. Nota-se que todos os entrevistados conhecem o termo qualidade total. Eles o associam com produção e qualidade alcançada através do esforço individual, “cada um é responsável por produzir com qualidade” e do esforço coletivo, “onde todos se ajudam” (trabalhador do setor de montagem). Essa visão também está relacionada com seu entendimento sobre o significado de trabalho em grupo.

Segundo uma entrevistada, “qualidade total é produzir a coisa perfeita, coisa boa” (trabalhadora da linha de montagem). Um colega seu reforça essa idéia dizendo “é fazer uma peça 100% boa, com qualidade” (trabalhador da linha de montagem).

TABELA 4.6 - Conhecimento dos trabalhadores entrevistados sobre métodos gerenciais (% , n=53)

Métodos gerenciais	Conhece
Qualidade total	100,0
Certificações	96,2
Trabalho em grupo	88,7
Six Sigma	84,9
MPT	71,7
CCQ	37,7
Produção flexível	22,6
Produção enxuta	22,6
Just-inTime	15,1
Reengenharia	9,4
CEP	9,4
Kaisen	0,0

FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Embora todos concordem que há metas de qualidade em seu trabalho, poucos conhecem as ferramentas de controle de qualidade pesquisadas. De toda a amostra, apenas 5 trabalhadores conhecem o CEP (controle estatístico de processo) e, mesmo assim, de forma bem superficial. Muitos ouviram falar, mas não lembravam o que era.

Os trabalhadores estão mais familiarizados com as certificações da ISO. Dos entrevistados, cerca de 96% conhecem o termo. Para eles, o certificado é a garantia de que se produz com qualidade. Um entrevistado a define como sendo algo que “especifica o procedimento”. Muitos complementam falando das certificações como um forte diferencial competitivo, principalmente no mercado internacional. Embora apenas cerca de 40% terem dito que as utilizam, o alto número de trabalhadores que conhece o termo pode ser explicado pelo forte investimento da empresa em cursos, palestras e treinamentos. Para obter o certificado, são feitas auditorias e, durante sua realização, pode ocorrer o questionamento de qualquer trabalhador sobre os procedimentos da norma.

A preocupação com qualidade e com a redução de desperdícios e custos é uma característica da empresa. Por esse motivo, houve um alto investimento na introdução do *Six Sigma*. Dos entrevistados, cerca de 85% disseram conhecer esse método, porém as entrevistas mostram que a grande maioria o conhece superficialmente e tem dificuldades para explicar do que se trata. Muitos dizem que apenas ouviram falar a respeito, mas não se lembram o que é exatamente. Outros conhecem através dos cartazes espalhados pela fábrica. Essa realidade é elucidada pela fala de uma trabalhadora:

“*Six Sigma*, eu vejo falar, mas explicar para mim mesmo o que significa, não... Aqui na empresa mesmo, às vezes a gente sai ali fora, tem aquela faixa, não é? Esses dias mesmo eu perguntei para o meu marido. Falei assim: sabe que eu queria saber o que significa realmente Seis Sigma, não é? Até agora não sei exatamente.” (trabalhadora do setor de montagem)

Alguns tiveram acesso a palestras, mas, segundo eles, as informações eram superficiais. Pudemos observar nas entrevistas que a política de treinamento para o

programa *Six Sigma* seguia uma lógica diferencial e pouco foi investido na produção. Esse fenômeno é bem ilustrado na fala a seguir:

“Acho que falta é treinamento para quem trabalha com produção. Existem treinamentos mais para o pessoal da área administrativa. São até os ... Belts”. (trabalhador do setor de produção)

Segundo ARAÚJO et al. (2004), a importância dada pelas empresas à participação dos operários em atividades relacionadas à qualidade parece ter diminuído com o passar das décadas.

Quanto ao termo produção enxuta, apenas 22.6% estavam familiarizados. Alguns trabalhadores associam o termo com produzir de acordo com a demanda:

“Produção enxuta, no meu entender, é o que a gente trabalha. Vamos supor, a gente trabalha com peças, hoje aqui o tanto que vai ser produzido é o tanto que, no nosso caso, vai ser estampado, não tem estoque, não tem... aqui a turma trata como produção em gargalo (...) esta é a forma como trabalham na empresa” (trabalhador do setor de produção).

Outros os associam ao horário flexível de trabalho ou banco de horas. O banco de horas é um sistema de compensação anual que permite expandir ou contrair a jornada de trabalho sem acréscimo salarial. O excedente é compensado durante o ano. Um trabalhador define produção enxuta como sendo:

“Mudança na produção. É trabalhar conforme a demanda. Se hoje tem serviço, então trabalhamos. Se semana que vem não tem, então não trabalhamos. A gente nunca aprovou isso. Para empresa, a produção flexível tem benefícios, mas não vai gerar mais empregos”. (trabalhador do setor de produção)

Um outro método pesquisado foi à produção flexível. Nesse caso, houve uma associação ainda mais explícita com o banco de horas. Uma entrevistada disse:

“Produção flexível seria aquela que quando a produção está mais alta, a gente trabalha mais horas e quando está baixa, a gente trabalha menos horas. [...] a gente fala que é o banco de horas, que quando a produção está fraca, você fica em casa e quando a produção está alta, você trabalha mais horas. [...] eu já ouvi falar várias vezes aqui dentro, mas, na prática mesmo, não tem. [...] já tentaram implantar aqui dentro, [...] só que teve [problema] com o sindicato [em] reunião deles aí e acabou ficando por isso mesmo” (trabalhadora do setor de produção).

A oposição sindical em relação à flexibilização do trabalho através de medidas como o Banco de Horas é forte e não houve um acordo que permitisse sua implantação. Para o sindicato, essa estratégia tem um peso negativo para os trabalhadores, pois, além de gerar desemprego, intensifica o trabalho aumentando, conseqüentemente, a probabilidade de os trabalhadores contraírem a LER/DORT, impossibilitando-os de fazerem atividades em sua vida pessoal, inclusive de melhorarem sua formação profissional, por não poderem se comprometer com uma rotina (ARAÚJO et al., 2004).

Quando lhes é perguntado sobre o CCQ (círculo de controle de qualidade), cerca de 38% estão familiarizados com o termo e a maioria explica que há pessoas com a função de controlar a qualidade do produto, como ilustra a fala a seguir.

“Uma área que as pessoas devem analisar os produtos. Círculo é uma área e CCQ é a área que o pessoal do controle da qualidade exerce a função” (trabalhador do setor de estamparia).

Outro trabalhador reforça dizendo que:

“Não é um ciclo. Vamos dizer, eu começo a fazer um serviço, vamos supor, meu serviço é montado em um ferramental, aonde é estampado uma peça na prensa, e no final tem essa pessoa que cuida da qualidade, quer dizer essa pessoa do CCQ, que é do controle de qualidade para ver se está de acordo. Se está dentro das normas do desenho ou o que seja” (trabalhador do setor de ferramentaria).

Em relação à reengenharia, apenas 9,4% de nossa amostra diz conhecer o termo, mas, quando pedimos para explicá-lo, apenas um define claramente como sendo “alteração do processo, mudar o jeito de fazer”. Há os que associam o termo com a importância do engenheiro na fábrica, como nos mostra um trabalhador da estamparia “Engenheiros são o centro da empresa, projetam tudo”.(trabalhador do setor de estamparia).

Quanto ao MPT (manutenção preventiva do trabalho), cerca de 72% julgam conhecer o termo e o associam à sua própria responsabilidade na manutenção dos equipamentos e à segurança do trabalho. Isso fica bastante claro nas falas dos trabalhadores: “Procurar olhar seu equipamento, seu serviço e inspecionar o local de trabalho antes de começar a trabalhar” (trabalhador do setor de montagem). Seu colega complementa “prever

os problemas das máquinas antes que ocorram” (trabalhador do setor de montagem). Uma mulher da linha de montagem explica que a MPT faz parte da segurança dizendo que

“(...) deve prevenir antes de se machucar. Chegar de manhã, olhar o setor de trabalho, ver se não tem uma caixa querendo cair que possa causar um acidente e se machucar”.(trabalhadora do setor de montagem)

Nota-se que cerca de 89% dos trabalhadores conhecem o trabalho em grupo. Muitos o associam à ajuda mútua e segurança no trabalho e a uma forma de evitar a LER/DORT . Segundo um entrevistado, “na montagem o trabalho é em grupo, a gente faz revezamento para evitar a LER”. (trabalhador do setor de montagem). Realmente, a LER/DORT é uma preocupação da empresa, principalmente na linha de montagem, devido à dificuldade de automação e este tema será tratado em um item específico à frente.

4.4.4 Carreira

Segundo os gerentes entrevistados, a mão-de-obra profissionalizada é essencial para garantir a qualidade na produção e, conseqüentemente, para tornar a empresa mais competitiva. Para os trabalhadores, é preciso fazerem cursos e estarem qualificados para, quando surgirem vagas, poderem se candidatar, uma vez que a empresa dá preferência para os trabalhadores internos. As falas a seguir são bem ilustrativas:

“... antes pegavam gente de fora, quando surgia uma vaga. Agora, depois que entrou a [multinacional], aumentou o recrutamento interno. Estão dando mais oportunidades para o pessoal de dentro. Claro que isso depende mais de mim, de correr atrás da capacitação” (trabalhador do setor de esmaltação)

Ou ainda: “depende de cada um. Depende se você faz uma economia, você faz um curso, então aumenta a possibilidade” (trabalhador do setor de estamparia).

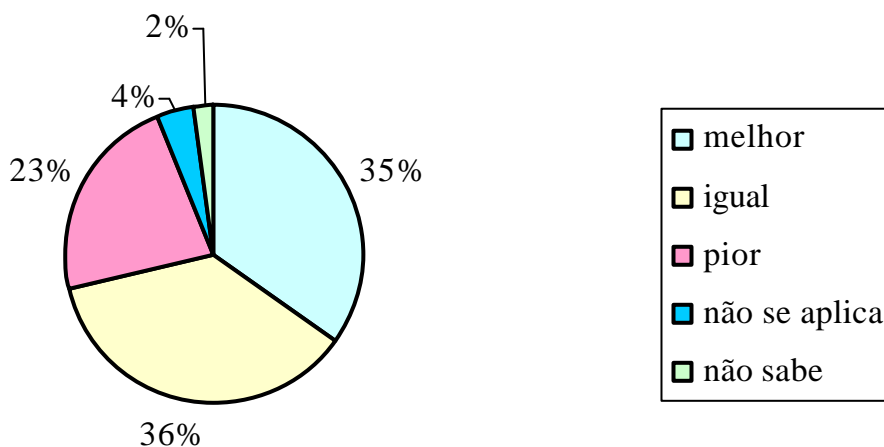
Como pode observar nos relatos de nossa amostra, os trabalhadores absorveram o discurso da empresa, transferindo para si próprios a responsabilidade de promoção, como demonstra a fala de um trabalhador da linha de montagem: “A [Fabfog] dá perspectiva de subir, depende da gente estudar” (trabalhador do setor de

montagem). Vários entrevistados também buscavam realizar cursos por conta própria, sendo que 9% afirmam frequentar cursos oferecidos pelo SENAI.

Quanto à perspectiva de carreira, nota-se que a empresa também transfere ao funcionário a responsabilidade de fazer carreira dentro da empresa. Segundo o gerente de RH, “o plano de carreira é muito mais responsabilidade do proprietário da carreira, que é cada um de nós, do que da concessionária” (gerente de RH). Porém, quando indagado se há uma estrutura na empresa que comporta todos os trabalhadores alcançar cargos de chefia, o mesmo gerente nos explica o que considera um plano de carreira dizendo que

“no meu entendimento você não fez carreira pra ele. Carreira é o seguinte: ele entrou como montador, virou operador de máquina, virou alimentador de linha, virou mecânico de manutenção...” (gerente de RH).

Após a aquisição, cerca de 36% dos trabalhadores julgaram que a perspectiva de fazer carreira na empresa permaneceu a mesma, conforme demonstra a Figura 4.10. Quase a mesma porcentagem, 35%, julgaram que a perspectiva melhorou.



FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

FIGURA 4.10 - Perspectiva de carreira em relação aos 5 anos antes da pesquisa

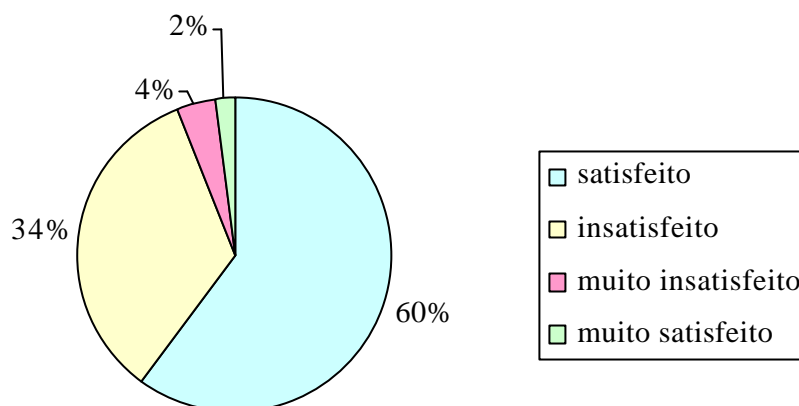
Alguns trabalhadores manifestam uma descrença em relação à perspectiva de carreira. Veja-se o depoimento de um trabalhador do setor de manutenção que diz: “olha, eu vou dizer uma coisa prá você [...] já são vinte anos de empresa e, se você entra numa posição, dificilmente muda dela.” (trabalhador de manutenção). Apesar desses depoimentos, cerca de 60% dizem estar muito satisfeitos com a perspectiva, como mostra a Figura 4.11.

Um trabalhador da montagem diz: “perspectiva de carreira? Não vejo nenhuma” (trabalhador do setor de montagem).

Os trabalhadores estão cientes de que essas oportunidades estão cada vez mais escassas, o que lhes causa desesperança e desmotivação, como nos mostram as falas a seguir:

“Não só na empresa, mas forma geral, muitos encarregados se aposentaram, mas não colocaram ninguém. Não há promoção. Você fica sem perspectiva de crescer. Mesmo estudando, não há espaço. No nosso país, o governo fala que investe milhões em educação, mas não é verdade. Para o governo, o povo instruído é perigoso. Só a minoria consegue. Tem muito engenheiro fora do mercado de trabalho. Se você estuda, não tem campo de trabalho, se não estuda, pior ainda” (trabalhador do setor de montagem).

“Faltam oportunidades. Muitas vezes as pessoas aumentam sua escolaridade, fazem cursos, mas não têm oportunidade de crescer. Eu acho que teria condições de fazer mais. Às vezes você é desmotivado a querer subir por falta de oportunidade. Você vê os outros companheiros lutando e chega lá na frente a porta está fechada pra você. Eu penso em subir, a minha vontade não é fazer o que estou fazendo [...] Só que eu sou desmotivado a tentar subir aqui dentro pela falta de oportunidades” (trabalhador do setor de esmaltação).



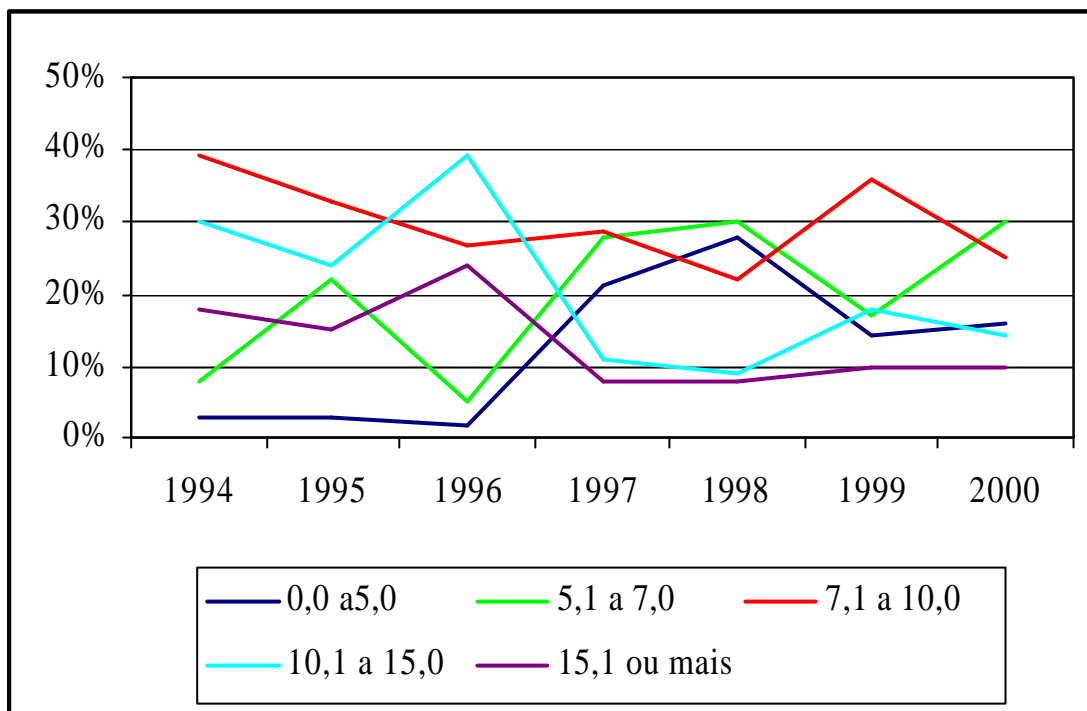
FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

FIGURA 4.11 - Perspectiva de carreira dos trabalhadores entrevistados

A construção social da qualificação associa características relacionadas à identidade sexual e à qualificação profissional, culminando na limitação da movimentação feminina em direção ao acesso ao poder (ANNE & DAUNE, 2003), como apresentado no Capítulo 1. Isso pode ser observado na empresa pesquisada, onde a participação feminina nos cargos de comandos é pequena. Um dos gerentes disse que tem crescido o número de mulheres ocupando cargos de gerência e supervisão na área administrativa, mas não há relato de mulheres ocupando cargos de liderança ou chefia na produção.

4.4.5 Salário

No que se refere ao salário, na Fabfog, assim como na indústria de linha branca no Brasil, houve perdas nos últimos anos. A Figura 4.12 mostra a evolução da renda salarial de 1994 a 2000.



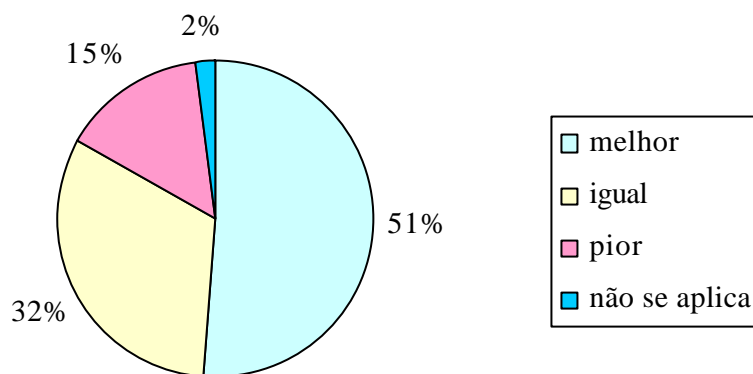
FONTE: PERTICARRARI (2003, p. 65).

FIGURA 4.12 - Evolução da renda salarial (em salários mínimos) na Fabfog - 1994 a 2000 (%)

A faixa salarial até 5 salários mínimos passou de 19,5 % dos trabalhadores em 1994 para 53,4 % em 2000 na indústria de linha branca. Na Fabfog, os que estavam nessa faixa salarial passaram de 3% em para 16% no mesmo período. No Brasil, os que recebiam entre 5,1 a 7 salários mínimos, passaram de 11,6 % para 17,6%. A Fabfog também acompanhou essa tendência, porém de forma mais intensa, de 8% trabalhadores que pertenciam a essa faixa salarial, passou para 30%.

O número de trabalhadores que ganhavam mais de sete salários mínimos na Fabfog passou de 87% para 50%. No Brasil, passou de 52% dos trabalhadores para 26%. Nesse período, pesquisas referentes à indústria de linha branca mostram que os novos métodos de organização da produção, como a adoção de máquinas e equipamentos e o processo de terceirização de algumas atividades contribuíram para o aumento da produtividade e para a queda do nível de emprego e dos salários (PERTICARRARI, 2003; PINA, 2004; CUNHA, 2003).

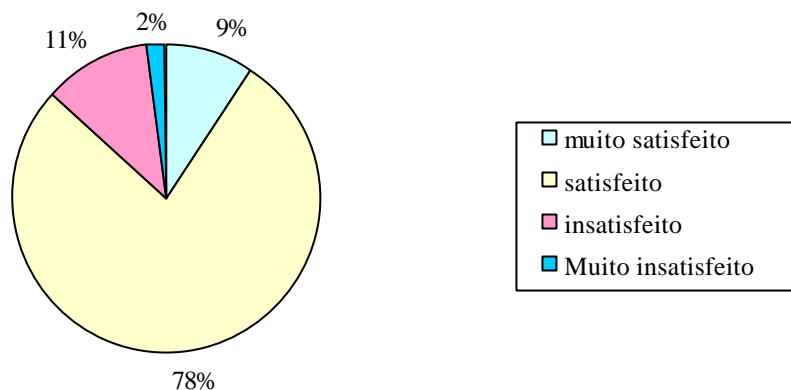
Na amostra de 53 trabalhadores entrevistados, a média salarial situa-se entre 5 e 6 salários mínimos. Cerca de 51% desses trabalhadores julgaram que as condições salariais melhoraram nos cinco anos anteriores às entrevistas, como demonstra a Figura 4.13.



FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

FIGURA 4.13 - Mudanças nas condições salariais em relação aos 5 anos antes da pesquisa

Apesar da percepção dos trabalhadores estar dividida quanto à sua evolução, cerca de 78% dizem estar satisfeitos com o salário em si, como apresenta a Figura 4.14. Essa afirmativa é melhor ilustrada na fala: “Estou satisfeita porque dá prá sobreviver. Você tem um salário.”(trabalhadora do setor de montagem).



FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

FIGURA 4.14 - Nível de satisfação dos trabalhadores entrevistados em relação ao salário

A satisfação com o salário parece estar relacionada às condições sócio-econômicas do país e à necessidade de se manterem no mercado de trabalho. Muitos são os principais provedores de renda familiar, o que aumenta a responsabilidade e a necessidade de permanecerem em um emprego. Como se pode observar nas falas do trabalhador, que afirma: “considerando a situação econômica do país e o alto nível de desemprego... [tudo bem]” (trabalhador do setor de montagem). Esta visão aparece em quase todas as entrevistas, como a seguir:

“É claro que a gente quer ganhar sempre mais. Pelo reconhecimento do trabalho e, nos dias de hoje, com o emprego muito difícil, está correspondendo. A gente não pode sonhar muito”. (trabalhador do setor de montagem)

Uma colega de setor reforça essa visão: “Estou satisfeita por estar empregada [...] pelo que vivemos hoje, estou satisfeita, apesar da inflação”. (trabalhadora do setor de montagem).

4.4.6 A Influência da LER/DORT na Definição do Perfil dos Trabalhadores

Na Fabfog 75% das faltas dos funcionários têm relação com a saúde, sendo que o principal problema é a incidência da LER/DORT.(lesões por esforços repetitivos ou doença osteomusculares relacionada ao trabalho). A LER/DORT surge em resposta a uma sobrecarga no sistema musculoesquelético de trabalhos devido aos movimentos repetitivos e sem descanso para sua recuperação (BUENO &, SANTOS, 2002). O MINISTÉRIO DA SAÚDE (2000a) apresenta algumas situações que favorecem o seu surgimento, tais como movimentos repetitivos, ritmo de trabalho intenso, necessidade de ficar parado por longo tempo, móveis e equipamentos inadequados, exigência de horas extras, ambiente frio, dificuldade de interromper o trabalho entre outras.

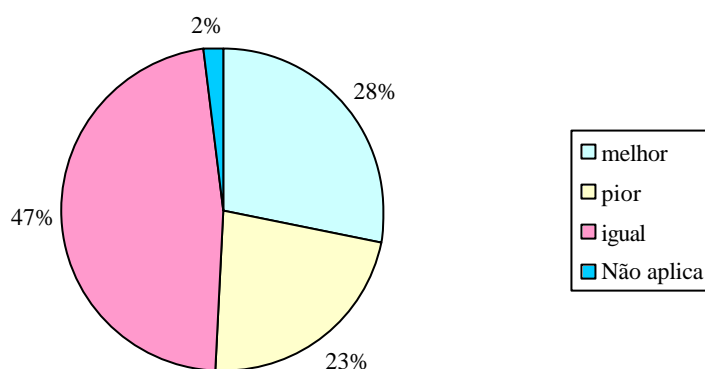
O índice de LER/DORT na Fabfog é de 10% e cerca de 55,8% dos trabalhadores tinham reclamações em relação a dores físicas no último mês da pesquisa (ARAÚJO et al., 2004). Como, em sua maioria, os postos continuam manuais e repetitivos, há maior suscetibilidade a doenças relacionadas ao trabalho e ritmo repetitivo. Segundo um gerente de RH: “quanto mais a atividade esteja dividida, mais potencial de risco você tem”. Na linha de montagem, há a rotação de atividades a cada uma ou duas horas, como forma de prevenção a LER/DORT. Tal prevenção também é buscada através dos esforços para automatizar uma linha de montagem. Existem ainda outras iniciativas para combater esses tipos de doença, tais como a ginástica laboral e a criação de um grupo responsável por mapear e classificar o nível do risco de LER/DORT. Segundo o gerente de RH,

“quando você não consegue consertar o posto, são feitas coisas para minimizar, como ginásticas laborais no início do trabalho, rodízios entre postos de trabalho, que demandam movimentos diferentes do funcionário”. (gerente de RH).

Essas mudanças fizeram com que os trabalhadores percebessem uma melhora nos cinco anos antes da pesquisa. Cerca de 47% afirmam que a carga de trabalho melhorou, como mostra a Figura 4.15. Segundo os trabalhadores, o revezamento ameniza o desgaste dos movimentos repetitivos, principalmente para

aqueles da linha de produção. Essa afirmativa é bem ilustrada no depoimento de um trabalhador do setor de esmaltação, que diz que a carga de trabalho melhorou, pois:

“Não tinha revezamento, agora você reveza. Com o revezamento das atividades é melhor porque, dependendo do setor, você mexe uma parte do corpo diferente, um punho, um braço...” (trabalhador do setor de esmaltação)



FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

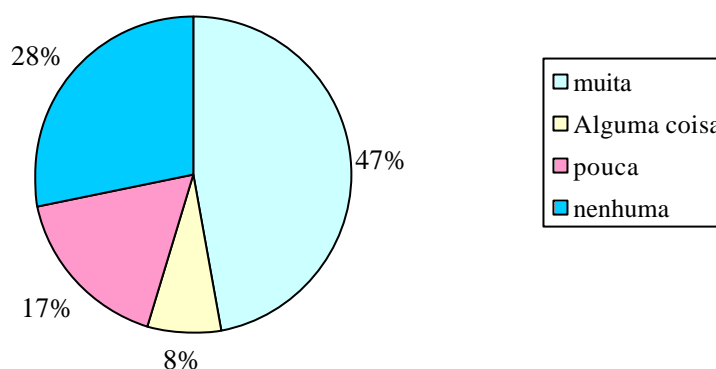
FIGURA 4.15 - Mudanças na carga de trabalho em relação aos 5 anos antes da pesquisa

Cerca de 47% dos trabalhadores julgam ter muita influência no controle sobre o ritmo de seu trabalho, como mostra a Figura 4.16. No entanto, quando analisamos as entrevistas, a realidade mostrou-nos ter outra face. O ritmo da produção é ditado pelas máquinas e há uma pressão indireta entre os próprios trabalhadores. Segundo a entrevista com um trabalhador da área de transformação,

“a gente é que decide. A máquina tem regulagem, nem todas as peças têm que trabalhar acelerado. A regulagem do ritmo é feita conforme a peça a ser produzida.” (trabalhador da área de transformação)

O trabalho de um depende do outro, por isso, quando um diminui a velocidade, reflete em todo o setor, prejudicando a todos, como nos mostra a fala de uma trabalhadora da montagem

“outra pessoa depende do que eu faço, se eu paro, ela também para, se outra pessoa para, ela também para, vai gerando uma corrente.” .Ou ainda: “geralmente tem um ritmo para trabalhar, e se você não trabalha nele, provavelmente vai ter problema na linha, ela vai parar” (trabalhadora do setor de montagem).



FONTE: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

FIGURA 4.16 - Influência dos trabalhadores entrevistados sobre o ritmo de trabalho

Existe ainda uma idéia de ajuda mútua desenvolvida pela empresa, de que os trabalhadores são uma grande família e têm que se ajudar, por isso os mais rápidos devem ajudar os mais lentos, como mostra um trabalhador da montagem que diz:

“O trabalho da linha de montagem é um trabalho em grupo porque um depende do outro. Tem que ter união na linha de montagem ou não sai o produto, porque um põe uma peça, outro põe outra, se um atrasa um pouco então um ajuda o outro para não atrasar o serviço” (trabalhador do setor de montagem)

Para esses trabalhadores, a responsabilidade que lhes é dada pela quantidade diária de produção os faz sentirem que são responsáveis por ditar o ritmo de trabalho. Muitos disseram que o ritmo é acelerado, principalmente no setor de montagem, mas o receio de serem julgados incapazes fazer seu trabalho os levava a

afirmar que o ritmo era aceitável, como se pode observar na fala de uma trabalhadora da montagem sobre o ritmo de trabalho.

“É corrido, mas ao mesmo tempo não chega a ser um absurdo, assim, que às vezes não dá pra você fazer ele direito. Ele é corrido, que às vezes se ele fosse menos, daria pra você fazer mais, melhor ainda, mas isso não chega a dizer que o que eu faço é malfeito, [...] se eu não estou conseguindo dar conta, eu não vou fazer ele malfeito, só por fazer, não é? Aí tem aquela, a gente pára, não é? Como eles falam, ”parou a linha” aí vem uma pessoa e ajuda, ajuda a adiantar o serviço.”. (trabalhador do setor de montagem).

Entre os entrevistados, 20% afirmaram que a idéia do trabalho em grupo gera pressão deles próprios. Segundo uma trabalhadora da linha de montagem, “às vezes um começa a empurrar para o outro” (trabalhadora do setor de montagem). Mesmo entre os que negam haver qualquer tipo de pressão, em suas respostas é possível notar a sua existência, como nos mostra esse trabalhador da manutenção que afirma:

“Não, porque pressão depende do ponto de vista, depende da pessoa que tá lá. Vamos supor que se todos de uma equipe estão com um ideal, não tem pressão; porque todo mundo vai fazer uma parte, um vai auxiliar o outro, se precisar de ajuda, e eu acho que deveria ser melhor desse jeito. Por causa disso, então não tem pressão. Pressão se tiver no grupo que não está sintonizado, aí ele vai ser pressionado para entrar no ritmo ou então se retirar do grupo”. (trabalhador do setor de manutenção).

Não foi encontrado nenhum trabalhador que dissesse interferir diretamente no ritmo. Na linha de montagem, quando não se consegue acompanhar o ritmo, pode-se apertar um dispositivo que sinaliza a necessidade de ajuda e são alocados mais trabalhadores naquela área. Porém, essa forma de ajuda expõe o trabalhador e este se sente incapaz de realizar sua função. Por isso, são raros aqueles que usam esse recurso.

Diante de tais relatos, pode-se observar que, embora a empresa promova ações para diminuir a incidência da LER/DORT, o ritmo de trabalho, a não intervenção direta dos trabalhadores sobre o ritmo de seu trabalho e a pressão entre eles continuam como fatores que levam ao surgimento da doença.

Dos 53 entrevistados (42 homens e 11 mulheres), 6 trabalhadores, dos quais 4 eram homens e 2 eram mulheres, adquiriram a LER/DORT durante o trabalho na Fabfog. Todos pertencem ao setor de montagem. Desses, 4 têm a idade entre 26 e 32 anos e 2 têm 37 e 43 anos e 4 trabalham na empresa entre 4 e 7 anos e os outros 2 trabalham entre 13 e 23 anos.

Na Fabfog, a composição da mão-de-obra, assim como nas empresas de linha branca no Brasil, é predominantemente masculina. Dos 1791 funcionários em 2002, 1647 são homens e apenas 144 são mulheres, o que corresponde a cerca de 8%. No chão-de-fábrica, essa porcentagem cai para 5%. Alguns gerentes justificam esses números dizendo que as atividades do chão-de-fábrica são muito pesadas e que podiam comprometer a musculatura feminina. Segundo o gerente de produção, as mulheres têm maior chance de sofrer de LER/DORT, como mostra seu depoimento abaixo.

“Apesar das mulheres serem até mais dóceis, terem mais facilidade a se adaptarem ao processo de mudança. [...] A questão que tem pouca mulher é que tem algumas atividades mais pesadas, mais agressivas. [...] Você tem uma linha de montagem e, sabidamente, você sabe que tem a função dos movimentos. A probabilidade de pegar doenças de DORT é maior nas mulheres, em função da estrutura ósseo-muscular, do que no homem. Então, você sabe que se contratar dez mulheres para trabalhar numa linha de montagem, a probabilidade delas ficarem doentes é muito grande. Você não pode fazer isso porque você tá, de alguma forma, contribuindo para a degeneração da sociedade. Então, você não tá discriminando, você tá mostrando que é melhor contratar homem”. (gerente de produção).

A visão desse gerente sobre a propensão de as mulheres contraírem a LER/DORT é muito difundida na sociedade e é compartilhada mesmo por pesquisadores. Dados fornecidos pelo CEREST/SP (Centro de referência em saúde do trabalhador do estado de São Paulo), citado por MINISTÉRIO DA SAÚDE (2000b), apontam que 87% dos pacientes atendidos em 1990 e 1995 são do sexo feminino, e, destes, 45% pertencem à faixa etária de 26 a 35 anos. Estudiosos do assunto, como BUENO & SANTOS (2002) e o MINISTÉRIO DA SAÚDE (2000a), questionam a idéia de que o sexo feminino é mais propenso a contrair esse tipo de doença.

Segundo os autores, as mulheres estão mais expostas aos efeitos da desqualificação do trabalho, pois há uma forte crença de que o sexo feminino é frágil e

possui um dom natural para trabalhos manuais que exigem mais atenção. Desta forma, as mulheres ocupam mais frequentemente cargos com funções repetitivas. Outras possíveis explicações são a dupla jornada de trabalho feminino que, além do trabalho profissional, envolve ainda o cuidado dos afazeres domésticos, e a falta de desenvolvimento ergonômico adaptado ao biotipo feminino como, por exemplo, mesas mais baixas. A LER/DORT engloba diversas doenças, sendo que algumas podem aparecer, sintomaticamente, mais cedo nas mulheres, mas isso não significa que os homens estejam imunes.

Já o gerente de RH diz que é baixo o número de mulheres que procuram emprego neste tipo de indústria. Segundo ele, “população que está dentro da fábrica é reflexo da fila” (gerente de RH).

Pode-se perceber que a idéia vigente em muitos meios, de que as mulheres estão mais expostas a LER/DORT, vem reforçando os critérios discriminatórios utilizados para a contratação de trabalhadores. A exposição dessas idéias remete a retornar a discussão sobre a construção social da qualificação, apresentada no Capítulo 1. A construção social da qualificação, que já implicava na exclusão feminina nesse ramo e confinava as mulheres a cargos menos qualificados, pode se tornar ainda mais excludente.

A Fabfog possui um Código de Integridade que visa garantir que não ocorra qualquer tipo de discriminação, seja racial, de idade ou sexo. Segundo as entrevistas, a seleção da mão-de-obra se baseia em critérios de formação educacional e profissional, desempenho na função e habilidades pessoais como, por exemplo, capacidade de comunicação e trabalho em grupo. Se houver empate nestes critérios, recorre-se às entrevistas e testes. Um gerente de RH utiliza como exemplo o PI (*predict index*), onde analisa qual candidato reúne as qualidades necessárias ao bom exercício das funções. No entanto, existem aspectos subjetivos que permitem que, mesmo com a existência do Código de Integridade, ocorra uma diferenciação que tende a privilegiar a mão-de-obra masculina, mesmo quando uma mulher tem a mesma formação profissional. Observa-se que ainda existe na empresa uma visão tradicional, de que o trabalho nesse setor é muito pesado, mesmo sendo uma empresa automatizada, e que a mão-de-obra feminina tem limitações próprias de sua natureza. Assim, podemos

concluir que, mesmo com mecanismos formais que procurem evitar qualquer tipo de discriminação, esta ainda tem meios implícitos de ocorrer no interior da fábrica.

Por esse motivo, a idéia de que o trabalho na indústria de linha branca é “pesado” e exige qualidades predominantemente masculinas como, por exemplo, a força física, é legitimada pela sociedade e acaba sendo reforçada com os casos de LER/DORT e sua maior associação ao trabalho feminino, mesmo quando contraria a política declarada da empresa.

CONCLUSÃO

A reconfiguração patrimonial da indústria de linha branca no Brasil nos anos 90 e a aceleração da difusão de inovações tecnológicas e organizacionais acarretaram profundas transformações na estrutura interna das empresas, envolvendo a organização da produção e o conteúdo e a divisão do trabalho, modificando a forma de qualificação da mão-de-obra empregada e levando a significativas mudanças no perfil do trabalhador. Diante de tais acontecimentos, tornou-se pertinente retomar as discussões sobre o alcance desse processo de requalificação.

Para melhor entender as transformações na mão-de-obra, foi realizado um estudo de caso em uma empresa. Como forma de se obter um ferramental teórico que auxiliasse em tal estudo, recorreremos à análise bibliográfica a respeito da qualificação e como esta tem se alterado com a mudança de modelo.

A análise bibliográfica a respeito da qualificação permitiu observar a existência de diferentes conceitos, entre os quais merecem destaque o enfoque macrossocial de qualificação, no qual o Estado fornece recursos para a formação do capital humano através do sistema educacional; o enfoque microssocial, que transfere ao trabalhador a responsabilidade da sua formação profissional, fazendo com que a qualificação esteja relacionada à idéia de autodesenvolvimento; a abordagem analítica, desenvolvida no âmbito acadêmico e a abordagem pragmática desenvolvida pelas empresas, que relaciona a qualificação com as exigências dos postos de trabalho.

Para a realização do estudo de caso, foi considerado adequado o uso da abordagem analítica, para entender como a empresa estudada tem alterado, na prática, a forma de lidar com a qualificação de seus trabalhadores. Uma questão que se destacou durante a realização da pesquisa e da elaboração da dissertação foi a construção social das qualificações, que implica num julgamento social a respeito do trabalho e que combina uma série de preconceitos e valores à qualificação, interessante para observar alguns fatos relacionados à empresa pesquisada.

O tema da qualificação aparece frequentemente associado à mudança de modelos de produção. No modelo taylorista/fordista, o trabalhador é desqualificado, sem conhecimento específico, cumpridor de tarefas repetitivas. A ascensão do modelo japonês trouxe grandes discussões no âmbito acadêmico sobre o quanto tais técnicas romperiam com as características do trabalhador taylorista/fordista. Há uma corrente de

pensadores que afirmam que a nova forma de organização da produção levaria a um trabalhador polivalente, mais qualificado, com iniciativa e autonomia. Em contrapartida, há aqueles que acreditam que o trabalhador apenas se adequou às novas circunstâncias, porém sem incidir em mudanças significativas de suas características. Rompendo ou não com o modelo taylorista-fordista, o modelo japonês recolocou o tema da qualificação.

Cabe ressaltar que a construção social da qualificação relacionada ao gênero parece resistir à mudança de modelos. As mulheres continuam a ocupar espaços menos qualificados e com menor investimento em cursos e treinamentos. Os valores sociais atribuídos aos sexos dificultam o acesso da mão-de-obra feminina. Em nosso estudo de caso, isso aparece claramente na discussão da LER.

A indústria de linha branca no Brasil vem passando por um processo de reconfiguração patrimonial, sendo gradativamente incorporada por grupos estrangeiros. Esse processo trouxe consigo novas técnicas de gestão da organização e da produção e, por isso, é um setor adequado para o estudo das mudanças no perfil do trabalhador.

A partir de dados secundários, levantaram-se diversas informações sobre o processo de reestruturação da linha branca. No que se refere à gestão da produção, foram adotadas novas formas de organização e equipamentos automatizados que acarretaram queda do volume do emprego e aumento da produção. A nova lógica produtiva também culminou no aumento da exigência do nível de escolaridade, justificada pela necessidade de a empresa contar com trabalhadores com facilidade de comunicação, raciocínio lógico e facilidade de assimilação dos conceitos básicos dados pela educação formal. Acredita-se que, desta forma, o trabalhador está apto a trabalhar em grupo e promover soluções a eventuais problemas.

Também foram levantados dados secundários sobre a mudança do perfil dos trabalhadores dessa indústria. Em relação à faixa etária, não foram observadas mudanças significativas, permanecendo concentrada na faixa de 30 a 39 anos. O mesmo não acontece com a renda salarial, que apresentou uma queda. Em 1994, os trabalhadores estavam concentrados na faixa de 7,1 a 10 salários mínimos e em 2000, a maior parte se encontrava na faixa de 3,1 a 5 salários mínimos.

A realização do estudo de caso permitiu entender com maior nível de detalhes esse processo de mudança e a percepção que os trabalhadores têm disso.

Muitas das transformações apresentadas sobre a indústria de linha branca no país puderam ser confrontadas com o que foi observado no estudo de caso. A Fabfog, nome fictício dado à empresa pesquisada, passou por um processo de reestruturação produtiva que envolveu a organização da produção, a estrutura da empresa e a organização do trabalho.

No que se refere às mudanças na organização da produção, a empresa vem investindo na automação de alguns setores, sendo que a linha de montagem continua a receber investimentos, principalmente devido ao alto índice de LER/DORT. A empresa também vem dando grande destaque aos programas relacionados à qualidade, especialmente ao *Six Sigma*. Houve modificações na estrutura da empresa, a qual passou por um processo de achatamento hierárquico e terceirizou várias atividades. No que se refere ao volume de emprego, o processo de terceirização e a automação de alguns setores ocasionaram a demissão de um grande número de trabalhadores. Essas demissões e a conjuntura de desemprego têm criado um sentimento de insegurança entre os trabalhadores. Apenas os lesionados se sentem seguros por contarem com um amparo legal que lhes dá estabilidade de emprego até a aposentadoria. A atuação do sindicato tem sido importante para a garantia desse e de outros direitos trabalhistas, como a não flexibilização da jornada de trabalho.

O trabalho continua com um ritmo intenso. Também é claramente visível que autonomia dos funcionários do chão-de-fábrica é limitada e o poder de decisão continua concentrado nos cargos de comando, embora não de forma tão acentuada quanto no modelo Taylorista de produção.

Os dados sobre o perfil dos trabalhadores apontam para o aumento das exigências em relação à escolaridade. Segundo as entrevistas com os gerentes, o excesso de mão-de-obra em nosso país não causa dificuldades em cumprir tais exigências. Além disso, a empresa também investe na educação formal e em cursos e treinamentos sobre os métodos gerenciais que vêm sendo adotados. Apesar disso, os treinamentos para o método que vinha recebendo maior atenção e investimentos na época da pesquisa, o *Six Sigma*, eram voltados principalmente para o pessoal técnico e de comando.

No que se refere à idade dos trabalhadores, a empresa deixou de dar preferência a trabalhadores mais jovens e passou a preferir trabalhadores mais experientes e responsáveis. A renda salarial acompanhou a tendência nacional de queda

neste setor. Apesar disso, 78%, dizem estar satisfeitos com o salário. É interessante observar que a avaliação sobre o próprio salário se relaciona mais ao momento sócio-econômico do país e menos a seu poder aquisitivo absoluto.

Por fim, cabe ressaltar os problemas que a empresa vem enfrentando com a incidência de LER/DORT e a forma como isso vem sendo associado à questão do gênero. O setor, de forma geral, é predominantemente masculino. O baixo índice de contratação de mulheres é justificado como sendo reflexo da baixa procura por parte dessas, por julgar-se que o trabalho é muito pesado. A incidência de LER/DORT é um problema grave na empresa e, assim como alguns pesquisadores da área de saúde ocupacional, a direção está convencida de que essa doença acomete mais as mulheres. Existem pesquisadores que contestam a idéia de que as mulheres são mais propensas a desenvolver doenças relacionadas ao trabalho, argumentando que isso ocorre devido a uma série de fatores: as mulheres estão mais concentradas em atividades manuais e repetitivas que exigem mais atenção e há uma carência de estudos ergonômicos voltados para o seu biótipo. Apesar disso, a construção social é muito forte, e essa visão é compartilhada por pesquisadores, dirigentes empresariais, trabalhadores de forma geral e pelas próprias mulheres, o que acentua ainda mais a diferenciação entre os sexos e dificulta a sua contratação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANNE, M. e DAUNE, R. Qualificações e representações sociais In: **As novas fronteiras da desigualdade: Homens e mulheres no mercado de trabalho** São Paulo: Ed. Senac, 2003.

ARAÚJO, A. M., GITAHY, L., CUNHA, A. e RACHID, A. Between global trends and national politics: Restructuring and workers. Responses. In **A brasilian cooker company**. Cadiff (no prelo), 2004.

BUENO, M. e SANTOS, M. **A questão da LER/DORT no sexo feminino**. Campo Grande, 2002. 38 p. Especialização – Associação Médica do Mato Grosso do Sul – MS.

BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista: A degradação do trabalho no século XX 3ª edição Ed. Guanabara, 1987.

CASTELLS, M. **A era da informação: Economia, sociedade e cultura** 6ª edição. São Paulo: Ed. Paz e Terra. Volume 1, 1999.

COLBARI, A. A qualificação do trabalhador nos modelos contemporâneos de gestão In: BIANCO, M.F. **Tecnologias e gestão: por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: Flor & cultura, 2004.

CUNHA, A. M. **A indústria de eletrodoméstico de linha branca** Doutorado. IE/UNICAMP. Campinas, 1999.

CUNHA, A. M. **As novas cores da linha branca: Os efeitos da desnacionalização indústria brasileira de eletrodomésticos nos anos 90** Campinas, 2003 - IE/UNICAMP.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. **Aprendizagem organizacional: As expectativas de Japão, Coréia e Brasil** São Paulo Ed. Atlas, 1997.

FLEURY, A. e VARGAS, N. Aspectos conceituais In: **Organização do trabalho**. São Paulo Ed. Atlas, 1983.

FRIEDMAN, G. **O futuro do trabalho humano** Lisboa, Ed. Moraes Editores, 1981.

_____. **O trabalho em migalhas** São Paulo. Ed. Perspectiva, 1983 em francês CXoyrighat 1964 NRF Éditions Gallimrd, Paris

GARAY, A. B. S. “As diferentes faces do processo de qualificação: Algumas dimensões esquecidas” In: **revista de administração**, RAUSP no. 3, volume 32, São Paulo, julho-setembro/1997.

GAZETA MERCANTIL. Balanço Anual, vários números.

GITAHY, L., LEITE, M. e RABELO, F. M. “Relações de trabalho, política de recursos humanos e competitividade: Reestruturação produtiva e a empresa” In: **Estudo da**

competitividade da indústria brasileira. Projeto IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, Campinas, 1993.

GITAHY, L e CUNHA, A. M. “Redes e flexibilidade: Reestruturação produtiva e trabalho na indústria de linha branca” seminário internacional “trabajo y empresa entre os dos siglos” 1998.

INVERNIZZI, N. Alguns questionamentos sobre a hipótese da requalificação do trabalho In: **Educação e sociedade**, Campinas, Ano XVIII, no 58. CEDS, junho/1997.

_____ **Novos rumos do trabalho. Mudanças na forma de controle e qualificação da força de trabalho brasileira.** Doutorado. DPCT/UNICAMP, Campinas, 2000.

LARANJEIRA, S. M. G. Qualificação In: **Trabalho e tecnologia: Dicionário crítico.** Organizador CATTANI, A. D. Ed. Da Universidade, Porto Alegre, RS e Ed. Vozes, Petrópolis, RJ. 1996.

LEITE, E. Trabalho e qualificação: A classe operária vai a escola In: **Reestructuracion productiva, trabajo y educacion en américa latina**, Revista Lecturas de educacion y trabajo n 3, Campinas, Buenos Aires, Santiago, MéxicoD.F, 1994.

LEITE, M. P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão de obra In: **O mundo do trabalho: Crise e mudança no final do século.** CESIT. , Campinas Ed. Página Aberta. UNICAMP, 1998.

LEITE, M. P. e POSTHUMA, A. C. **Reestruturação produtiva e qualificação:** Reflexões iniciais Projeto CEDES/FINEP/CNPQ. Campinas, julho/1995.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional das dimensões conceituais e políticas In: **Educação e sociedade.** CEDS. Ano XIX, n 64, Campinas, 1998.

_____ As metáforas da qualificação: Três décadas de um conceito In: **Encontro anual da ANPOCS -1999**, Caxambu UNIFRAN/CEDES/UNICAMP; XXIII.

MATUSITA, A. P. **Mudança estrutural no setor de linha branca nos anos 90:** Características e condicionantes. Mestrado. DPCT/IG/UNICAMP. Campinas, 1997.

MEGHNAGI, S. Competência profissional como tema de pesquisa In: **Educação e sociedade.** CEDS. Ano XIX, n 64, Campinas, 1998.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Lesões por esforços repetitivos (LER)/Doenças osteomusculares relacionado ao trabalho (DORT)** impresso: Printes in Brazil. Brasília, 2000a. 38 p.

_____ **Protocolo de investigação, diagnóstico, tratamento e prevenção de Lesões por Esforços Repetitivos/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho.** Secretaria de Políticas Públicas. Brasília, 2000b. 32 p.

NASCIMENTO, A. E. Formas de produção fordista – taylorista In: **História e tendências**. São Paulo. Ed. Atlas,1996.

PEGLER, L. J. **Workers, unions and the politics of modernisation: Labor process change in the brasilian white goods industry** Thesis of Ph.D London, 2000.

PEGLER, L. J. Dependência do empregador e lealdade do trabalhador na fábrica do futuro: Evidencia com base no Brasil “In: **Revista brasileira de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, 2001.

PERTICARRARI, D. **Reestruturação produtiva e emprego na indústria de linha branca no Brasil**. Mestrado. DPCT/IG/UNICAMP. Campinas, 2003.

PINA, A. M. B. **Inovações e trabalho: Percepções de trabalhadores e gerentes em uma empresa de linha branca**. Mestrado. DPCT/UNICAMP. Campinas, 2004.

RACHID, A. **O Brasil imita o Japão? A qualidade em empresas de autopeças** Mestrado DPCT/UNICAMP Campinas 1994.

SALERNO, M. S. Produção, trabalho e participação: CCQ e kanban numa nova imigração japonesa In: **Processo de relações do trabalho no Brasil**. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

SHULTZ, T. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro. Ed. Zahar, 1963.

TAYLOR, F.W. **Princípios da administração científica**. São Paulo. Ed. Atlas,1966.

WOOD, S. O modelo japonês em debate: Pós fordismo ou fordismo? In: **Revista brasileira de Ciências Sociais**, no. 6, Rio de Janeiro, 1991.

ZARIFIAN, P. Emergência do modelo de competência In: **Objetivo competência – por uma nova lógica**. São Paulo. Ed. Atlas, 2001.

ZILBOVÍCIUS, M. A caracterização modelos de organização In: **Modelos para a produção, produção de modelos: Gênese, lógica e difusão do modelo japonês de produção**. São Paulo, FAPESP, 1999.

APÊNDICE

Data da entrevista:

Entrevistador:

Empresa:

Entrevistado:

Setor

Roteiro de entrevista com trabalhadores da produção¹

A) Informações básicas:

1. data de nascimento:

2. local de nascimento:

3. local de nascimento da mãe

4. local de nascimento do pai

5. Ocupação do pai:

(se aposentado, perguntar qual era a profissão)

6. Ocupação da mãe:

7. Onde moram e trabalham seus pais?

8. Sexo masculino () feminino ()

9. Estado civil solteiro [] casado [] outros (qual?)

10. Onde você mora? (cidade e bairro)

11. Há quantos anos você mora nesta cidade?

12. Você tem carro?

13. A casa onde você mora é: [própria] [alugada]

14. Quantas pessoas moram na sua casa?

15. Você tem filhos? Quantos e de que idade?

16. Quantos dependentes existem em sua casa? (as pessoas que vivem do ingresso familiar)

17. Quais as outras fontes de ingresso na sua casa? (exemplo: a mulher trabalha? - Seria bom saber quem mais trabalha)

18. Quanto você ganha por mês?(faixa de renda em salários mínimos)

Faixa de renda em salários mínimos

0,00 a 0,50	
0,51 a 1,00	
1,01 a 2,00	
2,01 a 3,00	
3,01 a 4,00	
4,01 a 5,00	
5,01 a 7,00	
7,01 a 10,00	
10,01 a 15,00	
15,01 a 20,00	
mais de 20,00	

19. Educação

- primeiro grau incompleto primeiro grau completo
 segundo grau incompleto segundo grau completo
 superior incompleto superior completo (especificar área)
 mestrado doutorado (especificar área)
 outros quais? Ex: outros cursos, técnicos, extensão, especialização

20. Onde você estudou? (Mencionar que curso e em que escola/universidade)

B) Informações sobre sua carreira e emprego atual

21. Cargo/função:

22 Departamento

23. Há quanto tempo está neste emprego e neste cargo?

24. Como você conseguiu este emprego?

25. Qual é o seu tipo de vínculo/contrato de trabalho?

(Descrever a natureza do vínculo e verificar se é permanente ou temporário e se o operário está vinculado à empresa estudada ou a uma empresa terceirizada)

26. Este é seu primeiro emprego? sim não

27. Se não é, em quantas empresas / organizações já trabalhou? Dizer quais e por quanto tempo.

29. Você já esteve desempregado? sim não, se sim, por quanto tempo? (dizer o período mais longo).

30. Você já trabalhou alguma vez por conta própria? Se sim, dizer em que e por quanto tempo.

31. Você já trabalhou no setor público? Se sim, por quanto tempo?

32. Você já trabalhou no exterior? Onde e quando? Se já trabalhou comente brevemente as semelhanças e diferenças com trabalhar aqui.

33 Quanto tempo leva para um trabalhador recém contratado ser capaz de realizar o seu trabalho/função tão bem quanto os trabalhadores mais experientes que já trabalham nesta função há mais tempo ?

C) Questões sobre treinamento

34. Você participou de algum treinamento nos últimos 12 meses?

(assinale apenas uma alternativa)

nenhum menos de 1 dia 1 a 2 dias 2 a 5 dias

5 a 10 dias 10 dias ou mais

35. Especificar o conteúdo do treinamento (e assinale a opção apropriada a direita)

Treinamento	Instituição que ofereceu	Local	no. de horas	Muito útil	Útil	Não muito útil	Inútil

36. Outros treinamentos de que participou nos últimos anos e que considera importante mencionar.

C) Avaliação sobre métodos gerenciais e conteúdo do trabalho

37. Você está familiarizado com os seguintes métodos gerenciais? (em cada caso, assinale 'Não' ou uma ou mais alternativas à direita)

	Não	Estou usando	Sim, da prática da empresa	De cursos e treinamentos	Da grande imprensa	Da formação na universidade	De livros	De outra empresa (especificar)	De outra fonte (especificar)	Nível de conhecimento (1)	Grau de utilidade (2)	Que significado tem para você os seguintes conceitos (ferramentas/técnicas)? (3)
Kaizen												
Produção enxuta / Lean production												
Qualidade total												
Círculos de controle da qualidade												
Trabalho em grupo												
Just-in-time interno												
Just-in-time externo												
Reengenharia												
Produção flexível												

38 Nível de conhecimento: (O quanto você conhece sobre estes métodos / sistemas?)
Muito (M), Alguma Coisa (AC), Pouco (P)

39 Grau de Utilidade: (Como você avalia a utilidade desses métodos na 'sua empresa'?) Muito útil (MU), Útil (U), Não muito útil (NMU), Inútil (I), Não sei (NS)

40 A questão sobre o significado só deve ser aplicada para os que respondem que usam e/ou conhecem muito ou alguma coisa do método/conceito listado. Preencher no quadro abaixo.

	Que significado tem para você este conceito (que técnicas /ferramentas associa a ele)?
Produção enxuta / Lean production	
Qualidade total	
Círculos de controle da qualidade	
Trabalho em grupo	
Just-in-time interno	
Just-in-time externo	
Reengenharia	
Produção flexível	
SIXSIGMA	
CEP	
MPT (manutenção preventiva)	
Certificações (especificar)	

41. No que se refere ao seu trabalho, o quanto você está satisfeito com os seguintes aspectos? Comente (ou explique).

	muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
O seu salário				
As suas perspectivas de carreira				
As pessoas com quem trabalha (colegas de trabalho)				
As condições físicas de trabalho				
A forma em que o setor onde trabalha é conduzido				
A forma em que as suas habilidades são utilizadas				
O interesse e a qualificação envolvidas no seu trabalho (se o trabalho é interessante e o nível de qualificação adequado)				

42. Você concorda ou discorda das seguintes afirmações sobre o seu trabalho? Comente (ou explique).

	Concordo Muito	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo muito	Não sei
Minha função exige que eu trabalhe demais (é um trabalho muito duro!)						
Eu sinto que nunca tenho tempo suficiente para fazer meu trabalho direito						
Eu sinto que tenho um emprego seguro nesta empresa						
Eu estou sempre preocupado com o meu trabalho durante o meu tempo livre						

43. Quanta influência você tem nas decisões sobre os seguintes aspectos do seu trabalho? (quanto você mesmo pode decidir)? Comente (explique).

	Muita	Alguns	Pouca	Nenhum	não sei
A ordem das tarefas do seu trabalho					
O ritmo/velocidade do seu trabalho					
O modo de fazer o trabalho					

44. Outras pessoas tomam decisões sobre o seu trabalho ?.. (Sobre o que?

Comente/explique)

frequentemente às vezes não muito frequentemente
 nunca

45. É fácil para você conseguir licença para atender a necessidades pessoais de emergência como por exemplo ir ao médico, cuidar de um filho doente, etc? Quem autoriza?

muito fácil fácil difícil muito difícil

46. Em comparação com 5 anos atrás, como os aspectos a seguir mudaram para você? Comente.

	Melhor	Pior	Igual	não sei
Direito de tomar decisões				
Carga de trabalho				
Salário				
Stress				
Satisfação				
Segurança no emprego				
Perspectivas de carreira				

47. Você participa de algum tipo de trabalho em grupo? De que tipo? Descreva os tipos de grupo que participa.

Se não participa, pular as questões sobre o trabalho em grupo. Se participa de mais de uma forma (ex: grupos de melhoria, equipes de trabalho no chão de fábrica, etc) repetir as perguntas para cada forma de trabalho em grupo de que o entrevistado participa, especificando qual.

Responda se concorda ou não com as seguintes afirmações:

48. O trabalho em grupo me proporcionou novas qualificações/habilidades...

Concordo Discordo Não tenho certeza (porque?).

49. O trabalho em grupo só me deu mais tarefas, mas não mais qualificações/habilidades

Concordo Discordo Não tenho certeza (porque?).

50. Eu acho que todos os gerentes e trabalhadores deveriam ser membros do mesmo “time” da empresa (“todo mundo como uma mesma equipe”)
 Concordo Discordo Não tenho certeza (porque?).

51. Eu acho que os gerentes daqui acreditam que fazem parte de um time diferente dos demais funcionários.
 Concordo Discordo Não tenho certeza (porque?).

Considerando todos os aspectos, trabalhar em equipe:

52. Faz com que eu me sinta fazendo parte da empresa...
 Concordo Discordo Não tenho certeza (porque?).

53. Me permite opinar sobre como meu trabalho deve ser realizado ...
 Concordo Discordo Não tenho certeza (porque?).

54. É uma maneira de fazer com que trabalhem mais
 Concordo Discordo Não tenho certeza (porque?).

55. Faz com que pressionemos uns aos outros
 Concordo Discordo Não tenho certeza (porque?).

56. De uma forma geral, como você descreveria as relações entre gerentes e empregados na empresa? Comente.

Muitos boas	Boas	Nem boas nem más	Pobres	Muito pobres	não sei

57 Como você avalia os gerentes aqui nos seguintes aspectos:

	Muito bons	Bons	Nem bons nem maus	Fracos	Muito fracos	não sei
Manter todos informados sobre mudanças a serem implementadas						
Proporcionar a todos a chance de comentar e fazer sugestões sobre as mudanças propostas						
Responder às sugestões dos funcionários						
Lidar com os problemas de trabalho que você ou outros colegas possam ter						
Tratar os funcionários de forma correta (fairly)						

58. Você é sócio do Sindicato de trabalhadores?
 Sim Não

59. Como você avalia o trabalho do sindicato aqui nos seguintes aspectos:

	Muito bons	Bons	Nem bons nem maus	Fracos	Muito fracos	não sei
Manter todos informados sobre mudanças a serem implementadas						
Proporcionar a todos a chance de comentar e fazer sugestões sobre as mudanças propostas						
Responder às sugestões dos funcionários						
Lidar com os problemas de trabalho que você ou outros colegas possam ter						
Tratar os funcionários de forma correta (fairly)						

Roteiro de entrevista com trabalhadores II

1 O que você faz no seu tempo livre ? Com quem ?

2 Você se encontra com seus colegas de trabalho fora da fábrica ?

3 Sobre o que vocês conversam ?

4 Você tem membros da sua família ou conhecidos (da sua cidade de origem/ou bairro) trabalhando nesta fábrica ?

Membros da família S [] N []

Pessoas da mesma cidade S [] N []

Pessoas do mesmo bairro S [] N []

5 Você gostaria que seu filho ou filha trabalhasse nesta fábrica e fizesse o mesmo trabalho que você ? Porque?

6 Você acha que este emprego é um bom emprego para alguém como você ?

7 Se você tiver algum problema no trabalho, alguma reclamação a fazer, a quem você procuraria primeiro para tentar resolvê-lo ?

Sindicato []

A gerência []

Colegas de trabalho da sua cidade ou bairro []

Pessoas da sua família []

8 Você acha que os trabalhadores nesta empresa enfrentam algum problema particular com os gerentes ? (por favor explique porque)

9 O que você acha de trabalhar em uma empresa estrangeira ?

1. melhor do que trabalhar em uma empresa brasileira

2. a mesma coisa ..

3. pior do que trabalhar em uma empresa brasileira

Porque ?

10 Você já trabalhou em outro país ?

1. [] Sim. Como é comparado com o Brasil?

2. [] Não. Você chegou a tentar ?

11 Qual é a sua visão do Sindicato que representa os trabalhadores desta empresa ? Ele tem uma atuação nesta empresa?

12 Como deveria ser, na sua opinião, a atuação do sindicato ? Porque ?

13 Você participa de um grupo ou time de trabalho ?

Como ele funciona ?

14 O seu time ou grupo de trabalho faz muita pressão sobre você ?

[1] Sim [2] Não

Se sim, como ele te pressiona ?

15 Você acha que os líderes dos times ou grupos de trabalho deveriam ser eleitos ?

[1] Sim [2] Não

Porque ?

16 Você acha que o líder do seu time pensa mais como os gerentes ou como vocês (trabalhadores membros do grupo) ?

[1] como os gerentes

[2] como nós

[3] não sei

[4] como os dois (gerentes e trabalhadores)

17 Como é o seu relacionamento com o líder do seu grupo ?

[1] muito bom [2] bom [3] nem bom nem mal

[4] ruim

[5] muito ruim

18 Quem se beneficia com os times ou grupos de trabalho ?

[1] a gerência [2] os trabalhadores [3] os dois de modo igual

19 Os times ou grupos de trabalho resolvem problemas que são importantes para você ?

[1] Sim [2] Não [3] Parcialmente

[4] nos ajuda a ficar melhor aos olhos do empregador

[5] Resolvem os problemas da empresa

20 Quando os grupos/times se reúnem ?

21 Com qual das seguintes afirmações você mais concorda ?

[1] o intervalo para almoço é um bom momento para os times se reunirem para discutir e resolver problemas

[2] o intervalo para almoço é um momento nosso, pessoal, não deveria ser um tempo para tratar das questões da empresa

[3] discordo das duas afirmações

22 No ultimo mês com que frequência você trabalhou com desconforto físico ou com dor ?

[1] todos os dias [2] na maioria dos dias [3] metade dos dias [4] poucos dias [5] nunca

23 No ultimo mês com que frequência a presença de poeira no ar provocou desconforto físico (problemas nos olhos, na respiração)?

[1] todos os dias [2] na maioria dos dias [3] metade dos dias [4] poucos dias [5] nunca

24 No ultimo mês com que frequência a temperatura do ambiente de trabalho provocou desconforto físico (muito quente, muito frio) ?

[1] todos os dias [2] na maioria dos dias [3] metade dos dias [4] poucos dias [5] nunca

25 No ultimo mês com que frequência o barulho do ambiente de trabalho provocou desconforto físico (problemas de audição, dor de cabeça) ?

[1] todos os dias [2] na maioria dos dias [3] metade dos dias [4] poucos dias [5] nunca

Você usa os aparelhos de proteção ?

26 Você acha que poderia trabalhar no ritmo em que trabalha nesta fábrica agora até quando você tiver 60 anos ?

[1] Sim [2] É provável [3] Provavelmente não [4] Não

27 Você foi prejudicado pelo trabalho em turnos de revezamento ?

1. Sim 2. Não

2. Se sim, como ?

28 Você está envolvido ativamente com a tomada de decisões no trabalho ?

[1] Sim [2] Não

[3] Se sim, você poderia me dar um exemplo de que decisões são estas ?

29 Se você descobrisse um modo de realizar o seu trabalho que fosse mais fácil ou mais rápido do que o modo como ele é feito hoje, o que você faria ?

[1] guardaria para você

[2] compartilharia esta descoberta apenas com uns poucos colegas de trabalho

[3] contaria para o líder do grupo (ou time) ou para o chefe imediato

[4] encaminharia uma sugestão

[5] outro Qual?

30 Qual é a sua religião?

31 Vocês tem colegas que são da mesma religião? Ou que frequentam a mesma igreja ?

1 [] Sim

2. [] Não

32 Se sim, vocês se encontram nos intervalos do trabalho (hora do almoço, por exemplo) ?

33 Você chama outros colegas para participar da mesma igreja ?

34 Você acha que é importante que os trabalhadores possam rezar durante o trabalho se assim mandar sua religião ?

[1] Sim [2] Não

Se sim, você reza ?

[1] Sim [2] Não

SE não, porque?

35 Como você se identificaria, além de ser um cidadão brasileiro ?

36 Quais são, para você, as três melhores coisas de trabalhar nesta empresa ?

37 Quais são as três piores coisas de trabalhar nesta empresa ?

38 Qual é o seu plano para o futuro ? (como assim? Porque ?)

Questões sobre relações de gênero :

- 1) Por que você escolheu trabalhar nesta fábrica ?
- 2) Você acredita que salários de homens e mulheres que desempenham as mesmas funções nesta empresa sejam iguais?
- 3) Como você avalia o número de mulheres trabalhando nesta empresa? E quanto ao número de mulheres que ocupam funções de chefia ?
- 4) Qual a sua avaliação quanto à distribuição das mulheres e dos homens nos setores desta empresa? Por que as mulheres se concentram mais em determinados setores?
- 5) Você teve oportunidade de fazer cursos de treinamento que te permitem melhorar sua posição/seu salário nesta empresa? Quando ? que tipo de curso ?
- 6) Como é o seu relacionamento com os colegas de trabalho homens ?
E com as mulheres ?
- 7) Como é o seu relacionamento com o encarregado do setor ou com os gerentes ?
- 8) Você acha que eles (os superiores) tratam homens e mulheres da mesma forma?
() sim () não Por que?
- 9) Como você concilia o trabalho na fábrica com as tarefas domésticas e a criação dos filhos.
- 10) Você já teve algum problema de saúde relativo ao seu trabalho aqui na fábrica ?
() Sim () Não . Qual ?
Se sim, como a empresa tratou desta questão ?

* Para ser aplicado com todas as mulheres entrevistadas e com o mesmo número de homens.

