

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JAIR PISSINATI JUNIOR

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E ORGANIZAÇÃO CLÁSSICA DO TRABALHO
NO PÓLO MOVELEIRO DE LINHARES/ES: UM ESTUDO DE CASO NA
MOVELAR**

Vitória

2004

JAIR PISSINATI JUNIOR

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E ORGANIZAÇÃO CLÁSSICA DO TRABALHO
NO PÓLO MOVELEIRO DE LINHARES/ES: UM ESTUDO DE CASO NA
MOVELAR**

**Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-graduação em Administração, do
Departamento de Administração da
Universidade Federal do Espírito Santo,
como requisito parcial para a obtenção
do grau de Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof.a. Dra. Mônica de
Fátima Bianco**

Vitória

2004

JAIR PISSINATI JUNIOR

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E ORGANIZAÇÃO CLÁSSICA DO TRABALHO
NO PÓLO MOVELEIRO DE LINHARES/ES: UM ESTUDO DE CASO NA
MOVELAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, do Departamento de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 19 de maio de 2004.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr.^a Mônica de Fátima Bianco
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora

Prof. Dr. Hélio Zanchetto Filho
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em
Contabilidade, Economia e Finanças

Prof. Dr. Gelson da Silva Junquilha
Universidade Federal do Espírito Santo

A Jair e Páscoa, meus pais, e Juliano e Gerliane, meus irmãos.

AGRADECIMENTOS

À professora Dr.^a Mônica de Fátima Bianco, minha orientadora, por acreditar neste trabalho.

Aos funcionários da Movelar, que permitiram a realização da pesquisa de campo, em especial Roque, Cristiane e Vanessa.

À Direção do UNESC, pelo apoio e compreensão quando de minhas ausências.

Aos colegas da turma de mestrado, em especial Zayne, Yuri, Renata e Calil.

Aos professores Gelson Junquilha e Arlindo Viallaschi pelas contribuições.

À Janete, sempre apoiando os mestrandos.

À Grazielly e Fernanda, por todas as vezes que me ausentei e puderam, com sua competência e amizade, realizar o meu trabalho.

À Nizemara, Rafaela e Maristela, pelo “empurrão” e torcida.

Ao Alfredo, pela orientação desde o início do mestrado que, de maneira direta, iluminou meu caminho para concluir este trabalho.

À Deni, amiga que sempre incentivou e ofereceu auxílio e, por muitas vezes, compartilhou o meu estresse.

RESUMO

Visa a compreensão e a discussão do movimento de reestruturação produtiva e suas implicações na utilização de novas tecnologias de produção e gestão em contraposição aos antigos paradigmas de dominação e alienação do empregado. As linhas teóricas de organização do trabalho utilizadas são o taylorismo/fordismo, o enriquecimento de cargos e o trabalho em grupos analisado a partir da perspectiva sócio-técnica. Demonstra a reestruturação produtiva na indústria moveleira no Espírito Santo, mais especificamente em Linhares, norte do Estado. A partir desse referencial teórico, a investigação envolve a pesquisa de campo, com a intenção de mapear os aspectos da reestruturação produtiva e da organização do trabalho na Movelar, empresa do pólo moveleiro de Linhares. Os resultados da pesquisa apontam para o desenvolvimento da empresa que se transforma na maior fabricante de móveis do Espírito Santo e ainda revelam a forma de organização do trabalho baseada na concepção de Roberto Marx sobre grupos enriquecidos, uma vez que o trabalho é organizado de forma parcelizada e padronizada, sem autonomia, porém utiliza-se de comunicação aberta o que permite o “envolvimento” dos funcionários no processo.

ABSTRACT

It aims at the understanding and discussion of the process of productive restructuring and its consequences in the use of new technologies of production and management in contrast to the old paradigms of domination and alienation of the employee. The theoretical guidelines of work organization used are the craftwork production, the taylorism/fordism, the job enrichment and the team work analysed from a socio-technical perspective. It demonstrates the productive restructuring of the furniture industry in Espírito Santo, more specifically in Linhares, in the northern region of the state. From this theoretical reference point, the investigation involves the field research in order to chart the aspects of the productive restructuring and work organization at Movelar, a company of the furniture industry in Linhares. The results of the research indicate the development of the company which

becomes the largest furniture manufacturer in Espírito Santo and also reveal the model of work organization based on Roberto Marx's conception about enriched groups, since the work is organized on a well-divided and standardised basis, without any autonomy, but it is used an open communication which allows the "involvement" of the employees in the process

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	10
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos Específicos	11
2 ANÁLISE DO REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: CONTEXTUALIZAÇÃO	13
2.2 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA PRODUÇÃO	23
2.2.1 A produção artesanal	25
2.2.2 O taylorismo – a administração científica	28
2.2.3 O fordismo	32
2.2.3.1 A crise do modelo taylorista/fordista	36
2.2.4 O enriquecimento de cargos	40
2.2.5 O trabalho em grupos na perspectiva sócio-técnica ..	42
2.2.6 Um modelo de contingência	50
2.3 ASPECTOS DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA INDÚSTRIA MOVELEIRA CAPIXABA	57
2.3.1 Panorama da indústria moveleira no Brasil	60
2.3.2 Características do desenvolvimento da indústria moveleira no Espírito Santo	63
3 METODOLOGIA	71
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	71
3.2 OBJETO E SUJEITOS DA PESQUISA	72
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	74

4 CARACTERÍSTICAS DA REESTRUTURAÇÃO	
PRODUTIVA NA MOVELAR - UM ESTUDO DE CASO	78
4.1 A CONSTRUÇÃO DE UMA HISTÓRIA	78
4.2 O PROCESSO DE MUDANÇA: PRIMEIROS PASSOS DA REESTRUTURAÇÃO	80
4.3 A QUESTÃO DA QUALIDADE E O DISCURSO DA PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	85
4.4 A BUSCA DE PARCERIAS E A TERCEIRIZAÇÃO	89
5 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA MOVELAR – “UMA PORTA VELHA PARA UMA ARMÁRIO NOVO”	93
5.1 PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE DO TRABALHO NAS UNIDADES DE PRODUÇÃO	96
5.2 A DIMENSÃO DO TRABALHO EM GRUPO	99
5.3 EM BUSCA DE UMA FORMA DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PARA CARACTERIZAR A MOVELAR	100
6 CONCLUSÃO	106
7 REFERÊNCIAS	111
ANEXOS	117
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O DIRETOR-PRESIDENTE	117
ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS EM CARGOS DE CHEFIA NA UNIDADE DE PRODUÇÃO	118
ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS OPERÁRIOS	120

1 INTRODUÇÃO

A proposta de investigação para a dissertação remete a uma análise de diferentes formas de organização do trabalho, principalmente quando se considera variadas correntes teóricas e uma complexidade de variáveis. A reestruturação produtiva por que passaram, e passam, as empresas, pode revelar novas formas de organização e gestão do trabalho.

Desde a década de 70, o fenômeno da reestruturação produtiva abrange a estruturação de organizações empresariais assim como introduz novas formas de gestão e organização do trabalho. A concepção da reestruturação produtiva alia-se a novas formas de organização do trabalho a partir do momento em que antigos paradigmas de gestão de pessoas (concepções “tayloristas” e “fordistas”) nas empresas são questionados e novos modelos são adotados e difundidos. Acredita-se que, em resposta às pressões capitalistas do mercado competitivo e globalizado, muitas empresas estabelecem “novas” formas de gestão do trabalho, objetivando a busca constante da qualidade e prevenção das falhas na fabricação de seus produtos, a melhor performance e o estabelecimento de um novo padrão de relação com os fornecedores e clientes, com tempos mais curtos de processamento e entrega da produção.

A proposta do estudo foi analisar as formas de organização do trabalho enfatizando o processo de reestruturação produtiva a partir do estudo de uma empresa que pertence ao pólo moveleiro situado no norte do Espírito Santo. O objeto de estudo se insere num contexto de desenvolvimento capixaba, tendo como referência o pólo de Linhares, destaque nacional na produção de móveis. A indústria moveleira representa uma das grandes potencialidades do Estado, configurando-se como um dos setores que alavancam o desenvolvimento econômico e social do Espírito Santo. A partir do estudo de diferentes aspectos da reestruturação produtiva, pretende-se avaliar sua relação com as formas de gestão do trabalho de modo a analisar até que ponto as mesmas estão mudando, isto é, se representam a continuidade ou a ruptura de antigas formas ou modelos e quais as perspectivas que trazem em termos de gestão organizacional e do trabalho.

O problema que se apresenta é: **quais são as formas de gestão e organização do trabalho praticadas por uma empresa do pólo moveleiro de Linhares/ES, a partir do processo de reestruturação produtiva?** E, ainda, investigar quanto essas formas de organização do trabalho de fato são novas.

Para responder tais indagações, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, levantando-se as principais linhas teóricas sobre a reestruturação produtiva e organização do trabalho e da pesquisa de campo, por meio da análise documental e entrevistas na Movelar, maior empresa de fabricação de móveis do Espírito Santo.

O texto desta dissertação está organizado de forma que, na primeira parte, definem-se os objetivos da pesquisa, geral e específicos, a partir do problema já caracterizado, conforme abordado até aqui. A seguir, são apresentados os objetivos da pesquisa, que nortearão o presente trabalho.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar as formas de gestão e organização do trabalho operacional a partir do processo de reestruturação produtiva em uma empresa do pólo moveleiro de Linhares/ES, a Movelar.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Mapear os principais aspectos da reestruturação produtiva em geral e na indústria moveleira no Brasil e no Espírito Santo;
- descrever, historicamente, o desenvolvimento econômico e a evolução das formas de gestão e produção na indústria moveleira no Estado;
- discutir as formas de gestão de organização do trabalho encontradas na empresa estudada;
- avaliar as perspectivas de gestão e organização do trabalho para o setor moveleiro capixaba.

O texto desta dissertação, após a apresentação do problema e dos objetivos da pesquisa, está estruturado da seguinte forma:

- O Capítulo 2 aborda o Referencial Teórico que contextualiza a Reestruturação Produtiva. No mesmo Capítulo, conceitua-se organização do trabalho e suas formas clássicas: produção artesanal, taylorismo, fordismo, enriquecimento de cargos e o trabalho em grupos na perspectiva sócio-técnica. Buscou-se, ainda nesta parte do texto, caracterizar os aspectos da crise do modelo taylorista/fordista e apresentou-se um modelo de contingência (assim definido pelo seu autor). Finalizando o Referencial Teórico, contextualiza-se o desenvolvimento e a reestruturação produtiva na indústria moveleira, especificando as características do pólo de Linhares/ES.
- O Capítulo 3 apresenta a Metodologia utilizada na pesquisa e os procedimentos adotados para o tratamento e análise dos dados coletados.
- O Capítulo 4 aborda os resultados da pesquisa de campo, caracterizado pela análise interpretativa dos aspectos da reestruturação produtiva na Movelar, o caso em análise.

- O Capítulo 5 apresenta os aspectos que caracterizam, ou não, as formas de organização do trabalho na empresa investigada. Busca-se, neste ponto do trabalho, analisar as linhas teóricas da organização do trabalho com a realidade empírica da Movelar.
- O Capítulo 6 traz as conclusões da pesquisa e aponta novas possibilidades de investigação, uma vez que não se esgotou os assuntos e algumas hipóteses foram surgindo à medida em que as interpretações eram sistematizadas.
- Finalmente, apresentam-se as referências e os roteiros para entrevista utilizados na pesquisa de campo (ANEXOS).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: CONTEXTUALIZAÇÃO

O movimento de reestruturação produtiva pode ser inserido em um contexto de aumento da velocidade da mudança tecnológica e intensificação da competição global. Tal contexto induz a uma necessidade de incorporar novas tecnologias de produtos e processos, de reduzir custos e aumentar a frequência de implementação de novos modelos e acelerar o processo de geração e difusão de tecnologias nas cadeias produtivas (GITAHY, 2000). Grande parte da literatura sobre reestruturação produtiva, envolve o seu impacto no emprego – destruição de postos de trabalho e criação de novos, assim como as novas exigências quanto à qualificação profissional das pessoas e a interação das organizações industriais (principal objeto de estudo das pesquisas realizadas) com a organização e gestão do trabalho, isto é, novas formas de gestão das organizações e pessoas, que são analisadas em oposição às formas tradicionais de gestão e controle, leia-se taylorismo e fordismo.

Em verdade, todo o discurso da reestruturação produtiva necessariamente concentra os esforços para seu entendimento no movimento de internacionalização da economia o que, como consequência, afetará a relação entre globalização, emprego e qualificação (SALM; SABOIA; CARVALHO, 1997). Os mesmos autores defendem que a reestruturação produtiva é um processo “em que atividades não-competitivas devem ser substituídas por outras, de maior produtividade e mais promissoras no comércio mundial. Enquanto atividades e empregos são destruídos, outros deverão ser criados” (p. 35). Pereira e Souza (1997, p. 71), definem que reestruturação produtiva “é entendida basicamente como a necessidade de adaptação perante o desafio da competitividade”. Os mesmos autores apresentam algumas características da reestruturação produtiva que configuram-se como respostas para a crise de lucratividade numa época dominada por um processo capitalista forte, tendo como modelo gerencial as práticas fordistas (de Henry Ford, que serão abordadas em tópico específico):

- perda de importância das economias baseadas na produção em massa com técnicas de uso intensivo de mão-de-obra;
- maior integração dentro da empresa das funções de desenho e produção;
- maior importância dos gastos em pesquisa e desenvolvimento e das tecnologias que possibilitam modificar produtos e processos em curto prazo (microeletrônica, automação flexível).

Buscando esclarecer esse cenário e partindo para uma análise mais conceitual do tema, Garay enfatiza que a reestruturação produtiva

é o termo que engloba o grande processo de mudanças ocorridas nas empresas e principalmente na organização do trabalho industrial nos últimos tempos, via introdução de inovações tanto tecnológicas como organizacionais e de gestão, buscando-se alcançar uma organização do trabalho integrada e flexível (GARAY, 2002, p. 01).

A flexibilidade é o termo-chave utilizado por grande parte dos autores que buscam esclarecer a reestruturação produtiva. Tal flexibilidade compreende, basicamente, inovações de cunho técnico e gerencial de modo a provocar uma ruptura com os padrões até então vigentes, tendo em vista a adaptabilidade das organizações frente às exigências da internacionalização dos mercados. Ainda, a flexibilidade compreende novas formas de lidar com as tecnologias de produção e operações e com a mão-de-obra necessária para os atuais padrões de desempenho, sem a excessiva burocratização dos processos produtivos e da organização do trabalho vigente desde as primeiras décadas do século XX.

Garay defende que entre as inovações técnicas pode-se destacar a automação flexível (otimização da máquina em substituição à intensificação do trabalho), “a informática, a telemática, novos materiais (plásticos especiais, cerâmicas, fibras óticas...), novos processos, a engenharia genética, a química fina e a mecânica fina” (GARAY, 2002, p. 03). Já Gitahy (2000) defende que, em relação à reestruturação de aporte tecnológico, a introdução de inovações em produtos e processos pode ser notada através do uso de sistemas CAD (Projeto auxiliado pelo computador), CAM (Manufatura auxiliada pelo computador), CAE (Engenharia auxiliada pelo computador), CNCMT (Ferramentas mecânicas controladas numericamente pelo computador), robôs, introdução do *just in time* (JIT), produção em células, tecnologia

de grupo e sistemas de qualidade total com o uso do Processo de Controle Estatístico (SPC), sendo este último relacionado com o processo de difusão de microeletrônicos. A mesma autora complementa que a difusão de novas tecnologias baseadas na microeletrônica tem sido associada com mudanças no processo de trabalho, afetando não apenas sua organização, mas também políticas de gestão do trabalho e da estrutura dos empregos. Para melhor compreender esse processo, conceitua-se *just in time* como

um instrumento de controle da produção que busca atender à demanda da maneira mais rápida possível e minimizar os vários tipos de estoque da empresa (intermediários, finais e de matéria-prima). O sistema pode tanto abarcar a relação da empresa com seus fornecedores e consumidores (*just in time* externo), como apenas os vários departamentos e setores que compõem uma mesma empresa (*just in time* interno) (LEITE, 1994b, p. 568).

No trabalho organizado por Carleial e Valle (1997), vários autores convergem para uma constatação: dentre as características da reestruturação produtiva, a inovação tecnológica e organizacional estavam ainda restritas, à época no Brasil, às grandes indústrias, principalmente aquelas localizadas em regiões economicamente mais desenvolvidas – Regiões Sul e Sudeste. Fleury A. e Fleury M. (1997) relatam que no Brasil, já no início dos anos 80, instalou-se uma polêmica em torno da idéia de que seria primordial passar a um processo de modernização industrial baseado em tecnologias de base microeletrônica, com a robotização surgindo como tendência predominante. Esses mesmos autores consideram que o desemprego tecnológico, causado pela introdução das tecnologias de base microeletrônica, provocou um grande movimento contra qualquer tipo de mudanças nas empresas. A resistência às mudanças podem ser relacionadas diretamente ao receio dos trabalhadores perderem seus postos de trabalho e de, mais uma vez, as propostas de mudanças vincularem-se a novos métodos de controle sobre a mão-de-obra e a adoção de mecanismos alienantes de trabalho, isto é, novas formas de intensificação do trabalho em detrimento de uma visão mais ampla do mesmo no contexto organizacional.

Contudo, a adaptação das organizações ao contexto de reestruturação fazia-se necessária e, no início dos anos 1990, alguns fatores propiciaram o debate sobre a redefinição das organizações industriais e, portanto, da reestruturação produtiva. A Política Industrial e de Comércio Exterior do governo Collor “considerada como

marco do novo modelo industrial no país”, promove a abertura de fronteiras e um código do consumidor, destaca Leite (1997, p. 143). Ao lado dessas pressões, complementa a autora, haviam “medidas de estímulo à competitividade, concretizadas sobretudo em três programas de capacitação tecnológica, qualidade e produtividade e competitividade industrial” (p. 144). Possivelmente a competitividade do mercado envolveu de tal forma as organizações que a mudança em busca de uma nova estrutura, compatível com esse contexto tornava-se urgente. Como relata Gitahy (2000), antes o problema era produzir “quantidade” e, a partir da década de 1980, a palavra chave virou “qualidade”. Isso se deve ao aumento nas exportações por um lado e, por outro lado, o aumento na competição no mercado interno que acaba por pressionar as empresas a aumentar seus níveis de produtividade e eficiência.

A busca pela eficiência, coloca as empresas diante de novos desafios, principalmente a partir do discurso da qualidade que emerge no contexto de reestruturação, modificando os padrões e patamares de competitividade. Como salienta Leite, isso ocorre devido à, ao mesmo tempo,

busca de inovações tecnológicas que visavam aumentar a eficiência das empresas e pela substituição das políticas repressivas de gestão da mão-de-obra por formas menos conflituosas que permitissem às empresas contar com a colaboração dos trabalhadores na busca da qualidade e produtividade (LEITE, 1994b, p. 564).

Assim, autores como Fleury A. e Fleury M. (1997, p. 133) abordam que “com a recessão instalada no mercado interno e a ameaça concreta dos produtos concorrentes estrangeiros, as empresas começaram a reconsiderar seus mercados e clientes, e com isto, o conceito de ‘Qualidade’ passou a ser palavra de ordem”. A busca pela “qualidade” dos produtos e serviços, assim como a “qualidade” dos processos produtivos, fez com que as empresas brasileiras adotassem modelos gerenciais aplicados à qualidade, dos tipos aplicados no Japão, que ganhara o mundo com suas filosofias de gestão. Nesse sentido, e ainda no contexto do processo de reestruturação produtiva, destaca-se a busca de conformidade a padrões internacionais, onde as empresas buscavam, desde o início dos anos 1980, adequar-se aos padrões dos chamados programas de qualidade total – de acordo com normas internacionais (LEITE, 1997). A busca pela certificação da qualidade fez com que muitas empresas revissem seus processos de trabalho e disseminassem

em seu interior uma “cultura” voltada exclusivamente para padrões e rotinas típicas desses programas de certificação da qualidade.

Assim, uma década mais tarde, as empresas apresentavam-se mais sensíveis às questões de competitividade e aquelas consideradas líderes eram mais propensas à difusão de recursos de automação e novas tecnologias organizacionais, uma vez que se tornavam modelos para as outras empresas, concorrentes ou não. Mas o que realmente representa a reestruturação e modernização para outros tipos de empresas – não líderes, são os desafios da flexibilidade operacional e políticas de liberação de importações (LEITE, 1997). Contudo, as pressões por que passaram as empresas líderes em busca de maior competitividade são assim sintetizadas por Fleury A. e Fleury M. (1997, p. 137-138):

- esforço exportador iniciado nos anos 70 (as firmas nacionais líderes);
- exportação dentro da estratégia da matriz (as subsidiárias mais dinâmicas);
- clientes locais: montadoras e estatais (empresas inseridas em cadeias produtivas);
- mercado interno (algumas firmas nacionais em segmentos não exportadores);
- escolha própria (empresas nacionais em setores tradicionais, não sujeitos à competição externa).

Outro fator de destaque no processo de reestruturação produtiva é a terceirização, “entendida como transferências, a terceiros, de atividades não-essenciais de uma empresa, ou seja, as chamadas atividades-meio”, sendo apresentada como uma “estratégia de flexibilização operacional, de racionalização e de manutenção da rentabilidade para as empresas” (LEITE, 1997, p. 160). Desse modo, surge a necessidade de um novo tipo de relacionamento mais cooperativo entre empresas destacando o relacionamento destas com as terceiras, isto é, vínculos que incluem “o desenvolvimento conjunto de novos projetos e/ou aperfeiçoamento de componentes já existentes via auxílio técnico, uso comum de laboratórios, pessoal, equipamentos, etc.” (GARAY, 2002, p. 04). Isso tudo parte de um princípio de união e integração entre diferentes empresas que, em conjunto, ajustam-se às demandas de competitividade do mercado.

Leite (1994b) propõe três momentos distintos que explicam o processo de reestruturação produtiva, pelo menos no Brasil, revelando que as mudanças representam certa limitação e reatividade, caracterizando o processo como conservador. Para a autora, a reestruturação produtiva brasileira se inicia com a difusão dos CCQs (Círculos de Controle de Qualidade) no início da década de 1980, adaptando a experiência japonesa no Brasil, porém sem alterar, significativamente, as formas de organização do trabalho e investir em equipamentos microeletrônicos. Ocorreu ainda, continua a autora, a resistência dos gerentes em delegar o poder para tomada de decisões, necessária aos processos de gestão participativos (escopo dos novos modelos de organização do trabalho). Há indícios de que os CCQs foram utilizados como método de disciplinar a iniciativa dos empregados, o que será melhor tratado em outra parte deste texto.

O segundo momento do processo de reestruturação produtiva no Brasil, de acordo com as idéias de Leite (1994b), em meados da década de 1980, caracteriza-se pela inovação tecnológica e organizacional, tendo em vista a rápida difusão de novos equipamentos e de inovações organizacionais como o *just in time*, incorporado ao trabalho em células de produção – tecnologia de grupo, ou seja, “agrupamento das peças a partir de sua similaridade geométrica e seqüência de operações e na destinação do mesmo grupo de peças às mesmas máquinas” (LEITE, 1994b, p. 568). Contudo, tais inovações não representavam os ideais de democratização do processo e organização do trabalho, ao contrário, intensificavam o trabalho e o controle direto dos trabalhadores, o que Humphrey apud Leite (1994b), denominou “*just in time* taylorizado”.

Finalmente, Leite (1994b) destaca o terceiro momento da reestruturação produtiva no Brasil. A década de 1990 urge por esforços organizacionais que privilegiem novas formas de organização do trabalho e gestão dos trabalhadores, compatíveis com as exigências de qualidade e produtividade ao mesmo tempo em que garantam a flexibilização do processo de trabalho, partindo de uma decisão da direção, “introduzindo todo um conjunto de inovações articuladas entre si” (p. 574).

Quanto às inovações de cunho organizacional e gerencial, Gitahy (2000) aponta que a mudança no padrão de administração é mais lenta, pois envolve a implementação de métodos administrativos mais participativos, revisão de estruturas

de empregos e salários, políticas de estabilização da força de trabalho e uma maior preocupação com a administração de recursos humanos, no tocante à processos de gestão democráticos. A autora reforça que essa mudança se solidifica na década de 1990, especialmente na indústria automobilística (fabricantes de automóveis e auto-peças). Ainda, quanto às inovações de cunho organizacional e gerencial, destaca-se o modelo de produção enxuta (modelo japonês), o controle de qualidade total e a reengenharia, a partir de um processo de redemocratização, como argumenta Leite (1994b) e o ressurgimento do movimento operário e sindical que pressionam, assim como faziam anteriormente, as empresas de forma com que utilizem-se de modelos de gestão menos autoritários, substituindo formas de controle repressivo por formas mais indiretas de assegurar a qualidade e a produtividade.

Entre as mudanças organizacionais destacam-se a redução substancial dos níveis hierárquicos, a polivalência e multifuncionalidade do trabalhador, o trabalho em grupos, mão de obra com maior capacitação e disposta a participar, a aprendizagem, a autonomia, a cooperação, diferenciando-se da lógica da especialização intensiva do trabalho (GARAY, 2002, p. 03).

A proposta de redução de níveis hierárquicos, aliada ao trabalho multifuncional e novas formas de organização do trabalho proporciona um debate quanto a redução do quadro funcional das organizações, ou seja, demissões de funcionários. A preocupação com o desemprego é latente quando se remete aos movimentos de reestruturação produtiva. Contudo, há o discurso de que com a ampliação e desenvolvimento dos mercados para as organizações industriais, haverá o conseqüente aumento de postos de trabalho, o que quer dizer, no movimento de reestruturação produtiva, novas atividades deverão surgir em detrimento de antigas formas de organização do trabalho. Ainda, numa economia globalizada, a tendência é que as organizações que querem obter êxito “devem ser capazes de participar na nova ordem por meio das mercadorias mais dinâmicas do comércio” (SALM; SABOIA; CARVALHO, 1997, p. 36), o que implica constatar que não deverá haver aumento de produtividade sem empregos. Complementam os autores que, no Brasil, apresentou-se uma face mais destrutiva dos empregos industriais, permitindo a ascensão das organizações de serviços, no que tange à reestruturação produtiva. Contudo, constatou-se um aumento da produtividade do trabalho na indústria apesar disso não representar aumento de postos de trabalho e, sim, intensificação de trabalho.

No Brasil, as demandas pela reestruturação nas empresas e participação dos trabalhadores fez com que emergisse o tema Qualidade, como já relatado anteriormente. As empresas, “de maneira bastante astuta, ofereceram os Círculos de Controle de Qualidade como um moderno sistema participativo. Com isto resolviam dois problemas: a participação dos trabalhadores e a melhoria da qualidade” (FLEURY A.; FLEURY M., 1997, p. 131). Os Círculos de Controle de Qualidade, explicam os autores, foram tão amplamente utilizados pelas empresas brasileiras que o país se tornou o segundo, atrás do Japão, a utilizá-los. Entretanto, tais práticas ocorriam sem grandes mudanças nas estratégias ou organização das empresas o que provocou a descontinuidade do seu uso e o seu desaparecimento.

É possível explicar o fracasso dos Círculos de Controle de Qualidade, utilizando-se do comentário de Storch sobre a participação dos trabalhadores nas empresas:

Deixa-se de considerar, em geral, que a oportunidade de participar libera demandas reprimidas por parte dos trabalhadores, e que o descuido em atender a essas demandas, através de mudanças na estrutura e no comportamento burocráticos, anula rapidamente os ganhos de motivação gerados nos primeiros momentos do processo participativo. O simplismo no tratamento da participação, num país em que as instituições que regulam o trabalho favorecem o paternalismo e o arbítrio gerenciais, traz efeitos nefastos: os tecnoburocratas imputam os fracassos ao suposto atraso do trabalhador, e os trabalhadores tornam-se mais cínicos em relação à seriedade dos administradores” (apud FLEURY A.; FLEURY M., 1997, p. 132).

Percebe-se que o interesse da mudança nas formas de organização do trabalho, quanto a torná-la participativa, nada mais é do que um pretexto manipulativo, enquanto o trabalho é intensificado. Como será tratado adiante, a mudança nas formas de organização do trabalho devem acompanhar o avanço da tecnologia empregada no sistema produtivo e deve, também, ser parte de um projeto organizacional, ou seja, deve haver o interesse dos gestores em aliar uma forma de organização do trabalho efetivamente participativa com a necessária lucratividade da empresa. Nesse contexto, quanto à reestruturação da organização do trabalho na produção, as mudanças assim se apresentam:

- crescente importância da inspeção visual de peças e materiais que chegam ao posto de trabalho;
- retirada de postos de controle de qualidade, ao menos parcial, e crescente delegação de normas e procedimentos de inspeção de qualidade aos operários, com a utilização de auditorias internas;

- introdução de CEP – Controle Estatístico de Processo, para o qual os operários retiram amostras de acordo com critérios preestabelecidos, medem características do produto, calculam estatísticas e plotam os resultados em gráficos de controle; as características específicas do CEP variam enormemente de empresa para empresa;
- responsabilização por detecção e solução de problemas; os trabalhadores participam de atividades de pequenos grupos ou então contribuem com sugestões individuais para diagnóstico e correção de problemas ou mesmo para o contínuo aperfeiçoamento do processo de produção;
- preparação e ajuste de equipamentos, justificado por mudança de partes e/ou produtos, ou correções justificadas a partir dos resultados das atividades anteriormente descritas;
- decisões sobre o fluxo produtivo, [...];
- rodízio de atividades; em algumas fábricas, a mão-de-obra, em seu todo ou em parte, é treinada para trabalhar em diferentes postos;
- responsabilização por atividades de manutenção rotineiras; embora isto pareça ser mais citado do que observado, as empresas mais avançadas em programas de Q&P [Qualidade e Produtividade] estão introduzindo este tipo de atividade pois, tendo seus processos produtivos mais integrados e “enxutos”, não podem ter problemas no fluxo produtivo devido a quebras de equipamento; [...] (FLEURY A.; FLEURY M., 1997, p. 142-143).

Esses autores refletem que as mudanças na organização do trabalho, para que pudessem ter o necessário envolvimento do trabalhador, promoveram a modificação das políticas de gestão das empresas. O que se destaca, a princípio, é a preocupação com a estabilização da mão-de-obra, tendo em vista a manutenção de baixos índices de rotatividade de pessoas – entre 2% e 5%, uma vez que os custos de manter um empregado acaba sendo menor do que o custo de novas admissões mais o valor agregado da experiência e conhecimentos dos empregados.

A qualificação do trabalhador, refletem os mesmos autores, é um fator relevante para a inserção das organizações em mercados globalizados. Os novos postos de trabalho gerados pela reestruturação produtiva exigem um nível de qualificação elevado para que se possa acompanhar as perspectivas de desenvolvimento e crescimento global. Nesse sentido, é importante enfatizar que o processo de modernização da indústria brasileira ocorreu em um contexto de crise, recessão, desemprego e instabilidade econômica. Isto tende a agravar o nível de conflito em relações industriais e o viés autoritário na cultura de relações industriais herdada de anos da ditadura militar, que impediu a introdução de um estilo de administração mais democrático e participativo. Por outro lado, o sistema educacional brasileiro,

apesar de ter se expandido nos últimos trinta anos, sofreu um processo de deterioração da qualidade do ensino, que também aparece como um problema a ser enfrentado. Assim, a articulação entre a recuperação da qualidade de ensino e a política tecnológica e a necessidade de novas formas de relação entre capital e trabalho, torna-se essencial para a possibilidade de introjeção dos benefícios das novas tecnologias (GITAHY, 2000).

Desse modo, a política de treinamento das empresas dirigiu seus esforços para técnicas de preparação de operários polivalentes, restrita aos trabalhadores que realmente executariam diferentes funções. Assim sendo, o trabalho especializado dava lugar ao trabalho multifuncional o que exigiu uma redefinição de cargos existentes e novos requisitos de treinamento. Para garantir a multifuncionalidade das tarefas e a polivalência¹ dos trabalhadores, as empresas adotaram o método de rodízio entre diferentes tarefas, este, por sua vez, planejado e controlado pela gerência.

Considerando-se o grau de “polivalência” dos trabalhadores, fez-se necessária a reavaliação da estrutura salarial das empresas, associando as recompensas diretamente ao desempenho e não mais em função do tempo, implicando um criterioso sistema de avaliação de desempenho. Assim, Gitahy (2000) evidencia alguns elementos como a redução dos níveis de *turnover*², iniciativas para obter-se um maior envolvimento dos trabalhadores, elevação dos requisitos formais de estudo para trabalhos na produção direta, revisão das estruturas de salário, o que representa um discurso distante do modelo mecanicista (taylorista/fordista). A transferência da responsabilidade pela qualidade para os trabalhadores do chão de fábrica, continua a autora, eliminando o controle de qualidade tradicional baseado em inspetores, geralmente envolve grandes programas de requalificação. A baixa escolaridade da maioria dos trabalhadores de produção é um poderoso obstáculo aos novos sistemas organizacionais. Além dos programas de requalificação, as

¹ Sobre polivalência e multifuncionalidade, utiliza-se da contextualização de Hirata que conceitua a polivalência como a ampliação do conjunto de tarefas atribuídas ao empregado dentro de sua especialidade profissional e multifuncionalidade como a ampliação no conjunto de tarefas que incorpora outras especialidades profissionais não pertencentes originalmente ao empregado. Entretanto, ambas exigem qualificação ou requalificação para o novo trabalho (apud MAZZILLI; AGRA, 1988).

² Rotatividade de pessoas, resultado do fluxo de entradas (admissões) e saídas (demissões) de pessoas nas organizações.

empresas devem também avançar rumo a um plano de recrutamento mais rigoroso, onde a escolaridade torna-se uma variável fundamental, conclui a autora.

Acredita-se que, contextualmente, emergem as políticas de participação e envolvimento dos trabalhadores nos processos produtivos, diminuindo a distância entre estes e a gerência por meio da aproximação entre os níveis hierárquicos e práticas de reconhecimento público pelo trabalho realizado. Nesse esforço de aproximação, ocorre o enxugamento do quadro funcional e a diminuição dos níveis hierárquicos e conseqüente descentralização das decisões.

Não se pode afirmar, no entanto, o quanto esse modelo participativo realmente vigora nas empresas e a partir de que mecanismos ou pressupostos tal modelo ou forma de organização do trabalho foi difundido no contexto organizacional. Ainda, resta saber se realmente há novas formas de gestão e organização do trabalho e se as mesmas surgiram, ou permanecem desde sua concepção, em decorrência do processo de reestruturação produtiva. É nesse contexto que se busca, no próximo tópico, definir a organização do trabalho assim como apresentar suas formas clássicas e respectivas definições, construção histórica e limitações que fizeram surgir novas formas organizacionais em detrimento de outras.

2.2 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA PRODUÇÃO

O que se apresenta nesta parte do capítulo são características das formas de organização do trabalho, em especial aquelas consideradas como suas principais linhas teóricas. Ao analisar as diferentes formas de organização do trabalho, observa-se o enfoque de aspectos culturais dos países em que foram desenvolvidas e suas respectivas tecnologias de produção adotadas à época de sua difusão.

Quanto à compreensão dos termos, pode-se iniciar com as premissas de Lima (2002), que destaca o qualificativo **organização do trabalho**, onde a palavra

organização é explicada a partir do termo grego *organon*, que significa instrumento. O autor destaca que

a organização é a ciência do rendimento, pois procura dispor os elementos funcionais de tal forma que o conjunto assim engendrado seja capaz de realizar um trabalho eficaz com o mínimo de dispêndio e risco para conseguir, no menor tempo, o objetivo pretendido, através da criação da estrutura e dos sistemas necessários (LIMA, 2002, p. 06).

Já o termo **trabalho** abrange o esforço despendido por homens e máquinas. O que se procura definir neste contexto é a atividade humana especificamente. Vale lembrar que no regime capitalista, ocorria a separação entre concepção e execução do trabalho, ou seja, havia quem planejava as ações do trabalho (atribuições e/ou funções-padrão) para que outras pessoas pudessem executá-las. Diferentemente, novas propostas de organização do trabalho evocam o sentido da autonomia e participação efetiva no planejamento das ações do trabalho simultaneamente à sua execução. Isto poderá ser percebido no desenvolvimento deste trabalho.

Neste contexto, a organização do trabalho pode ser definida como situações concretas de trabalho, em diferentes sistemas de produção, envolvendo ainda discussões sobre a qualidade de vida no trabalho e produtividade, em termos técnicos. Outrossim, a organização do trabalho é entendida como a estruturação do trabalho produtivo e padrões de trabalho. Para Lima (2002), a organização do trabalho pode envolver três elementos característicos:

- atividade humana, ou trabalho, que é posto a funcionar como força de trabalho;
- objeto (matérias-primas, produtos não-acabados etc.) sobre os quais o trabalho atua; e
- os meios (os meios em geral, habitualmente na forma de ferramentas ou maquinaria cada vez mais complexa) através dos quais o trabalho atua (LIMA, 2002, p. 06).

Assim, entende-se que a organização do trabalho envolve elementos objetivos que podem ser os tecnológicos, a partir do momento em que se considera fatores materiais do processo de produção, como máquinas e ferramentas, além da matéria-prima utilizada na produção e fatores subjetivos, compreendendo a atividade humana presente no processo de produção.

Sobre este contexto, pode-se utilizar do argumento de Thiollent, revelando que

no caso especial da organização do trabalho, a correspondente tecnologia e a engenharia de produção orientam a resolução de problemas relativos a exigências físicas (características técnicas das máquinas e dos produtos), exigências ergonômicas ao nível da relação entre operadores e máquinas e exigências sociais do trabalho coletivo. Nesse último aspecto, a Sociologia e a Psicologia Industrial são mobilizadas na “resolução” dos problemas sociais que surgiram na organização: absenteísmo, desmotivação, declínio de produtividade, reivindicações operárias, revoltas etc. (THIOLLENT, 1987, p. 60).

As principais linhas teóricas sobre a organização do trabalho são o Taylorismo (Administração Científica)/Fordismo, o Enriquecimento de Cargos e o Trabalho em Grupos, com destaque para os Grupos Semi-Autônomos na Perspectiva Sócio-técnica (FLEURY; VARGAS, 1987 e FLEURY, 1992). Tais linhas teóricas nortearão o presente trabalho no sentido de orientar o pesquisador no alcance dos objetivos propostos.

Para introduzir esse contexto teórico é demonstrada a produção artesanal, forma de organização do trabalho anterior, historicamente, à Administração Científica de Frederick Taylor, entendida aqui como a primeira das formas de organização do trabalho sistematizada.

2.2.1 A produção artesanal

Antes da sistematização das teorias da administração por Frederick Winslow Taylor, no início do século XX, a organização do trabalho era baseada na iniciativa das pessoas para a realização de suas atividades o que propiciava ao executor da tarefa o domínio sobre suas ações e a possibilidade de planejar e executar o próprio trabalho – a produção artesanal. Como salienta Zarifian,

os procedimentos e as operações concretas do trabalho eram uma ‘caixa preta’ para as gerências de empresas, que não dispunham de meios para intervir diretamente no rendimento... Assim, não se controlavam nem os atos reais do trabalho operário, nem a combinação deles com os movimentos das máquinas (ZARIFIAN, 1990, p. 74).

O autor esclarece que a prática adotada pelos gestores para incentivar os operários a melhorar seu rendimento era o chamado método por iniciativa e incentivos de modo a vincular as recompensas diretamente ao desempenho do operário. Era essa iniciativa que caracterizava a forma artesanal de organização do trabalho, uma vez que os artesãos dominavam todo o processo produtivo, desde sua concepção até a inspeção final para entrega ao consumidor.

Seguindo o pensamento de Womack et al (1992), a produção artesanal possui características como: a) uma força de trabalho altamente qualificada em projeto, o que permite um aprendizado abrangendo todo um conjunto de habilidades artesanais; b) organizações extremamente descentralizadas; c) total atenção ao consumidor; d) os artesãos desenvolvem seus conhecimentos, muitos se tornando proprietários independentes de pequenas empresas. A cooperação simples que ocorre nos ofícios e artesanatos, corresponde ao traço fundamental do processo de organização do trabalho onde impera a produção artesanal. A idéia de cooperação faz com que os artesãos convivam harmoniosamente em grupos o que se pôde vincular, posteriormente, às teorias motivacionais e de relações humanas.

Contudo, o processo de trabalho artesanal apontou desvantagens para as indústrias: custos de produção elevados e que não diminuía com o volume; incapacidade de garantir a qualidade do produto, devido à carência de testes sistemáticos; e incapacidade de desenvolver novas tecnologias. Com isso, os donos do capital necessitavam descobrir novas formas de produção que superassem os problemas inerentes à produção artesanal.

Possivelmente, a influência mais importante na administração anterior ao século XX tenha sido a Revolução Industrial que, iniciada na Inglaterra no século XVIII, fez com que a força da máquina substituísse a força humana. A introdução da força da máquina, combinada com a divisão do trabalho, possibilitava que as indústrias produzissem em grande escala e com maior eficiência (ROBBINS, 2001) alterando profundamente a concepção artesanal de produção.

Ao final do século XIX, como relata Heloani (2002), a produção estava organizada em regime de contrato, ou seja, o produto final seria tecnicamente dividido em

partes, e cada parte seria entregue a um contratante, que utilizaria as instalações, máquinas, ferramentas e matérias-primas da companhia.

Essa forma de organização da produção foi o resultado de novas necessidades bélicas. A divisão do produto em partes permitia a troca de segmentos defeituosos ou avariados de armas até mesmo em combate[...] Essa capacidade de substituição assegurava a standardização e a massificação do consumo, além do desenvolvimento e aperfeiçoamento de ferramentas e máquinas (HELOANI, 2002, p. 10).

A preocupação com a organização do trabalho foi consequência dos reflexos da vitória dos Estados Unidos na Primeira Guerra Mundial, o que significava acesso ao mercado mundial e o retorno da concorrência entre as empresas. Heloani (2002, p. 12) salienta que, “para os trabalhadores, essa intensificação foi marcada pelo aumento do desemprego e pela diminuição dos salários”. Ainda, o autor propõe que a partir do momento em que as máquinas são constantemente aperfeiçoadas para ampliar a produção, ampliando o capital, faz com que o trabalhador não qualificado seja incorporado nas indústrias para o manejo daquelas máquinas.

Com o advento de novas máquinas que agilizavam e padronizavam o processo produtivo e os produtos e, naturalmente, pressionadas pela competitividade do mercado, as oficinas rapidamente se transformaram em fábricas e os artesãos em operários. Como se não bastasse, a organização do trabalho que privilegiava a iniciativa e a cooperação entre os indivíduos cede lugar a um modelo alienante e que degrada o conjunto de valores e habilidades humanas. O trabalho passa a ser intensificado e a autonomia limitada, aliás exaurida do contexto operacional. É o advento da Administração Científica de Frederick Taylor e que, posteriormente, é adaptada à linha de montagem de automóveis por Henry Ford.

A divisão do trabalho e a consequente especialização do operário foi a maior ênfase da forma de organização do trabalho pós Revolução Industrial. Desde 1776, quando publicou *A Riqueza das Nações*, Adam Smith argumentava sobre as vantagens econômicas que as organizações e a sociedade colheriam da divisão do trabalho. Adam Smith apud Braverman (1987), propõe que a divisão do trabalho eleva a produtividade por aumentar a habilidade e a destreza de cada trabalhador, por economizar tempo comumente perdido na troca de tarefas e pela criação de invenções e equipamentos poupadores de mão-de-obra. Charles Babbage apud

Braverman (1987), um século após Adam Smith, teoriza sobre a divisão do trabalho exprimindo que

tanto quanto o trabalho pode ser dissociado, pode ser separado em elementos, alguns dos quais são mais simples que outros e cada qual mais simples que o todo. [...] isto significa que a força de trabalho capaz de executar o processo pode ser comprada mais barato como elementos dissociados do que como capacidade integrada num só trabalhador (BRAVERMAN, 1987, p. 79).

A força de trabalho, nessa perspectiva, é tida como mercadoria e organizada de acordo com as necessidades dos empregadores – os compradores. As raízes da administração moderna, residentes nos primeiros postulados teóricos, difundidos no início do século XX, evocam a divisão do trabalho e a conseqüente especialização dos trabalhadores, em detrimento da livre iniciativa do artesão, alterando a forma de organização do trabalho. É o que se apresenta a seguir.

2.2.2 O taylorismo – a administração científica

Em 1911, foi publicada a obra “Princípios da Administração Científica”, de Frederick Winslow Taylor, que descrevia a teoria da administração científica, ou seja, o uso do método científico para definir a melhor maneira de um trabalho ser feito. Criticando os mecanismos de iniciativa e incentivos, Taylor fundamenta-se no fato de que

a persuasão (incentivo) do operário só poderia ter efeito quando se tivesse o controle do trabalho. [...] a administração não poderia depender da iniciativa operária, mesmo porque os métodos de trabalho ainda guardavam algumas tradições das corporações de ofício e, portanto, eram obsoletos em face das necessidades econômicas de aumentar o excedente naquele momento histórico (FLEURY; VARGAS, 1987, p. 19).

Para Taylor (1990, p. 24) “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”. O autor argumenta que a prosperidade para a empresa não se dá apenas em termos de aumento de produção e lucros, mas numa evolução global, que abrange todo o contexto empresarial de forma que essa

evolução seja permanente. Ainda, a prosperidade para o empregado acontece por meio de salários mais elevados além de aproveitar sua capacidade inata de produção para trabalhos mais sofisticados em termos de tarefas e desempenho de suas habilidades. A prosperidade da empresa seria necessariamente acompanhada da prosperidade do empregado e que ambas dependem da máxima produção que a empresa pode atingir. Assim, o objetivo mais importante é “o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais” (TAYLOR, 1990, p. 26).

Com a idéia da máxima produção, que assegurava a prosperidade máxima à empresa e aos trabalhadores, Taylor combatia o que denominou **vadiagem no trabalho** [grifo nosso]. Para o autor, o esforço dos empregados para o trabalho se dava a um terço ou metade do que eram realmente capazes. Isso era determinado por três fatores:

- a crença dos trabalhadores de que “o maior rendimento do homem e da máquina terá como resultado o desemprego de grande número de operários” (TAYLOR, 1990, p. 28);
- o sistema defeituoso de administração forçava os empregados a produzir menos, de forma a proteger seus interesses;
- os métodos empíricos de administração utilizados.

A produção máxima garantia às pessoas, coletivamente, benefícios principalmente relativos ao consumo, uma vez que uma produção maior reduziria os custos de produção e, conseqüentemente, o custo do produto para os consumidores, permitindo sua aquisição por grande parte da sociedade. Para reverter o quadro do sistema defeituoso de administração que permitia a vadiagem no trabalho, fora proposto registrar

o maior rendimento obtido pelo trabalhador e sua eficiência, elevando os salários individuais à medida que o operário se aperfeiçoe, dispensando-os quando não atingirem certo nível e fazendo nova admissão de trabalhadores cuidadosamente selecionados, para preencher os lugares vagos (TAYLOR, 1990, p. 32).

Para evitar o uso de métodos empíricos, o mesmo autor também propôs a utilização de métodos científicos. Primeiramente havia a necessidade de divisão do trabalho entre gerência e trabalhadores. A divisão de responsabilidades evocava as funções

de planejamento e controle aos administradores e somente a função de execução aos operários.

À gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíam os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário (TAYLOR, 1990, p. 40).

O principal elemento da administração científica, é a tarefa. É função da gerência planejar as tarefas dos operários pelo menos um dia antes de sua execução. As tarefas devem ser sistematicamente anotadas (o que e como fazer), com a noção exata de tempo para sua execução. Para os empregados que realizarem as tarefas dentro do tempo determinado, terão o salário acrescido numa escala de 30 a 100%.

Taylor salientava que a administração das empresas não sabia como gerenciar o trabalho dos operários e propôs que seguissem seus métodos, usando **métodos científicos** [grifo nosso] para determinar a forma mais eficiente de se fazer o trabalho. Ainda, é função da gerência determinar o tempo padrão e os movimentos elementares necessários para a execução das tarefas, além de estudar o efeito da fadiga provocada pelo trabalho pesado de modo a minimizá-la. “A determinação da fadiga diária era essencial porque podia prejudicar o ritmo de trabalho. Todavia, a fadiga acumulada por anos de atividade e camuflada pela rotação nos empregados, evidentemente, não era objeto de estudo” (FLEURY; VARGAS, 1987, p. 21).

Uma vez que o trabalho já fora estudado, parcelizado e, portanto, simplificado, cabe à gerência escolher o trabalhador que mais se adapta às circunstâncias das tarefas concernentes aos cargos. A seleção procura os melhores trabalhadores sendo que não se desejam qualidades profissionais, iniciativa, mas habilidades específicas que atendam às exigências do trabalho, ou seja às especificidades de cada tarefa. A função de orientar os novos trabalhadores deveria ser de acordo com a ciência do trabalho para o qual foram contratados, o que deveria ser feito por seus superiores. Da mesma forma, os investimentos em treinamento são reduzidos, não necessitando treinar o trabalhador para uma profissão, limitando-se à execução das ordens dos instrutores.

Taylor (1990) relata uma situação de orientação para o trabalho na *Bethlehem Steel Company* onde

ao chegar na fábrica, de manhã, o trabalhador tirava de caixa especial, com seu número na parte externa, duas fichas – uma indicava os instrumentos que devia buscar no depósito e o lugar em que devia começar a trabalhar e a outra continha um resumo de sua produção no dia anterior, isto é, uma relação do serviço que fizera e quanto ganhara naquele dia (TAYLOR, 1990, p. 58).

Ainda, para evitar qualquer tipo de dificuldade de entendimento, as fichas eram amarelas e brancas. As primeiras indicavam o histórico de produção individual e servia de alerta para que os trabalhadores compensassem, com trabalho mais árduo, as possíveis deficiências de produção além de serem encaminhados a instrutor competente para indicar-lhe o melhor modo de realizar suas tarefas. As fichas brancas indicavam que estava tudo de acordo com o planejamento realizado pelos administradores.

Esse modo de lidar com os operários exigia da empresa um sistema de organização diferente (TAYLOR, 1990):

1. um grupo de homens para desenvolver a ciência do trabalho, mediante o estudo dos tempos;
2. outro grupo mais hábil para auxiliar e orientar, como instrutores, os operários em serviço;
3. outro grupo para armazenar as ferramentas e guardar todo o material em perfeita ordem;
4. outro para planejar o trabalho, com antecedência, a fim de mobilizar os homens sem perda de tempo e para determinar sua remuneração diária.

O autor argumentou ainda sobre a importância da análise do tempo na realização das tarefas. Utilizando-se dos estudos de tempos e movimentos, sistematizados por Gilbreth, Taylor (1990) propõe análise dos tempos em movimentos a partir do estudo do ciclo exato das operações e/ou movimentos de trabalhadores hábeis no desenvolvimento de suas atividades – e que pudessem ser considerados padrões de desempenho para efeito do estudo – por meio de cronômetro de parada automática para, a partir disso, escolher os movimentos e os instrumentos mais rápidos para a execução do trabalho.

Durante muitos anos, o enfoque da administração científica tem sido revisitado. Morgan (1996) destaca que Frank e Lilian Gilbreth realizaram importantes estudos dos movimentos humanos no trabalho. O autor relata que “a essência da

mecanização baseia-se em reduzir procedimentos complexos a conjuntos de movimentos separados que podem ser mecanicamente reproduzidos à vontade” (MORGAN, 1996, p. 35). Ainda, metaforicamente, o mesmo autor atribui um caráter mecanicista à administração científica e argumenta que as organizações que se utilizam desse enfoque podem:

(a) criar formas organizacionais que tenham grande dificuldade em se adaptar a circunstâncias de mudança; (b) desembocar num tipo de burocracia sem significado e indesejável; (c) ter consequências imprevisíveis e indesejáveis à medida que os interesses daqueles que trabalham na organização ganhem precedência sobre os objetivos que foram planejados para serem atingidos pela organização; (d) ter um efeito desumanizante sobre os empregados, especialmente sobre aqueles posicionados em níveis mais baixos da hierarquia organizacional (MORGAN, 1996, p.38).

Heloani explica que Taylor caracterizava o operário como egoísta, indolente e voltado para seus próprios interesses e, como consequência, “precisava sofrer uma modelização de sua individualidade e adaptá-la para a assimilação das vantagens da cooperação recíproca entre trabalhador e administração” (HELOANI, 2002, p. 20). Essa modelização penetrava no inconsciente do trabalhador reconstruindo a sua percepção segundo os interesses do capital. Essas informações esboçam as limitações do taylorismo enquanto forma de organização do trabalho o que será tratado, com maior riqueza, adiante.

A seguir, apresenta-se o fordismo, sistematização das idéias de Taylor por Henry Ford que ficou mundialmente conhecido por sua mais instigante invenção: a linha de montagem.

2.2.3 O fordismo

O fordismo é a influência da organização do trabalho e gestão da produção defendidas por Henry Ford nas operações de sua indústria de automóveis. Em 1908, Ford lança o Modelo T propondo uma nova concepção de produção: a linha de montagem e a produção em massa. O principal enfoque para a mudança, segundo

(WOMACK et al, 1992) consistia na intercambialidade das peças e na facilidade de ajustá-las entre si, proporcionando benefícios financeiros relacionados aos custos de montagem.

Os mesmos autores destacam que em 1913, Ford introduz na fábrica de Highland Park, em Detroit, Estados Unidos, a linha de montagem móvel. O novo método consistia na movimentação do carro rumo ao trabalhador estacionário, o que diminuiu o ciclo de trabalho de 2,3 para 1,19 minutos. O trabalho passa a ser dividido de tal forma que o trabalhador possa ser abastecido das peças e componentes através de esteiras, sendo estas delimitadoras dos tempos. Os princípios da montagem são:

1º) Trabalhadores e ferramentas devem ser dispostos na ordem natural da operação de modo que cada componente tenha a menor distância possível a percorrer da primeira à última fase.

2º) Empregar planos inclinados ou aparelhos concebidos de modo que o operário sempre ponha no mesmo lugar a peça que terminou de trabalhar, indo ela ter à mão do operário imediato por força do seu próprio peso sempre que isso for possível.

3º) Usar uma rede de deslizadeiras por meio das quais as peças a montar se distribuam a distâncias convenientes.

O resultado dessas normas é a economia de pensamento e a redução ao mínimo dos movimentos do operário, que, sendo possível, deve fazer sempre uma só coisa com um só movimento (FORD apud HELOANI, 2002, p. 45).

Assim como as propostas de gestão da produção, preconizadas por Taylor, Ford organiza o trabalho levando-o à extrema simplificação, reduzindo a necessidade de todo potencial humano para o trabalho, onde o homem passa a ser considerado parte integrante da máquina, uma vez que seus movimentos deveriam ser mecanicamente realizados sem interferência da mente. Fleury e Vargas (1987) relatam que essa nova organização proposta por Ford obteve sucesso evidenciado no tempo de montagem³.

A linha de montagem era um notável instrumento de intensificação do trabalho. Isso se explica pela ausência de interrupções, pelos operários, por falta de suprimentos:

³ Como exemplo os autores citam a montagem de um chassi, realizada por 45 operários, reduziu-se de 12 horas e 8 minutos para 1 hora e 33 minutos. Essa redução aumentava a produtividade, principalmente porque o trabalhador realizava uma só tarefa e o ajuste de peças havia sido eliminado, bastando o posicionamento das partes que automaticamente se ajustavam.

a máquina trabalha ininterruptamente, suprimindo o trabalho de todos os trabalhadores da produção, sem esperas nem paradas, evitando o desperdício. Aliás, Ford opôs-se tanto ao desperdício que limitava a interação das pessoas na fábrica: “não há quase contato pessoal em nossas oficinas; os operários cumprem o seu trabalho e voltam logo para os seus lares. Uma fábrica não é um salão de conferências” (FORD, 1995, p. 127).

Ford argumenta ainda que

não é necessário que uma seção qualquer saiba o que se passa na outra. A quem está seriamente ocupado no seu trabalho não sobra tempo para cuidar do vizinho. É tarefa dos que dirigem a empresa zelar para que cada seção adapte o seu esforço à finalidade comum. [...] não é útil provocar reuniões que visem estabelecer relações cordiais entre as personalidades e os serviços [...] O excesso de camaradagem pode até redundar em inconvenientes, qual o de levar um homem a encobrir a falta de outro (FORD, 1995, p. 127-128).

Nesse tipo de organização, o controle de qualidade dos produtos era, também, uma atividade especializada. O trabalho realizado de forma errada só seria descoberto ao final da linha de montagem, onde um grupo desempenharia outra atividade especializada, a do retrabalho e reparos (WOMACK et al, 1992). O papel do supervisor, por sua vez, era limitado a fiscalizar o cumprimento das tarefas pelos operários e informar aos engenheiros de produção sobre as condições operacionais de máquinas e/ou ferramentas.

Nesse novo sistema, o trabalhador do chão-de-fábrica não tinha uma carreira pela frente, podendo no máximo chegar a supervisor. Mas, nas novas profissões de engenharia, havia uma carreira a ser escalada. Diferentemente do artesão qualificado, porém, tal carreira não culminava na propriedade de um negócio. Tampouco se limitava a uma só companhia, como teria sido do agrado de Ford. Pelo contrário, o avanço se dava dentro da profissão [...] (WOMACK et al, 1992, p. 21).

Quanto ao processo de gestão organizacional, abordam os mesmos autores, Ford estabeleceu uma concepção de produção por completo, desde as matérias-primas básicas, ou seja, um processo de integração vertical. Isto se explica pelo fato de haver necessidade de peças com tolerâncias bem menores e cronogramas de entrega mais rígidos, o que possibilitava a Ford uma previsibilidade em suas operações. A produção em massa trouxe para a Ford problemas de distribuição. Além das barreiras comerciais, havia dificuldades para transportar os produtos de maneira econômica e sem danificá-los. Isso fez com que Ford projetasse e

desenhasse os carros em sua base industrial, Detroit, e os montasse em outros locais – mais de 36 cidades americanas e 19 outros países. Contudo, um produto padrão não atendia às necessidades específicas dos consumidores em diferentes mercados, o que levou Ford a adaptar os modelos de acordo com o mercado local e, ainda, os processos eram gerenciados por administradores nativos.

A difusão da concepção de produção em massa e sua conseqüente forma de organização do trabalho, proposta por Henry Ford, se estabelece no mundo.

Na verdade, muitas pessoas esperavam que a liderança norte-americana declinasse bem antes, nos anos imediatamente seguintes à Primeira Guerra Mundial. Mesmo antes da guerra, um fluxo contínuo de peregrinos, incluindo André Citroën, Louis Renault, Giovanni Agnelli (da Fiat), Herbert Austin e William Morris (da Morris e MG inglesas), haviam visitado Highland Park. Henry Ford era notadamente aberto ao discutir com eles suas técnicas, e, na década de 1930, suas fábricas em Dagenham e Colônia representaram uma demonstração direta de cada aspecto da produção em massa na Europa (WOMACK et al, 1992, p. 32).

Os autores argumentam que mesmo antes da Segunda Guerra Mundial, as principais idéias da produção em massa já eram discutidas na Europa. Entretanto, o nacionalismo e o apego aos padrões artesanais de produção retardaram o início da difusão plena da produção em massa, o que ocorreu nos anos 1950, trinta anos após o pioneirismo de Henry Ford. Contudo, mais tarde, na Europa, estabeleceu-se uma série de inquietações resultantes dos processo de produção em massa, causadas pela inevitável monotonia. Os trabalhadores consideravam o trabalho desestimulante e as negociações sindicais pressionavam por redução na jornada de trabalho.

Já Heloani (2002) destaca que os métodos de organização de Henry Ford não partiam apenas dos princípios de intensificação do trabalho, mas também de um projeto social que visava assegurar a manutenção desse processo de parcelização de tarefas, criando uma nova identidade de interesses. Tal projeto social consistia em transferir parte do controle acionário da empresa para os empregados, assim como vincular os salários à produtividade, o que levaria à prosperidade. No contexto, o mesmo autor argumenta que

[...] a disciplina proposta por Taylor e Ford, embora incorpore mecanismos de aumento de salários, não consegue obter adesão plena dos trabalhadores. Por esse motivo, nos momentos de tensão, as empresas incorporam os 'programas sociais' como elemento de reciprocidade para com o trabalhador (HELOANI, 2002, p. 49).

A competitividade internacional que apontava na década de 1960, fez com que novas formas de organização do trabalho vigorassem, mantendo a concepção fordista e intensificando o ritmo de produção, provocando aumento do desemprego nos Estados Unidos, gerando movimentos sociais contra a automação e, na Inglaterra, pressões sindicais bloqueando a divisão do trabalho e impedindo a intensificação do modelo fordista. Altos índices de absenteísmo e de rotatividade de pessoal exprimiam o descontentamento com o trabalho. Contraditoriamente, na França, o trabalho era visto como fator de subsistência e não poderia oferecer satisfação, criando uma situação preocupante como o afastamento dos jovens, dificultando o recrutamento de novos trabalhadores (HELOANI, 2002). Essa crise do modelo de organização fordista promove a reestruturação do trabalho para torná-lo mais atrativo. Eis que se revela, assim como apresentado anteriormente, em outro ponto, um esboço da crise do modelo de Henry Ford. É o que se contextualiza no próximo tópico.

2.2.3.1 A crise do modelo taylorista/fordista

A busca da modernização da produção, por meio da mecanização dos processos industriais e estudo de tempos e movimentos preconizados por Frederick Taylor e Henry Ford, provocaram conseqüências diversas principalmente no tocante à organização do trabalho operacional nas fábricas. Essas conseqüências revelaram-se preocupantes, do ponto de vista dos donos das fábricas, uma vez que os operários começavam a se rebelar contra o “novo” sistema produtivo, a mecanização dos processos, em substituição aos métodos artesanais de produção.

A revolta dos operários denotava a insatisfação destes com o controle exercido pelos gestores das fábricas, ou seja, a divisão do trabalho e conseqüente fragmentação das habilidades e responsabilidades dos operários nas operações de trabalho. A divisão do trabalho é vista por Leite (1994a) como um sistema que garantia o controle da mão-de-obra na indústria e que obedecia mais a um objetivo

organizacional do que tecnológico, ou seja, seria necessário superar um conjunto de valores, costumes e tradições que levaria muito tempo, dada a sistemática resistência dos trabalhadores. Nesse sentido, os donos do capital passaram a adotar os princípios tayloristas como resposta aos movimentos de resistência trabalhadora, instaurando um novo processo de controle. Isso acontece nas primeiras décadas do século XX quando o taylorismo, como proposta de sistematização da produção, começa a triunfar nos Estados Unidos.

Contudo, a partir de 1950, as manifestações operárias se tornam freqüentes, exigindo-se a redução dos ritmos de trabalho, assim como de sua jornada, participação ativa na gestão da previdência social e a democratização das relações de trabalho. A partir dessas manifestações, o taylorismo e fordismo apresentaram limitações, principalmente no campo social. Isso fez com que o modelo evidenciasse certa vulnerabilidade, principalmente quanto aos modernos aparatos de produção. O taylorismo, e sua organização científica do trabalho, mostrou-se incapaz de se manter imune a formas de resistência não declaradas, ou seja, elevados índices de absenteísmo e de rotatividade da mão-de-obra, assim como o trabalho malfeito manifestado nas quebras dos ritmos, no aumento de peças defeituosas e no crescimento do desperdício (LEITE, 1994a).

A mesma autora aponta que não obstante a crise operária e constantes greves, na década de 1960 outra crise, a do mercado, se estabelecia: diminuição dos ganhos de produtividade, redução do poder de compra do consumidor, elitização do consumo e incremento da competição intercapitalista mundial. Era necessário, portanto, responder às pressões principalmente tendo em vista garantir os ganhos de produtividade e a flexibilidade da produção. Para tanto, a introdução de equipamentos de base microeletrônica atenderia à necessidade latente.

Pelo fato de serem “programáveis”, as máquinas com base técnica na microeletrônica permitem rápidas adaptações às flutuações do mercado e podem ser utilizadas tanto nas produções em grandes séries como nas de pequenos e médios lotes.

Também no que se refere ao enfrentamento da questão dos ganhos de produtividade, o papel da tecnologia microeletrônica foi fundamental. A redução do tempo de produção é um dos resultados mais importantes da introdução das novas tecnologias informatizadas, ocorrendo em virtude de uma série de fatores (LEITE, 1994a, p. 84-85).

A autora esclarece que a adoção da microeletrônica tem o mesmo princípio de redução dos tempos mortos do taylorismo, porém este último se baseia na intensificação do trabalho e o primeiro busca garantir a produtividade por meio da racionalização dos tempos da máquina, o que não significa diminuição da intensidade do trabalho humano. O trabalho operário é naturalmente intensificado pelo ritmo imposto pela máquina, isto é, o rendimento do trabalho é alcançado a partir de um maior engajamento tanto dos homens como das máquinas. Como consequência, percebe-se que não há grandes mudanças em relação aos objetivos do capital em buscar maior produtividade por meio da intensificação do trabalho. O que se critica a partir disso é a demanda por qualificação, ou seja, a utilização de máquinas e equipamentos cada vez mais avançados tecnologicamente, e agora com tecnologia computadorizada, que exige trabalhadores com conhecimento suficiente para operá-los. Isso representa que não é necessário dominar globalmente o processo de produção, mas apenas saber operar pequenos comandos mecânicos o que limita a capacidade e a possibilidade dos operários tomar decisões quanto ao processo produtivo.

Nesse contexto, a organização do trabalho não acompanhava necessariamente a aplicação, nas indústrias, de novas tecnologias quanto aos equipamentos utilizados no sistema de produção. Na verdade há uma preocupação conjunta em modernizar a tecnologia empregada no processo produtivo e garantir a substituição do modelo de trabalho dividido e parcelizado, repetitivo e alienante. A separação entre concepção e execução do trabalho é a preocupação maior da organização do trabalho. Faz-se necessário, portanto, uma análise mais abrangente dos impactos sociais que as chamadas novas tecnologias imputam à organização do trabalho, uma vez que tal análise passa necessariamente por profundas reflexões no contexto organizacional, sendo que a vinculação da organização do trabalho a métodos mais democráticos e participativos, como sugerem os trabalhadores, passa por um processo de mudança que atinge diretamente os níveis gerenciais e por eles serão difundidos. Mais do que técnicas, as inovações estão partindo para uma análise institucional.

Na realidade, as novas tecnologias informatizadas têm sido acompanhadas de uma série de novas tendências na organização do trabalho, que têm revolucionado as empresas tanto quanto ou ainda mais do que as inovações técnicas incorporadas na maquinaria. Além disso, vem-se

evidenciando cada vez mais que as modificações na organização do trabalho são fundamentais para permitir um maior aproveitamento dos novos equipamentos (LEITE, 1994a, p. 94).

Nesse contexto, a visão de redução da utilização do conhecimento dos operários, tendo em vista a divisão e simplificação do trabalho preconizadas por Taylor, é substituída pela ampliação das capacidades dos mesmos ou, como salienta Leite (1994a), um enriquecimento do conteúdo do trabalho. A partir da apropriação do conhecimento adquirido pelos operários, com sua experiência e qualificação, as organizações potencializam as competências destes, ao mesmo tempo em que passam a considerá-los enquanto pessoas.

Desse modo, confirmando as informações até então contextualizadas, Zilbovicius relata que a aplicação do modelo taylorista/fordista

aparentemente racional no plano psico-mecânico, conduzia a uma queda de rendimento a partir de um certo ponto; ao mesmo tempo, experiências mostravam que levando em conta um resíduo irracional denominado fator humano e favorecendo certas satisfações desse fator, seria possível aumentar o rendimento. A partir de então, o trabalho começa a se humanizar, mas isso porque o princípio de economia e de rendimento se desloca, se corrige, uma vez que fica provado que a racionalização deve levar em conta a pessoa do trabalhador (ZILBOVÍCIUS, 1999, p. 110).

Assim, o trabalho passa a ser organizado a partir da premissa do envolvimento no planejamento além da execução, tendo em vista a competência dos operários que se tornaram aptos a responder às necessidades de mudança, o que redireciona o processo produtivo ao método artesanal, pelo menos em termos de concepção. Diante dessa flexibilidade, Leite (1994a) destaca que as novas formas de organização do trabalho podem conviver com padrões tayloristas, visto que se caminha para um modelo híbrido. Como relata Gitahy (2000) há situações onde a produção artesanal emerge associada ao uso da automação flexível baseada na micro-eletrônica, ou seja, uma forma de organização do trabalho que contempla a autonomia e a totalidade do processo produtivo, aliada à automação.

A partir desse hibridismo, afloram as concepções do movimento das relações humanas em oposição aos instrumentos rígidos que limitavam a capacidade interacional do trabalhador nas suas atividades laborais. Além disso, outras proposições surgem em oposição ao modelo taylorista/fordista acentuando o enfoque social das relações humanas, como é o caso do enfoque sócio-técnico que

preconiza a organização do trabalho em grupos semi-autônomos, cuja temática será abordada em tópico específico neste texto.

Como exposto anteriormente por Leite (1994a), um enriquecimento do conteúdo do trabalho surgiu como uma nova proposta de organização do trabalho tendo em vista as condições alienantes provocadas pelos modelos tayloristas e fordistas. O próximo tópico trata do enriquecimento de cargos que, apesar da proposta, ainda não consegue se firmar como uma forma de organização do trabalho que privilegia a integração das pessoas em grupos de trabalho, possivelmente a maior tendência da evolução da organização do trabalho, pelo menos em termos conceituais.

2.2.4 O enriquecimento de cargos

Na ânsia de conquistar cada vez mais espaço no mercado competitivo, as empresas buscam novas formas de organização e gestão do trabalho de modo a interagir na dinâmica constante e permanente evolução do ambiente em que estão inseridas. Nesta perspectiva, em busca de novas formas de organização do trabalho a partir das críticas ao modelo taylorista/fordista, surge o que se convencionou chamar **enriquecimento de cargos**, que para Argyris é “uma ampliação do trabalho” (apud FLEURY; VARGAS, 1987, p. 31).

Os mesmos autores (p. 32) defendem que a ampliação do trabalho, proposta por Argyris para definir o enriquecimento de cargos, pode ser alcançada a partir da adoção dos seguintes métodos:

1. Rotação de Cargos – implica somente o revezamento entre as pessoas envolvidas nas tarefas de um processo produtivo; embora cada pessoa tenha de desenvolver várias tarefas, ela só tem uma tarefa para desenvolver por um considerável espaço de tempo, quando, então, troca de posição.
2. Ampliação Horizontal – neste caso, agrupam-se diversas tarefas, de mesma natureza num único cargo; por exemplo, em vez de um operário montar apenas um componente de um produto, ele passaria a montar

vários componentes; com isto se aumentaria o número de habilidades requeridas do operário.

3. Ampliação Vertical – é o caso em que se atribuem tarefas de diferentes naturezas para um cargo; por exemplo, um operador de torno seria também responsabilizado pela inspeção do produto e pela manutenção da máquina; com isto existiria maior autonomia e controle do operador sobre o conteúdo do cargo.
4. Enriquecimento de Cargos – este é o caso em que a ampliação horizontal e a ampliação vertical seriam aplicadas a um único cargo; somaria, então, os efeitos benéficos das duas.

Considera-se que o enriquecimento de cargos privilegia apenas membros individuais, não cogitando a idéia de grupos, visto que a tarefa é enriquecida externalizadamente, sendo prescrita aos executores individualmente (FLEURY, A.; FLEURY, M., 1997 e SALERNO, 1999). O que se contempla com o enriquecimento de cargos é a satisfação do trabalhador com o próprio trabalho e as relações sociais, privilegiando as amizades – características marcantes da abordagem humanística (relações humanas).

Fleury e Vargas (1987) propõem que o enriquecimento de cargos seja uma “espécie de corretivo” para o taylorismo. Os autores sugerem que a forma de organização do trabalho taylorista seja base para o enriquecimento de cargos, uma vez que pressupõe algo ainda não enriquecido. Entretanto há a necessidade de se difundir as idéias subjacentes ao enriquecimento de cargos, enquanto fator motivacional, pois os trabalhadores não participam do processo, uma vez que os cargos são enriquecidos para eles.

Certamente, o enriquecimento de cargos, enquanto proposta metodológica para sobrepor-se ao modelo taylorista/fordista, fornece ao trabalhador uma nova posição na estrutura produtiva e na organização do trabalho. Contudo, o enriquecimento de cargos muito se assemelha com a idéia de grupos enriquecidos, como poderá ser esclarecido no próximo item, uma vez que impede os executores das tarefas de planejá-las. A idéia básica, como ficou claro, era encontrar uma forma de organização do trabalho que pudesse limitar as acepções mecanísticas do taylorismo e que, de alguma forma, se aproximasse das tendências humanísticas que orientavam para aspectos sociais do trabalho, ou seja, da motivação humana – aspecto que não será desenvolvido para o âmbito deste texto.

A seguir apresenta-se a idéia de organização do trabalho em grupos, especificamente no enfoque sócio-técnico, que envolve a dimensão da autonomia intrínseca ao cargo, ou seja, as tarefas não são planejadas externalizadamente aos seus executores. Ao contrário, estes são organizados e grupos que possuem autonomia para o planejamento das atividades concernentes à produção. Os padrões de execução são decididos pelos grupos.

2.2.5 O trabalho em grupos na perspectiva sócio-técnica

Para introduzir a discussão dos objetivos sociais do trabalho Costa enfatiza

a máxima realização como ser humano, ou, mais concretamente, a combinação da posse de recursos materiais que permitem a máxima realização das potencialidades humanas de produzir, consumir e divertir-se com a posse de uma cultura científica e humanista que lhe permita fruir da melhor maneira possível esses recursos (COSTA, 1987, p. 48-49).

Ainda, o mesmo autor enfatiza que os objetivos do trabalhador, como indivíduo ou grupo, não coincidem necessariamente com os objetivos do trabalho. Isso representa que, no intuito de privilegiar o contexto social do trabalho, as organizações procuram mecanismos que aliam, como dizia Taylor (apenas para contextualizar) a prosperidade do indivíduo e da organização.

A partir da manifestação da perspectiva social do trabalho, discute-se a relação entre o técnico e o social na gestão das organizações: o enfoque socio-técnico. Nesse sentido, para Biazzi (1994) a Escola Sócio-técnica – análise, baseada em psicologia e sociologia, que busca descrever e inter-relacionar os aspectos técnicos, organizacionais, sociais e psicológicos do trabalho – considera que o comportamento das pessoas no trabalho depende da forma de organização deste e do conteúdo das tarefas a serem executadas. Sobre o aspecto sócio-técnico da organização do trabalho, Marx (1992) relata a experiência sueca cuja organização industrial incentiva à inserção do homem como responsável pela operação, onde aspectos do tipo enriquecimento de cargos, autonomia de decisões sobre ritmo e

melhores condições ambientais se mostraram possíveis. Em outro estudo (1997), o mesmo autor expõe que as adaptações das estruturas organizacionais refletem um impacto sensível na forma pela qual o trabalho é organizado, onde uma das alternativas a este impacto é a formação das equipes de trabalho. A implantação das equipes de trabalho torna-se uma das peças centrais para a flexibilização do processo produtivo.

A abordagem sócio-técnica é concebida como um sistema técnico – máquinas, equipamentos etc. aliado a um sistema social – indivíduos e grupos de indivíduos, seus comportamentos, sentimentos, cultura etc. (BIAZZI, 1994). Tal abordagem tem suas raízes na Inglaterra e Suécia e suas origens estão ligadas ao *Tavistock Institute of Humans Relations*, de Londres, e às experiências das minas de carvão inglesas (FLEURY, A.; FLEURY, M., 1997 e BIAZZI, 1994). Essas minas de carvão, relatam os autores, eram exploradas por duplas de maneira relativamente autônoma, de acordo com seu conhecimento e intuição:

os membros do grupo eram auto-selecionados, e eram operários multiquificados, realizando todo o ciclo de extração de carvão com um empreendimento conjunto. O grupo trabalhava sem supervisão, em locais dispersas, e exercia autocontrole. As pessoas recebiam pagamento em função dos resultados do grupo e desenvolviam grande adaptabilidade às condições locais de trabalho (MURRAY apud FLEURY, A.; FLEURY, M., 1997).

A perspectiva sócio-técnica surge em detrimento do mecanicismo e burocratização excessiva até então presentes nas formas organizacionais de gestão e do trabalho. As conclusões da experiência nas minas de carvão revelam a eficácia do trabalho em grupo em determinadas circunstâncias e busca a otimização conjunta do sistema técnico e social, pois não será viável otimizar o sistema técnico em detrimento do sistema social.

Essa otimização conjunta deve sempre buscar a consecução de um objetivo final – definido na abordagem sócio-técnica como tarefa primária – que, no caso das organizações industriais é a obtenção de lucros. Esta proposição, aparentemente positivista e simplista, é essencial para que a abordagem sócio-técnica não seja considerada como uma simples forma de experimentação social, mas uma forma de buscar, em última análise, o desenvolvimento de organizações mais eficazes (BIAZZI, 1994, p. 34).

A partir dessa referência inicial à abordagem sócio-técnica, surge o conceito de trabalho em grupo e, em particular, o conceito de grupos semi-autônomos, que para Marx (1997), o termo refere-se ao fato de que nem todas as decisões são tomadas

pelo grupo, pois aspectos estratégicos e políticos da administração permanecem como atribuição de gerentes e diretores. Salerno (1999, p. 131, 135) enfatiza que o grupo semi-autônomo é a única forma que, efetivamente, considera como trabalho em grupo e que sua característica distintiva “é que a atividade direta de trabalho não é planejada externalizadamente ao executante” de modo que “a discussão de autonomia, portanto, deve ser entendida no âmbito da realização do trabalho direto e de suas ramificações mais imediatas” sendo que sua efetividade, em termos de aplicabilidade, somente existirá em situações onde não haja imposição de tempo e tarefas fixas, ou seja, a organização do trabalho em grupos semi-autônomos exige ciclos mais longos de trabalho sem imposição de tempo, permitindo a cooperação, o aprendizado contínuo, o desenvolvimento de múltiplas habilidades e da comunicação entre os membros do grupo. O mesmo autor destaca que

a introdução de trabalho em grupo envolve uma redefinição de funções e uma redivisão de trabalho. Tipicamente, envolve a construção de novas relações entre fabricação (operação), qualidade, manutenção [...] Envolve também a redefinição do papel da supervisão, se é que esta venha a continuar existindo (SALERNO, 1999, p. 137).

Nesse sentido, acredita-se que ocorre a diminuição de níveis hierárquicos nas organizações tendo em vista o aumento da autonomia e iniciativa dos trabalhadores, o que simplifica as relações de poder. A autonomia é definida como a “capacidade de um grupo/indivíduo projetar, decidir e implementar alterações de ritmo, métodos, alocação interna e controle das atividades de produção, dado um determinado aparato técnico-organizacional onde este grupo/indivíduo atua” (SALERNO, 1999, p. 124). Já Marx (1997) teoriza que a autonomia presente em grupos de trabalho na produção pode ser analisada a partir de alguns indicadores ou características específicas:

Indicador 1: autonomia no âmbito da organização da produção:

- dividir o trabalho;
- interromper a produção;
- definir o ritmo de produção;
- definir/redefinir o seqüenciamento da produção;
- negociar metas de produção;
- negociar indicadores de desempenho do grupo/indivíduo;
- acionar a manutenção;

- rejeitar a matéria-prima não conforme;
- responsabilizar-se por manutenções primárias.

Indicador 2: autonomia no âmbito da gestão de recursos humanos:

- escolher e formalizar lideranças internas;
- planejar escala de treinamento;
- planejar escala de férias;
- reunir-se quando necessário;
- influenciar entrada e saída de membros;
- avaliar a equipe e seus membros;
- controlar frequência e abonar faltas;
- assumir relações de interface (internas à empresa e/ou com o cliente).

Indicador 3: autonomia no âmbito da gestão do planejamento, da estratégia de produção e das competências dos recursos humanos:

- administrar orçamento próprio ao grupo/indivíduo;
- influenciar na direção do negócio;
- definir e orientar trajetória profissional;
- influenciar no (re)planejamento organizacional.

Uma vez concebida a idéia de autonomia, Herbst define grupo semi-autônomo como aquele que

assume a responsabilidade completa pela produção de um produto ou linha de produtos. Este grupo não deve possuir tarefas fixas predeterminadas para cada componente e a supervisão não deve interferir na maneira pela qual o grupo se auto-atribui as tarefas. Cabe à supervisão a função de servir como elo de ligação entre cada grupo e o seu meio externo (apud MARX, 1997, p. 27).

O conceito de grupo semi-autônomo e sua aplicabilidade evoluíram consideravelmente na década de 1980, sendo considerado como alternativa organizacional capaz de possibilitar a melhoria do desempenho operacional a partir da diversidade de iniciativas numa perspectiva social. O mesmo autor, esclarece que os grupos semi-autônomos, uma vez que enfatizam a autonomia e a flexibilidade, propiciam o crescimento profissional dos componentes do grupo por meio da discussão e melhoria de resultados locais e globais da organização, incluindo a formulação do projeto organizacional de mudança.

Nesse contexto, Biazzi (1994) destaca que a adoção da perspectiva sócio-técnica proporciona resultados como aumento significativo de produtividade e qualidade, devido a autonomia dos grupos, redução de taxas de absenteísmo e dos níveis de alienação, além de desenvolvimento e integração psicológica e social dos indivíduos no trabalho. Para o autor, os grupos semi-autônomos, também chamados grupos auto-reguláveis, permitem aos seus componentes a autonomia para definição do arranjo do trabalho e dos recursos necessários e o aprendizado de todas as tarefas, com a rotação de cargos, o que facilita a cooperação.

A autonomia, continua o autor, interfere diretamente nos resultados do trabalho do grupo, além da manifestação de poder a partir da possibilidade de escolha dos seus líderes. A função do líder no grupo semi-autônomo não é o controle do trabalho dos operários e sim a garantia das condições e dos recursos necessários ao bom funcionamento do grupo, ao mesmo tempo em que privilegia as relações sociais.

Além da questão da liderança no grupo semi-autônomo, é importante considerar

que a manutenção de um mesmo grupo por longos períodos de tempo tende a **cristalizar as relações sociais** [grifo nosso] em detrimento da performance das tarefas, dificultando a elevação da produtividade e a adaptação às mudanças ambientais e tecnológicas (BIAZZI, 1994, p. 36).

Salerno (1999) defende que essa cristalização das relações tende à introspecção, ou seja, o grupo desenvolve mais um sentimento de trabalhar “neste” grupo do que trabalhar “em” grupo. Ao mesmo tempo em que pode estabilizar o grupo, tal introspecção pode levar à acomodação e sinalizar que a unidade de referência é o grupo e não a produção.

No tocante à implementação do trabalho em grupos nas organizações e para que a proposta tenha resultados satisfatórios também para as pessoas que integram os grupos há a necessidade de que o projeto seja abrangente e que contemple uma mudança cultural e comportamental dos gestores e demais pessoas envolvidas. Marx (1997) propõe iniciativas que podem apoiar a mudança organizacional:

- 1) Definição de indicadores de desempenho dos grupos: sugerem regras de conduta em caso de dúvidas e devem atentar-se para sua abrangência, se os resultados obtidos devem-se aos próprios grupos e de que forma os indicadores devem ser avaliados.

Nesse contexto, acredita-se que o argumento de Salerno é coerente contextualmente pois explica que

a relação do grupo com o processo e discussão dos indicadores de desempenho é um dos pontos mais cruciais para se definir o seu grau de autonomia, e para que este não seja apenas um amontoado de pessoas que autodistribuem o trabalho entre eles, mas não muito mais do que isso (SALERNO, 1999, p. 140).

- 2) Projetos de novas formas de remuneração e avaliação: criticando as formas tradicionais, em lugar de produtividade individual, promoções verticais ou devidas à senioridade, deve-se enfatizar o desenvolvimento de novas habilidades ou competências e o comprometimento com o trabalho e com os respectivos resultados obtidos. A remuneração passa a ser discutida a partir de “prêmios e esquemas baseados em remuneração por competências” (p. 140).
- 3) Redefinição dos papéis da supervisão e redução dos níveis hierárquicos: parece ser inevitável que pelo menos uma faixa da estrutura hierárquica desapareça tendo em vista o processo de autonomia e formação de grupos. As informações fluem de maneira mais rápida e precisa uma vez que os níveis foram aproximados. Uma preocupação da organização pode ser com o papel dos supervisores após as mudanças, o que requer uma condução criteriosa do processo pelos principais gestores.
- 4) Serviços de apoio à produção: os serviços como recursos humanos, marketing, qualidade, manutenção, sistemas de informação passam a prestar serviços aos grupos, fornecendo o suporte necessário para suas decisões ou são incorporados aos próprios grupos, por meio de especialistas.
- 5) Condução de programas de treinamento: há a necessidade de preparação e qualificação dos envolvidos no processo de mudança para a efetividade de implantação do trabalho em grupos na organização.
- 6) Envolvimento dos sindicatos: esse nível de análise torna-se importante a partir da avaliação de uma postura que é “representada por autores que acreditam ser os grupos de trabalho [...] mais uma estratégia empresarial que se baseia no aumento da exploração e dominação capitalista [...]” (p. 48) o que levaria os sindicatos a serem contra qualquer tipo de organização do trabalho em grupos.

Outra corrente destaca a oportunidade de negociações com o sindicato de forma a buscar formas organizacionais que sejam vantajosas, também, para os empregados.

- 7) Busca de novo compromisso ao repensar a qualidade dos fluxos informacionais: “não só [...] fornecer mais e melhores informações a quem deve tomar uma ação, mas também [...] proporcionar autonomia para que esse processo decisório ocorra” (p. 150).

Ressalta-se que a forma de organização do trabalho em grupos semi-autônomos é ainda restrita no Brasil. Contudo, há uma certa evolução no sentido da formação de grupos e da autonomia em detrimento da abordagem do posto de trabalho. Aliás, sobre essa abordagem, Marx destaca a existência de duas modalidades de grupos: os grupos semi-autônomos e os grupos enriquecidos. Estes últimos, baseiam-se nas propostas de Taichii Ohno e

representam uma organização grupal com autonomia relativa, fortemente baseada no conceito de responsabilização e polivalência na gestão local. Seus graus de autonomia e o alcance de suas atribuições são bastante restritos e predeterminados por um princípio de projeto organizacional que limita totalmente a participação dos trabalhadores em sua formação (MARX, 1997, p. 52).

Os grupos enriquecidos enfatizam propostas de melhorias apenas nos limites do cargo e do local de trabalho, restringindo a manifestação das competências profissionais dos empregados e a autonomia para contribuir em melhorias para todo o processo de trabalho, o principal fator que difere essa modalidade dos grupos semi-autônomos. Segundo Marx (1997) o ponto forte dos grupos enriquecidos é a aplicação das metodologias e técnicas oriundas da abordagem da qualidade total (*Total Quality Control* – TQC), uma vez que estas representam o envolvimento e participação dos trabalhadores no tocante a discussão de melhorias como aquela proposta pelos Círculos de Controle de Qualidade já apresentados neste texto. O mesmo autor sugere que os grupos enriquecidos representam uma adaptação dos princípios tayloristas e fordistas de organização do trabalho, tendo em vista a competitividade do ambiente. A preocupação com a padronização é mantida ao mesmo tempo em que se busca formas de cooperação, considerando o trabalho grupal, fluxos de informação mais rápidos e aproveitamento de sugestões de melhoria por parte dos trabalhadores. O controle se mantém no nível gerencial,

embora parte das responsabilidades cotidianas do processo de produção seja executada pelos próprios trabalhadores.

Outro autor denomina a modalidade de grupos enriquecidos de “grupos ao estilo clássico Toyota”, uma vez que as idéias de Ohno foram aplicadas na indústria japonesa de automóveis Toyota. Esses grupos são muitas vezes chamados de “times” e prevalece o trabalho seqüencial em linha ou, ainda, são considerados “como um ‘produtor’, que deve entregar seu produto ao ‘cliente’, ou seja, ao ‘grupo’ imediatamente posterior” (SALERNO, 1999, p. 128). O mesmo autor explica que em algumas situações extremas a soma do tempo prescrito de cada tarefa é dividida pelo número de operários do grupo e, a partir desse dado, os problemas de balanceamento são absorvidos pelos operários e, complementa o autor, o resultado é um número menor de trabalhadores como consequência de uma intensificação do trabalho.

O próprio Ohno (1988) defende a abordagem do trabalho em equipe comparando-a a times como nos esportes. O trabalho em equipe deve ser combinado a outros fatores para que se possa alcançar o sucesso na realização de suas tarefas mesmo com um menor número de pessoas. A idéia de cooperação é manifesta por Ohno quando explica que “se um operador num processo posterior está atrasado, outros deveriam ajudar a trocar as ferramentas da sua máquina” (OHNO, 1988, p. 44). Quando o processo de trabalho se estabelece em condições normais, cada operário volta à sua função. Ohno denomina esse trabalho cooperativo de “Campanha de Assistência Mútua” o que, segundo ele, fortalece o trabalho em equipe.

Desse modo, conclui-se a abordagem de trabalho em grupos que, acredita-se, representa uma forma de organização do trabalho ainda não totalmente difundida e empregada nas empresas. A seguir, apresenta-se algumas idéias sobre a melhor forma de organização do trabalho em virtude da tecnologia empregada na produção, assim como das características do ambiente que as empresas estão inseridas. Tais idéias estão vinculadas às pesquisas de Fleury (1987) que, em suas conclusões, apresenta um novo modelo de organização do trabalho – a rotinização.

2.2.6 Um modelo de contingência

Coexistindo as principais formas de organização do trabalho no setor produtivo – taylorismo/fordismo, enriquecimento de cargos e trabalhos em grupos – Fleury (1987) apresenta um modelo de contingência explicando que “a experiência indica que o melhor método para organizar o trabalho numa empresa é função de características próprias da empresa” (p. 85). Suas conclusões, quanto ao modelo de contingência, são apresentadas neste tópico.

As características das empresas referenciadas pelo autor podem ser condensadas em duas, que representam as principais intervenções na forma de organização do trabalho: a tecnologia de produção e as características do ambiente da empresa.

Quanto à intervenção da tecnologia de produção na organização do trabalho, distingue-se três tipos de sistemas de produção, tendo em vista o grau de automatização: o primeiro, são os tipos **não automatizados**, ou seja, aqueles em que necessariamente há a interferência do homem para a obtenção do produto (relação homem-produto); o segundo, são os tipos **automatizados**, ou seja, aqueles em que há necessariamente a intervenção da máquina para a obtenção do produto (relação máquina-produto); e o terceiro, são os tipos **semi-automatizados**, “sistemas de produção que não apresentam preponderância de homens ou máquinas para a consecução no produto final” (FLEURY, 1987, p. 85).

A forma de organização do trabalho ideal para sistemas de produção não automatizados é a **semi-artesanal**, uma vez que as tarefas são entregues ao trabalhador e este emprega seus conhecimentos e destrezas na obtenção do produto – assim como no processo artesanal, mas que Fleury (1987) prefere denominar semi-artesanal. Nesse sentido, Gitahy (2000) aponta que a emergência da produção artesanal, associada e incrementada pelo avanço do uso da automação flexível, baseada em micro-eletrônica, em países como Japão, Itália e Alemanha leva a conclusão que este sistema (artesanal) desafia o da produção em massa, enquanto paradigma, permitindo às empresas que usam o sistema artesanal reduzir custos ao mesmo tempo em que trabalham com um maior grau de flexibilidade. Um

novo modelo, continua a autora, poderia ser a descentralização da produção e novas normas de uso do trabalho – baseadas na reintegração do trabalho de concepção e execução e nos trabalhadores multifuncionais – como características centrais.

Quanto aos sistemas de produção semi-automatizados, Fleury (1987) sugere como adequada a forma de organização do trabalho do tipo taylorista, ou da administração científica, onde predomina o método da racionalização das tarefas e do cargo. Já no tipo de sistema de produção automatizado as tarefas tornam-se rotineiras, quanto à monitoração e controle de máquinas, e requerem ação rápida e precisa dos operários em virtude de possíveis problemas na produção, direcionando, segundo o autor, para a forma de organização do trabalho em grupos semi-autônomos. Acredita-se, entretanto, que este último caso vincula-se ao que Marx (1997) denomina **grupos enriquecidos**, uma vez que as decisões dos trabalhadores restringem-se aos problemas de produção e não a decisões mais amplas no tocante à produção, comportamento típico (isso sim) dos grupos semi-autônomos.

Quanto ao enriquecimento de cargos, o autor aponta que esta forma de organização do trabalho não é citada explicitamente na literatura pesquisada pois não sofre intervenções de variáveis tecnológicas. Contudo, sugere-se que o enriquecimento de cargos seja aplicado em situações altamente racionalizadas, ou seja, em ambientes onde a forma de organização do trabalho envolve mecanismos do tipo tayloristas/fordistas de modo a diminuir, ou até mesmo reverter, os impactos psicológicos inerentes ao processo. Ainda, o enriquecimento de cargos pode ser bem aplicado, na visão do autor, em situações de transição de sistemas de produção semi-automatizados para sistemas automatizados, uma vez que esse último requer maior responsabilidade dos trabalhadores.

Em relação à intervenção das características do ambiente da empresa, a pesquisa de Fleury revela que em ambientes quase estacionários, ou seja, em ambientes estáveis, “o esquema de racionalização é o mais adequado, pois a estabilidade das inter-relações resulta em tarefas estáveis, às quais é possível aplicar a sistemática desenvolvida pela Administração Científica”. Já em ambientes dinâmicos, continua o autor, “as tarefas assumem um caráter de transitoriedade, que obriga a uma constante redefinição dos papéis dos trabalhadores” (p. 87). Nessas condições, a

flexibilidade é a exigência primordial dos sistemas de produção e a forma de organização do trabalho em grupos semi-autônomos seria mais adequada. Neste contexto, analisando o texto de Marx (1997), encontra-se que o processo de reestruturação industrial provoca uma releitura das formas de organização do trabalho tendo em vista a substituição do “modelo de posto de trabalho” por uma abordagem mais flexível que responda às exigências do mercado. As mudanças, revela o autor, abordam características como autonomia e polivalência e trabalho organizado em grupos ocorrendo, em algumas empresas, os grupos semi-autônomos.

A partir dos anos 90, a expressão *Grupos Autogeridos* (ou *grupos semi-autônomos* – termos que serão considerados doravante equivalentes) tem sido crescentemente utilizada para sugerir um tipo de organização do trabalho que, por meio da autonomia crescente dos trabalhadores diretos (e também dos de escritório), pode responder com eficiência e eficácia aos requisitos de flexibilidade e demais exigências do mercado. Há, portanto, indícios de que a autonomia começa a ser vislumbrada como parte integrante de um projeto **empresarial** (e não mais como resultado de pressões sociais como nos anos 70 e 80) em busca de competitividade e desempenho (MARX, 1997, p. 22).

Outro estudo realizado por Fleury (1987, p. 90) revela dados que o mesmo considera surpreendentes:

- a) [...] todas as empresas consideradas utilizavam um mesmo esquema para a organização do trabalho, independentemente da tecnologia de produção e do grau de dinamismo ambiental;
- b) [...] esse esquema não era idêntico a qualquer dos métodos propostos pelas diferentes linhas teóricas.

Esse esquema de organização do trabalho encontrado na pesquisa é denominado pelo autor de **rotinização** que é uma variação do modelo de racionalização da tarefa e do cargo (administração científica – taylorismo/fordismo) porém com algumas características divergentes: “não estabelece a maneira ótima de produzir; não procede à seleção e ao desenvolvimento científico do trabalhador; não usa recompensas monetárias como fator motivacional para aumentar a produtividade” (p. 91), embora preserve as características como a não formação de grupos de trabalho e a separação do planejamento e execução das atividades.

O esquema de rotinação implica em diretrizes básicas como a criação de uma estrutura organizacional de apoio à produção (instalação de vários departamentos para planejamento e controle do trabalho). “Isto permite que os cargos no setor de

produção sejam estruturados e formalizados até o ponto em que é possível a utilização de mão-de-obra desprovida de conhecimentos sobre o processo e sobre o produto” (p. 92).

Outra diretriz da rotinização implica em estabelecer tarefas simples e individualizadas que permitam e facilitem a substituição do trabalhador, permanente ou temporariamente. A terceira diretriz da rotinização é a definição de níveis hierárquicos de controle do trabalho, isto é, supervisão das tarefas para que não seja necessário o contato dos trabalhadores com os gestores. O modelo é dirigido para um tipo de mão-de-obra não qualificada, ou seja é intenção dos gestores lidar com uma forma de organização do trabalho desqualificante – que limita a qualificação e o desenvolvimento do trabalhador – de modo a impedir o surgimento de conflitos no processo de trabalho.

É justamente esse aspecto da forma de organização do trabalho taylorista/fordista que fora criticada anteriormente e que representa a crise do modelo de acordo com a concepção de Leite (1994a). Percebe-se que é intencional a alienação do trabalhador de modo que o mesmo não interfira no processo de trabalho a não ser pela execução de suas tarefas. Essas concepções vinculam-se ao pensamento de Taylor que acreditava ser necessário selecionar pessoas do “tipo bovino” para certas operações, uma vez que o importante eram os atributos físicos exigidos para a execução de tarefas e não o aporte intelectual dos operários. Trata-se de uma forma manipulativa de controle sobre os trabalhadores que representa, justamente, o ponto de partida para a crise do modelo. Contudo, acredita-se que tal crise não representou a queda do modelo, ao contrário, o mesmo foi fortalecido.

Nesse sentido, é possível argumentar que com o avanço tecnológico e internacionalização dos mercados as organizações necessitavam da adesão do trabalhador e, para tanto, novas formas de gestão do trabalho foram surgindo, tentando-se “*harmonizar* um maior grau de *autonomia* dos trabalhadores”, como explica Heloani (2002, p. 93), havendo uma mudança importante nas relações de poder no espaço das organizações.

No estudo realizado por Faria e Meneghetti (2001), discute-se que essas novas formas de organização e gestão do trabalho acabam por seqüestrar a subjetividade

dos trabalhadores. Os autores sustentam que as inovações no campo gerencial das relações industriais revelam um novo tipo de dominação social, baseados em recompensas que não garantem o envolvimento do trabalhador. Citando Guareschi, os mesmos autores destacam a criação de “fetiches” para legitimação do modo capitalista de produção e fortalecendo as razões de sua dominação social.

Criticando o discurso da participação nas organizações, Liboni (2001) resgata a forma de gestão proposta pela divisão do trabalho. A autora destaca que a participação do trabalhador nas empresas não é prerrogativa das formas atuais de gestão. A visão mecanicista desse processo, segundo a autora, tem como consequência um homem passivo e sua ação é determinada pelo *status*, hierarquia e papéis sociais prescritos pelo sistema.

A autora destaca, ainda, o velho discurso sobre a separação entre o planejamento e a execução do trabalho e

como consequência os adeptos desse pensamento neutralizam o papel do conflito social e político, pois para eles, o poder é baseado em estruturas racionais, dependentes da capacidade técnica e da colaboração para o funcionamento ordenado da sociedade, ou seja, a ordem social necessária ao funcionamento da sociedade era baseada na autoridade e poder racional (LIBONI, 2001).

Para o funcionamento desse tipo de organização, fazia-se necessário estabelecer uma política de reciprocidade e cooperação entre empresa e empregados, o que Heloani (2002) denomina reciprocidade de benefícios. Liboni (2001) explica: “o capital consegue maior produtividade, enquanto o trabalhador obtém maiores salários, e isso seria conseguido através da prosperidade da organização, baseado na cooperação entre capital e trabalho”.

Como consequência desta cooperação, o capitalista se apropria do saber operário, isto é, “as sugestões aos métodos e processos mais eficientes receberão prêmios e recompensas e, desta forma a administração científica pretende continuar sublinearmente o processo de modelização da subjetividade dos trabalhadores” (HELOANI apud LIBONI, 2001).

De acordo com as propostas da Teoria das Relações Humanas, Lima diz que é nesse cenário que “...as idéias de participação, de relações informais, de democratização das relações de trabalho, de amizade e de recompensa simbólica

foram introduzidas no universo da empresa” (LIMA apud LIBONI, 2001). Essa autora defende que os precursores dessa escola acreditavam ser a gestão participativa, a iniciativa, a responsabilidade e a introdução da criatividade na execução das tarefas como as únicas medidas capazes de suscitar a adesão dos trabalhadores. Isto talvez explique a grande difusão de técnicas japonesas, principalmente aquelas voltadas para os chamados Círculos de Controle de Qualidade, anteriormente contextualizados, uma vez que fazia-se necessário o envolvimento dos trabalhadores no processo de produção sem que isso representasse a efetiva autonomia para decisões acerca do sistema como um todo. Esse ponto possivelmente esclareça o enfoque manipulativo da participação dos trabalhadores, ou seja, a difusão do modelo se dá pela aplicação dos preceitos teóricos então vigentes, mas na verdade, prevalecem as antigas concepções.

Assim, o discurso da participação pode aprofundar as relações de poder e dominação, amplamente manifestadas nas formas capitalistas de organização do trabalho. Para esclarecer esse ponto, acrescenta-se a opinião de Fleury que discute

o início de adoção de programas ditos participativos no Brasil, no início da década de 80:...*é possível, com isso, reduzir os custos, intensificar o ritmo de trabalho, atribuir novas tarefas aos trabalhadores (...)*, e *criar um ambiente participativo sem alterar as relações de poder no interior da fábrica* (FLEURY apud LIBONI, 2001).

Liboni enfatiza que a participação atende a interesses políticos e considera, “a possibilidade de cooptação individual por parte da empresa, em prejuízo dos interesses coletivos dos trabalhadores”. Já Enriquez (2000, p. 16), propõe a discussão da perversão explicando que “ela tem a cara da manipulação e da sedução, a fim de provocar a integração e a participação”.

Essa perversão (manipulação, sedução) é ainda mais sutil na medida em que se revela indispensável ao crescimento, a fim de utilizar o potencial de cada um [...]. É preciso, pois, que cada um participe no nível de suas responsabilidades, seja consultado sobre o rumo da organização. Os indivíduos pertencentes às camadas dominadas devem sentir que são considerados seres humanos [...] Eles não devem se dar conta de que, como em todo universo perverso, estão presos na armadilha de seus desejos de reconhecimento. Se não tomam consciência dessa manipulação, dão-se de *corpo e alma* à vida organizacional, crendo se encontrar num conjunto cooperativo, que reclama a sua adesão, sem desconfiar de que um dia a organização, indiferente, poderá rejeitá-los, sem pestanejar (ENRIQUEZ, 2000, p. 17).

O mesmo autor apresenta a estrutura estratégica de gestão participativa, explicando que, desde o fim da Segunda Guerra, especialistas em organizações e psicossociólogos preconizavam uma direção participativa que respeitaria a iniciativa individual e o dinamismo do grupo. As estruturas estratégicas, continua o autor, asseguram a participação, a ação individual e o espírito de equipe. Contudo, Enriquez aponta uma confusão deliberada.

O que é preciso dizer de pronto é que suas concepções aplicadas à realidade cotidiana são totalmente antagônicas àquelas das estruturas cooperativas, e que elas têm desvirtuado o sentido dos termos que criaram para novas formas sociais, que de participativa só tem o nome (ENRIQUEZ, 2000, p. 25).

Para finalizar esse ponto, utiliza-se do estudo de Liboni (2001) que reflete a intenção de, desde o início, contar com “um processo para reduzir a alienação, modificando-se, à medida que se desvela o potencial criativo das pessoas e de como esse poderia ser direcionado para o benefício da empresa”. A autora cita outro objetivo nunca declarado que “*é a ...possibilidade de exercer um controle mais eficaz sobre o comportamento de indivíduos e grupos, através da transparência que o processo de participação pode dar à organização*”.

A partir dessa “nova” configuração dada à organização do trabalho, principalmente quanto ao seu aspecto de participação, é que se poderá mapear o desenvolvimento das formas de gestão e organização do trabalho numa empresa do pólo moveleiro de Linhares, Estado do Espírito Santo. Para tanto, inicia-se o argumento contextualizando aspectos do desenvolvimento capixaba para, posteriormente, elencar as características da reestruturação produtiva da indústria de móveis no Estado.

2.3 ASPECTOS DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA INDÚSTRIA MOVELEIRA CAPIXABA

Neste item, quer-se mapear as características do desenvolvimento do pólo moveleiro de Linhares, a partir da contextualização do desenvolvimento da economia do Espírito Santo e o conseqüente desenvolvimento da indústria moveleira no Estado.

Busca-se, a princípio, destacar de forma sucinta os aspectos da economia capixaba que levaram ao seu desenvolvimento, desde a colonização, mapeando as principais características da formação econômica do Espírito Santo. Numa análise contextual, destacam-se elementos histórico-econômicos que buscam esclarecer a evolução da economia capixaba e sua inserção no mundo globalizado e da reestruturação produtiva.

Com uma economia predominantemente agrícola, o marasmo histórico do Espírito Santo foi rompido com a introdução e a expansão da cultura do café, que a partir de 1810 tornou-se a cultura dominante, estimulada pela demanda do produto na Europa e Estados Unidos. A grande expansão ocorreu no sul, devido à proximidade com o vale do Paraíba (Vasconcellos, 1995).

Face à conjuntura econômica, não só o Espírito Santo apresentava condições apropriadas à lavoura de café, estimulado pela demanda internacional, como a crise nacional de mão-de-obra contribuía para sua implantação em substituição à cana e outras culturas que não conseguiam arcar com os custos da produção (BITTENCOURT, 1987, p. 77).

O crescimento da cultura do café no Espírito Santo, revela o mesmo autor, teve ligação com a decadência dessa cultura no Rio de Janeiro e Minas Gerais. O Estado, apesar do progresso do café, continuava uma região isolada cujo maior atrativo eram os baixos preços da terra, pois não houve a mesma diversificação de investimentos ocorrida em São Paulo e parte dos lucros iam para o Rio de Janeiro. A partir de 1870 deu-se a ocupação do sul e a imigração européia.

Ao final do século XIX, a economia capixaba se reorganiza em função da cultura cafeeira, em vigorosa expansão. Até o final dos anos 1960, o café marca uma forte

expansão, consolidando a economia capixaba, tornando-se a principal atividade agrícola do Espírito Santo. Mesmo sendo base para a expansão da economia capixaba, o café

foi incapaz de gerar movimentos dinâmicos de longo alcance, suficientes para possibilitar a formação de capitais privados com condições de enfrentar o desafio da realização dos grandes investimentos no sistema de transportes (ferrovias), nas indústrias e nos bancos (ROCHA, 1998, p. 44).

O início do século XX, marca uma trajetória de industrialização do Espírito Santo. O governo de Jerônimo Monteiro (1908-1912) desenvolve e implementa um programa que se denominaria Companhia Industrial do Espírito Santo (Bittencourt, 1987). Essa *holding*, situada em Cachoeiro de Itapemirim, envolveria, segundo Bittencourt (1987) e Rocha (1998):

- fábrica de tecidos;
- usina de açúcar (Paineiras);
- fábrica de cimento;
- fábrica de papel;
- fábrica de óleo vegetal;
- serraria industrial; e
- usina hidrelétrica (Rio Fruteiras).

Entretanto, há um fator limitante das perspectivas de industrialização no Espírito Santo. Como considera Bittencourt (1987), o Estado não possuía um mercado local satisfatório, havendo dificuldade de penetração no mercado regional. Enquanto isso, nos anos 1920, a cultura do café se expandia e o Espírito Santo chegava a patamares de destaque nacional e internacional, no que se refere à comercialização do produto.

Sem a possibilidade de inserção em mercados prósperos como o de São Paulo e Rio de Janeiro, a promessa e os investimentos realizados no processo de industrialização do Espírito Santo é frustrada. O autor conclui que o esforço industrializante de Jerônimo Monteiro (Gestão: 1908-1912) era artificial: capital e tecnologia importados, matéria-prima inexistente e concessões que oneram o governo. O mesmo autor relata que,

cessados os estímulos dos investimentos públicos, não conseguirá o Espírito Santo atrair os capitais industriais já canalizados para o centro nacional, nem tampouco o capital local que, criado pelo café, ficará

imobilizado no próprio mecanismo de sua produção (BITTENCOURT, 1987, p. 170).

Já em 1942, a criação pelo Governo Federal, da Companhia Vale do Rio Doce, representa um dos mais importantes vetores da economia capixaba. Daí houve o incremento da estrutura de transportes (ferrovias) e do mercado de exportação (ferro gusa e aço). Não havendo grandes investimentos em indústrias, a expansão verificada até o início da década de 1960, dava-se em estabelecimentos menores. As principais indústrias, nessa época, eram: Moinho Vitória; Chocolates Garoto; fábrica de tecidos em Cachoeiro de Itapemirim (Companhia Têxtil Ferreira Guimarães); Companhia União Manufaturadora de Tecidos; fábrica de cimento (Grupo Barbará); Companhia Ferro e Aço de Vitória e Usina Paineiras (ROCHA, 1998).

Pereira (1998) destaca que na década de 1960 ocorre a crise e a desorganização da economia cafeeira, caracterizando essa década como de transição – tendência à decadência do café, condições técnicas de produção, crise internacional do mercado cafeeiro, política nacional de erradicação do produto e industrialização pesada da economia brasileira. Com isso, a agricultura diversificou-se e os investimentos em industrialização deixaram de ser excessivamente dependentes da cultura cafeeira.

Ainda, segundo o mesmo autor, a aceleração da expansão industrial capixaba, a partir dos anos 1970, deve-se aos investimentos da indústria de transformação (produtos alimentares, madeira e minerais não-metálicos), embora pouco acentuada que as demais classes: extrativa mineral, construção civil e serviços industriais de utilidade pública. O autor destaca os projetos da Aracruz Celulose e o da Companhia Siderúrgica de Tubarão, classificados como “os grandes projetos”.

Os anos 1990 marcam um período de reestruturação e retomada do crescimento da economia capixaba. Com a globalização da economia e, conseqüentemente, o aumento da competitividade entre os mercados, o Espírito Santo apresenta “grandes plantas industriais produtoras de semi-elaborados destinados a exportação” (ROCHA, 1998, p. 59). Outros fatores de destaque que influenciam na reestruturação econômica são a política de privatização do Governo Federal, a reestruturação tecnológica e gerencial por que passaram grande parte das

empresas. Ainda, vale ressaltar, que a agricultura não se envolveu suficientemente no processo de reestruturação produtiva e de modernização tecnológica e gerencial, ficando dependente das políticas governamentais.

2.3.1 Panorama da indústria moveleira no Brasil

O surgimento das indústrias de móveis no Brasil remonta-se à época da colonização. Entretanto, apesar da abundância de madeira nas terras recém-descobertas, não havia interesse dos portugueses em produção local, a madeira destinava-se à exportação e ao contrabando e os móveis utilizados pelas famílias que chegavam à colônia eram importados da Europa (RIGONI, 1998).

De acordo a autora, com a vinda da Corte e da Missão Francesa, intensificou-se a importação de móveis o que despertou o interesse para uma produção local, mesmo num movimento incipiente, com base nos modelos e detalhes dos produtos que aqui chegavam. Somente em 1890 é que se instala no Rio de Janeiro a Companhia dos Móveis Curvados, dado o sucesso desse modelo na Europa, produzindo em larga escala. Nessa época também, o Liceu de Artes e Ofícios, criado por D. João VI, qualificava a mão-de-obra para a indústria de móveis. Com a Revolução Industrial, o trabalho artesanal foi gradativamente substituído por máquinas.

O esquema de produção obedecia aos sistema tradicional de postos de trabalho, que posteriormente foi substituído por uma linha contínua de operações sincronizadas, ligadas por uma alimentação permanente, concentrando operações sincrônicas independentes numa sucessão de operações sincronizadas, enfim, a produção foi automatizada (RIGONI, 1998, p. 65).

A autora argumenta que as mudanças no processo produtivo ocorreram devido ao esforço de industrialização que ocorria no país, decorrente da substituição de importações. Entretanto, a melhoria da qualidade dos produtos estava diretamente vinculada às modernas tecnologias de produção, o que dependia da aquisição de novas máquinas e equipamentos, de origem estrangeira, o que aumentou a relação

de dependência dessas indústrias a outros países, principalmente Itália e Alemanha (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000), de onde provinham a maior parte das máquinas que renovaram a tecnologia empregada na produção de móveis, apesar disso representar, salientam os autores, uma realidade distante das pequenas e médias empresas que, majoritariamente, constituem a produção brasileira. É importante salientar, uma vez que o processo produtivo não é contínuo, que a modernização pode ocorrer apenas em determinadas etapas da produção e, em algumas fábricas, é possível que máquinas modernas coexistam com máquinas obsoletas (GORINI, 1988).

A indústria de móveis no Brasil destaca como principais produtores os Estados de São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, sendo que os dois últimos são os principais exportadores. Assim como no panorama internacional, a indústria moveleira brasileira se caracteriza por micro e pequenas empresas⁴, que representam 88% dos estabelecimentos (as de médio porte representam 12% e as de grande porte, 0,1%). Ainda, 72% da produção nacional é de móveis de madeira, enquanto 12% são móveis de metal e 16% são móveis de plástico e outros artefatos (MOTTA, 2002).

A autora revela que as exportações elevaram-se expressivamente nos últimos anos e tal desempenho positivo deve-se ao fato de que ocorreram significativas mudanças em alguns segmentos, principalmente na base produtiva, aliadas a novas formas de atuação através da cooperação entre empresas. Além disso, continua a autora, algumas instituições alavancaram o crescimento do setor, tais como o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social), o Ministério da Ciência, Tecnologia e do Desenvolvimento, por meio do Fórum da Competitividade e o PROMÓVEL (Programa brasileiro para incremento das exportações de móveis). As ações deste último, “envolvem capacitação das empresas, abertura de mercados, e organização do setor para viabilizar o cumprimento da meta estabelecida”, qual seja, a marca de US\$ 1 bilhão em exportações em 2004 (MOTTA, 2002, p. 04).

Neste panorama, a indústria moveleira no Brasil convive com situações de tecnologia de produção avançada (quanto aos equipamentos e máquinas utilizados

⁴ Gorini (1988) assim classifica o porte das empresas: micro e pequena – até 19 empregados; média – entre 20 e 500 empregados; e grande – mais de 500 empregados.

no processo produtivo) e métodos artesanais, dependendo do porte da empresa e do produto que fabrica.

Em contraste com os móveis retilíneos, que são lisos, sem detalhes sofisticados de acabamento, com desenho simples de linhas retas, os móveis torneados apresentam muitos detalhes de acabamento, misturando formas retas e curvilíneas. Isso representa que, no segmento de **móveis sob encomenda**, em geral realizados por marcenarias, seus equipamentos e instalações são quase sempre deficientes e ultrapassados (o que gera muitas imprecisões nas medidas) e o trabalho ainda é predominantemente artesanal. Já no segmento de **móveis seriados**, principalmente os retilíneos, destacam-se as empresas mais modernas, que produzem em grande escala. Por fim, há empresas no segmento de **móveis retilíneos seriados** que têm linhas inteiras de produção com máquinas flexíveis de última geração com controle numérico (GORINI, 1988).

Motta (2002) destaca que o setor moveleiro atualmente organiza-se na busca de maior competência em atividades consideradas chave, como tecnologia e *design*, uma vez que o segmento insere-se mais fortemente no mercado global, possuindo um planejamento estratégico para aumentar sua participação para US\$ 1 bilhão em exportações até 2004 (atualmente em torno de US\$ 500 milhões).

A seguir, desenvolve-se um panorama histórico do desenvolvimento da indústria moveleira no Espírito Santo e sua contribuição para o desenvolvimento do Estado, apresentando características do pólo moveleiro de Linhares, destaque nacional na produção de móveis, onde concentram-se as maiores indústrias de móveis capixabas.

2.3.2 Características do desenvolvimento da indústria moveleira no Espírito Santo

O Espírito Santo, impedido de ser o canal de escoamento do ouro de Minas Gerais devido sua proximidade à costa – o que poderia facilitar invasões caso houvesse o acesso àquele Estado – limitou-se à agricultura familiar e poucos habitantes, grande parte escravos. Uma vez que não era permitido trilhar o acesso a Minas Gerais, o Espírito Santo encontrava-se, em 1810, com mais de 85% do seu território coberto pela Mata Atlântica, ou seja, um estado rico em madeira, relata a mesma autora.

No início do século XX, predominava a cafeeicultura na economia do Espírito Santo. De acordo com Rigoni (1998, p. 26) “a produção cafeeira, como toda economia monocultora exportadora, tende a criar espaços para o desenvolvimento de atividades complementares, devido à sua extrema especialização”. Sendo assim, surgiam atividades como a fabricação de móveis rústicos, artesanalmente produzidos, dada a abundância e qualidade da madeira existente nas florestas capixabas. O *design* dos produtos era aos poucos adaptado às condições e características da produção local. Alguns detalhes, encontrados nos originais europeus, eram suprimidos e alguns utensílios foram substituídos de modo a facilitar e baratear a produção.

Em 1924, relata a autora, o governador do Espírito Santo Nestor Gomes incrementou as concessões para o corte de madeira, incentivando a movimentação de serrarias, acreditando no enriquecimento do estado face à grande quantidade de madeira existente. Nessa época, haviam duas indústrias de móveis no Espírito Santo – uma em São Mateus e outra em Cachoeiro do Itapemirim, ambas especializadas em cadeiras – que somavam 42 funcionários.

A indústria de móveis do Espírito Santo acompanhou o movimento da indústria nacional, apresentando quedas sucessivas no valor bruto da produção quando relativizada com o conjunto da indústria de transformação do Brasil. Em 1970, a participação da indústria de móveis no total do valor adicionado da indústria de transformação foi de 2,6%, passando para 2,1% em 1975 e 2,5% em 1980 (RIGONI, 1998, p. 60)

Nos anos 1980, argumenta a autora, a indústria madeireira, no Espírito Santo, apresentou queda de produção atribuída principalmente à escassez de madeira o que provocou um movimento migratório de serrarias para outros estados do país – Bahia, Rondônia e Pará. A situação de quedas também atingiu a indústria do mobiliário, pressionada pela crise de matéria-prima e da construção civil o que contribuiu para o fechamento, em 1979, da Mobrasa – maior indústria de móveis do Estado. A empresa foi vendida para outra de menor porte – a Indústria de Móveis Movelar – que adquiriu, além das instalações, grande parte das máquinas e equipamentos, fazendo com que esta se configurasse, a partir dessa transação, como a maior fábrica de móveis do Espírito Santo e a décima maior do Brasil.

A indústria de móveis apresentava, assemelhando-se às serrarias, estrutura administrativa arcaica, derivada da concepção patriarcal, familiar e artesanal. Quase todas apresentavam desordem administrativa, contábil e produtiva. Somente uma empresa destacava-se em 1973, pela sua capacidade empreendedora e investimento em equipamentos (RIGONI, 1998, p. 73).

A partir dos anos 1980, a indústria de móveis passa por um processo de modernização. O móvel moderno atinge uma escala de produção em massa com qualidade superior. Há inovações quanto à utilização da matéria-prima: a madeira nobre é substituída por chapas de madeira aglomerada revestida com melanina de baixa pressão, o que permite ganho de escala na produção.

Uma vez já relatado, a produção moveleira no Brasil é concentrada regionalmente, ou seja, é organizada em pólos regionais sendo que os Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná respondem por cerca de 82% da produção nacional (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000) e o Espírito Santo configura-se entre os pólos moveleiros de destaque nacional conforme é possível visualizar no QUADRO 1, a seguir:

Pólo Moveleiro	Unidade da Federação	Número de empresas	Empregos	Principais mercados	Principais produtos
Votuporanga	São Paulo	350	7.000	Todos os estados	Cadeiras, armários, Estantes, mesas, Dormitórios, salas, Estofados e móveis sob encomenda em madeira maciça
São Bento do Sul e Rio Negrinho	Santa Catarina	210	8.500	Exportação, Paraná, Santa Catarina e São Paulo	Móveis de pinus, sofás, cozinhas e dormitórios
Ubá	Minas Gerais	153	3.150	Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Arapongas	Paraná	145	5.500	Todos os estados	Móveis retilíneos, Estofados, de escritório e tubulares
Bento Gonçalves	Rio Grande do Sul	130	7.500	Todos os estados e exportação	Móveis retilíneos, móveis de pinus e metálicos (tubulares)
Linhares e Colatina	Espírito Santo	130 90 Linhares 40 Colatina	3.000	Espírito Santo, São Paulo, Bahia, Rio de Janeiro e exportação	Móveis retilíneos (dormitórios, salas) e móveis sob encomenda
Bom despacho e Martinho Campos	Minas Gerais	117	2.000	Minas Gerais	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Mirassol, Jaci, Bálsamo e Neves Paulista	São Paulo	80	3.000	São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Nordeste	Cadeiras, salas, Dormitórios, estantes e móveis sob encomenda em madeira maciça
Lagoa Vermelha	Rio Grande do Sul	60	1.800	Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e exportação	Dormitórios, salas, móveis de pinus, estantes e estofados
Tupã	São Paulo	54	700	São Paulo	Mesas, racks, estantes, cômodas e móveis sob encomenda

QUADRO 1 – PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL

Fonte: Extraído de Villaschi Filho; Bueno (2000, p. 22).

A indústria moveleira capixaba, explicam os autores, atua principalmente no segmento de móveis residenciais, destacando-se a produção de dormitórios de madeira retilínios. Quando se trata de produção em série, Linhares configura como a principal produtora. Já a produção sob encomenda está fragmentada por todo o Estado, predominando Colatina e Grande Vitória.

Linhares e Colatina, conjuntamente, respondem, no ranking dos dez maiores pólos moveleiros do país, pelo 5º lugar em termos de volume de empresas e pelo 6º em volume de empregos [...]. Entretanto, dada a participação significativamente mais expressiva do pólo de Linhares, esse, considerado isoladamente, é o 5º em termos de volume de empresas e o 7º em termos de volume de emprego. Desse modo, o pólo de Linhares assume uma importante representatividade em nível nacional (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000, p. 46).

Nesse sentido, procura-se elencar as características marcantes do desenvolvimento do pólo moveleiro de Linhares. De acordo com Villaschi Filho e Bueno (2000, p. 43),

a indústria moveleira do norte capixaba iniciou com o surgimento de grupos populacionais próximos da região de Colatina. Confirmando as informações de Rigoni (1998), esses grupos estavam engajados no cultivo do café e, como complemento da renda familiar, desenvolviam a produção artesanal de roupas, alimentos e móveis.

Durante a crise do café, na década de sessenta, a produção moveleira passa a ter maior importância no sustento das famílias que passam a se especializar nesta produção. Neste mesmo período, o governo estadual passa a incentivar a expansão populacional para outras regiões no norte do estado, como a de Linhares, onde passa a doar terras. Isto incentiva o deslocamento de várias famílias das regiões de Colatina, Montanha, São Rafael etc. para Linhares (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000, p. 43).

Um outro fator de importância para a ocupação de Linhares, e conseqüente desenvolvimento, foi a construção da Rodovia BR 101 nos anos 1960. A facilidade de acesso proporcionada pela construção da rodovia, possibilitou o desenvolvimento da indústria moveleira em Linhares o que não aconteceu com as indústrias de outras regiões não privilegiadas com o acesso facilitado.

A indústria de móveis em Linhares começou nos anos 1960, de modo artesanal, tendo como precursor o marceneiro Natan Elias e mais tarde os irmãos Rigoni oriundos de Montanha, onde já possuíam uma fábrica de móveis (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000). Os autores complementam que “[...] no período auge da extração madeireira (1965/1975), havia apenas 4 empresas operando no município de Linhares [*Natan Elias, Movelar estofados (atual Delare), Cartex e Irmãos Pratissolli*]”. Segundo Rigoni (1998), como relatado anteriormente, a atual Indústria de móveis Movelar, maior empresa local, surgiu em 1979 com a compra da Mobra, até então a maior indústria de móveis capixaba.

No caso da indústria Capixaba como um todo, sua participação no Valor de Transformação Industrial no Espírito Santo, que sempre foi pouco expressiva, entra em contínuo declínio a partir dos anos setenta até meados dos anos oitenta. Um dos fatores que contribuíram para isto [...] foi a escassez da matéria-prima local. Desse modo, a queda na participação da indústria moveleira no Espírito Santo acompanha a queda da participação da indústria de extração e beneficiamento da madeira (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000, p. 44).

Contudo, relatam os autores, é nesse contexto que, nos anos 1980, a indústria moveleira em Linhares registra o período de maior crescimento decorrente das seguintes características:

- após a aquisição da Mobrasa, em 1979, a Movelar passa a produzir em série, o que diminui o custo do produto para o cliente e amplia sua faixa de distribuição (Espírito Santo, Minas Gerais e Bahia). Nesse ritmo de produção, a empresa investe em qualificação da mão-de-obra que é também aproveitada por outras empresas da região quando da saída dos funcionários;
- estímulo ao empreendimento, no período inicial do Plano Cruzado, em 1986, fazendo com que surgissem várias pequenas empresas artesanais;
- utilização de um novo tipo de matéria-prima que substituiu a madeira – o aglomerado, cujo transporte do Sul do país e Bahia era facilitado pela rodovia BR 101.

Ainda, outro aspecto que merece destaque é a modificação no estilo de móveis proposto pela Movelar no final dos anos 1980. A empresa adotou a estratégia de focalizar a produção em padrão mogno, o que conduziu à ampliação de mercado, liderado por empresas da região sul do país.

A importância nessa mudança por parte da Movelar foi a redefinição do tipo de móvel produzido pelas empresas em Linhares. Em razão do processo de imitação na indústria moveleira, os empresários locais frequentemente adotam a estratégia de seguir as empresas líderes. Esta estratégia as beneficia em termos de absorção de mão-de-obra treinada dispensada pelas maiores, no processo de compra conjunta de equipamentos (nesse caso, como resultado da especialização da produção local em móveis retilíneos e em série) e o processo de aprendizado a partir da experiência das maiores, como no caso da difusão de informações com relação às possibilidades de exportação (perfil do mercado, qualidade do produto, informação quanto a tendência do mercado internacional etc.) (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000, p. 46).

Outra informação importante destacada na pesquisa dos mesmos autores é a venda da empresa Danúbio, em 1993, para os Srs. Luiz Rigoni (ex-sócio da Movelar) e Jonilson Suave, que constituíram a empresa Rimo, a segunda maior empresa moveleira de Linhares.

Como consequência do processo de reestruturação produtiva, aliado à competitividade e globalização dos mercados, a indústria moveleira do Espírito Santo, em especial o pólo de Linhares, incorporou uma estratégia que envolve um arranjo produtivo, composto por um *cluster*⁵ que abrange cerca de 90 empresas produtoras de móveis, sendo uma de grande porte, a Movelar, duas de médio porte,

a Rimo e a Delare e as restantes de pequeno e micro portes, produzindo móveis retilíneos em série, especializadas em dormitórios, sendo algumas empresas produtoras de estofados, concluem Villaschi e Bueno (2000).

O arranjo produtivo (*cluster*) em Linhares é composto, além das indústrias de móveis, por outros atores, como mostrado na figura a seguir:

⁵ “Um cluster pode ser definido como um conjunto de empresas e entidades que interagem, gerando e capturando sinergias, com potencial de atingir crescimento competitivo contínuo superior ao de uma simples aglomeração econômica” (MCKINSEY & COMPANY apud FERNANDES; OLIVEIRA JUNIOR, 2002, p. 06).

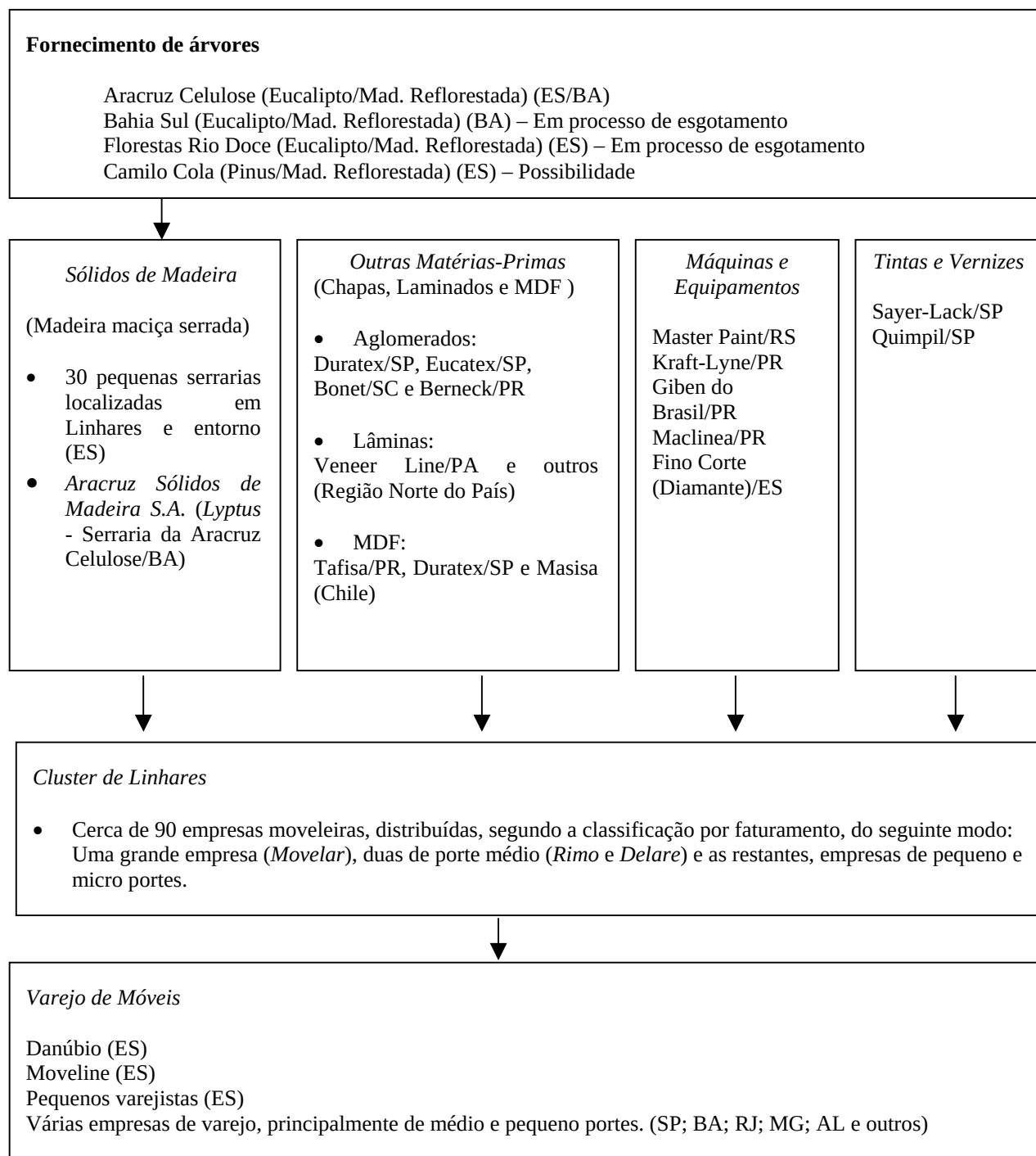


FIGURA 1 – ARRANJO PRODUTIVO NA INDÚSTRIA DE MÓVEIS EM LINHARES

Fonte: Extraído de Villaschi Filho; Bueno (2000, p. 49)

Segundo Villaschi Filho e Bueno (2000) os principais mercados de Linhares são Espírito Santo, Minas Gerais, Bahia, Rio de Janeiro e, em menor proporção, São Paulo, Alagoas e outros Estados do Nordeste e da Região Sul do país. A exportação de móveis corresponde a 0,3% das vendas totais do conjunto das empresas, pois somente a Movelar e a Rimo realizam exportações.

Na pesquisa realizada pelos autores, “apenas metade das empresas afirmou ter sentido algum impacto da abertura comercial, sendo que as principais adequações ocorreram por meio da melhoria nos equipamentos e nos processos produtivos e das inovações de produto” (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000, p. 81).

A análise do referencial teórico apresentada neste texto, será útil para a condução da pesquisa de campo de forma a guiar o pesquisador na investigação. A partir da contextualização da organização do trabalho e seus aspectos teóricos e históricos, será possível responder ao problema desta pesquisa, inserindo-se no ambiente da indústria moveleira, especificamente no pólo de Linhares/ES buscando, inclusive, novas informações acerca do desenvolvimento do pólo investigando sua maior representante, a Indústria de Móveis Moveelar.

Desse modo, todo um arcabouço metodológico deverá ser seguido de modo a, como já relatado, guiar o pesquisador. Para tanto, o próximo capítulo trata da metodologia da pesquisa a ser utilizada neste trabalho, especificando os processos e características da pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Nenhum processo investigativo, ou que pretende produzir conteúdo científico, será realizado, e seus objetivos não serão alcançados, sem planejamento e uso de técnicas e procedimentos que validem o esforço do investigador em suas conclusões. Faz-se necessário o esclarecimento do processo investigativo enquanto ciência, executado por meio de técnicas e procedimentos legitimados pela metodologia da pesquisa científica. Andrade esclarece, citando João Alvaro Ruiz, que “pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagrada pela ciência” (ANDRADE, 1997, p. 11).

Partindo dessa análise, o cenário da investigação científica, no campo da administração, revela uma tendência a uma abordagem antes utilizada regularmente por antropólogos e sociólogos (GODOY, 1995). Trata-se da abordagem qualitativa no campo da pesquisa em administração. A autora salienta que “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental” (GODOY, 1995, p. 62). Os pesquisadores, complementa a autora, não partem de hipóteses pré-definidas e sim de focos mais amplos que se tornam específicos durante a investigação.

Inserindo tais análises no presente trabalho de investigação e, como característica básica da abordagem qualitativa, esta pesquisa é considerada descritiva onde “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles” (ANDRADE, 1997, p. 15). Segundo Godoy (1995) a preocupação do pesquisador é com o processo e não com os resultados simplesmente. A investigação deste trabalho se caracteriza por uma pesquisa qualitativa, um estudo de caso descritivo.

[...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001, p. 21).

O estudo de caso, na visão de Yin (2001), supera o sentido de tática de coleta de dados ou mesmo simples característica de um planejamento de pesquisa. É, sobretudo, uma estratégia de pesquisa abrangente, ou seja, envolve a lógica do planejamento e as especificidades da coleta e análise dos dados.

3.2 OBJETO E SUJEITOS DA PESQUISA

O objeto de estudo do presente trabalho é uma unidade de produção que pertence a uma empresa do pólo moveleiro de Linhares, norte do Estado do Espírito Santo. O que se pretende é analisar as formas de gestão e organização do trabalho nesta empresa. Para tanto, optou-se por realizar a pesquisa na Movelar por se tratar da maior empresa do pólo moveleiro de Linhares, conforme citado no capítulo anterior, tomando-a como referência de análise e poder, a partir desse estudo, realizar inferências teóricas que possam abranger a indústria do referido pólo.

Os sujeitos da pesquisa foram definidos a partir de critérios não probabilísticos, selecionados por acessibilidade, ou seja, distanciando-se de procedimentos estatísticos de forma a selecionar os sujeitos pela facilidade de acesso a eles e por tipicidade, isto é, a seleção baseia-se na representatividade dos sujeitos em função do objeto de estudo (VERGARA, 1998). Desse modo, a definição dos sujeitos considerou:

- a escolha da unidade de produção da indústria de móveis Movelar;
- a ênfase nas características da gestão e organização do trabalho, aliadas ao contexto da reestruturação produtiva.

Para delimitar o número inicial de sujeitos da pesquisa, foi obedecido o critério do tempo de permanência dos mesmos nos cargos que ocupam atualmente.

Optou-se por definir a seleção dos entrevistados, entre aqueles que exercem suas funções atuais, no mínimo, há dois anos. Assim, de acordo com a análise de Poirier, citado por Junquilha (2000), entre a vigésima e trigésima entrevista é comum ocorrer a saturação das informações, sendo raro o surgimento de novos fatos, definiu-se o número inicial de entrevistas dentro daquela faixa sendo que o número final foi de dezenove, uma vez que as informações coletadas foram consideradas saturadas. Levando-se em conta as condições expostas e atendendo aos critérios de tipicidade e acessibilidade propostos por Vergara (1998), definiu-se assim o grupo de sujeitos da pesquisa:

- o diretor-presidente da indústria;
- o superintendente industrial;
- os coordenadores de produção de cada Unidade (Unidade 1, Unidade 2 e Unidade 3)
- supervisores de produção (um de cada Unidade);
- líderes de produção (um de cada Unidade);
- operadores, ou seja, os profissionais em cargos de execução direta na produção, sendo três da Unidade 1, dois da Unidade 2 e mais dois da Unidade 3;
- o superintendente de recursos humanos.

É importante destacar que todos os níveis hierárquicos da unidade de produção estão devidamente representados no grupo de sujeitos da pesquisa selecionado e que o gerente de recursos humanos foi entrevistado devido à constante menção da atividade do departamento na indústria e, principalmente, pela interação deste com a unidade de produção no tocante à gestão e treinamento dos funcionários.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como salienta Rudio “de acordo com o tipo de informações que se deseja obter, há uma variedade de instrumentos que podem ser utilizados e maneiras diferentes de operá-los” (RUDIO, 1986, p. 111). Yin (2001) apresenta fontes distintas para coleta de dados em um estudo de caso: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Entre os instrumentos de coleta de dados disponíveis para a investigação, procurou-se realizar, inicialmente, a pesquisa documental, que Lüdke e André (1986) denominam um método de coleta de dados que “pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 38).

Os documentos e comunicações foram importantes no momento de traçar um perfil da organização pesquisada, sendo muito utilizados como complemento a outro instrumento de coleta de dados, a entrevista. Lüdke e André (1986) destacam que a entrevista é um dos instrumentos básicos para a coleta de dados. Andrade teoriza que

uma entrevista pode ter por objetivos: averiguar fatos ou fenômenos, identificar opiniões sobre fatos ou fenômenos, determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em dadas circunstâncias, descobrir os fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos, condutas, comparar a conduta de uma pessoa no presente e no passado, para deduzir comportamentos futuros etc. (ANDRADE, 1997, p. 26).

Yin (2001) destaca a importância da entrevista como fonte de informação para o estudo de caso e salienta que é comum as entrevistas serem conduzidas de forma espontânea. Essa natureza da entrevista, reforça o autor, permite indagar o entrevistado sobre os fatos e, ao mesmo tempo, conhecer sua opinião sobre determinados eventos.

A proposta para coleta dos dados, por meio de entrevistas, foi desenvolvê-las de forma semi-estruturada que

parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e perguntas que interessam à pesquisa, e que oferecem um amplo campo de interrogativas, conseqüentes de novas perguntas que vão surgindo, à medida que se recebe as respostas dos informantes (CHIZZOTTI apud PASTRO, 1999, p. 53) .

O que se pretendia era conhecer diferentes análises para o mesmo problema: os aspectos concernentes à reestruturação produtiva na unidade de produção da indústria moveleira e seus reflexos na gestão de organização do trabalho naquela unidade.

As entrevistas foram conduzidas por meio de roteiro específico (ANEXOS A, B e C), de acordo com a tipicidade dos sujeitos da pesquisa e gravadas em fitas microcassetes, durando, aproximadamente, cinquenta minutos cada uma. Os supervisores de produção entrevistados foram indicados pelos respectivos coordenadores da unidade a que pertencem. Já os líderes e os operadores entrevistados foram indicados pelos supervisores de produção. As entrevistas foram realizadas, na maioria das vezes, nas salas dos próprios coordenadores de produção. O gerente de recursos humanos foi entrevistado durante a análise dos dados coletados junto aos funcionários da unidade de produção e do diretor-presidente. Considerou-se importante a entrevista pois alguns aspectos da gestão e da organização do trabalho estavam diretamente ligados à atividade de recursos humanos, uma vez que buscou-se esclarecer dúvidas que foram surgindo a partir dos depoimentos dos entrevistados.

Para a análise de dados, acredita-se que deve ser realizada durante todo o processo investigativo. Para Lüdke e André

a tarefa de análise implica, num primeiro momento, a organização de todo o material , dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar nele tendências e padrões relevantes. Num segundo momento essas tendências e padrões são reavaliados, buscando-se relações e inferências num nível de abstração mais elevado (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 45).

Ao final da coleta de dados, procede-se à análise formal destes. Para tanto, como sugerem Lüdke e André (1986, p. 48), “o primeiro passo nessa análise é a construção de categorias descritivas”, tendo como base inicial o referencial teórico pesquisado, obtendo-se assim a primeira classificação dos dados. Os mesmos autores sugerem que tais categorias iniciais podem ser suficientes, dependendo da sua amplitude e flexibilidade. Para a construção das categorias, ou categorização,

optou-se pela vinculação ao “tema” que, de acordo com Vieira apud Pastro (1999, p. 55) entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, mais rápida e mais eficaz “[...] é a análise temática, que se traduz por isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira”. Desse modo, a partir da releitura do referencial teórico e da análise dos dados coletados na pesquisa de campo, em busca de recorrências, estas foram classificadas em 12 categorias de análise:

1. percepção dos sujeitos sobre o processo de mudança;
2. incorporação de novas tecnologias (produto e processo);
3. qualificação do trabalhador;
4. competitividade do mercado;
5. padronização de atividades (processo de trabalho);
6. flexibilização do processo de trabalho;
7. práticas (políticas) de recursos humanos;
8. planejamento, execução e controle do trabalho;
9. tomada de decisões;
10. a dimensão do trabalho em grupos;
11. o processo de comunicação interna;
12. percepção dos sujeitos sobre seu papel de gestor.

Por meio da categorização, os dados foram analisados cruzando-se as várias informações coletadas de modo a verificar possíveis inconsistências e possibilitar atender aos objetivos deste trabalho, aliando o arcabouço teórico à realidade organizacional encontrada na pesquisa de campo.

O próximos capítulos tratam das características da reestruturação produtiva e da organização do trabalho na Movelar, indústria de móveis que serviu de objeto de

pesquisa desta dissertação. Vale ressaltar que as categorias de análise, definidas para o tratamento dos dados da pesquisa de campo, estão inseridas na interpretação dos dados coletados, diluídas no próximo capítulo. Entretanto, não se utilizou de tópicos específicos para cada categoria e sim contextualizou-se dentro de tópicos que se considera abrangentes e que deram conta da análise que se pretendeu realizar.

4 CARACTERÍSTICAS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA MOVELAR – UM ESTUDO DE CASO

4.1 A CONSTRUÇÃO DE UMA HISTÓRIA

Em um momento histórico, em que predominava a cultura do café na economia do Espírito Santo como principal atividade para a subsistência da família, outras atividades, como a fabricação de móveis rústicos, eram desenvolvidas. Assim, de maneira simples e, acompanhando a historicidade do fato, começa a história da Indústria de Móveis Movelar que, em 2004, completa trinta e quatro anos de existência. Para escrever este item, utilizou-se, como fonte de pesquisa principal, a obra de Lorandi (2002). Há mais de quarenta anos a família Rigoni, o casal Gerônimo e Angelina e seus treze filhos, fabricava algumas peças de madeira, principalmente após o almoço, ou nas “folgas do trabalho na roça”. As primeiras peças fabricadas foram camas para os filhos do casal Rigoni e, aos poucos, os demais móveis da casa. A madeira era extraída da floresta nas adjacências da propriedade da família e arrastada até o quintal da casa onde era serrada. Tudo isso era realizado sem qualquer conhecimento técnico anterior sobre o processo de serragem e secagem da madeira e o desenho dos móveis era obtido por meio de similares emprestados por familiares ou observados na Igreja que a família freqüentava.

A madeira utilizada era considerada “nobre”, como a peroba branca e peroba do campo, o que tornava o trabalho ainda mais complexo, devido à dificuldade de se lidar com aquele tipo de matéria-prima. Em 1963, época em que se mudou de Linhares para Montanha, cidade também ao norte do Espírito Santo, a família Rigoni montava sua primeira marcenaria, liderada por José Maria Rigoni, o terceiro filho, que acreditava que a fabricação de móveis seria o principal meio de subsistência da família futuramente. Pouco tempo depois, o marceneiro José Maria dominava as principais operações da fabricação de móveis e vendia para a população local

algumas de suas cristaleiras, mesas e cadeiras que eram fabricadas com jacarandá, jequitibá e peroba do campo, madeiras que, acredita-se, praticamente não se encontra hoje, principalmente no fabrico de móveis, uma vez que se utilizam de materiais mais sofisticados de produção, como chapas de madeira aglomerada revestida com melanina de baixa pressão.

Em 1969 a família Rigoni volta para Linhares e, mais uma vez, constrói um galpão próximo à residência para que ali funcione a marcenaria. Como não tinham dinheiro para comprar máquinas para a produção dos móveis, a família alugava equipamentos e ferramentas de outra fábrica, a do marceneiro Natan Elias. A madeira era levada de bicicleta ou carrinho de mão até a fábrica e lá serravam e “passavam a madeira na máquina”. Depois, levavam de volta para o galpão da família e ali montavam as cadeiras, mesas e demais móveis que produziam. Com o tempo, levaram as máquinas para a própria marcenaria e, mais tarde, compraram as primeiras máquinas com recursos próprios o que fez com que a marcenaria se transformasse em uma fábrica maior e pudessem abrir pontos de venda na cidade para comercializar os próprios produtos. Desse modo, surgiu a Indústria de Móveis Rigoni e a família, desde a mudança de Montanha para Linhares, passava a sobreviver apenas com a fabricação de móveis comandada por José Maria Rigoni.

Totalmente comparada ao estilo de produção artesanal, a fabricação de móveis da Indústria Rigoni conservava “a concepção do todo”, ou seja, a madeira bruta, apenas serrada, era aplainada, novamente serrada, furada, envernizada e as peças montadas, para dar forma ao produto, por uma única pessoa: todos sabiam fazer o produto por inteiro, não apenas partes dele, como preconizam outras formas de organização do trabalho na produção, taylorismo/fordismo, por exemplo.

À medida em que a fábrica crescia, novas lojas para revenda eram abertas e os irmãos de José Maria assumiam novas funções na fábrica, como por exemplo Encarregado de Produção, pelo menos por parte dela, cargo que Domingos Rigoni, atual Diretor-Presidente da Movelar, ocupou aos dezesseis anos de idade. Para comercializar os produtos que fabricavam, era comum a família carregar o caminhão nos finais de semana e viajar para o interior do município, ou até mesmo para cidades vizinhas.

Nos anos 1970, gradativamente, a Indústria de Móveis Rigoni, substituía a forma de organização do trabalho e produção artesanal pelo processo de produção em série. Um dos funcionários, que há mais de trinta anos trabalha na Movelar, aponta que o fato marcante na história da indústria foi

a coragem de Domingos [Rigoni] de substituir um processo fabril artesanal pelo sistema de produção em série (OPERADOR 1).

A mudança diminuiu o custo do produto que pôde ser direcionado também para um público de menor poder de compra, o que ampliou o potencial de vendas. Ainda, com uma quantidade maior de unidades produzidas, a rede de distribuição da Indústria de Móveis Rigoni atendeu uma parte maior do Espírito Santo ampliando o mercado consumidor para os Estados da Bahia e de Minas Gerais.

Em 1979, a Indústria de Móveis Rigoni adquiriu a empresa Mobrasa, então a maior do Estado, e a partir de 1980 todo o processo de fabricação é transferido para os galpões da recém-fechada Mobrasa e passa a se chamar Movelar. Atualmente a empresa compreende uma área de trinta mil metros quadrados de área construída, em um área total de duzentos e oitenta mil metros quadrados. Outro momento marcante na história da Movelar foi, logo após a adoção do processo de produção em série, a utilização do “aglomerado” que substituiu a madeira maciça, permitindo a redução do custo do produto ainda mais.

4.2 O PROCESSO DE MUDANÇA: PRIMEIROS PASSOS DA REESTRUTURAÇÃO

No início dos anos 1990, a preocupação do Diretor-Presidente da Movelar, Domingos Rigoni, era com o Plano Collor [proposta de combate à inflação do então Presidente da República Fernando Collor de Mello] que “confiscou” o dinheiro depositado em poupança dos brasileiros. A medida do Governo Collor atormentou a Movelar uma vez que a tendência era que o consumo de móveis, como da maioria

dos demais produtos e serviços, diminuísse como, de fato, ocorreu. Contudo, passada a crise inicial gerada pelo Plano Collor, a Movelar conseguiu expandir-se principalmente a partir da abertura do mercado, defendida pelo próprio Presidente da República Collor de Mello. O Diretor-Presidente da Movelar revelou que

no início da década de 90, os empresários do setor passaram a visitar mais feiras internacionais de móveis e de máquinas, assim como fábricas no exterior [...] Começaram a trazer novos conceitos de fábricas, de *layouts*, de *design* e a importar máquinas para modernizar o parque fabril (DIRETOR-PRESIDENTE).

O mesmo ainda revela que “a Movelar chegou a dobrar a produção nos últimos sete anos” graças ao aumento do consumo interno, uma vez que as exportações ensaiavam seus primeiros contatos. Atualmente, a Movelar emprega uma força de trabalho composta por aproximadamente novecentos e vinte funcionários sendo seiscentos e vinte ligados à produção industrial e, destes, quinhentos e cinquenta diretamente ligados às operações e, em conjunto com duas empresas terceirizadas, a Qualy e a Qualitá, gera aproximadamente mais duzentos empregos indiretos. A Movelar é líder na produção de dormitórios laminados em madeira na América Latina, produzindo uma média mensal de doze mil roupeiros, quinze mil camas, três mil cômodas e oito mil criados, sendo comercializados para mais de quinze países da América Latina, América Central, África e Oriente Médio.

As principais mudanças que ocorreram na Movelar nos últimos cinco anos, relatadas pelos entrevistados, se referem basicamente à utilização de novos equipamentos na produção e a utilização de novos materiais como matéria-prima. Outra mudança ocorre no contexto organizacional: o treinamento e a “participação” dos funcionários, que merece algumas considerações mais contundentes expostas em outra parte deste texto, adiante.

Operacionalmente falando, a empresa estava direcionada para a fabricação do roupeiro laminado e o mercado sinalizava para o roupeiro de madeira impressa. Isso representa a principal mudança na produção, principalmente se considerar os últimos dois anos [transição do laminado para o impresso de madeira] (COORDENADOR 1).

A empresa cresceu muito fisicamente e aumentou significativamente a sua produção, aumentando o número de funcionários. A aquisição de maquinários de última geração também fez com que a empresa melhorasse competitividade (DIRETOR-PRESIDENTE).

A empresa cresceu e houve divisões de unidades. Cresceu a unidade de painéis e criaram a unidade de exportação, houve muita mudança de layout.

[...] Houve também crescimento na parte de treinamento, muitos treinamentos foram realizados nos últimos dois anos (COORDENADOR 3).

Em relação às Unidades de Produção, pode-se assim defini-las:

- UNIDADE 1: fabricação de roupeiros; é a maior das unidades em termos de número de funcionários e volume de produção;
- UNIDADE 2: responsável pela fabricação de cômodas e, até a inauguração da unidade 4, também fabrica os móveis para exportação;
- UNIDADE 3: se divide em 3a, fabricação de roupeiro com parte curva, que representa uma grande inovação em termos de *design*; 3b, fabricação de painéis (corta-se a madeira em pranchas, prepara, seleciona e cola para, mais tarde, desenhar os moldes para o corte) que atende todas as unidades; 3c, fabricação de camas; 3d, fabricação de lâminas que são coladas nos roupeiros; 3e, uma nova subunidade que é responsável pela fabricação de gavetas;
- UNIDADE 4: está em fase de construção (finalização) que atenderá a fabricação de móveis exclusivamente para exportação.

Um dos entrevistados, em seu depoimento, reflete o papel do mercado – ou da competitividade do mercado – no processo de mudanças:

As mudanças começam a partir do mercado que pressiona, cada vez mais, a operar com metas mais arrochadas o que interfere na produção (aumento da produção diária, com diminuição de pessoal, exigência de maior qualidade, mais rapidez). O pessoal diminuiu em função da redução de custos visando maior eficiência. Tem processos que antes trabalhavam várias pessoas e, a partir do momento em que comprou maquinário melhor, deu para diminuir e a qualidade do produto saiu melhor. As pessoas acabaram sendo substituídas pelas máquinas, infelizmente (SUPERVISOR 1).

Quando o entrevistado se refere à redução do número de funcionários, esta não se manifestou em uma quantidade que pudesse provocar um impacto social, nem mesmo resistências dos funcionários na própria indústria. O que aconteceu foram substituições que se fizeram necessárias devido a aquisição de novas máquinas. O entrevistado destacou ainda que tais mudanças

atendem ao mercado que sempre exige algo diferente e isso faz com que a empresa toda acaba sendo afetada tendo em vista novas linhas de produtos que são fabricadas a cada ano (SUPERVISOR 1).

Vale ressaltar que o Diretor-Presidente argumenta que houve aumento da quantidade de funcionários o que contradiz o depoimento acima (SUPERVISOR 1) e

o que vem a seguir (SUPERVISOR 3). Isso se explica pois realmente houve redução da quantidade de funcionários no momento da implementação das mudanças, mas posteriormente foi ampliado, gradativamente, tendo em vista o aumento da produção decorrente da demanda do mercado consumidor. Analise-se outro depoimento:

A automação da produção foi uma mudança de 180 graus. A maioria do maquinário é totalmente automatizada [na unidade 3 somente] e isso agiliza o processo. Também houve a adequação de layout para o processo produtivo (de determinadas peças), aproveitamento de profissionais que, ao invés de trabalhar em apenas uma máquina, fazem rodízio entre elas o que diminuiu o número de pessoas, de maneira a adequar à necessidade de produção, aumentando a produtividade.

O rodízio ainda existe [somente na unidade 3 e no setor de vendas]: quando determinado setor agiliza a produção de forma a atingir suas metas, este passa a auxiliar outro setor que ainda não cumpriu as suas, assim vão fazendo o aproveitamento de profissionais. Hoje, para a Movelar, no momento da contratação de qualquer profissional este tem que ter funções múltiplas que funcionará como um coringa e assim atendendo as necessidades futuras da empresa.

[...] As funções múltiplas são assim avaliadas: a empresa contrata os funcionários como auxiliares de serviços gerais e são treinados para lidar com as máquinas que irão operar. Cada líder deve estar treinado para treinar esse funcionário em mais de um equipamento. Então um funcionário passa um determinado tempo em um maquinário, depois passa para outro. É feito uma espécie de ambientação do funcionário em toda a fábrica o que permite que ele possa ser transferido para qualquer unidade de produção sem maiores dificuldades (SUPERVISOR 3).

As mudanças, para os entrevistados, se devem basicamente às exigências do mercado consumidor, como pode ser constatado nas transcrições dos seus depoimentos a seguir:

O poder aquisitivo do mercado consumidor brasileiro que diminuiu, fazendo com que a indústria repensasse sua estratégia para a fabricação de móveis em “impressos” uma vez que o custo do laminado é maior e para um padrão de consumidor “mais elevado” (COORDENADOR 1).

A automação é imprescindível, pois a empresa que não age dessa forma fica para trás. Hoje o mercado é bastante exigente. No caso do QL (quadro de lotação) foi necessário [a redução] devido a adequação de produtividade com produção, ou seja, com um quadro muito inchado, não havia a produtividade que se tem hoje com o quadro diminuído. A necessidade de redução foi mais no nível econômico da empresa e adequando aos sistemas de administração correta, aliando ao sistema de Ford, Toyota. Esses sistemas são arcaicos, mas ainda são aplicados pois acredita-se que seja eficiente. O que importa é como aplicam esses conhecimentos, pois são privilégio dos cargos de liderança (SUPERVISOR 3).

Todos os anos mudam os modelos dos produtos e, conseqüentemente, a forma de produzir muda (OPERADOR LÍDER 1).

O mercado sinalizou que havia espaço para um crescimento de produção, e foi isso que a Movelar fez, aumentou sua área física de produção, comprou maquinários, contratou consultores especializados, começou a investir em mercados estrangeiros, aproveitando da sua logística privilegiada, já que a Movelar está localizada muito próxima de um dos maiores portos do Brasil. Desta forma a empresa cresceu muito, hoje produzimos 18.000 camas, 15.000 criados e cômodas (DIRETOR-PRESIDENTE).

Cresceu muito a exigência do mercado, passou-se a investir mais em design, os produtos já não são mais simples de serem feitos [...] apertou mais a questão de controle, de refugo e retrabalho [de maneira a evitá-los]. Todos os níveis das unidades registraram aumento de produção (COORDENADOR 3).

A disseminação das mudanças entre os funcionários ocorreu de forma gradativa e “não-traumática”, como revela um dos entrevistados. Quando uma mudança afetava todas as unidades de produção o Diretor-Presidente reunia todos os funcionários e falava diretamente a eles, procurando esclarecer todos os aspectos da mudança. Interessante é o depoimento de um dos entrevistados que revela uma “participação” dos funcionários no processo de mudança, mesmo que isso represente apenas um “envolvimento” e não a tomada de decisões propriamente:

Normalmente quando há a compra de uma nova máquina, por exemplo, o operador é consultado para se avaliar a sua eficiência de acordo com a produção normal. As pessoas que estão no processo, já têm uma noção que para conseguir alguma coisa vai ter que melhorar ali... ali... Então quando compra isso é passado para eles, pois lidam diretamente com o processo (SUPERVISOR 1).

Quanto às manifestações de resistências às mudanças, praticamente não ocorreram, isto é, nada que não pudesse ser tranqüilamente gerenciado:

As mudanças apesar de acontecerem num breve período de tempo, ocorrem sem maiores problemas. O Departamento de RH preparou e treinou incansavelmente todos os envolvidos (DIRETOR-PRESIDENTE).

[...] É claro que existe uma “cisma” por ser uma coisa nova na questão operacional, mas ... tranqüilo (COORDENADOR 1).

Existe a adaptação da mudança, mas resistência não. Nem mesmo a redução do pessoal causou resistência (SUPERVISOR 1).

As pessoas criam em torno do que acreditam uma espécie de muralha que para você escalar se torna muito difícil. Elas pensam em algo e fica difícil mudar se não tiver apoio. Quando a mudança é muito abrangente, nós pedimos ajuda ao RH, aos psicólogos. As resistências ocorrem mais onde as mudanças devem realmente ser difundidas (SUPERVISOR 3).

Todas essas mudanças podem esclarecer, ou pelo menos indicar, algumas das características da reestruturação produtiva da Movelar.

Outra preocupação da Movelar foi com o *design* dos produtos para exportação. Atualmente, a unidade de produção para móveis de exportação funciona junto à Unidade 2 da empresa e os modelos são os mesmos lançados no mercado nacional. Entretanto, atentou-se para modelos diferenciados de dormitórios para os diferentes países que a Movelar exporta. Dessa forma, novos modelos estão sendo desenhados e fabricados e uma nova unidade de produção (a Unidade 4) está sendo construída para, segundo os entrevistados, exclusivamente atender ao mercado internacional.

4.3 A QUESTÃO DA QUALIDADE E O DISCURSO DA PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Voltando ao contexto das mudanças, e dos aspectos que podem apontar para um processo de adaptação e reestruturação produtiva, no início dos anos 1990 a Movelar engaja-se no discurso da qualidade aliado ao discurso da competitividade do mercado. Nesse contexto, a empresa lança-se à conformidade aos padrões de qualidade internacionais, ou seja, adequação aos padrões dos chamados programas de qualidade total, implantando normas internacionais.

Conseguimos a certificação ISO 9000, algo que se pensava ser impossível de conseguir. Sempre imaginávamos que era coisa de empresa de primeiro mundo. Mais tarde, em 2002, conseguimos a certificação ISO 14000 atestando nossa preocupação com a gestão ambiental (DIRETOR-PRESIDENTE).

Como escopo dos programas de qualidade total, e tendo em vista a certificação da qualidade dos processos, a Movelar se vê diante de uma “cultura” voltada exclusivamente para padrões. E isso se confirma:

todas as tarefas são padronizadas e seguem um ritmo considerado normal, não existe algo que fuja da rotina. Cada funcionário tem sua tarefa definida pelo superior e não tem autonomia para alterar ou redefinir o processo (COORDENADOR 1).

Interessante ressaltar que Leite (1997) já havia mencionado a consequência indesejável desse processo de adequação a padrões de qualidade internacionais, como apresentado acima. Contudo, apesar da padronização, a gestão dos funcionários se desenvolveu de maneira flexível, na visão dos entrevistados, o que pode ser paradoxal. Veja-se o discurso do Diretor-Presidente:

Até hoje sempre falo que o segredo do sucesso é comprometimento, garra, muita vontade, determinação, muito trabalho e acompanhamento. O segredo do sucesso é o acompanhamento. Temos que acreditar nas pessoas e delegar poderes, funções e tarefas e acompanhar o desenvolvimento delas. Se delega, acredita e acompanha, tem tudo para dar certo. Se ficar centralizando as coisas em você, terá dificuldade para crescer.

Ainda, acrescenta que

infelizmente o Governo não consegue dar esta cultura às pessoas, conforme necessitam as empresas [sobre a qualificação profissional e educação formal]. Por isso as empresas no Brasil estão investindo cada vez mais em cultura, no aprimoramento de seus quadros. O maior patrimônio de uma empresa é e será sempre o seu quadro de pessoal. Então você tem que estar sempre investindo nestas pessoas, mandando alguém viajar, participar de seminários, visitar feiras, trazer palestrantes, passar fitas de vídeo interessantes.

Desse modo, a Movelar demonstra uma capacidade de articular o desenvolvimento profissional de seus funcionários o que se transformou em um dos pilares da sua gestão organizacional: o dito [sim, porque esse é o discurso de **todos** os entrevistados] “envolvimento” dos trabalhadores, o que acontece pelo menos na forma de informações sobre as transformações do processo gerencial e produtivo, já que as decisões continuam, como nas formas clássicas de gestão (taylorismo/fordismo), em níveis hierárquicos mais elevados.

Todos os entrevistados que ocupam cargos de chefia destacaram a importância da qualificação, treinamento ou processo educacional permanente na Movelar. Tanto que têm seus cursos de graduação e/ou pós-graduação com parte dos custos paga pela empresa. Alguns estão realizando curso de mestrado, como os Coordenadores e o Superintendente de produção. Os cursos de graduação não são exclusividade para quem ocupa cargos de chefia, todos podem fazer, desde que o curso pleiteado agregue valor para a função que o funcionário exerce. Ainda, para os cargos que lidam com a unidade de exportação, a Movelar incentiva a realização de cursos de idioma inglês.

Acredita-se, “lendo” o discurso dos entrevistados, que os funcionários da Movelar são realmente considerados importantes “colaboradores” [como são chamados] no processo de trabalho. Sua “participação” é requerida em vários momentos, como por exemplo, no episódio da definição dos puxadores das gavetas de uma nova linha de produtos. Os desenhos, ou projetos, foram apresentados e os funcionários decidiram qual foi utilizado nos móveis que fabricaram. Entretanto, acredita-se que essa participação é marcada por um viés pois, uma vez lidando com processos de trabalho totalmente padronizados e parcelizados, resta apenas a “participação” em decisões de importância relativa que não modificam significativamente a forma com que o trabalho é realizado.

O treinamento dos funcionários da Movelar é constante e visa não apenas aspectos técnicos, mas também comportamentais. Estes últimos estão sempre sendo foco das atenções das lideranças que mantêm um contato estreito com o departamento de recursos humanos da empresa que gerencia a operacionalização do treinamento. O último treinamento realizado, à época das entrevistas [janeiro de 2004] tratava da comunicação interpessoal e interdepartamental, visto que a comunicação é muito valorizada na Movelar pois, acreditam os entrevistados, que os funcionários devem estar sempre informados sobre o cotidiano da produção e das demais informações que podem, de alguma forma, afetar o trabalho negativamente.

As informações são transmitidas diretamente aos funcionários pelos líderes de produção, mas há comunicações formais por toda a empresa: quadros de avisos, cartas, memorandos, *e-mails*. Entre as unidades de produção as comunicações devem ser padronizadas.

Toda a comunicação [entre unidades] deve ser registrada. Não existe mais a comunicação oral. Tudo é registrado (OPERADOR-LÍDER 3).

Isso se deve ao fato de já ter ocorrido distorções das informações e a produção ter sido prejudicada. Aliás o processo de comunicação na Movelar é fator de muita preocupação, pelo menos é o que se pode extrair do discurso dos entrevistados. Como já relatado acima, treinamentos e programas de capacitação são especialmente elaborados pelo departamento de recursos humanos, tendo em vista as solicitações dos diversos níveis de chefia na unidade de produção:

treinamento e uma gestão transparente são os principais meios utilizados para comunicar eficientemente com todos (DIRETOR-PRESIDENTE).

Procuramos fazer isso na Movelar, passar o máximo de informações para os empregados, para que eles conheçam ao máximo a sua empresa. Às vezes ele trabalha em uma área estratégica, em um setor importante para a empresa, mas não tem consciência disso. Quando o funcionário conhece bem a sua empresa se sente parte dela, se sente integrado e como peça importante, ele trabalha mais satisfeito, mais motivado, se empolga mais e assim ajuda mais (COORDENADOR 2).

O discurso da “transparência” na gestão, principalmente na comunicação, é recorrente entre os entrevistados, que ressaltam a importância de todos conhecerem muito bem o que fazem, assim como conhecerem o que acontece no cotidiano da indústria. Destaca-se aqui o principal canal de comunicação na Movelar, que são as reuniões diárias de cinco minutos, onde os operadores líderes se reúnem com seus subordinados:

todas as equipes se reúnem com os líderes e ali se coloca algum recado, alguma mensagem etc. (COORDENADOR 1).

Há uma reunião com os operadores líderes todas as manhãs, para estar passando as situações do dia anterior e traçar as metas do dia. (SUPERVISOR 1).

Naquelas reuniões nem sempre se trata de assuntos de produção e sim ajuda, ler alguma estória, assuntos que vão preparar o funcionário para aquele dia de trabalho. Comentam-se mudanças. (SUPERVISOR 2).

Pode-se perceber que há um esforço de todos os envolvidos em cargos de liderança para esclarecer aos “colaboradores” o máximo de informações possível de modo a minimizar problemas com a produção. Ainda, nas reuniões diárias pode-se diagnosticar possíveis problemas pessoais dos funcionários que, ao serem convidados a conversar com o operador líder, podem ser encaminhados a algum departamento ou pessoa que possa resolver. A intenção não é resolver todos os problemas das pessoas, resalta um dos supervisores entrevistados, mas minimizar possíveis conflitos pessoais, que pelo simples fato de estar disposto a ouvir o “colaborador” já auxilia. Nas reuniões diárias, cabe relatar, são lidas mensagens de otimismo que procurem “elevar a auto-estima dos funcionários” (SUPERVISOR 2) e todas as quartas-feiras é lida a mensagem do presidente.

É importante a gente colocar dizeres otimistas que levam as pessoas para cima. Nos livros que li sempre achei importante as frases que alimentam a auto-estima das pessoas (DIRETOR-PRESIDENTE).

Nesse sentido é reforçada a idéia da “participação” com um programa de sugestões e/ou propostas de melhorias que premia os funcionários. As sugestões são avaliadas semanalmente por um comitê e as três melhores são premiadas com dinheiro, entretanto todos recebem uma carta do Diretor-Presidente agradecendo a participação. Este comitê é coordenado pelo setor de qualidade, que convida representantes das superintendências para compor o grupo que avalia as idéias. A superintendente de recursos humanos relatou que o comitê está passando por reformulações e passará se chamar PIM – Programa de Idéias Movelar, mas a sua coordenação e composição permanecerão as mesmas. Há ainda o Comat (Comitê para melhorias no ambiente de trabalho), coordenado e composto por funcionários do setor de segurança do trabalho, que avalia assiduidade, organização, produtividade e índice de acidente de trabalho. As “equipes” que obtêm os melhores índices naquela avaliação ganham cestas básicas e acumulam pontos que podem ser convertidos em um dormitório para a “equipe” no final do ano. Como se pode perceber, mesmo adotando uma “cultura” de padrões, em decorrência das normas de certificação da qualidade, a “participação” dos funcionários se manifesta a partir do processo “transparente” de comunicação e a possibilidade de sugerir mudanças. Porém, acredita-se que tais mudanças não alteram substancialmente a forma como o trabalho é realizado, o que significa que não há autonomia para tanto, ou seja, mais uma vez ocorre o que se pode denominar “envolvimento” dos funcionários no contexto do processo de trabalho, que a Movelar, interpretando os depoimentos coletados nas entrevistas, caracteriza de “participação do colaborador” numa tentativa de “humanizar o ambiente de trabalho” – discurso declarado pela gerência de recursos humanos e ratificado pela superintendência de produção.

4.4 A BUSCA DE PARCERIAS E A TERCEIRIZAÇÃO

Sobre o aspecto da terceirização, comum no contexto da reestruturação produtiva, a partir de 1994, a Movelar procurou firmar parcerias e ofereceu a empresas filiadas

ao Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Linhares, a oportunidade de produzir alguns itens da sua linha. Na época, o pólo moveleiro de Linhares aos poucos consolidava-se, não possuindo as características atuais. Das experiências de terceirização da Movelar, destacam-se a empresa Qualitá, que recebeu encomendas para a produção de criados-mudos e a Qualy, para a produção de roupeiros.

A Movelar buscava linhas especializadas de produção, com layout próprio, equipamentos e máquinas desenvolvidas e dedicadas àquele produto. Com isso, desenvolveram-se parcerias com fornecedores de acessórios, como gavetas, calceiros, cabideiros, barras e estrados de cama. Além disso, buscou-se junto aos fornecedores de matérias-primas, o máximo de especificidade no suprimento básico tal com chapas aglomeradas nas dimensões mais adequadas e madeiras pré-cortadas nas dimensões ideais para a linha da Movelar (SUPERINTENDENTE).

Com o intuito de fortalecer as parcerias e acreditando que a terceirização era uma estratégia viável, a Movelar investiu em apoio logístico às terceiras e treinamento dos trabalhadores. Prova dos ganhos de produtividade é que, atualmente, a Qualitá produz em um dia o que levava vinte e dois para produzir e a Qualy produz em meio dia o que demorava duas semanas.

Em relação às parcerias, a Movelar procurou estreitar as relações com os seu fornecedores uma vez que, há três anos, decidiu diminuir os custos com estoques de matéria-prima, adotando procedimentos que muito se assemelham ao *just in time*⁶. Alguns componentes, devido à demanda da produção e à distância do fornecedor, requerem um estoque regulador. A ordem é produzir o que se vende e não o contrário. Essa estratégia requer um esforço muito maior dos funcionários que lidam com vendas. Assim, adotou-se nova estratégia também na força de vendas.

Com a Internet, e todas estas facilidades que estão por aí, o lojista passou a trabalhar com pouco estoque. Quando precisa repor mercadorias, liga e faz a encomenda. Não precisa mais que o representante passe na loja para tirar a nota dos pedidos. Também por isso mudamos a denominação e a função de representantes comerciais para a de consultor. A função dele agora é a de visitar as lojas, conversar com os gerentes, colher opiniões e sugestões sobre os nossos produtos e ainda treinar os montadores e vendedores. Enfim acompanhar o que se passa com os nossos produtos nas lojas. Cada consultor de vendas tem um assistente técnico. O que o lojista não solucionar na casa do consumidor, envolvendo a montagem de um dos nossos móveis, este assistente tem a função de resolver. Assim, ao passar em frente a uma loja notar que o nosso móvel não está bem montado, deve entrar e acerta a peça (DIRETOR-PRESIDENTE).

⁶ Conceituado na página 9 desta dissertação.

A empresa conta hoje com quatro gerentes regionais de vendas, atuando em áreas distintas: Norte/Nordeste, Sul, São Paulo e outro no Sudeste/Centro Oeste. E cada gerente coordena em média a atuação de onze consultores e cada consultor tem em média um assistente técnico. Neste sentido, A Movelar dispõe de onze centrais de assistência no país para que quando um cliente necessitar de assistência técnica, não precise mais recorrer à diretamente à empresa. Há uma unidade de assistência central em São Paulo e os demais consultores criaram suas próprias centrais. A Movelar abastece a central de assistência e a central atende ao lojista, o que significa que o lojista passa a contar com a assistência técnica em menos de 24 horas.

A seguir, no Quadro 2, apresenta-se um resumo dos principais eventos ocorridos na Movelar que podem apontar para a compreensão de sua reestruturação produtiva.

Período	Evento
1960	Produção artesanal. Produção de móveis para consumo familiar com técnicas e ferramentas rudimentares. Utilização de madeiras “nobres”. Comando: José Maria Rigoni. Instalação da Indústria de Móveis Rigoni em Linhares. Aluguel de equipamentos e ferramentas. Transporte em bicicleta e “carrinho de mão”.
1970	Produção em série. Ampliação da logística de distribuição (ES, BA e MG). Aquisição da Mobrasa. Surgimento da Movelar. Comando: Domingos Rigoni.
1980	Utilização do aglomerado. Redução dos custos de produção.
1990	Queda no consumo devido à política econômica do Governo Collor. Abertura do mercado internacional. modernização do parque fabril. Novos <i>layouts</i> e novos <i>designs</i> . A Movelar dobra sua produção. Início do cenário de exportações. Terceirização. Utilização do laminado de madeira e do impresso de madeira. Divisão da empresa em três unidades. Fortalecimento do programa de treinamento. Certificação ISO 9001 (programa de qualidade total).
2000	“Participação” dos funcionários (gestão transparente). Certificação ISO 14001 (programa de qualidade ambiental). Intensificação do programa de treinamento inclusive para vendedores. Construção da unidade de produção para exportações. Modernização das máquinas. 30 mil metros quadrados de área construída. 920 empregos diretos e mais de 200 indiretos. Líder na produção de dormitórios laminados em madeira na América Latina. Produção de 12 mil roupeiros por mês. Exporta para mais de 15 países. Linha de produção com mais de 200 itens.

QUADRO 2 – RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA MOVELAR

Percebe-se o esforço realizado pela Movelar para adaptar-se às mudanças impostas pelo mercado, competitivo e globalizado, contemplando muitas das características da reestruturação produtiva apresentadas. O próximo capítulo abordará aspectos da

organização do trabalho na Movelar, na tentativa de se aproximar de um modelo teórico que ilustre a experiência concreta vivenciada pela empresa.

5 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA MOVELAR – “UMA PORTA VELHA PARA UMA ARMÁRIO NOVO”

Para compreender a estruturação e padrões do trabalho na Movelar, faz-se necessário especificar situações e estruturas que, de alguma forma, influenciarão este contexto. Primeiramente, apresenta-se a estrutura organizacional da unidade de produção da Movelar e sua rede de relacionamentos – aqui entendida como a interação entre os cargos que compõem a estrutura, sua hierarquia e a comunicação estabelecida – conforme esquema abaixo:

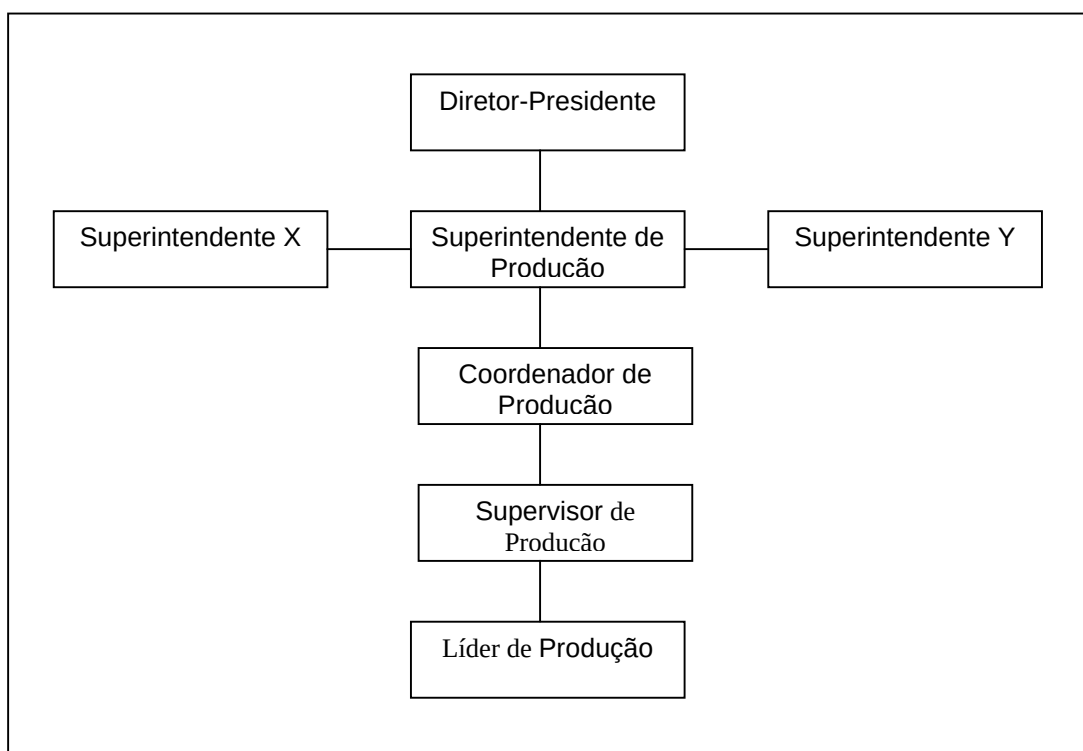


FIGURA 2 – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE CARGOS DA UNIDADE DE PRODUÇÃO

A estrutura da Movelar contempla seis superintendências e está em funcionamento dessa forma há mais de três anos. Entretanto a nomenclatura dos cargos mudou: o que antes denominava-se **gerência** foi modificado para **superintendência** em novembro de 2003. Uma vez que o processo de comunicação entre os funcionários da unidade de produção é apresentado como “transparente”, o papel do líder de produção enquanto “agente comunicador” pode ser considerado de muita

importância, pois o mesmo se torna o interlocutor entre operadores e níveis superiores em situações que exigem a troca de informações.

Vale ressaltar a percepção dos entrevistados quanto ao seu papel como líder no controle de pessoas e da produção, não apenas dos cargos de “líderes de produção”, mas de todos os cargos da estrutura organizacional da unidade de produção que exercem algum tipo de “chefia”, ou seja, o exercício de uma função de liderança. Desse modo, pode-se destacar algumas considerações dos entrevistados sobre suas percepções:

[...] Trabalhar com pessoas não é simples. Não pode ser agressivo e às vezes deve-se voltar e pedir desculpas. Ser humilde, saber ouvir, ser flexível e dar espaço para que as pessoas possam colocar suas idéias e também tem a hora de puxar a orelha. Às vezes as pessoas vacilam, erram e a liderança deve saber atuar nesse momento (COORDENADOR 1).

[...] Você é um pára-raio, você está recebendo informação toda hora, cobrança toda hora e tem que saber como passar para o pessoal que nem sempre tem a mentalidade de reconhecer o que a situação exige. Saber passar as coisas não da forma de recebem [...] É complicado, mas é bom. O desafio motiva, te deixa super ligado (SUPERVISOR 1)

[...] Na Movelar foi erradicado o pensamento que o conhecimento é meu e não divido com ninguém. É fazer com que o funcionário entenda de verdade. Garantir que as metas devem ser cumpridas. [...] Zelar pela integridade física e psicológica dos seus colaboradores. Fazer com que eles se sintam à vontade para trabalhar e que sintam prazer em trabalhar. Fazer com que seja espelho e referência e não trabalhar para seu ego (OPERADOR LÍDER 3).

Sou engenheiro e não tive formação de gestão de pessoas. Tem que haver percepção de comportamentos e em que momento isso vai afetar. Ser 50% técnico e 50% recursos humanos. (COORDENADOR 3).

A dimensão da atividade humana no processo de produção exige a capacidade ou a habilidade de lidar com as exigências sociais do trabalho, ou seja, os comportamentos dos funcionários. Isto pode explicar o investimento da Movelar em treinamentos comportamentais e outros que objetivam “trabalhar” essas capacidades nas pessoas.

O processo de escolha dessas “lideranças” se desenvolve a partir de recrutamento interno, ou seja, a preferência da Movelar é “promover” seus próprios funcionários para os cargos superiores vagos. É iniciado a partir do momento em que se observa o desempenho dos funcionários com potencial para ocupar tais cargos. A partir disto, o departamento de recursos humanos é convidado a realizar uma análise do perfil

psicológico daquele funcionário e se há alguma “deficiência” que possa ser “trabalhada”. Vale ressaltar que um funcionário que atua no departamento de vendas, por exemplo, pode ser transferido para a unidade de produção, desde que seu perfil (técnico e psicológico) sejam compatíveis com as exigências da nova função, o que é definido pelo departamento de recursos humanos junto ao responsável por aquele cargo, a chefia imediata. Em nenhum momento, os “colaboradores” são convidados a participar do processo de escolha e definição das lideranças.

As lideranças são testadas pelo setor de recursos humanos, antes de qualquer promoção ou admissão. O perfil do candidato a líder é estudado minuciosamente para sabermos se ele será um bom líder (DIRETOR-PRESIDENTE).

O processo de produção da Movelar pode ser considerado semi-automatizado, uma vez que há a intervenção humana e mecânica simultaneamente para a consecução do produto final. Há processos de produção em que o trabalho é totalmente manual: revisão e retoque; pré-corte e de pintura. A intenção da Movelar é modernizar cada vez mais e há projetos de investimentos em novas máquinas para 2004:

Hoje na nossa empresa 80% do processo é automatizado. Alguns processos aos poucos estão sendo automatizados. Primeiro deve-se preparar os colaboradores para depois se automatizar a produção, pois de outra forma não faz sentido [sem operadores qualificados] (OPERADOR LÍDER 3).

Se for comparar com outras empresas, pode considerar aqui baixo [a automatização do processo]. Mas se for comparar os últimos dois anos, evoluiu bastante com máquinas modernas (COORDENADOR 3).

Percebe-se que há depoimentos contraditórios. Acredita-se que o Operador Líder 3 considera processo automatizado o fato de contar com máquinas modernas, que para a indústria moveleira são de última geração, sem que, no entanto, isso represente automação e sim utilização de novas máquinas. Isto também pode ser explicado a partir da constatação que há operações totalmente manuais e, para distinguir daquelas que não são, os entrevistados dizem que são “automatizadas”. Registre-se que processos automatizados são aqueles em que “há necessariamente a intervenção da máquina para a obtenção do produto (relação máquina-produto)” (FLEURY, 1987, p. 85).

A tecnologia de produção apresentada é somada a um processo de trabalho padronizado, praticamente ditado pela própria máquina, uma vez que o funcionário

que a opera deve seguir exatamente os padrões mecânicos de utilização da mesma. Esse fato poderá ser melhor compreendido a partir das informações apresentadas a seguir.

5.1 PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE DO TRABALHO NAS UNIDADES DE PRODUÇÃO

Em um processo de produção semi-automatizado é natural a organização do trabalho se caracterizar pela racionalidade, ou seja, pela padronização das atividades dos cargos tendo em vista a mecanicidade do processo, uma vez que poucas atividades são manuais. Quanto ao planejamento das atividades de produção na Movelar, a Superintendência Comercial define as perspectivas de consumo dos produtos no mercado e encaminha os pedidos ao PCP – Planejamento e Controle de Produção. Há uma reunião entre as duas áreas denominada **reunião de abertura de carteira**, onde se projeta a demanda de consumo. O PCP elabora do Plano Mestre de Produção semanalmente e envia para todas as unidades. O Plano Mestre de Produção programa a produção de cada dia e não é acessível aos operadores. Para transformar a programação do PCP em uma linguagem de fácil entendimento para quem executará o trabalho, as coordenações e supervisões de cada unidade preenchem o chamado Quadro de Gestão.

O planejamento do PCP chega pronto e é só cumprir (OPERADOR LÍDER 1).

Todo o planejamento que vem do PCP é macro. O planejamento específico é feito por nós. Como o fluxo de produção já está na cabeça de todo mundo, todos já sabem que peça entra primeiro. Há também o quadro de gestão a vista, onde se transforma o plano mestre em linguagem operacional (COORDENADOR 3).

Percebe-se que a interação dos funcionários é inexistente. É natural que as metas de produção sejam definidas por setores e/ou cargos que estejam diretamente ligados às atividades estratégicas. Contudo, todos os procedimentos a serem realizados na execução dos planos de produção já estão prontos, basta cumprir.

Quanto ao segundo depoimento (“o planejamento específico é feito por nós”), acredita-se que o fato de saber que peça entra primeiro já está internalizado e a simplicidade da tarefa não exige tomada de decisão complexa.

Os entrevistados apontam que há sim “envolvimento” dos operadores no planejamento da produção pois qualquer problema, defeito ou falta de matéria-prima, comunicam aos superiores. Os operadores podem, e devem, relatar tais episódios em um formulário, quem enviam ao PCP, denominado **controle de produção**. O “envolvimento” é superficial e considera apenas a comunicação de problemas.

Já a decisão do ritmo da produção é definido de acordo com o produto e suas etapas de fabricação. A partir do estudo da capacidade real de produção da indústria, trabalha-se mais rápida ou lentamente conforme a necessidade declarada pelo PCP. Há a possibilidade de retardar a produção ou até mesmo de adiantar a do dia seguinte, contanto que tal decisão seja previamente programada pelo PCP. Tudo é planejado pelo PCP e o que surpreende quanto a isso são alguns depoimentos:

[...] há a consciência do trabalhador em imprimir um ritmo que seja possível atender à demanda de produção diária. Os líderes junto com os operadores têm essa consciência (COORDENADOR 1).

Quem decide é o PCP, que já sabe o que é gargalo. Quando eles não percebem, nós mesmos dizemos que tem que ser replanejado. Pode-se fazer horas-extras, trabalho aos sábados ou outra estratégia decidida junto à gerência (COORDENADOR 3).

Na Movelar as horas-extras são negociadas como folgas: o “banco de horas” foi criado para permitir folgas em momentos de produção lenta e aumento de carga horária de trabalho em situações de demanda excessiva.

Não é difícil perceber que, dentro do contexto até agora apresentado, as tarefas e/ou atividades dos cargos de “Operador” são totalmente padronizadas. Além da definição das tarefas no Plano de Cargos e Salários, o Quadro de Gestão orienta **como** realizar o trabalho tendo em vista o Plano Mestre de Produção, que já determinou as metas a serem cumpridas. Ainda, em cada máquina há uma orientação escrita sobre sua operacionalização (como ligar, desligar etc.), efeito das normas ISO, de certificação da qualidade.

A cada ano, as linhas dos produtos são modificadas, de acordo com as orientações do mercado consumidor e das pesquisas realizadas pela superintendência de Engenharia de Produtos. Sendo assim, todos os anos é realizado o “piloto” de produção da nova linha. Na produção-piloto, a Engenharia de Produtos anota os tempos de cada operação ou processo e envia para conferência junto aos operadores para aprovação de modo a tornar-se padrão posteriormente. Isso sim caracteriza “envolvimento” e, possivelmente, é a única situação em que os operadores poderiam sentir-se realmente parte do processo, pois auxiliariam na decisão de algo que implicará em modificações na forma de realizar o trabalho. Entretanto, como o processo fora planejado pelo PCP, o “envolvimento” se torna apenas uma “consulta”.

Quando questionados sobre a padronização das atividades e sobre as consequências desta, há uma inconsistência nas respostas. Os operadores argumentam que o trabalho é simples de ser executado e que não se incomodam com a repetição e simplicidade das tarefas, aliás consideram que isto é um fator positivo. Um dos supervisores entrevistados apoia o rodízio de tarefas, entretanto a maior parte deles afirma que na produção não funciona pois nunca o funcionário dominará uma operação por inteiro e alegam que quanto mais tempo a pessoa permanece em uma função, mais qualificada ela estará.

Hoje, se trabalha com um operador e com um auxiliar do operador, pois não se pode privar da ausência do operador, pois senão pára tudo. Sempre há duas pessoas que sabem fazer aquilo. Deve-se saber qual a área que a pessoa se identifica mais. Na época do rodízio havia mais acidentes. Se alguém quer mudar de área é só conversar, mas isso quase não acontece (SUPERVISOR 1).

Eis um problema, uma consequência negativa, da excessiva padronização e da permanência do funcionário em apenas uma atividade rotineira: poder parar tudo. Outrossim, há o discurso do superintendente de produção que, de fato, requer uma atenção especial dada sua complexidade. Segundo o superintendente, o rodízio estava trazendo consequências indesejáveis, uma vez que cerca de oitenta por cento dos problemas de qualidade estavam sendo atribuídos ao método, pois os funcionários alegavam não estar totalmente familiarizados com as novas tarefas, causando erros e queda na qualidade em algumas situações. Além disso, outro aspecto desperta inquietação: alguns funcionários acreditavam que o método de rodízio se tratava de punição – havia a crença de que eles não satisfaziam e, por

isso, eram transferidos para outra máquina ou unidade na tentativa de demonstrar um melhor desempenho, mesmo sendo conscientizados do contrário. Assim, decidiu-se negociar com os funcionários suas perspectivas de forma que permanecessem onde acreditavam desempenhar melhor seu trabalho. Nesse contexto, a superintendência de produção retomou a especialização das tarefas mas preocupada em administrá-la coerentemente de forma a não alienar o funcionário.

Quanto aos mecanismos de controle, há o da produção e o dos funcionários. O da produção se caracteriza pelo controle de qualidade dos produtos, onde há inspeções rotineiras realizadas pelos próprios operadores, mediante padrões estabelecidos pelo setor de qualidade. Há em cada unidade um funcionário do setor de qualidade que inspeciona a produção, de maneira completa, no início e no final da linha. Ainda, as unidades de produção são avaliadas a partir de estatísticas diárias que indicam, por exemplo, a quantidade de paradas ou de refugos que a linha apresenta e o cumprimento de metas. Já a avaliação dos funcionários é realizada pela chefia imediata informalmente e geralmente acontece nas reuniões diárias observando-se o funcionário e, se for o caso, conversando com ele posteriormente. O controle de metas também é utilizado para avaliar o desempenho dos funcionários. A superintendência de recursos humanos também orienta um processo de avaliação do desempenho formal por meio de entrevistas sobre cada funcionário com as chefias imediatas.

5.2 A DIMENSÃO DO TRABALHO EM GRUPOS

No contexto até agora apresentado: processo semi-automatizado, padronização de tarefas, especialização dos cargos e ausência de “envolvimento” dos funcionários de forma efetiva, acredita-se não ter espaço para a forma de organização do trabalho em grupos. Entretanto, os entrevistados revelam que sim, visto que o seu entendimento de trabalho em grupos é completamente divergente daquele apresentado no referencial teórico:

Tem que haver. A produção é em série e tem que entregar direitinho para o outro pois um depende do outro [dimensão do fornecedor e cliente]. A todo momento estamos trabalhando em grupo (SUPERVISOR 1).

Existe ainda trabalho em grupo. Nosso objetivo é desempenhar a qualidade de se trabalhar em equipe. Tendo em vista que o processo de embalagem ainda é manual, é necessário sempre estar observando o trabalho. São muitas pessoas fazendo aquele trabalho (OPERADOR LÍDER3)

Cada setor tem seu grupo. Trabalham juntas, unidas (OPERADOR LÍDER1).

Sim. Os Superintendentes gerenciam em consenso, analisando o objetivo e metas do conjunto através de reuniões executivas. Os coordenadores e líderes das unidades fabris trabalham em grupo as diretrizes e produção, através de reuniões (DIRETOR-PRESIDENTE).

Percebe-se que os entrevistados concebem como trabalho em grupo a interação entre as pessoas que trabalham no mesmo espaço físico, compartilhando idéias e cooperando uma com o trabalho da outra, a união. É natural que a concepção de trabalho em grupos, que aborda autonomia para a tomada de decisões e atividades de trabalho não planejadas externalizadamente ao funcionário, não caiba à Movelar devido às concepções que se apresentam atualmente pois o modelo semi-automatizado de produção, estruturado como está, não comporta uma abordagem de trabalho em grupos, principalmente tendo em vista os ensinamentos da escola sócio-técnica. Afinal, que forma de organização do trabalho cabe, então, à Movelar? Este aspecto será abordado a seguir.

5.3 EM BUSCA DE UMA FORMA DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PARA CARACTERIZAR A MOVELAR

O objetivo deste item é comparar os principais pressupostos teóricos da organização do trabalho com a realidade empírica da Movelar, a partir dos dados coletados na pesquisa de campo. Para tanto, as informações estão organizadas em quadros, a seguir.

A produção artesanal

Pressupostos teóricos	Realidade empírica da Moveelar
1. Iniciativa das pessoas para a realização das tarefas: força de trabalho altamente qualificada em projeto.	A iniciativa das pessoas não é requerida uma vez que o trabalho é planejado externalizadamente ao funcionário, o que não exige capacidade de formular projetos de produção, apesar de suas sugestões serem acatadas e, em muitos casos, implementadas mas nada que altere significativamente o escopo da produção.
2. Ausência de controle dos atos reais do trabalho operário, nem a combinação deles com os movimentos das máquinas.	As atividades são totalmente padronizadas o que já indica uma forma de controle. O movimento das máquinas é também padronizado, assim como a atuação dos funcionários sobre as mesmas (seus comandos e sistemas de funcionamento).
3. Organização extremamente descentralizada: estrutura de cooperação simples.	A organização da empresa não é totalmente descentralizada, apesar de superficialmente se acreditar nisso devido ao dinamismo do processo de comunicação. Como o Diretor-Presidente participa de muitos eventos e outras atividades, como a presidência da Abimóvel (Associação Brasileira das Indústrias de Móveis), as decisões são tomadas pelas superintendências. Já nas unidades de produção, o planejamento está vinculado totalmente ao PCP e a organização é totalmente centralizada, pois os funcionários não podem modificar arranjos físicos nem a organização do trabalho. Tudo é padronizado.
4. Carência de testes de qualidade dos produtos sistemáticos e incapacidade de desenvolver novas tecnologias.	Testes são realizados sistematicamente e a utilização de novas tecnologias é amplamente difundida.

QUADRO 3 – A PRODUÇÃO ARTESANAL: PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E A REALIDADE EMPÍRICA DA MOVELAR

O taylorismo/fordismo

Pressupostos teóricos	Realidade empírica da Moveelar
1. Divisão do trabalho: funções de planejamento e controle para os administradores e função de execução aos operários.	Exatamente da forma descrita ao lado.
2. Anotação sistemática das tarefas (o que e como fazer), com a noção exata de tempo para sua execução. Padronização.	Todas as tarefas são padronizadas. Na produção do lote piloto, os tempos e o sequenciamento das tarefas anotados pela Engenharia de Produtos para tornar-se padrão para todas as unidades.
3. Estudo do efeito da fadiga provocada pelo trabalho de modo a minimizá-la.	Não é realizado um estudo da fadiga da maneira preconizada por Taylor, mas há uma preocupação com isso, visto que algumas práticas são utilizadas: ginástica laboral, incentivo às práticas esportivas e hidrogenástica, médico à disposição no ambulatório da própria empresa.
4. Especialização do operário: aumento das habilidades e destrezas do trabalhador.	Acredita-se que quanto mais o funcionário permanecer na mesma função mais qualificado ele estará.

(continuação)

5. Seleção de funcionários baseada em critérios que atendam apenas as especificidades do cargo. Não se desejava qualidades profissionais e iniciativa.	Seleção baseada em critérios diversificados que contemplam não somente as especificações técnicas do cargo, mas também características comportamentais.
6. Os investimentos em treinamento são reduzidos, limitando-se à execução das ordens dos instrutores.	Treinamentos constantes, principalmente na área técnica. Há uma preocupação com comportamentos desejáveis ou não que são diagnosticados e “trabalhados”. Treinamentos em comunicação, desenvolvimento de liderança, finanças pessoais etc.
7. Recompensas monetárias como fator motivacional para aumentar a produtividade.	O salário é composto de base fixa somado a bônus por produção. Contudo não há o entendimento de que esse seja o fator motivacional. Aliado a isso há toda uma organização de recursos humanos que compreende: reuniões diárias; treinamento constante, cestas de Natal no final do ano; sugestões são avaliadas e premiadas; não há cartão de ponto; assistência médica e plano de saúde; refeitório; bolsas para cursos de graduação e pós-graduação; comunicação clara e transparente.
8. Ausência de contato pessoal durante o trabalho.	Incentivo à interação e à comunicação aberta.
9. Controle de qualidade como tarefa especializada. Os erros serão descobertos apenas no final do processo.	Controle de qualidade como tarefa especializada, principalmente quando se considera as certificações ISO. Os funcionários podem apontar falhas durante o processo, mas o controle de qualidade em si não é realizado por eles.
10. O papel do supervisor era limitado a fiscalizar o cumprimento das tarefas pelo operários.	O papel do supervisor, ou do “chefe imediato” é orientar o cumprimento das metas de produção, observando inclusive aspectos comportamentais dos seus liderados.
11. Produção em massa.	Filosofia <i>just in time</i> .
12. Alienação do trabalhador e monotonia em relação à tarefa repetitiva.	Na visão dos funcionários o trabalho não é alienante e a monotonia é “quebrada” com a interação entre eles. Quando alguém se sentir limitado ou não estiver satisfeito, pode solicitar avaliação para transferência, o que praticamente não acontece, contudo não há uma proposta para avaliação do grau de monotonia, alienação e estresse causado pelo trabalho especializado.
13. Elevados índices de absenteísmo e de rotatividade.	Baixos índices de absenteísmo e rotatividade.

QUADRO 4 – O TAYLORISMO/FORDISMO: PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E A REALIDADE EMPÍRICA DA MOVELAR

O enriquecimento de cargos

Pressupostos teóricos	Realidade empírica da Movelar
1. Ampliação horizontal do cargo: agrupamento de tarefas da mesma natureza.	Tarefas padronizadas em cargos especializados. Não há preocupação em ampliação do cargo.
2. Ampliação vertical do cargo: agrupamento de tarefas de naturezas diferentes.	Exatamente da forma escrita acima.
3. Rotação de cargos.	Experiências já foram realizadas porém sem sucesso. Queda na qualidade e morosidade do processo foram apontadas como consequências da rotação de cargos. Há a crença de que o trabalho especializado é mais vantajoso e, além disso, algumas pessoas sentiram-se punidas com a mudança.
4. Enriquecimento de cargos: ampliação horizontal e vertical simultaneamente.	Não há.

QUADRO 5 – O ENRIQUECIMENTO DE CARGOS: PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E A REALIDADE EMPÍRICA DA MOVEJAR

O trabalho em grupos na perspectiva sócio-técnica

Pressupostos teóricos	Realidade empírica da Movelar
1. Trabalho em grupos semi-autônomos.	Não há. O discurso é que há trabalho em equipe, ou seja, ocorre a interação e a comunicação aberta entre os funcionários permitindo uma cooperação entre eles.
2. Iniciativa e autonomia: a atividade direta não é planejada externalizadamente ao indivíduo.	A atividade direta é planejada externalizadamente ao funcionário.
3. Não há imposição de tempo e tarefas fixas.	Há imposição de tempo e tarefas fixas.
4. Autoseleção dos membros e escolha das lideranças.	Como não há trabalho em grupos, não há “membros” para selecionar. A seleção dos funcionários, por sua vez, ocorre a partir de um processo conduzido pela superintendência de recursos humanos mas decidido pelo “chefe imediato” do cargo vago.
5. Baixos índices de absenteísmo e rotatividade.	Baixos índices de absenteísmo e rotatividade.
6. Total envolvimento e participação dos trabalhadores no processo de trabalho.	O envolvimento e a participação se manifesta em situações que não alteram significativamente o processo de trabalho.
7. Investimento em treinamento e qualificação.	Treinamentos constantes, principalmente na área técnica. Há uma preocupação com comportamentos desejáveis ou não que são diagnosticados e “trabalhados”. Treinamentos em comunicação, desenvolvimento de liderança, finanças pessoais etc.
8. A função do líder não é o controle do trabalho e sim a garantia das condições e dos recursos necessários ao bom funcionamento do grupo, privilegiando as relações sociais.	O papel do líder é orientar o cumprimento das metas de produção, observando inclusive aspectos comportamentais dos seus liderados.

QUADRO 6 – O TRABALHO EM GRUPOS: PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E A REALIDADE EMPÍRICA DA MOVEJAR

Como é percebido, a Movelar se afasta de alguns dos pressupostos teóricos devido a não contemplar em sua realidade empírica as características necessárias à reprodução de um modelo, isso se considerar a teoria puramente. Acredita-se, entretanto, que a empresa tenta se aproximar de uma forma híbrida de organização do trabalho, uma vez que contempla – na maioria dos episódios – características típicas do **taylorismo/fordismo** convivendo com características sociais, como “participação” e “envolvimento” e comunicação clara e transparente, próprias de uma forma humanística, o que, numa interpretação mais crítica, conduziria às idéias dos **grupos enriquecidos** e dos **grupos ao estilo Toyota**, preconizadas por Marx (1997) e Salerno (1999) respectivamente:

- a) Marx já havia observado que a intenção da formação de grupos é fortalecida principalmente pela oposição à abordagem do posto de trabalho. O que se pode destacar quando a esse pensamento, analisando-se a Movelar, é que a abordagem do posto de trabalho ainda vigora na empresa, o que limita a formação de grupos semi-autônomos, porém sem a alienação comum àquela primeira abordagem;
- b) outro vínculo que se pode estabelecer com Marx são as idéias de Taichii Ohno que o autor apresenta, uma vez que este aborda um tipo de organização em grupos que Marx denomina grupos enriquecidos: organização grupal com autonomia relativa e atribuições restritas e predeterminados por um projeto organizacional, limitador da participação dos trabalhadores;
- c) na Movelar, assim como a idéia de grupos enriquecidos é concebida, as pessoas enfatizam propostas de melhorias apenas nos limites do cargo o que, possivelmente, impede alterações significativas no trabalho. Isso pode ser explicado, segundo Marx, a partir das chamadas metodologias da qualidade total que convidam os trabalhadores à participação e envolvimento em propostas de melhoria;
- d) Marx direciona seu pensamento sobre grupos enriquecidos argumentando que estes representam uma adaptação dos princípios tayloristas/fordistas de organização do trabalho. A padronização é mantida e a cooperação difundida. Formas de comunicação mais rápidas e eficazes são planejadas, enquanto o

controle permanece no nível gerencial, a não ser controle de rotinas de produção;

- e) Salerno aborda que nos grupos ao estilo Toyota, também chamados de “times”, prevalece o trabalho seqüencial em linha e que tais grupos são considerados “fornecedores” que devem entregar o produto ao seu “cliente”, ou seja, ao grupo imediatamente posterior.

Apesar da nítida comparação com as características **tayloristas/fordistas** há uma preocupação em humanizar as relações de trabalho e isso fica claro em toda a análise dos dados da pesquisa. Ocorre, porém, que o envolvimento e a participação são restritos e observados apenas nos limites dos cargos o que remete a interpretação aos argumentos dos grupos enriquecidos e, ao mesmo tempo, às idéias dos “times” da filosofia japonesa apresenta por Salerno.

Essa tentativa de organizar o trabalho no sentido da formação de grupos poderia ser fortalecida se acompanhada de concepções que se opusessem à rigidez da forma taylorista, privilegiando instrumentos e características que realmente envolvessem o funcionário em um processo de mudança que o integrasse ao seu próprio trabalho. No entanto, a intenção de humanizar o processo apenas ameniza a rigidez e não se contrapõe a ela. Para tanto, seria necessário uma mudança muito mais abrangente, cultural, ou seja, um projeto organizacional que reformularia o todo.

No próximo capítulo, apresentam-se as conclusões desta dissertação onde se considera novas propostas para pesquisas futuras.

6 CONCLUSÃO

Como ponto de partida para uma análise conclusiva desta dissertação, resgata-se o problema da pesquisa: quais são as formas de organização do trabalho praticadas por uma empresa do pólo moveleiro de Linhares/ES? Certamente o último capítulo tratou de responder, mesmo que de forma não conclusiva ao problema. Ao investigar a Movelar, verificou-se a transformação de uma pequena “marcenaria de quintal”, preocupada em mobiliar a casa dos próprios marceneiros, na maior empresa de fabricação de móveis do Espírito Santo, uma das maiores do Brasil e a maior empresa de fabricação de móveis em laminado de madeira da América Latina.

Quando se reporta ao movimento, se assim é permitido definir, de reestruturação produtiva é comum abordar a intensa preocupação com a globalização da economia, ou a internacionalização dos mercados, o que contrapõe-se aos paradigmas de gestão e organização do trabalho baseados em situações de estabilidade, ou seja, os modelos clássicos (taylorismo e fordismo, por exemplo, que melhor se adaptam quando a economia é estável, onde não há necessidade de “brigar” por novos mercados e as influências dos ambientes interno e externo são totalmente previsíveis). Como relatado pelo próprio Diretor-Presidente da Movelar, a partir do Governo Collor há um incentivo à abertura e expansão dos mercados, onde as fronteiras são estreitadas e a indústria moveleira do Espírito Santo começa ensaiar os primeiros passos para a exportação de seus produtos.

Nesse ponto, ocorre um fato interessante, típico do movimento de reestruturação produtiva, que é a preocupação em conhecer práticas de sucesso na gestão organizacional e, no caso da Movelar, de novas tendências para a produção de móveis, principalmente no tocante à modernização de *layouts*, *design* de produtos e máquinas para a produção. O mercado consumidor apontava, a partir da globalização, para novas tendências de produtos, principalmente no que se refere à qualidade dos mesmos. Esse foi o “motor” da mudança, segundo os entrevistados da pesquisa de campo realizada na Movelar: as necessidades do consumidor e as exigências dos mesmos que se transformaram em “novas” tendências de gestão

para a produção de móveis. Se bem que tais tendências não se configuraram tão novas assim, em relação à Movelar, uma vez que sua gestão é baseada em padronização e normatização, comuns aos paradigmas de gestão mais antigos. Entretanto, há que se considerar aspectos como a “participação” dos trabalhadores como uma das vertentes dos “atuais” paradigmas de gestão.

Acreditando ser possível construir uma escala evolutiva do processo de reestruturação produtiva da Movelar, tem-se:

1. O início da fabricação de móveis: processo de produção artesanal, *design* baseado em imitação de “peças” de vizinhos ou parentes, matéria-prima adquirida de próprio punho.
2. Amadurecimento do processo de fabricação:
 - 2.1. processo de produção semi-artesanal (pois poucas máquinas auxiliavam o processo de fabricação dos móveis), *design* baseado em “peças” simples de uso doméstico, matéria-prima adquirida de terceiros;
 - 2.2. processo de produção semi-automatizado (máquinas mais avançadas tecnologicamente), produção em série, *design* baseado em pesquisas com o mercado consumidor, utilização de matéria-prima diferenciada (aglomerado de madeira), menor custo de produção, início da exportação;
 - 2.3. processo de produção semi-automatizado, treinamento constante de funcionários, viagens pelo país e internacionais para conhecer novas tendências de *design* e maquinário, exportação e foco na qualidade do produto.

Pode-se concluir que o processo de aprendizagem utilizado pela Movelar, no sentido de adaptar-se às tendências de globalização e, conseqüentemente, de reestruturação produtiva, deu-se muito mais por pesquisas de mercado, contratadas por meio de consultorias especializadas, além da perspicácia gerencial dos seus dirigentes. Desse modo, a reestruturação do processo de produção da Movelar, tendo em vista os estágios de evolução apresentados acima, manifestou-se, pode-se

assim concluir, de forma “natural”, tendo em vista o caráter intencional da sua adaptação aos novos modelos de gestão e flexibilização do processo produtivo.

Em relação à flexibilização do processo de produção, excetuando-se os aspectos gerenciais que serão tratados adiante, a Movelar não se mostrou totalmente inovadora uma vez que seu aporte tecnológico apenas abrangeu a filosofia *just in time*, uma vez que sistemas de produção com auxílio de computador e ferramentas de controle numérico, que provavelmente definiriam a automatização do processo produtivo, não são utilizados pela empresa. Isso não quer dizer que a Movelar não está tecnologicamente estruturada, apenas significa que, dentro de suas possibilidades de investimento, adaptou-se à sua maneira e, de qualquer forma, atingiu uma posição de destaque no mercado brasileiro de fabricação de móveis.

Quanto às inovações de cunho organizacional, ou seja, a reestruturação das formas de gestão e organização do trabalho, estas pouco evoluíram. No âmbito organizacional, o interesse da Movelar em adequar-se a padrões internacionais de qualidade, fez com que a empresa direcionasse a gestão para a normatização e rotinização dos processos de trabalho, disseminando em toda a sua estrutura uma “cultura” voltada para padrões e rotinas. Na verdade isso fez com que a empresa chegasse onde está, contudo as conseqüências desse processo parece que não foram analisadas. Aliás nem essa dissertação tem como objetivo analisar tais conseqüências, o que pode incitar uma investigação mais profunda acerca das conseqüências e/ou benefícios da padronização na Movelar.

Vale ressaltar o investimento da Movelar em treinamento e qualificação dos funcionários, principalmente no nível técnico. Isso ressalta a tendência da reestruturação produtiva que exige qualificação elevada para acompanhar as perspectivas de desenvolvimento e crescimento das empresas. No entanto, mesmo com os treinamentos realizados, incluindo os comportamentais, há a limitação de um maior envolvimento do trabalhador no processo decisório da produção, uma vez que todas as atividades do processo produtivo são planejadas externalizadamente ao cargo dos operadores. Assim, com relação à organização do trabalho, a empresa investigada apresenta um trabalho fragmentado, parcelizado, padronizado, sem autonomia. Todo o planejamento é realizado fora dos limites do cargo, cabendo aos operadores o cumprimento das tarefas. Até mesmo as máquinas trazem “lembretes”

de como operá-las. Assim como Taylor preconizava, quanto mais simples e de fácil entendimento for a atividade a ser realizada, mais rapidamente os funcionários aprenderão a fazer e menor será a possibilidade de se cometer erros.

Entretanto, um dos aspectos de organização do trabalho taylorista/fordista se afasta da realidade da Movelar: na empresa, contempla-se a socialização dos operadores e a clareza nas comunicações. Os funcionários são chamados à “participação” e isso quer dizer que eles se “envolvem” uns com os outros de maneira cooperativa, podendo identificar e participar da resolução de pequenos problemas de produção, sem que isto interfira significativamente no processo em si, tarefa de departamento específico. Tudo é padronizado e não cabe aos funcionários modificar. Mas podem sugerir mudanças. Toda informação é transmitida a todos os funcionários. As idéias podem se transformar em novos projetos, porém o planejamento e o controle da produção permanecem nas mãos dos gestores.

Outro fato curioso é a padronização das novas linhas. Como já fora apresentado em capítulo anterior, a cada ano um teste piloto é realizado para sistematizar a produção da nova linha e os funcionários que participam do teste piloto opinam e são convidados a aprovar, ou não, as atividades. Contudo, o planejamento já havia sido realizado, o processo é apenas consultivo. Isso quer dizer que o “envolvimento” ocorre, pois o funcionário é ouvido e suas idéias são recebidas, mas a participação no processo somente é concebida quando há o planejamento conjunto e a autonomia para modificar os padrões, se é que eles continuem a existir.

Assim, como já apresentado no final do capítulo anterior, acredita-se que a Movelar está direcionada para uma forma de organização do trabalho semelhante aos grupos enriquecidos, pois contempla a dimensão social, o agrupamento de pessoas que são estimuladas a cooperar entre si e que possuem autonomia limitada a problemas simples e rotineiros de produção, que não implicam em alterações no planejamento do trabalho e com um fluxo de informações aberto, utilizando canais de comunicação próximos da ação produtiva.

Vale ressaltar que há uma tentativa da Movelar, não declarada, de afastar-se do modelo taylorista/fordista, por isso o convite à “participação” dos funcionários. Estes, por sua vez, não questionam a padronização do processo de trabalho e nem

sentem-se limitados. O porquê cabe investigar, uma vez que esta dissertação não se aprofundou neste aspecto. Ainda, cabe analisar, em outra investigação, por que a rotação de cargos manifestou nos funcionários o sentimento de punição se o processo de comunicação da empresa é “transparente”, já que a rotação é uma alternativa ao modelo taylorista/fordista.

Voltando ao contexto da participação dos funcionários, e analisando-a sob o ponto de vista de Heloani (2002), Liboni (2001) e Henriquèz (2000), a idéia de cooperação e sugestão de melhorias acabam por “seqüestrar a subjetividade” dos trabalhadores, uma vez que aborda a “participação” sem que isso represente a efetiva autonomia para decisões. Para Liboni o discurso da participação pode reforçar as relações de poder e dominação. Já Enriquèz propõe a análise da “perversão” que, segundo o autor, “tem a cara da manipulação e da sedução, a fim de provocar a integração e a participação”. Liboni garante que as empresas podem pensar na “possibilidade de exercer um controle mais eficaz sobre o comportamento do indivíduo e grupos, através da transparência que o processo de participação pode dar à organização”. Tais considerações não refletem uma interpretação conclusiva do autor desta dissertação, principalmente em relação à Movelar, apenas contemplam idéias contundentes, que não se fizeram presentes na investigação e que merecem um estudo aprofundado, uma vez que caracterizam pressuposições que poderão ser pesquisadas.

7 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 2. ed. São Paulo Atlas, 1997.

BLAZZI, Fábio. *O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica*. **RAE**. São Paulo: v. 34, n. 1, p. 30-37, 1994.

BITTENCOURT, Gabriel. *A formação econômica do Espírito Santo: o roteiro da industrialização*. Rio de Janeiro: Cátedra, 1987.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3. ed. Rio de Janeiro, LTC, 1987.

CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério (org.). *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997.

COSTA, Antônio Luís M. Coelho da. *A questão da produtividade*. In: FLEURY, Afonso Carlos Correia; VARGAS, Nilton (Org.). *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1987.

ENRIQUEZ, Eugène. *O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica*. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. *Vida Psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. *O Seqüestro da Subjetividade e as Novas Formas de Controle Psicológico no Trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM, grt325.doc.

FERNANDES, Cândido Luiz de Lima; OLIVEIRA JUNIOR, Roberto Heleno de. *Cluster no setor moveleiro: um estudo das potencialidades da Região de Ubá (MG)*. In: X SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA. Belo Horizonte: 2002.

FLEURY, Afonso Carlos Correia. *Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. (Coord.). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1992.

FLEURY, Afonso Carlos Correia; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Afonso Carlos Correia. *Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas*. In: FLEURY, Afonso Carlos Correia; VARGAS, Nilton (Org.). *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, Afonso Carlos Correia; VARGAS, Nilton. *Aspectos conceituais*. In: ____ (Org.). *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1987.

____ (Org.). *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1992.

FORD, Henry. *Henry Ford por ele mesmo*. São Paulo: Martin Claret, 1995.

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. *Reestruturação Produtiva e Desafios de Qualificação: Algumas Considerações Críticas*. **READ**, n. 05. Disponível em <<http://read.adm.ufrgs.br/read05/artigo/garay.htm>>. Acesso em: 25 set. 2002.

GITAHY, Leda. *Toward a New Paradigm of Industrial Organization? The concept of technological paradigm and its utility to study the diffusion of technological and managerial innovations in the Brazilian industry*. 2000.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. **RAE**, São Paulo: vol. 35, n. 2, p.57-63, 1995.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. *Panorama do Setor Moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira*. BNDES Setorial. Rio de Janeiro: BNDES, N.8, p. 03-58, set.1998.

HELOANI, Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

JUNQUILHO, Gelson Silva. *Ação gerencial na administração pública: a re-produção das raízes brasileiras*. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

LEITE, Elenice M. *Reestruturação industrial, cadeias produtivas e qualificação*. In: CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério (org.). *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997.

LEITE, Márcia de Paula. *O futuro do trabalho – novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Scritta, 1994a.

_____. *Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra*. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de et al (Org.). *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Página Aberta, 1994b.

LIMA, Marcos Antônio Martins. *Gestão e inovação na organização do trabalho: uma abordagem histórico-teórico-crítica e implicações em pequenas e médias empresas brasileiras*. **READ**, n. 19. Disponível em <[http:// read.adm.ufrgs.br/read19/read19.htm](http://read.adm.ufrgs.br/read19/read19.htm)>. Acesso em: 29 mai. 2002.

LIBONI, Maria Therezinha Loddi. ***A história da participação dos trabalhadores nas empresas. Uma revisão crítica***. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM, cor878.doc.

LORANDI, Ari Bruno. *A trajetória de Domingos Rigoni e da Movelar*. Curitiba: Central da Indústria Moveleira, 2002.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MARX, Roberto. *Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90*. **RAE**, vol. 32, n. 2, p.36-43, 1992.

____. *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição*. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZZILLI, Cláudio; AGRA, Caio. *Análise das ações mediadoras existentes no processo de reestruturação produtiva da Petrobrás*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1988. **Anais...** ANPAD, 1988. CD-ROM, org05.doc.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Flávia Gutierrez Motta. *Eficiência coletiva e governança de sistemas locais de produção: o caso da indústria moveleira de Bento Gonçalves-RS*. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2002. **Anais...** Curitiba, ABEPRO, 2002.

OHNO, Taiichi. *O sistema Toyota de produção. Além da produção em larga escala*. São Paulo: Bookman, 1988.

PASTRO, Ivete Inês. *Reações dos professores à incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná*. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio-Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999, cap. 5.

PEREIRA, Guilherme Henrique. *Política industrial e localização de investimentos: e o caso do Espírito Santo*. Vitória: EDUFES, 1998.

PEREIRA, Laércio Barbara; SOUZA, Fernando Pontes de. *Evolução da produtividade/competitividade dos setores agroindustriais*. In: CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério (org.). *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997.

RIGONI, Adriana Schinaider. *O papel da inovação e o desenvolvimento da indústria do mobiliário no Espírito Santo*. Dissertação de Mestrado em Economia. UFES, 1998.

ROBBINS, Stephen P. *Administração. Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROCHA, Haroldo Corrêa Rocha. *A formação econômica do Espírito Santo e a sua lógica empresarial*. In: VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira; DAVEL, Eduardo Paes Barreto (org.). *Inovações organizacionais e relações de trabalho: ensaios sobre o Espírito Santo*. Vitória: EDUFES, 1998.

RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1986.

SALERNO, Mário Sergio. *Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática vias espaços de comunicação-negociação*. São Paulo: Atlas, 1999.

SALM, Claudio; SABÓIA, João; CARVALHO, Paulo Gonzaga M. de. *Produtividade na indústria brasileira: uma contribuição ao debate*. In: CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério (org.). *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1990.

THIOLLENT, Michel. *Problemas de metodologia*. In: FLEURY, Afonso Carlos Correia; VARGAS, Nilton (Org.). *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira. *A invenção do coronel*. Vitória: SPDC, 1995.

VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira; DAVEL, Eduardo Paes Barreto (org.). *Inovações organizacionais e relações de trabalho: ensaios sobre o Espírito Santo*. Vitória: EDUFES, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VILLASCHI FILHO, Arlindo; BUENO, Flávio de Oliveira. *Elementos dinâmicos do arranjo produtivo madeira/móveis no nordeste capixaba – Linhares*. Vitória, IPEA, 2000.

WOMACK, J. P. et al. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. *As novas abordagens da produtividade*. In: SOARES, Rosa M. S. M. *Gestão da empresa, automação e competitividade: novos padrões de organização e de relações de trabalho*. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

ZILBOVÍCIUS, Mauro. *Modelos para a produção, produção de modelos; gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção*. São Paulo: FAPESP/Annablume, 1999.

ANEXO A – ENTREVISTA COM O DIRETOR-PRESIDENTE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Como se apresenta o desenho organizacional (estrutura hierárquica) da empresa?
- 2) Há quanto tempo a empresa opera com esse desenho?
- 3) Quais as principais mudanças que ocorreram na empresa nos últimos cinco anos?
- 4) Quais as razões das mudanças? Houve crescimento da empresa? Especifique.
- 5) Como as mudanças foram disseminadas entre os membros da empresa?
- 6) Você percebeu alguma resistência e/ou conflitos na difusão das mudanças? Como foram? Relate um episódio.
- 7) Quais os principais canais de comunicação utilizados pela empresa?
- 8) De que forma as lideranças são escolhidas? Que nome se dá a esses líderes?
- 9) Como é definida a responsabilidade pela definição dos objetivos declarados da produção e das diretrizes do trabalho?
- 10) Há trabalho em grupos? Você poderia descrever como os grupos funcionam?
- 11) Descreva as políticas de treinamento e qualificação existentes na empresa?

ANEXO B – ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS EM CARGOS DE CHEFIA NA UNIDADE DE PRODUÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA (As perguntas serão direcionadas especificamente à unidade produção da empresa)

- 1) Como se apresenta o desenho organizacional (estrutura hierárquica) da unidade de produção da empresa?
- 2) Há quanto tempo a unidade opera nesse desenho?
- 3) Quais as principais mudanças ocorreram na empresa nos últimos cinco anos e que refletiram na unidade produção?
- 4) Quais as razões das mudanças? Houve crescimento da empresa? Especifique.
- 5) Como as mudanças foram disseminadas entre os membros da unidade produção?
- 6) Você percebeu alguma resistência e/ou conflitos na difusão das mudanças? Como foram? Relate um episódio.
- 7) Quais os principais canais de comunicação utilizados pela unidade produção?
- 8) De que forma as lideranças são escolhidas? Que nome se dá a esses líderes?
- 9) Qual o arranjo físico da produção (*layout*)?
- 10) Qual o grau de automatização do sistema produtivo?
- 11) Como é definida a responsabilidade pelos objetivos declarados da produção e das diretrizes do trabalho?
- 12) Como e onde se estabelecem o planejamento da produção? De quem, ou de qual órgão, é a responsabilidade?

- 13) Como é feito o controle de qualidade dos produtos? Há um setor que concentra esses agentes de controle?
- 14) Como se dá o envolvimento dos operários no processo de planejamento e controle da produção?
- 15) Há trabalho em grupos? Você poderia descrever como os grupos funcionam?
- 16) Em que turnos de trabalho a empresa opera?
- 17) Como são gerenciadas as pausas e revezamentos da produção?
- 18) Quais os mecanismos de controle da rotatividade da mão-de-obra?
- 19) Qual a linha de produtos da empresa? Como são estabelecidos os lotes de produção?
- 20) Quais tarefas são padronizadas? Como as atividades são definidas?
- 21) Como o trabalho é dividido?
- 22) Como se processa a definição do ritmo e sequenciamento da produção?
- 23) Como os funcionários, ou grupos, são avaliados? Que indicadores de desempenho são utilizados? Qual o envolvimento dos funcionários no processo?
- 24) Descreva as políticas de treinamento e qualificação existentes na unidade de produção.
- 25) Como você avalia o seu papel como gerente/líder no controle de pessoas e da produção, com as novas tecnologias?

ANEXO C – ENTREVISTA COM OS OPERÁRIOS DA UNIDADE DE PRODUÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Quais as principais mudanças que ocorreram desde a sua admissão na unidade de produção?
- 2) Quais as razões das mudanças?
- 3) Como as mudanças foram disseminadas entre os membros da unidade?
- 4) Você percebeu alguma resistência e/ou conflitos na difusão das mudanças? Como foram? Relate um episódio.
- 5) Quais são os principais canais de comunicação existentes na unidade de produção?
- 6) De que forma as lideranças são escolhidas? Que nome se dá a esses líderes?
- 7) Como é definida a responsabilidade pelos objetivos declarados da produção e das diretrizes do trabalho?
- 8) Como e onde se estabelece o planejamento da produção? De quem, ou de qual órgão, é a responsabilidade?
- 9) Como é feito o controle de qualidade dos produtos? Há um setor que concentre esses agentes de controle?
- 10) Como se dá o envolvimento dos operários no processo de planejamento e controle da produção?
- 11) Há trabalho em grupos? Você poderia descrever como esses grupos funcionam?
- 12) Como são gerenciadas as pausas e revezamentos da produção?

- 13) Você conhece a linha de produtos da empresa e como são estabelecidos os lotes de produção?
- 14) Quais tarefas são padronizadas? Como as atividades são definidas?
- 15) Como o trabalho é dividido?
- 16) Como se processa a definição do ritmo e seqüenciamento da produção?
- 17) Como os funcionários, ou grupos, são avaliados? Que indicadores de desempenho são utilizados? Qual o envolvimento dos funcionários no processo?
- 18) Descreva as políticas de treinamento e qualificação existentes na unidade de produção.
- 19) Quais as principais mudanças percebidas nas relações do dia-a-dia?