

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA**

Juliana Vieira Araújo

**Controle do processo de trabalho e construção do
consentimento:**

Percepção operária na indústria de eletrodomésticos de linha
branca

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Departamento de Ciência Política do Instituto de
Filosofia e Ciências Humanas da Universidade
Estadual de Campinas sob orientação da Profa.
Dra. Ângela Maria Carneiro Araújo

Campinas – São Paulo

2009

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP
Por Sandra Ferreira Moreira CRB nº 08/5124

Araújo, Juliana Vieira

Ar15c **Controle do processo de trabalho e construção do consentimento :
percepção operária na indústria de eletrodomésticos de linha
branca / Juliana Vieira Araújo. -- Campinas, SP : [s. n.], 2010.**

**Orientador: Ângela Maria Carneiro Araújo.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.**

**1. Condições de trabalho. 2. Organização industrial. 3.
Eletrodomésticos. 4. Consentimento (Direito). 5. Trabalho. I.
Araújo, Ângela Maria Carneiro. II. Universidade Estadual de
Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.**

**Título em inglês: Labor process control and consent
construction: worker perception in the white goods
industry.**

Palavras chaves em inglês (keywords) :

**Work conditions
Industrial organization
Household appliances
Consent (Law)
Working**

Área de Concentração: Trabalho, sociedade e ação política

Titulação: Mestrado em Ciência Política

Banca examinadora: Leda Maria Caira Githay, Andréia Galvão

Data da defesa: 22/12/2009

Programa de Pós-Graduação: Ciência Política

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA

Juliana Vieira Araújo

**CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO E
CONSTRUÇÃO DO CONSENTIMENTO:
PERCEPÇÃO OPERÁRIA NA INDÚSTRIA DE
ELETRODOMÉSTICOS DE LINHA BRANCA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Departamento de Ciência Política do Instituto de
Filosofia e Ciências Humanas da Universidade
Estadual de Campinas sob orientação da Profa.
Dra. Angela Maria Carneiro Araújo

Este exemplar corresponde à redação
Final da Dissertação/Tese defendida e
aprovada pela Comissão julgadora em

22/12/2009

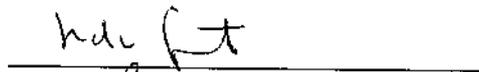
Aprovada em : 22/12/2009

Banca Examinadora:

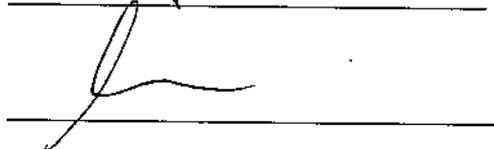
Profa. Dra. Ângela Maria Carneira Araújo



Profa. Dra. Leda Maria Caira Gitahy



Prof. Dra. Andréia Galvão



Campinas, dezembro de 2009

CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO E CONSTRUÇÃO DO CONSENTIMENTO

Percepção operária na indústria de eletrodomésticos de linha branca

Juliana Vieira Araújo

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo contribuir para a compreensão dos processos de controle do trabalho e construção do consentimento com as relações de trabalho industriais capitalistas, num contexto de profundas mudanças, o chamado processo de ‘reestruturação produtiva’. Dada a heterogeneidade das formas assumidas nos processos de reestruturação, este trabalho analisa, de forma comparativa, três estudos de caso em um setor industrial ainda pouco estudado: de eletrodomésticos de linha branca. Os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração deste estudo compreenderam pesquisa bibliográfica, entrevistas qualitativas com diretores e gerentes do alto escalão e survey com gerentes e trabalhadores nas três fábricas. Assim, busquei: 1) situar as formas de controle e construção do consentimento dentro deste contexto; 2) indicar em cada uma das plantas estudadas as estratégias gerenciais adotadas em termos de reorganização da produção e do trabalho; 3) analisar a percepção operária acerca de seu trabalho e das relações na produção como forma de compreender os efeitos dos mecanismos de controle e construção do consentimento no chão de fábrica. A análise indicou que ocorreram mudanças significativas nas formas de uso e controle do trabalho, comparadas às formas tradicionais vigentes no Brasil até final dos anos 1970. No entanto, tais mudanças foram limitadas, seja pela capacidade sindical em impedir os avanços de alguns aspectos negativos sobre os trabalhadores, seja pela ação das empresas em delimitar as possibilidades de aspectos positivos às suas metas de produtividade e qualidade, seja pelas características internas de cada uma das fábricas.

LABOR PROCESS CONTROL AND CONSENT CONSTRUCTION

Worker perception in the white goods industry

Juliana Vieira Araújo

ABSTRACT

This research's objective was to contribute to the understanding of processes of labor control and consent construction with capitalist industrial work relations in a context of deep changes, the so called process of "productive restructuring". Given the heterogeneity of forms assumed in the processes of restructuring, this essay analyses, in a comparative basis, three case studies in an industrial sector still understudied: the white goods industry. The methodological procedures to the realization of this study included bibliographical research, qualitative interviews with directors and senior management and surveys with managers and workers in the three factories. Thus, I tried to: 1) situate the forms of work control and consent construction into this context; 2) show, in each of the plants, management strategies introduced in terms of production and work reorganization; and 3) analyze worker's perceptions on their work and relations in production as means to understand the effects of control and consent construction mechanisms in the shop floor. The analyses indicated that significant changes occurred in the forms of use and control of labor compared to its traditional forms in Brazil up to the late 1970's. However, those changes were limited either by unions' capacity to prevent the advance of some of the negative aspects to work, either by the companies' actions in limiting the possibilities of positive aspects to their productive and quality goals, either by the internal characteristics of each factory.

AGRADECIMENTOS

O percurso deste trabalho contou com o apoio e a participação imprescindíveis de pessoas muito especiais que me ajudaram a chegar ao fim dessa jornada.

À Ângela Araújo, minha orientadora, com quem trabalhei desde a graduação, agradeço o apoio e o incentivo, sempre. Obrigada por sua leitura atenta, críticas e sugestões e por seu exemplo profissional e de vida, sempre grandes fontes de inspiração.

À Leda Gitahy e Andréia Galvão pela participação de ambas em minha banca de qualificação e defesa da dissertação. Suas sugestões, correções e críticas foram grandes incentivos e desafios ao longo do desenrolar dessa pesquisa.

À FAPESP, pela bolsa de financiamento desta pesquisa.

Aos meus colegas do IFCH-Unicamp, minha gratidão pela troca e amadurecimento de idéias e pelo apoio nessa fase que, por vezes, se torna tão difícil. Em especial, agradeço a Bruno, Luciana, Cléber, João, Aline e especialmente Mariana Figueiredo, querida amiga com quem compartilhei inquietações de pesquisa desde os tempos da graduação.

A Eli e Evê agradeço o interesse contínuo, seu apoio e carinho. As palavras de incentivo de ambos e a leitura cuidadosa e sugestões de Eli foram muito valiosas.

Aos meus pais, agradeço a oportunidade que me deram de chegar até aqui. Seu apoio, carinho e compreensão foram fundamentais, especialmente nos momentos finais dessa pesquisa, quando eu tanto precisava. Muito obrigada pelo amor de vocês, sem isso eu jamais teria conseguido.

Finalmente, ao meu amor, Veet, que mesmo longe esteve sempre comigo compartilhando das dificuldades e alegrias ao longo dessa trajetória. Minha profunda gratidão por sua incansável compreensão e apoio.

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO I – DEBATE DO PROCESSO DE TRABALHO CAPITALISTA | 11 |
| 1.1 – Problemática do controle: questões chaves | 11 |
| 1.2 – Processo de trabalho e controle na literatura brasileira | 20 |
| 1.3 – Construção do consentimento | 31 |
| CAPÍTULO II – CONTEXTO POLÍTICO, SOCIAL E ECONÔMICO DAS MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO | 41 |
| 2.1 - A virada neoliberal | 41 |
| 2.2 – A indústria mundial de eletrodomésticos de linha branca: reestruturação e concorrência em nível internacional | 46 |
| 2.3 - Eletrodomésticos de linha branca no Brasil: desnacionalização da indústria local | 52 |
| CAPÍTULO III – TRAJETÓRIA E MUDANÇAS NO INTERIOR DAS EMPRESAS | 61 |
| 3.1 – Trajetória da planta de fogões: CookCo | 63 |
| 3.2 - Trajetória da planta de refrigeradores: FridgeCo | 65 |
| 3.3 – Trajetória da planta de lavadoras de roupa: WashCo | 67 |
| 3.4 - Reestruturação Produtiva | 70 |
| CAPÍTULO IV – RELAÇÕES NA PRODUÇÃO NA FÁBRICA DE FOGÕES | 107 |
| 4.1 – A organização do processo de trabalho | 107 |
| 4.2 – Exigências e contrapartidas | 118 |
| 4.3 – Sistemas de qualidade e processo de trabalho | 125 |
| 4.4 – Envolvimento, participação e supervisão | 130 |
| CAPÍTULO V - RELAÇÕES NA PRODUÇÃO NA FÁBRICA DE REFRIGERADORES | 145 |
| 5.1 – A organização do processo de trabalho | 145 |
| 5.2 – Exigências e contrapartidas | 152 |
| 5.3 – Sistemas de qualidade e processo de trabalho | 159 |
| 5.4 – Envolvimento, participação e supervisão | 174 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO VI – RELAÇÕES NA PRODUÇÃO NA FÁBRICA DE LAVADORAS DE ROUPA | 187 |
| 6.1 – A organização do processo de trabalho | 187 |
| 6.2 – Exigências e contrapartidas | 194 |
| 6.3 – Sistemas de qualidade e processo de trabalho | 201 |
| 6.4 – Envolvimento, participação e supervisão | 208 |
| | |
| CONCLUSÃO | 221 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 227 |
| ANEXO COMPARAÇÕES | 235 |
| ANEXO CAPÍTULO 3 | 247 |
| ANEXO CAPÍTULO 4 (COOKCO) | 253 |
| ANEXO CAPÍTULO 5 (FRIDGECO) | 283 |
| ANEXO CAPÍTULO 6 (WASHCO) | 311 |

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é compreender as formas de controle do trabalho que se configuram a partir do processo de reestruturação produtiva na indústria brasileira de eletrodomésticos de linha branca. Busco perceber as relações entre as mudanças políticas, econômicas e sociais que tiveram lugar no Brasil, especialmente na década de 90, e as mudanças no processo de trabalho em três fábricas daquele setor. Dessa forma, analiso a percepção dos trabalhadores acerca do processo de trabalho reestruturado e enfatizo o papel da construção do consentimento, emergindo a partir do chão de fábrica, mas ancorado num contexto específico, enquanto aspecto chave da aquiescência operária à transformação das relações sociais na produção.

Na perspectiva teórica aqui adotada, esse trabalho se insere na discussão da problemática do controle do trabalho e da construção do consentimento nas sociedades capitalistas enquanto condição necessária ao processo de valorização. Nessa linha, levanto algumas idéias-chaves que perpassam o debate, a fim de direcionar a análise, num contexto em plena transformação.

O mundo do trabalho tem observado transformações profundas e paradoxais desde a década de 70 (Silva, 1993; Antunes, 2000; Alves, 2000). Se por um lado, sugere-se a tendência de estabilização, de implicação do sujeito no processo de trabalho através de atividades que requerem mais autonomia, iniciativa, responsabilidade e comunicação, por outro se assiste, cada vez mais, a um processo de instabilização, precarização dos laços empregatícios, aumento do desemprego prolongado e flexibilidade de uso da força de trabalho. Este conjunto de mudanças integra o processo de reestruturação produtiva que, especificamente no Brasil, acelerou-se amplamente na década de noventa, juntamente com a implementação de políticas neoliberais (Antunes, 2000; Alves, 2000).

Além das transformações internas à fábrica – introdução de novas tecnologias e mudanças organizacionais no processo produtivo, causando uma reformulação das relações no processo de trabalho –, a onda de desregulamentação do trabalho, assim como o aumento assustador do desemprego, colocaram o trabalhador numa situação bastante vulnerável. A pressão que recai sobre ele vem tanto do interior da fábrica, no sentido de

adaptar-se ao novo perfil exigido no contexto da reestruturação produtiva, quanto do exterior, que o coloca diante do fantasma do desemprego e de formas precárias de sobrevivência.

A nova racionalização do trabalho, que traz em seu discurso a proposta de uma ruptura com o modo de gestão do trabalho taylorista-fordista, esconde a permanência da mesma lógica de exploração e alienação do trabalhador (Wolff, 2002). A preocupação gerencial crescente com a obtenção de colaboração e envolvimento ativo dos trabalhadores obscurece o acirramento do controle sobre o trabalhador. Esse, embora não mais se apresente explicitamente através da figura do superior hierárquico, se concretiza materialmente em diferentes práticas gerenciais impostas à produção, tais como o incentivo ao controle entre trabalhadores no trabalho em grupo, a informatização da produção, metas de qualidade e produção e a maior integração e transparência da produção ‘enxuta’ e introdução de sistemas de “participação” e integração do saber operário à produção (Humphrey, 1995; Guimarães, 2004).

No Brasil, o início do processo de transformação na indústria remete a meados dos anos 70, quando tem início um período de recessão e crise do modelo de relações industriais vigente durante o “milagre econômico”. O choque do petróleo e a alta das taxas de juros, fatores importantes da crise econômica que se projetava internacionalmente, estiveram lado a lado, no país, com a emergência de movimentos de trabalhadores e o processo de abertura política (Baumgarten, 2002). Embora os sintomas da crise e da recessão econômica já se fizessem sentir a partir de 74, a década de 70 representou um período de grande expansão industrial no Brasil. Diferentes setores sociais (trabalhadores, empresários e Estado) começaram, por esta época, a questionar o modelo produtivo vigente até então. Sem chegarem a um consenso sobre as novas formas a serem adotadas, as unidades produtivas iniciaram no final desta década, um processo de ensaio e erro, adotando “experiências diferenciadas de formas de gestão da força de trabalho (CCQ, Kanban...) e de relacionamento empresa-sindicato, como as comissões de fábrica (Ford, Volkswagen, etc)” (Gitahy, 1994) além de intensificarem a introdução das novas tecnologias.

Este processo se intensifica na década seguinte quando os efeitos da crise se manifestam mais claramente no emprego industrial, já a partir de 1981. O modelo de relações industriais que prevalecera até então, fora caracterizado por um padrão de concorrência dirigido basicamente ao mercado interno em expansão, contando ainda com a proteção das políticas de controle de importações (Ferro, 1992; Fleury, 1995). Quanto ao padrão de gestão da força de trabalho, contava-se com a extrema parcelização das tarefas, o uso extensivo da mão-de-obra não qualificada e com a rotatividade elevada e induzida. O caráter autoritário das relações de trabalho vigentes (associado ao contexto político da época), favorecido pela hierarquia das estruturas de cargos e salários utilizadas pelas grandes empresas, também constituía um dos aspectos marcantes daquele modelo (Gitahy, 1994). Embora marcado ainda pela crise econômica, pela recessão e pelo crescimento do desemprego, ao contrário das tendências de enfraquecimento e crise do sindicalismo internacional, nos anos 80, o Brasil vivia uma fase de redemocratização política e fortalecimento do movimento sindical (Humphrey, 1982; Maroni, 1982; Abramo, 1988).

Foi neste contexto que começaram a se difundir, na indústria brasileira, novas tecnologias de base microeletrônica. A retração do mercado interno, juntamente com o aumento da dívida externa e o processo de abertura política, no início da década de 80, colocou as empresas diante da necessidade de reavaliar seu padrão de concorrência. Este novo contexto coincidia com a reordenação dos mercados internacionalmente, exigindo um novo patamar de competitividade (Gitahy, 1994). A palavra chave deste período passa a ser “qualidade”, exigida tanto em função do aumento das exportações quanto pelo aumento da concorrência no mercado interno.

Sendo assim, as empresas começam a se reestruturar a fim de elevar seu nível de produtividade e eficiência. O sucesso do modelo japonês também tem repercussões na indústria local, servindo de inspiração para as mudanças. Observa-se, cada vez mais, a introdução de um conjunto de inovações de produto e de processo e de relações entre empresas clientes e seus fornecedores (Humphrey, 1995).

Num primeiro momento, a reestruturação se dá de forma defensiva, isto é, na tentativa de amenizar os efeitos da crise e dos conflitos com os trabalhadores (Araújo, 2001). A idéia de “inovar”, para grande número de empresas, estava restrita à compra de

equipamentos e/ou a introdução de “pacotes” e “programas” organizacionais ou de motivação, implantados em apenas alguns setores das empresas, normalmente por iniciativa dos próprios departamentos, e não como uma política mais ampla da empresa (Gitahy, 1994). A introdução de equipamentos de base microeletrônica, assim como a adoção de Programas de Qualidade Total e o uso de técnicas de programação e controle da produção (como o just-in-time e o kanban), são inicialmente seletivos e pontuais, constituindo um lento processo.

Somente ao final dos anos 80 e início dos anos 90 é que se começa a ter notícias, no Brasil, de processos mais profundos de reestruturação, a partir da introdução de um conjunto de inovações articuladas entre si. A implementação de políticas neoliberais pelo governo Collor de Mello, a abertura dos mercados e a pressão pela modernização implicaram em aumento dos esforços de reestruturação mais integrados, que se manifestaram a partir da introdução de Programas de Qualidade Total (Wolff, 2002, Lima, 1995; Alves, 2000).

No setor metal mecânico, por exemplo, houve, ao longo da década de 1990, um grande aumento dos investimentos na automação dos processos produtivos, com a ampla utilização de máquinas CNC, computadores e sistemas CAD/CAM, juntamente com a introdução de novos métodos de gestão da produção e do trabalho, como programas de melhoria contínua, células e minifábricas, sistema just-in-time interno e kanban (Ferro, 1992).

Como não poderia deixar de ser, tais novidades acarretaram mudanças significativas na divisão e no conteúdo do trabalho. A multifuncionalidade do trabalhador da produção, que passou a ter bastante destaque, significava, basicamente, a atribuição de atividades rotineiras de manutenção e controle da qualidade para os operários diretos. Elevaram-se os requisitos de escolaridade como critério de seleção e recrutamento, redefiniu-se a estrutura de cargos e salários com a redução dos níveis hierárquicos. Programas de treinamento, programas de participação nos resultados e programas participativos passaram a ser implementados em busca de maior envolvimento dos trabalhadores com os objetivos das empresas. A estrutura do emprego, de uma forma geral, foi profundamente afetada, tanto no que diz respeito a mudanças no conteúdo e organização do trabalho, quanto à construção de

um novo perfil de trabalhador, através da exigência de novas habilidades e qualificações. Além disso, com a redução expressiva de postos de trabalho e o aprofundamento dos processos de terceirização, tanto de atividades auxiliares quanto de produtivas, a estrutura do emprego na cadeia produtiva teve que ser redefinida (Invernizzi, 2000; Guimarães, 2004).

O processo de reestruturação em solo brasileiro foi marcado pela contraditoriedade e a heterogeneidade, tanto no interior das grandes empresas, quanto ao longo das cadeias produtivas. Na mesma planta, não raro encontram-se setores amplamente modernizados, com novos equipamentos, novos métodos de gestão e trabalho em grupo, convivendo com setores marcados pelo trabalho repetitivo e monótono, de ritmo intenso e o uso de equipamentos antigos. O mesmo contraste pode ser observado ao longo das cadeias produtivas. A combinação entre o novo e o velho, em termos de tecnologia e de formas de organização do processo de trabalho é mais acentuada na cadeia de fornecedores, em contraste com as grandes empresas. Quando comparadas às empresas da ponta da cadeia, os níveis “inferiores” da cadeia de fornecedores apresentam contraste, não só com relação ao baixo conteúdo tecnológico e a predominância de práticas tayloristas, mas também com relação à qualificação dos trabalhadores. Os níveis “inferiores” na hierarquia das cadeias produtivas são marcados pela significativa intensificação do ritmo de trabalho, pela precarização das condições e relações de trabalho e a degradação das condições de saúde (Invernizzi, 2000; Antunes, 2000). O novo e precário mundo do trabalho que emerge no Brasil, nos anos 90, é marcado pela crescente fragmentação e atomização da classe trabalhadora, pela crise sindical, pela vulnerabilidade do trabalho frente à ofensiva do capital na produção (Alves, 2000).

De que forma os trabalhadores percebem tudo isso? O que garante sua aquiescência às mudanças empreendidas dentro e fora da produção? De que forma são levados a manter a reprodução das relações sociais capitalistas na produção?

As questões que emergem com o processo de reestruturação repõem a importância da questão do controle capitalista sobre o processo de trabalho. Se até os anos 70, o domínio dos modelos de gestão do trabalho taylorista-fordista davam, em certa medida,

respaldo à interpretação de Braverman (1987) sobre a separação entre concepção e execução e desqualificação do trabalho como efetivos mecanismos da subordinação dos trabalhadores, os atuais movimentos de requalificação, polivalência e multifuncionalidade explicitam a insuficiência dessa explicação.

Segundo P. K. Edwards (1990), não é possível pensar o processo de trabalho capitalista sem considerar o papel do conflito. Seria preciso reconhecer que tanto o trabalhador quanto o capitalista se esforçam por influenciar a condução do processo de trabalho. O conflito, decorrente da lógica de exploração do trabalho pelo capital, implicaria em pressões a que trabalhadores e empregadores respondem, o que, então, molda as formas de interpretar as relações com o outro.

Mas o que garante que os conflitos que emergem no processo de trabalho não levem à dissolução das relações sociais capitalistas? Por que, apesar dos conflitos, tem havido historicamente pouca ameaça efetiva ao modo de produção capitalista? O aporte teórico oferecido por Michael Burawoy (1982 e 1990a) parece oferecer melhores condições de se pensar tais questões. O conceito chave introduzido por esse autor foi o de consentimento, associado à idéia de que o problema capitalista no processo de trabalho é garantir simultaneamente a extração e o obscurecimento da produção de valor excedente. A perpetuação do capitalismo (e também sua ruína) está na reprodução das relações no processo de produção. O autor argumenta:

“O ato de produzir é simultaneamente um ato de reprodução. Ao mesmo tempo em que produzem coisas úteis, os operários produzem a base da existência de si mesmos e do capital. O valor de troca adicionado pela cooperação no trabalho divide-se em equivalente salarial, que se torna o meio de reprodução da força de trabalho, e em mais-valia, a fonte do lucro que possibilita a existência do capitalista e capacita-o a empregar o trabalhador” (Burawoy, 1990b).

Disso decorre a importância do local de trabalho e da aquiescência operária para a reprodução das relações de produção capitalistas. A dimensão subjetiva do trabalho, isto é, a maneira como a experiência de trabalho é vivida e interpretada pelo trabalhador é alçado ao primeiro plano da análise. Assim, o autor argumenta que a experiência no processo de

trabalho é vivida pelos trabalhadores enquanto um ‘jogo’ que delimita e molda as ações e define interesses na produção e, assim, contribui para obscurecer e assegurar o trabalho excedente (Burawoy, 1982:92).

A reflexão do autor faz-se sob a perspectiva da possibilidade de transformação social e, por isso, por vezes foi criticado por conceder um papel menor à resistência no local de trabalho (Clawson e Fantasia, 1983). Isso por que, em geral esses conflitos permanecem inscritos dentro das relações sociais capitalistas, ou seja, são conflitos *no* processo de trabalho, mas não *do* processo de trabalho. Enquanto o primeiro tipo se restringe a disputas econômicas em torno da barganha esforço-remuneração, ou políticas em torno da imposição de novas regras no processo de trabalho, o segundo tipo, que efetivamente tem potencial transformador, segundo o autor, concerne à luta ideológica. Sobre as lutas ideológicas ele diz:

“São lutas não sobre a forma da barganha de esforço, mas sobre a noção mesma de recompensa por esforço; não sobre as relações na produção, mas sobre suas bases nas relações de produção. As lutas ideológicas diferenciam aquilo que existe daquilo que é natural e inevitável” (Burawoy, 1982: 177).

Nessa linha de reflexão, a metáfora do ‘jogo’ pode ser entendida como uma crítica à falta de questionamento e ameaça às relações de produção que criam a própria necessidade desse ‘jogo’. Ao continuamente reproduzir o ‘jogo’ no chão de fábrica os trabalhadores inconscientemente colaboram com sua própria exploração.

Embora concorde com o argumento de Burawoy e, de fato, reconheça a existência e efetividade de mecanismos que mantêm os trabalhadores dentro dos limites das relações sociais capitalistas, cabe reconhecer que a resistência marca de maneira singular a forma como a história das relações sociais capitalistas vai se delineando. Nesse sentido, é possível reconhecer que a construção do consentimento continua firme, mas ao mesmo tempo, conceder importância à resistência e à forma como ela marca a construção das relações sociais na produção, num determinado contexto político, econômico e social.

Com este intuito, tomei três fábricas produtoras de eletrodomésticos de linha branca, localizadas no interior do estado de São Paulo, como estudos de caso. Nas três plantas, a gerência havia recentemente introduzido mudanças organizacionais e tecnológicas no processo produtivo e mantinha a perspectiva de aprofundamento deste processo. O objeto da análise são as mudanças implementadas e a percepção operária.

A pesquisa tem como base o estudo comparativo de três fábricas pertencentes ao setor de linha branca, no interior do estado de São Paulo (pesquisadas entre maio de 2002 e junho de 2005). Cada uma das fábricas pertence a uma grande empresa do setor e possui, no mínimo, 500 empregados. Os dados foram coletados por uma equipe de pesquisadores durante o projeto de pesquisa internacional “Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca”, sob coordenação da professora Ângela M. C. Araújo, do qual participei como bolsista de iniciação científica de março de 2003 a dezembro de 2004.

A primeira fábrica era produtora de fogões, a segunda de refrigeradores e a terceira produzia lavadoras de roupa, *freezers* e fogões, doravante chamadas, respectivamente, **CookCo**, **FridgeCo** e **WashCo**. Foram entrevistados 52 trabalhadores em cada uma delas, além de 48, 31 e 18 gerentes, respectivamente. Foram considerados “gerentes” as pessoas do *staff* administrativo que tinham pelo menos uma pessoa sob sua chefia (diretores, gerentes, chefes, supervisores, coordenadores e encarregados).

As técnicas de pesquisa utilizadas, para os fins da pesquisa ora proposta foram: 1) entrevistas qualitativas com diretores e gerentes do alto escalão; 2) pesquisa quantitativa com questionário padronizado (surveys) com gerentes do alto e do médio escalão e com trabalhadores (cerca de 50 em cada fábrica).

O caminho percorrido para a análise tem início no capítulo 1, onde retomo questões chave relacionadas à problemática do controle e da construção do consentimento no processo de trabalho capitalista. Chamo a atenção para o caráter dual da relação capital-trabalho e como isto se expressa em relações contraditórias no processo de trabalho. Assim, procuro indicar que o controle e o consentimento podem ser adequadamente compreendidos através da dinâmica das relações no chão de fábrica. Através delas, interesses entre capital e trabalho são ora coordenados, ora se chocam em antagonismos.

No capítulo 2, procuro indicar a relação entre a mudança política do Estado brasileiro, seus efeitos econômicos e sociais e o processo de reestruturação da indústria de eletrodomésticos de linha branca no Brasil e internacionalmente. Enfatizo que, ao diminuir seu papel regulador e mediador das relação capital-trabalho, ao tempo em que também enfraquece sua responsabilidade sobre a provisão de serviços sociais de qualidade, o Estado colabora com a maior vulnerabilidade do trabalho frente ao capital. Aumenta a dependência da reprodução da força de trabalho frente à unidade de capital que o emprega. Nesse contexto, os trabalhadores que se encontram efetivamente sob a proteção da lei, constituem uma minoria cada vez menor.

Numa primeira aproximação do local da produção, procuro mostrar no capítulo 3, as mudanças introduzidas nas fábricas a partir do processo de reestruturação e as reações operárias a elas. Enfatizo o modo como as práticas gerenciais se voltam para a tentativa de coordenar os interesses dos trabalhadores com os da empresa, porém de uma maneira imposta. As tentativas gerenciais de definirem os termos da troca entre esforço e remuneração, na forma de barganha implícita (Humphrey, 1995), esbarra na orientação política sindical e em sua capacidade de mobilização e organização dos trabalhadores. Dessa forma, a ação operária influencia claramente na definição das relações *na* produção.

Finalmente, nos capítulos 4, 5 e 6, analiso a percepção operária e o modo como o controle sobre o trabalho se efetiva em cada uma das plantas estudadas, tentando mostrar como as experiências vividas no chão de fábrica são informadas pelos processos até aqui discutidos. Chamo a atenção para os mecanismos que operaram ao nível das relações sociais no local de trabalho que contribuem para integrar os trabalhadores no ‘jogo’ da produção.

Ao fim, concluo que as gerências usam a seu favor o contexto de vulnerabilidade em que se encontram os trabalhadores, para apelarem à viabilidade das empresas como maneira de garantir emprego. Amparadas pela pressão que vem de fora sobre os trabalhadores, as empresas buscam fazer apenas as concessões minimamente necessárias para obter a colaboração dos trabalhadores. Nestas circunstâncias, a diferença de orientação política entre os sindicatos dos trabalhadores representantes das plantas, fez grande

diferença na forma como se definiram as relações e na maior ou menor capacidade de resistência dos trabalhadores.

CAPÍTULO I: DEBATE DO PROCESSO DE TRABALHO CAPITALISTA

1.1 – Problemática do controle: questões chaves

De acordo com Naira Franzoi (2002), o nascimento das fábricas trouxe consigo a necessidade de uma nova ética que desse suporte e tornasse possível uma nova conduta por parte dos trabalhadores, uma nova ordem que atendesse às necessidades da indústria emergente. Para isso, era preciso adaptar os trabalhadores a uma nova disciplina e, até mesmo, a uma nova noção de tempo. A primeira invenção neste sentido foi o relógio, invenção que tinha como objetivo imprimir um novo ritmo ao trabalho, antes regido pelos ritmos da natureza. Também a religião protestante contribuiu para uma nova postura em relação ao trabalho, difundindo, nos trabalhadores, um “*relógio moral interno*” e transformando o trabalho num valor em si mesmo (Thompson, E. P., 1967; Franzoi, 2002: 59). Até o final do século XIX, muitos industriais ainda se sentiam vulneráveis frente ao poder de controle que os trabalhadores de ofício tinham sobre o trabalho: eles detinham o conhecimento e o ritmo da produção. Os capitalistas, incapazes de forçar um aumento das cargas diárias de trabalho apelavam para estratégias como salário por peça, prêmios e bônus, emprego de crianças, além de um grande esforço em destruir a organização coletiva dos trabalhadores, buscando salvaguardar a autoridade dos empregadores (Invernizzi, 2000).

Faltava, porém, um novo conteúdo a esta autoridade. Embora devamos reconhecer a importância destes aspectos enquanto os primeiros mecanismos do controle e da disciplina fabris, não se pode ignorar que é a partir da introdução do cronômetro nas fábricas, por Frederick Taylor, seguido também das inovações de Ford, que o controle sobre os trabalhadores ganha contornos mais definidos. O taylorismo – método que não dependia da mecanização – e o fordismo – que contribuiu especialmente para as operações de montagem, difíceis de automatizar – tiveram um impacto revolucionário sobre a organização do trabalho, principalmente enquanto “*métodos capazes de conquistar um controle capitalista efetivo sobre a produção, através de uma profunda divisão e simplificação do trabalho*” (Invernizzi, 2000: 10).

A Administração Científica de Taylor estabelecia que os tempos padrões e os produtos deveriam ser determinados cientificamente, através da análise detalhada do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos envolvidos no processo de fabricação. Com a implementação destes princípios básicos, Taylor conseguiu uma inversão da relação de forças entre as classes, por que a fragmentação do trabalho transferia para as mãos do empregador o controle sobre os ritmos e sobre a forma de realizar o trabalho. Mais tarde, Ford acrescenta mais um elemento fundamental ao método de Taylor: a linha de montagem acoplada a uma esteira rolante, que permite a redução dos tempos mortos no processo de produção, por evitar o deslocamento dos trabalhadores (Laranjeira, 2002: 123). O taylorismo e o fordismo marcam o início da produção em massa, na qual se desenvolve uma nova forma de consumo produtivo da força de trabalho e, conseqüentemente, submete os operários a uma nova forma de disciplina na fábrica (Laranjeiras, 2002: 11).

Nos anos 1970, os estudos sobre o processo de trabalho começam a se multiplicar na literatura internacional e, mais ao fim da década, no Brasil. Impulsionada pelas lutas empreendidas pela classe operária ao fim dos anos 60, que questionavam fortemente as condições de trabalho taylorista/fordista. Começava a se fortalecer entre os teóricos a idéia de que *“a opressão do capital sobre os trabalhadores não se exercia fundamentalmente através das instituições estatais, mas do processo de produção ou, em outras palavras, que ela dependia muito mais das condições de uso da mão-de-obra do que de suas condições de compra no mercado”* (Leite, 1994: 47). Este novo olhar sobre o processo de trabalho trouxe à tona a questão da empreitada capitalista em obter o controle sobre a produção e os trabalhadores, por um lado, e a constante resistência dos trabalhadores a este processo, por outro. Torna-se, a partir de então, tema privilegiado, a análise do controle e da resistência na organização capitalista do processo produtivo. Este debate é por demais extenso para que se tente esgotá-lo nessa dissertação. Ao invés disso, pretendo destacar algumas idéias-chaves que ajudam a compreender as implicações da organização do processo de trabalho para o trabalhador e as condições que influenciam tal organização.

O debate sobre o processo de trabalho tem seu ponto de partida na investigação sobre as implicações da separação entre propriedade dos meios de produção e produtores

diretos (Pegler, 2000). A principal inspiração para grande parte dos teóricos do processo de trabalho é a análise realizada por Marx em “O Capital”, segundo a qual, o capitalista quando compra a força de trabalho, na verdade adquire potencial de trabalho sem saber ao certo quanto terá de trabalho efetivo. Sendo assim, para transformar a posse legal da força de trabalho que comprou, em posse real do trabalho, o capitalista deve, sistematicamente, controlar o trabalhador através do processo de trabalho (Ramalho, 1991: 31).

Harry Braverman parte desta idéia em “Trabalho e Capital Monopolista”, tentando aprofundar um pouco mais seu alcance. O autor argumenta que o potencial do trabalho comprado é infinito, mas limitado em sua concretização pelo “*estado subjetivo dos trabalhadores, por sua história passada, por suas condições sociais gerais sob as quais trabalham, assim como pelas condições próprias da empresa e condições técnicas de seu trabalho*” (Braverman, 1987: 58). Diante disso, o capitalista sente a necessidade de tomar para si a responsabilidade sobre o processo de trabalho, a fim de obter a “plena utilidade” da força de trabalho. Ele conclui:

“Torna-se portanto fundamental para o capitalista que o controle sobre o processo de trabalho passe das mãos do trabalhador para as suas próprias. Essa transição apresenta-se na história como a alienação progressiva dos processos de produção do trabalhador; para o capitalista, apresenta-se como o problema da gerência” (Braverman, 1987: 59).

Ao propor a idéia de que a função da gerência capitalista é, em última instância, a conversão da força de trabalho em trabalho efetivo, com o objetivo de permitir a acumulação de capital, Braverman inaugura um importante modelo para se pensar a questão do controle no processo de trabalho, que influenciará diversos teóricos deste tema (Ramalho, 1991). Ele tenta atualizar o pensamento de Marx no que diz respeito à dinâmica de desenvolvimento do capitalismo, tomando como base de sua análise a fase do capitalismo monopolista, da qual tenta delinear as características específicas, no que diz respeito ao processo de trabalho (em termos de divisão do trabalho e modos de controle). Braverman privilegia a questão da aplicação das técnicas modernas de gerência em combinação com a mecanização e a automação, processo que teria como objetivo assegurar a subordinação real do trabalho mediante sua desqualificação.

Para ele, o fundamento da organização moderna e do controle do processo de trabalho está na separação entre a concepção (gerência) e a execução (trabalho) nas tarefas de produção, reduzindo ao máximo a influência dos operários sobre os meios e a natureza da produção e concentrando este poder nas mãos da gerência. Deste modo, a tendência do processo de trabalho, com base no controle gerencial, seria a desqualificação e a fragmentação do trabalho, além da criação de um aparato de concepção. Alguns dos efeitos mais significativos da extrema parcelização do trabalho seriam as possibilidades de: reduzir o valor da mão de obra (o trabalhador de ofício, especializado, era mais difícil de encontrar no mercado e mais organizado/resistente às demandas gerenciais); homogeneizar o trabalho e a produção (tendo em vista a redução das variações nos produtos, ou seja, garantir ao proprietário que o preço pago pela execução do trabalho lhe rendesse sempre um produto com as mesmas características); uma maior facilidade de intercambialidade /substituição da mão de obra (reduzindo a dependência do empregador em relação a trabalhadores qualificados); e maiores possibilidades de manipular a velocidade da produção (mediante a simplificação das tarefas e a especialização dos trabalhadores em fragmentos do processo de produção como um todo). Ou seja, a divisão do trabalho levada a limites extremos pela organização do trabalho capitalista deu aos proprietários dos meios de produção maior controle sobre alguns aspectos de indeterminação da produção, que antes dependiam exclusivamente dos trabalhadores (Braverman, 1987, cap. 2).

Embora o livro de Braverman tenha se tornado uma referência importante, fazendo eco em inúmeros estudos sobre processo de trabalho e práticas gerenciais, isto não o isentou de pesadas críticas. Talvez a mais difundida seja a crítica sobre sua tese da tendência à desqualificação no processo de trabalho capitalista (Elger, 1982; Burawoy, 1982; Cressey e MacInnes, 1980). Braverman teria identificado apenas *um* mecanismo de controle representado pela forma de divisão do processo de trabalho, formulada pela Administração Científica de Taylor, e sua conseqüente tendência à desqualificação da mão de obra.

Nesse sentido, sua teoria sobre o desenvolvimento do processo de produção capitalista deixa de lado a existência de tendências contraditórias perpassando o processo de trabalho, ora tendendo à desqualificação, ora ao estímulo ao desenvolvimento do potencial criativo dos trabalhadores. Cressey e MacInnes (1980) desenvolvem essa

argumentação, partindo da idéia de que “*a contraditoriedade da estratégia do capital no local de trabalho repousa no caráter de sua relação material com o trabalho*”¹ (Cressey e MacInnes, 1980). Segundo os autores, a natureza da relação entre capital e trabalho no local de trabalho é dupla, isto é, combina aspectos de valor de uso e de valor de troca. Disso decorre que, por um lado, em termos de valor de troca, o capitalista busca reduzir os trabalhadores ao *status* de mera mercadoria, separando-os dos meios de produção a fim de maximizar a extração de mais valia e eliminar qualquer dependência de sua iniciativa e qualificação – a tendência à desqualificação enfatizada por Braverman. Por outro, embora o capital detenha o direito de controle do trabalho (por sua propriedade dos meios de produção e compra da força de trabalho), na prática ele precisa submeter os meios de produção ao controle dos trabalhadores, para que estes operem o processo de produção. Devido a essa necessidade seria preciso, de alguma forma, contar com sua cooperação. Este seria, segundo os autores, o aspecto de valor de uso do trabalho, sem o qual o processo de valorização tornar-se-ia inviável. Por isso, no aspecto de valor de uso da relação entre capital e trabalho, haveria uma tendência contrária à anterior, de buscar uma relação cooperativa que libere o poder criativo dos trabalhadores, suprimido pela dominação.

Da perspectiva do trabalho também haveria uma relação contraditória correspondente. No aspecto de valor de troca da relação, os trabalhadores tenderiam a resistir às iniciativas capitalista de subordinação do trabalho aos objetivos de valorização mediante sua redução a mera mercadoria. Porém, no aspecto de valor de uso da relação, uma vez que os trabalhadores só ganham acesso aos meios de produção (e, conseqüentemente, aos meios de subsistência) através da venda de sua força de trabalho, eles teriam interesse na manutenção da relação e da viabilidade da unidade de capital que os emprega. Dessa forma, “o trabalho também terá interesse direto em desenvolver as forças de produção dentro da fábrica mas, novamente, de forma contraditória, já que não desejará que tal desenvolvimento seja usado exclusivamente em benefício da valorização, mas também aumente salários ou proporcione uma atividade mais prazerosa” (Cressey e MacInnes, 1980: 15).

¹ Tradução própria do texto original em inglês.

Para os autores a dominação no local de trabalho flui exclusivamente da forma social das relações de produção (do fato de que o processo de trabalho é também processo de valorização do capital) e não de requisitos da produção em si mesma. Mas não seria suficiente definir o dilema capitalista em termos do que é tecnicamente eficiente para a produção e socialmente eficiente para o controle. Há ainda que se considerar o papel das lutas entre capital e trabalho na determinação dos resultados finais do processo de trabalho.

O papel da resistência operária na definição do processo de trabalho, considerado ausente na teoria de Braverman, também foi alvo de intenso debate. Littler e Salaman (1982), por exemplo, criticam o autor por ter negligenciado o papel mediador de trabalhadores e gerentes seja entre controle e organização do processo de trabalho e imperativos do capitalismo, seja no desenvolvimento e manifestação de lutas e negociações. P. K. Edwards (1990), por sua vez, chama a atenção para uma tendência recorrente entre os teóricos do processo de trabalho: contrastar o controle capitalista com a resistência dos trabalhadores, pressupondo uma estratégia clara por parte dos empregadores no sentido de maximizar seu controle sobre as operações de trabalho, enquanto os trabalhadores assumiriam uma postura de simples resistência ao controle. Este autor propõe que se entenda as relações envolvidas no processo de trabalho enquanto “negociação da ordem”, que envolve arranjos informais e acomodação mútua, porém sem deixar de relacionar-se com estruturas de subordinação e dominação. Ele explica que, o antagonismo básico de interesses existente entre capital e trabalho, não determina exatamente o que acontece na prática, embora exerça pressões claras sobre os comportamentos no dia-a-dia. Dessa maneira, o autor defende que se abandone a noção de que o controle é necessariamente o produto da intenção deliberada por parte de gerentes e trabalhadores (ao que Hyman – 1987 – também concorda). Embora ambas as partes se esforcem por influenciar a condução do processo de trabalho, o conflito decorrente da lógica de exploração da relação entre capital e trabalho não determina exatamente quais serão suas reações e comportamentos. As pressões a que trabalhadores e empregadores respondem, através de seus atos, é que molda as tradições e os entendimentos que são usados para interpretar as relações com o outro.

Finalmente, cabe destacar outra questão cara ao debate sobre o controle, qual seja, o papel do consentimento. Quanto a este tema destaca-se a contribuição de Michael Burawoy

(1982). Inspirado em autores como Gramsci, Poulantzas e Althusser e partindo da questão da hegemonia², o autor sustenta que a hegemonia da produção capitalista tem suas raízes na fábrica, onde ocorre a construção de consentimento. Ele analisou como este processo se dava empiricamente nas relações na produção:

“a negociação coletiva coordenava concretamente os interesses de trabalhadores e gerentes, os procedimentos de resolução de reclamações (grievance machinery) constituíam os trabalhadores enquanto cidadãos industriais com direitos e obrigações e o mercado de trabalho interno produzia um individualismo possessivo bem ali no chão de fábrica. Estas instituições materializavam um equilíbrio de poder que, primeiramente e principalmente punha limites às lutas dos trabalhadores, mas também restringia a gerência quanto a seus impulsos autoritários. (...) A cooperação girava em torno do ‘making out’³, um jogo no qual o objetivo era produzir certa cota e cujas regras eram reconhecidas e defendidas por trabalhadores e gerentes igualmente⁴.” (Idem: 10).

Ao contrário de Braverman, que enfatiza a dominação do capital sobre a sociedade, Burawoy foca o caráter problemático das condições pressupostas por esta dominação. Definindo o dilema capitalista enquanto a necessidade de assegurar a obtenção de mais valia, ao mesmo tempo em que mantém a sua realização obscura, o autor mostra através de estudos comparativos, que tal objetivo ora é atingido pelo predomínio de práticas coercitivas, ora mediante a preponderância do consentimento. Porém, a organização do controle e a reprodução das relações na produção não ocorrem sem problemas e não estão

² Burawoy define o conceito de hegemonia enquanto *“a apresentação dos interesses da classe dominante enquanto interesse de todos, a constituição do estado popular de classe, a construção do bloco no poder, a desorganização das classes subordinadas, a relativa autonomia da lei, e assim por diante”* (Burawoy, 1990a: 10). (Tradução própria do texto original em inglês.)

³ Na fábrica estudada por Burawoy, o sistema de remuneração promovia uma forma de incentivo ao esforço dos trabalhadores. Havia uma cota mínima de peças estipulada a ser produzidas por dia (variando segundo o tipo peça ou de máquina operada). O salário base era fixo e independente do cumprimento da cota, isto é, caso o trabalhador não conseguisse cumpri-la, mesmo assim recebia o salário base para a sua função. Caso produzisse acima da cota pré-estabelecida, ele recebia um bônus em acréscimo ao seu salário base, de acordo com a quantidade de peças produzidas a mais. No entanto, para evitar que a gerência aumentasse a cota diária (por considerá-la muito fácil de ser alcançada), o coletivo de trabalhadores estabelecia informalmente um limite à quantidade de peças produzidas além da cota prevista. O jogo do ‘making out’ consistia de conseguir superar a cota diária, a fim de assegurar acréscimos ao salário, mas sem ultrapassar o limite previamente acordado entre os trabalhadores (evitando que a gerência tivesse uma brecha para a intensificação do trabalho). Segundo Burawoy, estas regras informais de comportamento na produção eram vividas pelos trabalhadores enquanto um jogo que, tanto os integrava socialmente como atribuía interesse e sentido ao trabalho, pela possibilidade de gerar um sentimento de realização.

⁴ Tradução própria de versão original em inglês.

dados de antemão por condições objetivas ou leis econômicas inexoráveis. É necessário problematizar precisamente o ‘como’ isto ocorre e quais as condições que permitem o controle ora pender para um ou outro lado (coerção ou consentimento)⁵.

Em *Manufacturin Consent*, o autor mostra os diversos mecanismos presentes no processo de trabalho, que acomodam o trabalhador às relações sociais capitalistas: mecanismos de organização do consentimento no chão de fábrica, através do jogo do ‘making out’; de constituição dos trabalhadores enquanto indivíduos, ao invés de membros de uma classe (fragmentação e atomização da classe); de coordenação dos interesses de gerentes e trabalhadores; e de redistribuição do conflito e da competição, desviando o foco da hierarquia para as relações com os colegas de trabalho (Burawoy, 1982: caps 2 e 3).

Na obra que se segue a esta, *The Politics of Production* (1985), o contexto passa a ser sistematicamente integrado à teoria explicativa da concretização do controle, a partir do conceito de regime fabril. Burawoy sustenta que o processo de produção tem dois momentos políticos: 1º. A organização do trabalho tem efeitos políticos e ideológicos – isto é, ao transformar matéria prima em coisas úteis, os trabalhadores também reproduzem relações sociais particulares, assim como experiências dessas relações; 2º. Paralelamente à organização do trabalho existem distintos aparelhos políticos e ideológicos de produção, os quais regulam as relações na produção. Ele afirma que:

“o processo de produção não se restringe ao *processo de trabalho* – as relações sociais estabelecidas entre homens e mulheres, à medida que transformam matérias-primas em bens úteis, fazendo uso de instrumentos de fabricação. A produção inclui, também, *aparelhos políticos* que reproduzem as relações do processo de trabalho através da regulação dos conflitos. Denomino esses aparelhos de *regime fabril* e os conflitos que lhe são associados de *política de produção*” (Burawoy, 1990b: 29).

O autor identifica historicamente três tipos de regime fabril: despotismo de mercado, regime hegemônico e hegemônico despótico. O primeiro, no qual impera a coerção econômica sobre o trabalhador, consiste de uma situação em que predomina a anarquia de mercado, relacionada a três condições:

⁵ Deve ficar claro que ambos estes elementos estão presentes em qualquer processo de trabalho. Mas em circunstâncias históricas específicas há predomínio de um ou outro.

“Primeiro, os trabalhadores não têm outro meio de subsistência além da venda de sua força de trabalho em troca de salário. Segundo, o processo de trabalho é submetido à fragmentação e mecanização, de modo que a qualificação e o conhecimento especializado deixam de ser uma base de poder. (...) Terceiro, impelidos pela concorrência, os capitalistas transformam seguidamente a produção através da extensão da jornada de trabalho, da sua intensificação e da introdução de novo maquinário” (Burawoy, 1990b: 30).

Já o regime fabril de tipo hegemônico apresenta como diferença fundamental o fato de que a dependência do trabalhador frente ao capital é reduzida pela intervenção estatal mediante legislação previdenciária e trabalhista. Tais circunstâncias conferem certa autonomia à reprodução da força de trabalho e facilitam a resistência à coerção arbitrária. Sendo assim, o consentimento prevalece no processo de trabalho (embora, a coerção não seja nunca completamente eliminada).

Finalmente, no regime de despotismo hegemônico a vulnerabilidade do trabalho frente à mobilidade nacional e internacional do trabalho leva a uma nova forma de despotismo. Os indivíduos são colocados frente à possibilidade de perderem seus empregos não como indivíduos, mas como consequência das ameaças à viabilidade econômica das empresas. Isso que permite às gerências impor o regime hegemônico, apoiando-se em seus procedimentos de coordenação de interesses para comandar o consentimento dos trabalhadores ao sacrifício. Tal regime combinaria a um só tempo aspectos positivos para os trabalhadores, como melhorias das condições de trabalho, e aspectos negativos, como o que o autor chama de ‘negociações cooperativas’. Tais negociações, coordenando os interesses de capital e trabalho, deixam de levar a concessões aos trabalhadores (como característico do regime hegemônico), exigindo que eles é que façam sacrifícios em nome da lucratividade relativa dos capitalistas entre si. A reprodução da força de trabalho torna-se novamente atrelada ao processo de produção, mas dessa vez não individualmente e sim coletivamente, ao nível da empresa, região ou nação.

A substituição do medo da demissão pelo medo da fuga de capitais, do fechamento da fábrica, da transferência das operações e desinvestimento na planta industrial seria

acompanhada, ao nível empresarial, de tentativas de revogar o reconhecimento dos sindicatos e demitir operários envolvidos em atividade sindical e, ao nível do Estado, tentativas de atrair e reter capital oferecendo subsídios fiscais, afrouxamento da aplicação da legislação trabalhista e da prestação de serviços e benefícios sociais. As diferentes formas desse regime dependeriam das relações distintas entre os aparelhos de produção e os aparelhos de Estado.

As contribuições desses autores destacam os efeitos que a organização do trabalho tem sobre os trabalhadores, seja por meio de pressões contraditórias no interior da fábrica, seja mudando seu poder de barganha e condições de reprodução do lado de fora dela. Também fica claro que as diferentes formas de controle do processo de trabalho precisam ser situadas dentro de seu contexto histórico para se compreender as condições da organização do processo de trabalho.

1.2 – Processo de trabalho e controle na literatura brasileira

Com relação ao controle e organização do processo de trabalho no Brasil, algumas interpretações se consolidaram na literatura dos anos 70 e 80, enfatizando como aspecto chave as práticas de uso extensivo de mão de obra não qualificada, rotatividade induzida da força de trabalho e relação autoritária dos gerentes para com os trabalhadores. Os pioneiros deste debate, por aqui, foram Fleury (1978), Humphrey (1982) e Silva (1993).

Fleury (1978), advindo do campo da engenharia de produção, pode ser considerado um dos precursores desse debate no Brasil, cuja pesquisa, na época, buscava compreender como o trabalho era efetivamente organizado (em contraposição à literatura disponível na época que, segundo ele, ou remetia a problemática do processo de trabalho para o campo social e político, ou consistia das propostas de engenheiros e administradores sobre como o trabalho deveria ser organizado) (Fleury, 1982). Para compreender a organização do trabalho nas empresas brasileiras, interpretada pelo autor enquanto inadequação aos requisitos de produtividade, o autor lançou mão do conceito de rotinização do trabalho. Na base desse conceito, estava o argumento do controle:

“O trabalho na produção não é organizado de forma a utilizar a mão de obra de maneira eficiente, mas sim de forma a desqualificá-la e desorganizá-la, minimizando a possibilidade de surgimento de conflitos dentro da fábrica. Em outras palavras, os centros-de-decisões ‘sacrificam a eficiência para evitar problemas com a mão de obra’”. (Fleury, 1982: 26).

O esquema de rotinização, proposto pelo autor como forma de explicar a organização do processo de trabalho no Brasil, tinha três diretrizes básicas: 1º. o planejamento do trabalho ia somente até o ponto em que a tarefa pudesse ser entregue a um trabalhador com pouco conhecimento do processo e produto, sem requerer qualquer treinamento mais específico; 2º as tarefas eram simples e individualizadas, com o principal motivo de facilitar a substituição do trabalhador; 3º havia um complexo sistema hierárquico para a supervisão das tarefas, tendo em vista evitar contato direto entre os operários. Este esquema voltava-se para uma mão de obra não qualificada, barata e instável, não incentivava à qualificação e aperfeiçoamento da mão de obra, buscava evitar a organização dos trabalhadores (impedindo o contato e agrupamento entre operários), mantinha baixo os salários dos operários e induzia à rotatividade.

A análise de Fleury tinha por foco exclusivo o processo de trabalho no interior das firmas, deixando de contemplar as dinâmicas externas à fábrica que sustentavam tal sistema de organização fabril. O trabalho de Humphrey (1982) avança nesse sentido, pois o autor enfatiza como a dimensão política e social fora da fábrica eram elementos chaves para se explicar as formas de uso e controle da força de trabalho. Nesse sentido, o autor afirmava:

“O controle do capital a nível de produção depende tanto da organização do processo de trabalho quanto do mercado de trabalho mais geral, e das condições sociais e políticas.” (Humphrey, 1982: 241)

O autor de “Fazendo o ‘Milagre’”, chama atenção para o caráter histórico de uma determinada forma de usar e controlar o trabalho. Ele a situou dentro de um determinado contexto político, econômico e social, ligado a sua premissa teórica de que o local de trabalho dever ser pensado não apenas como processo de trabalho, mas como processo de acumulação de capital. Seu estudo do controle capitalista sobre a classe operária tomou

como objeto de análise as condições de trabalho dos operários de empresas automobilísticas no período que se seguiu logo após o golpe militar.

Sua pesquisa mostrou como a mudança política de um regime populista, ancorado no apoio das massas de trabalhadores, para um regime ditatorial que prescindia do apoio popular, abriu caminho para a implementação de medidas duras contra a classe trabalhadora, à base da repressão dos movimentos de trabalhadores. Duas medidas políticas marcaram claramente a inflexão observada no período. Primeiro, a política salarial de reajustes que, controlada pelo Ministério da Fazenda e Planejamento, manipulava os índices de correção para manter os salários abaixo dos índices de inflação. E em segundo lugar, a Lei de Estabilidade da época do Estado Novo, que concedia segurança para os trabalhadores com mais de dez anos de serviço, foi substituída pelo FGTS, que reduziu os encargos sobre demissão para os empregadores e tornou a política de contratar e demitir mais barata que sob o sistema precedente (Humphrey, 1982:52).

O sistema de uso e controle de mão de obra que acompanhou tais desdobramentos – especificamente na indústria automobilística – conjugava salários altos, estruturas salariais complicadas e rotação de mão de obra. Assim, diferentemente do que supunha Fleury, Humphrey argumentou que a rotatividade não só era induzida como partia da iniciativa gerencial deliberada como forma de manter os salários rebaixados. Tal sistema levou, por fim, ao desencadeamento dos movimentos grevistas ao fim da década de 70, alimentado pela sensação de injustiça que gerava entre os trabalhadores. Assim, o mesmo pesado jugo imposto sobre toda a classe trabalhadora permitia compreender como emergiu a solidariedade em seus movimentos, independente das diferenciações setoriais. A importância do papel da subjetividade para se compreender a ação da classe operária foi então incorporada ao debate, com ênfase privilegiada em sua capacidade de resistência e contestação. Exemplos valiosos nesse sentido foram os trabalhos de Maroni (1982) e Abramo (1999).

Outra contribuição na literatura brasileira para se compreender a questão do controle do trabalho foi a interpretação desenvolvida por Silva, em sua tese de doutorado "Política Empresarial de Controle da Força de Trabalho: Rotatividade como dominação", de 1981, de inspiração regulacionista. A autora destaca a importância de compreender a relação entre

as estratégias gerenciais adotadas na indústria e os regimes políticos e as políticas econômicas dominantes em diferentes períodos. Sua interpretação parte da idéia de que o crescimento econômico mundial, especialmente após a 2ª Guerra Mundial, é profundamente marcado pelo estilo gerencial fordista, entendido como “*modelo industrial de expansão econômica e progresso tecnológico, baseado na produção e consumo de massa, crescente divisão do trabalho em todos os níveis da atividade econômica, na extensa mecanização e no uso de máquinas dedicadas e de trabalho não qualificado*” (Silva, 1994).

Sob tal perspectiva, ela argumenta que historicamente houve configurações diferentes do fordismo e o Brasil tem sua variante particular. Os diferentes estilos gerenciais identificados por ela no Brasil (fordismo paternalista no período pré-golpe militar; fordismo autoritário de 1964 até fins da década de 70; fordismo democratizador nos anos 80 e a alternativa ou combinação entre fordismo nostálgico ou pós-fordismo, nos anos 90) estavam associados ao regime político (populista, militar e democrático) e à política industrial adotada. Além disso, a autora também enfatizou a forma como as circunstâncias políticas, econômicas e sociais se combinavam ao legado de condições estruturais. Em relação a este último aspecto destacou-se a heterogeneidade estrutural da indústria brasileira, marcada pela combinação de diferentes propriedades de capital (nacional, multinacional e estatal), grande desigualdade em produtividade (com vantagem para as empresas exportadoras) e pelo desenvolvimento industrial desigual entre regiões e setores e, em consequência desse padrão, uma estrutura social extremamente heterogênea, com grande desigualdade de renda, disparidades regionais e desenvolvimento marginal em educação e infra-estrutura familiar.

Nesse sentido, as possibilidades de melhoria, antevistas pela autora, estariam ligadas a uma política econômica (instituições de regulação) voltada para modificar profundamente as características do desenvolvimento industrial até aquele momento, fomentando uma sociedade de mercado de massa mediante políticas de distribuição de renda.

O contexto brasileiro, que vai do golpe militar ao início dos anos 80, parece se adequar relativamente bem às tendências de desqualificação e homogeneização apontadas por Braverman. Nos termos de Burawoy, poder-se-ia pensar na configuração de um regime

fábrica despótica, porém, ao invés de uma anarquia de mercado, o que gerava despotismo na fábrica era a forma de regulação estatal autoritária da relação capital/trabalho, que colaborava diretamente com o uso predatório da força de trabalho. O resultado foi a emergência da revolta operária e movimentos de luta generalizados pelo país, no fim da década de 1970 e nos anos 80. Na segunda metade da década de 80, o processo de redemocratização do país parece não alterar significativamente as relações autoritárias dentro das fábricas. Porém, nos anos 90, com o aprofundamento da reestruturação produtiva na indústria brasileira, o debate é reacendido e a problemática do controle e organização do trabalho volta se tornar tema de interesse.

Após a abertura comercial e o fim da proteção estatal sobre o mercado local, no início da década de 1990, as empresas se viram pressionadas pela concorrência internacional e pela necessidade de se adaptar aos padrões da competição global. A estabilização da economia em meados da década (com o Plano Real) também atraiu a entrada de capital estrangeiro na indústria local, colaborando para as mudanças em sua estrutura e nas relações na cadeia de produção. Processos de focalização e terceirização afetaram a estrutura do emprego e as formas de inserção no mercado de trabalho. Nesse contexto também se observou o crescimento do desemprego, a precarização dos vínculos e das condições de trabalho e o refluxo do movimento operário dada as crescentes dificuldades de mobilização sindical (Alves, 2000; Antunes, 2000; Cardoso, 2003; Guimarães, 2004).

O controle passa a ser abordado não como elemento central de explicação da organização do trabalho, já que ficava cada vez mais claro a preocupação gerencial com a elaboração de outros tipos de estratégias, como por exemplo, em relação aos mercados e produtos (Guimarães, 2004; Salerno, 2003). Embora o argumento do controle não tenha perdido seu lugar nos estudos sobre a organização do processo de trabalho, passa a dividir espaço especialmente com a análise das circunstâncias de mercado que movem a ação gerencial na escolha de suas estratégias, tais como: a influência das matrizes nas subsidiárias das corporações multinacionais, os mercados alvo, o tipo de concorrência, a localização da empresa na cadeia produtiva, etc.

Os estudos empíricos passam a registrar cada vez mais a adoção abrangente (em oposição à adoção parcial e defensiva observada nos anos 80) de técnicas gerenciais como Just-in-Time, Controle de Qualidade Total (CQT), CEP, Certificações de Qualidade, organização de trabalho em grupo, células e adoção de sistemas de clientes internos (Castro, 1995; Guimarães, 2004; Humphrey, 1995; Pegler, 2000). A implementação de modernas técnicas gerenciais pelas firmas locais se espalha cada vez mais, ancorada na busca de participação e envolvimento dos trabalhadores. Nessas condições, não se podia mais negligenciar a importância da construção de consentimento e o papel da subjetividade operária, na busca de adesão e colaboração dos trabalhadores. Fortalece-se a idéia de que os processos de trabalho e acumulação concretos em cada sociedade, época e empresa resultam da síntese entre controle/consentimento e necessidade de eficiência (Salerno, 2003).

Alguns estudos sobre a problemática do controle começam a identificar formas mais sutis de controle, em oposição às formas de controle explícitas e autoritárias vigentes até a década de 80 (Invernizzi, 2000). No entanto, outros passam a associar a percepção gerencial de maior vulnerabilidade dos sistemas de produção com estoques reduzidos à necessidade e implementação de formas mais rígidas de controle (Humphrey, 1995; Pegler, 2000). Além disso, há que se levar em conta a percepção ambígua e contraditória dos próprios trabalhadores em relação às inovações. Como indicou Leite, “*a relação dos trabalhadores com a dominação é ambígua e ambivalente, marcada tanto pela submissão e pela revolta, como pelo conformismo e pela resistência*” (Leite, 1994: 35/36).

Cabe destacar as contribuições recentes de alguns autores sobre o tema, para melhor situar a pesquisa ora proposta e definir algumas hipóteses. São eles: Humphrey (1995), Invernizzi (2000), e Pegler (2000).

Humphrey (1995) aborda a questão do controle, no contexto do uso das técnicas de administração ‘japonesas’, em seu caráter contraditório, no sentido de que, se por um lado, realçam as habilidades e conhecimento dos operários, por outro também intensificam o trabalho e introduzem novas formas de subordinação. No anos 70, o autor havia mostrado que a intensificação do trabalho e a disciplina rígida tinham base na quebra da especialização dos trabalhadores, isto é, na simplificação das tarefas, a fim de tornar a mão

de obra descartável. Num sistema de produção em que as tarefas se tornariam supostamente mais complexas, exigindo engajamento ativo, a questão que se coloca é como a intensificação e a disciplina são impostos.

Tanto Humphrey como Pegler (2000 e 2002) partem da idéia de que os métodos de inspiração japonesa geram um alto grau de dependência da empresa ante sua mão de obra, devido aos riscos de ruptura da produção em sistemas de fluxo contínuo e estoques reduzidos ou inexistentes. Dessa maneira, embora os gerentes depositem grande responsabilidade sobre os trabalhadores, também adotam estratégias para minimizar os impactos de sua dependência. Humphrey enfatiza as tentativas gerenciais de criar uma situação de ‘dependência invertida’ dos trabalhadores em relação à empresa. Nesse sentido, ele observou nas empresas brasileiras, no começo da década de 90, a busca gerencial de viabilizar a implementação do Just-in-Time e do Controle de Qualidade Total através do envolvimento estimulado dos trabalhadores.

“Tem-se alcançado tal envolvimento mediante acordos implícitos, não negociados, nos quais o compromisso dos trabalhadores é ‘comprado’ com a oferta de estabilidade no emprego, maiores salários e melhor supervisão”

(Humphrey, 1995: 128)

A estabilidade no emprego seria um aspecto chave das políticas de envolvimento. Podia ser claramente caracterizada como um acordo implícito, já que não existiam garantias explícitas de estabilidade e as empresas podiam abrir mão dessa ‘promessa’ seja em caso de crises, seja em se tratando de trabalhadores militantes, envolvidos com o sindicato, ou não dispostos a colaborar com suas metas. Além desse aspecto do acordo implícito, o oferecimento de treinamentos e promoções, assim como mudanças nos sistemas salariais e ocupacionais também podiam ser utilizados para responder às expectativas operárias de retorno pelos aumentos em qualidade e produtividade. E outro aspecto, difícil de identificar, mas importante para estimular os trabalhadores, consistia do valor dado à força de trabalho. As antigas práticas administrativas autoritárias e de divisão detalhada do trabalho, que faziam os trabalhadores sentirem-se desvalorizados, foram cedendo lugar a práticas de reconhecimento e incorporação das sugestões operárias.

No outro lado da moeda, as novas estratégias de produção estavam sendo introduzidas com pouca ou nenhuma negociação com os sindicatos. As gerências procuravam marginalizar os sindicatos buscando se antecipar às reivindicações dos trabalhadores e oferecendo-lhes condições de emprego que fossem atraentes. Nesse sentido, Humphrey argumentou que as melhorias na fábrica não significavam ‘democratização’ das relações de trabalho. Quanto aos mercados de trabalho, as empresas vinham buscando se estabelecer em áreas com abundância de oferta de mão de obra, a fim de deslocar o balanço da oferta e da demanda para o seu lado e reduzir as chances de demissão voluntária dos operários insatisfeitos com as crescentes exigências gerenciais. No entanto, naquele momento, no início da década de 90, o autor não observou nas empresas brasileiras sistemas de vínculo entre salário e desempenho e práticas de avaliação da performance individual dos trabalhadores, como já era comum em outros países. Para o autor, isso poderia significar uma fase de ‘lua de mel’ das inovações gerenciais, em que a gerência buscava enfatizar os aspectos positivos de suas técnicas para obter a adesão dos trabalhadores.

Noela Invernizzi (2000), ao interpretar as mudanças enfrentadas pelos trabalhadores a partir do processo de implementação de inovações tecnológicas e organizacionais na indústria brasileira, vê este processo como uma mudança sobre a forma de usar e controlar a força de trabalho.

Uma das características que marca sua interpretação é a ênfase na heterogeneidade das formas gerenciais observadas. Cada setor e cada empresa particular privilegia estratégias específicas para redefinir as formas de controle da força de trabalho, isto é, não existe um modelo único da nova forma de controlar o trabalho. Mesmo assim, ela considera possível estabelecer uma caracterização mais geral a respeito das mudanças no conjunto dos setores e cadeias produtivas que é específico do momento atual, qual seja, a convergência ao emprego do autocontrole e do controle entre os próprios trabalhadores:

“... no bojo da reestruturação produtiva está ocorrendo um processo de redefinição da forma de controle da força de trabalho na indústria brasileira, que passa a se ancorar no controle internalizado pelos

trabalhadores, tanto individual como coletivamente” (Invernizzi, 2000: 444).

Segundo a autora, a nova forma de controle se configura na indústria brasileira a partir de três aspectos: 1º das inovações na forma de utilizar a força de trabalho; 2º do processo de disciplinamento da força de trabalho, exigindo transformações em seu perfil comportamental; e 3º da reconfiguração das relações entre capital e trabalho.

No que diz respeito às novas formas de utilização da força de trabalho, a autora aponta para uma mudança no seu perfil técnico. Três tendências principais foram observadas: a) a ampliação da qualificação, através de diferentes formas de polivalência – que permite a utilização mais flexível dos trabalhadores; b) o aumento do nível de escolarização, cujo caráter estratégico está em potencializar o processo de redefinição do perfil técnico e comportamental, ao facilitar treinamentos, participação, melhor interação com os níveis hierárquicos, etc; e c) a nova maneira de formar a força de trabalho, através da complementação do treinamento na prática com treinamentos formais (em geral cursos curtos sobre questões específicas, tanto no que se refere a saberes industriais tradicionais, quanto a novos conteúdos relacionados a técnicas de qualidade, organização do trabalho, manejo de máquinas modernas, etc).

Quanto ao disciplinamento e redefinição do perfil comportamental ou atitudinal da força de trabalho, as evidências empíricas mostraram que os procedimentos seletivos da mão-de-obra, a “filtragem” realizada através das demissões, os treinamentos motivacionais e a avaliação das atitudes cotidianas dos trabalhadores têm atuado como elementos disciplinadores. Atitudes como envolvimento, cooperação, responsabilidade, disponibilidade, espírito empreendedor, são pregadas como desejáveis dentro das empresas, formalmente avaliadas como indicadores de desempenho individual e até mesmo recompensadas de diversas formas. Essas atitudes tornaram-se critério de seleção para promoção e, principalmente, para a manutenção do emprego. Invernizzi ressalta que estas novas exigências feitas ao trabalhador, tanto em relação ao perfil técnico como comportamental, têm como objetivo viabilizar a forma contemporânea de produção de trabalho excedente. Embora as exigências comportamentais não sejam uma novidade na produção capitalista, a autora aponta que o que há de particular nas circunstâncias da

produção flexível é a internalização do controle da força de trabalho pelos próprios trabalhadores. Tal processo tem como implicação a intensificação do uso da força de trabalho, já que se transfere ao próprio trabalhador individual e às equipes de trabalhadores a função gerencial de controle de desempenho.

Ao lado da influência dos processos seletivos e de demissão, dos treinamentos motivacionais, das contrapartidas materiais e morais sobre as mudanças comportamentais, a autora enfatiza a importância do próprio desenho das organizações produtivas e da tecnologia. Ela acredita que a produção de mudanças comportamentais não é exclusivamente um processo ideológico ou de cooptação. A reorganização do âmbito da produção, favorecendo formas específicas de realização do trabalho e de relacionamento com os outros trabalhadores, também favorecem uma mudança nas atitudes cotidianas. É também por causa das novas formas de realizar o trabalho, conjugadas com a situação de desemprego alto e a precarização das ofertas de emprego, que se observa o aparecimento de contradições entre os interesses dos próprios trabalhadores e, conseqüentemente, estratégias individualistas e competitivas.

Para finalizar, a autora chama atenção para a importância da transformação no perfil político da força de trabalho que, segundo ela, possibilitou a reconfiguração das relações entre capital e trabalho. *“O novo perfil político da classe operária industrial é o reflexo da transformação de sua própria estrutura que resultou da reestruturação produtiva: ela se tornou mais reduzida, mais heterogênea, mais atomizada e mais descentralizada”* (I., 2000: 444). Se por um lado, a autora indica uma redução da efetividade das formas de organização política e de reivindicação dos trabalhadores, por conta das mudanças em suas características estruturais (heterogeneização da classe trabalhadora), ela ressalta que a mudança do perfil político da força de trabalho não é apenas uma consequência do processo de reestruturação, mas é também uma das condições de seu desenvolvimento. A nova lógica do autocontrole e do controle entre os trabalhadores nas práticas produtivas modernas associa-se e, ao mesmo tempo, facilita a vigência de um comportamento individualizado, e não coletivo, entre capital e trabalho. Neste sentido, os sindicatos e as formas de solidariedade de classe previamente existentes têm sido profundamente afetados.

Diante deste contexto e de suas implicações para os trabalhadores, a conclusão a que chega Noela Invernizzi é de que é possível falar numa “nova classe operária”. Nas próprias palavras da autora:

“É nova por que se trata de um contingente cada vez mais reduzido pela menor demanda de trabalho vivo e cada vez mais heterogêneo, como resultado da descentralização crescente da produção, dos diferentes tipos de inserções e das demandas diferenciadas de qualificação dos processos produtivos. É nova também visto que desenvolve suas atividades num contexto de produção profundamente modificado pela tecnologia microeletrônica e pelas modernas técnicas organizacionais, afetando sua qualificação profissional e seu nível de escolaridade. É nova ainda por haver marcada preferência pelos trabalhadores mais capazes de adequar-se aos novos requisitos comportamentais de envolvimento com o capital, como os trabalhadores sem experiência sindical e os jovens. É nova, além disso, em razão de que suas condições de emprego são cada vez mais instáveis, para muitos, precárias e para outros, já significaram a exclusão definitiva. É nova, enfim, uma vez que as atuais condições materiais em que trabalha o operariado reestruturado pelo processo de reestruturação produtiva se refletem em uma desestruturação de suas formas anteriores de organização e consciência” (Invernizzi, 2000: 450/451).

Pegler (2000), por sua vez, enfatizou a implementação de mecanismos de controle sobre o indivíduo na forma de sistemas de avaliação da performance individual e associação entre desempenho e remuneração. Sua conclusão foi que nos casos em que as empresas adotaram ‘novas’ técnicas de gestão de modo mais abrangente, ancoradas na maior responsabilidade, envolvimento e participação ativa dos trabalhadores, elas reagiram mais fortemente à perspectiva de tornarem-se mais dependentes dos trabalhadores. O resultado disso foi o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas formas de controle.

Para melhor apreender estas ‘novas’ formas de controle, o autor propõe pensar o controle em três dimensões: 1^a. a do controle explícito, característica dos regimes de produção taylorista/fordista, ou do uso de rígido controle normativo; 2^a. a do controle difuso, em termos de um conjunto geral de ‘regras do jogo’ ao modo mostrado por

Burawoy; 3ª. a do controle sutil, que consiste da habilidade gerencial em influenciar o quadro de referência que os agentes usam para compreender sua própria situação. Segundo o autor, este tipo de controle envolve detalhados processos de recrutamento, esquemas de treinamentos, times, programas de melhoria contínua e políticas de promoção da ‘cultura’ da empresa voltados para promover um discurso unitarista dentro das empresas e excluir qualquer tipo de visão divergente. Este seria o aspecto chave do controle embutido nas mais recentes formas de administração que geralmente se conjugam a políticas visando marginalizar ou neutralizar os sindicatos. A mensagem que se busca transmitir é: “Por que os sindicatos são necessários quando as condições dentro da ‘família da empresa’ são boas?”.

No entanto, o autor pondera que as respostas dos trabalhadores e as formas efetivamente implementadas de organização do trabalho e controle, dependem da mediação do contexto. Conceitualmente, a abordagem que lhe parece mais adequada para dar conta de tal perspectiva é a desenvolvida por Burawoy, por sua sensibilidade para articular as formas e efeitos da mudança na organização do trabalho (a ‘modernização’, nos termos de Pegler), com suas intermediações políticas e um determinado contexto (marcado pelos oligopólios das companhias transnacionais, das estratégias dos sindicatos e das normas reguladoras das relações industriais).

1.3 – Construção do consentimento

Os estudos sobre controle no Brasil têm sido bem sucedidos em mostrar o papel do contexto sobre as formas de uso e controle do trabalho. Também o papel da resistência e dos sindicatos estiveram presentes nas análises, seja em termos de enfrentamento (nas análises do fim dos anos 70 e 80), seja em termos das dificuldades de influência sobre a redefinição das formas de uso do trabalho (Invernizzi, 2000).

O que me parece, no entanto, ter tido menos destaque na literatura brasileira, é a questão da construção do consentimento⁶. Naturalmente, no contexto autoritário dos anos

⁶ O trabalho de Ângela Araújo, 'A construção do consentimento' se destaca nesse tema, mostrando a produção de consentimento entre segmentos das classes trabalhadores no período de constituição da estrutura

70 que instigou a proliferação do argumento do controle em diversos estudos do processo de trabalho, o papel da subjetividade operária foi tomado mais em seu poder de contestação e resistência às formas de controle do trabalho (Maroni, 198 ; Abramo, 198).

Porém, dadas as mudanças observadas nas formas de organizar e controlar o trabalho, a partir dos anos 90, nas quais as formas explícitas de coerção e autoritarismo foram cedendo lugar a novos estilos de autoridade e formas mais sutis de controle, o lugar da construção do consentimento em relação ao controle do trabalho merece atenção.

Este trabalho se inscreve dentro da perspectiva crítica do processo de trabalho capitalista, de inspiração marxista, que apreende o controle como uma implicação necessária da unidade entre processo de trabalho e processo de valorização capitalista (Cohen, 1987). Nessa perspectiva, embora seja importante compreender as circunstâncias históricas que explicam as diferentes configurações de controle do trabalho, é preciso ter em mente que as ‘melhorias’ nas condições de trabalho e nas relações industriais não são inocentes. Assim como a necessidade de controle decorre do processo de valorização, também a produção de consentimento (mínima que seja) é uma condição necessária para a reprodução das relações sociais capitalistas. A própria ideologia base da sociedade capitalista, segundo a qual o mercado é o lugar de troca de equivalentes entre indivíduos livres, pressupõe a percepção de liberdade de escolha pelos indivíduos (Burawoy, 1982). No entanto, a necessidade de construção de consentimento depende de circunstâncias históricas, assim como, o quanto as gerências se dispõem a efetivamente buscar a cooperação operária.

Nesse sentido, cabem algumas reflexões acerca do conceito de regime fabril utilizado como forma para compreender as mudanças no local de trabalho. A natureza genérica do regime fabril (isto é, o predomínio de coerção ou consentimento, vale dizer, seu caráter despótico ou hegemônico) é definida por Burawoy (1990b) pela relação de dependência entre a reprodução da força de trabalho e o processo de produção. Assim ele define o caráter do regime fabril da seguinte forma:

corporativista de relações entre Estado, trabalhadores e empregadores. No entanto, enquanto a autora privilegiou a constituições de interesse na relação entre Estado e trabalhadores, este trabalho focaliza a construção de consentimento no interior do processo de trabalho.

“os regimes despóticos se baseiam na unidade entre reprodução da força de trabalho e processo de produção e os hegemônicos em separação limitada, mas clara, entre ambos” (Burawoy, 1990b: 32)

A separação entre reprodução da força de trabalho e processo de produção é dada, segundo o autor, por duas formas de intervenção estatal, legislação previdenciária (serviços sociais mínimos assegurados) e a legislação trabalhista (reconhecimento compulsório de sindicatos, sistema formal de resolução de conflitos, estabelecimento de um salário mínimo que restrinja o uso da remuneração por rendimento, etc). A primeira reduz a dependência da reprodução da força de trabalho em relação ao emprego assalariado e a segunda com relação ao atrelamento da remuneração ao desempenho no local de trabalho. Sob as condições de um regime hegemônico, definido nestes termos, o ímpeto de coação econômica das gerências no processo de trabalho seria limitado, levando-as à necessidade de persuadir os trabalhadores a cooperar. Em outras palavras, as limitações estatais ao ímpeto de coação econômica gerencial teriam como efeito o fato de que os *“interesses dos trabalhadores devem ser coordenados com os do capital”* (Burawoy, 1990b: 32). Estaria dada a necessidade de busca de consentimento no processo de trabalho.

De acordo com tal definição teórica, a natureza genérica do regime fabril característico no Brasil desde a década de 30, de quando data o início da regulação estatal sobre as relações capital-trabalho, seria hegemônica. Sendo que um regime de caráter hegemônico implicaria na necessidade de construção de consentimento no processo de trabalho, tal definição, a princípio parece ser dificilmente aplicada à realidade brasileira, especialmente no período do governo militar, em que as relações no processo de trabalho eram caracteristicamente despóticas.

A explicação de Burawoy é que a natureza genérica dos regimes fabris varia segundo sua natureza específica. Esta é dada pela forma do processo de trabalho, da concorrência entre as empresas e da intervenção estatal. Então, o uso de mão de obra com baixa qualificação e rotatividade, o mercado interno em expansão protegido da concorrência pelo Estado (Ferro, 1992; Fleury, 1995) e o intervencionismo estatal autoritário, controlando a organização coletiva dos trabalhadores e reprimindo conflitos, deve responder pela reduzida busca gerencial em construir o consentimento no chão de

fábrica. Esta necessidade ficando basicamente restrita ao oferecimento de salários mais altos e benefícios, por exemplo, no caso das empresas da indústria automobilística que queriam atrair a força de trabalho, mas não tinham interesse em retê-la por muito tempo (Humphrey, 1982).

É preciso levar em consideração esse legado passado da organização do processo de trabalho no Brasil para melhor compreender a mudança na forma como a construção de consentimento no local de trabalho vem sendo buscada pelas empresas em seu processo de reestruturação. Então, redirecionando o olhar para dentro da fábrica, a forma de apreender esse processo de construção de consentimento e a percepção operária torna-se bastante importante.

O argumento do consentimento, desenvolvido por Burawoy (1982), sofreu críticas em diversos aspectos. Castro e Guimarães (1991), por exemplo, criticaram a concepção de subjetividade implícita em seu argumento. O jogo através do qual o consentimento é construído seria fruto da necessidade de acomodação às privações materiais e psicológicas impostas pelo processo de trabalho capitalistas. Tal visão essencialista da subjetividade operária não daria conta de explicar as especificidades sócio-culturais da construção do consentimento em diferentes lugares e momentos.

Salzinger (2001) também critica o que considera uma visão empobrecida da subjetividade do chão de fábrica, da qual decorre apenas uma explicação parcial da produção do consentimento fabril sob o capitalismo. Para ela, a força da interpretação de Burawoy está na ligação que ele faz entre experiência subjetiva e relações sociais, porém analisa que ele reduz as relações sociais a relações de classe, deixando de fora, por exemplo, formas de dominação de gênero. Ela argumenta ainda que Burawoy toma como teoricamente dado que os trabalhadores são impelidos primeiramente enquanto ‘criadores’ e não enquanto ‘homens’. Assim, embora ele deliberadamente foque somente as práticas e ignore os significados atribuídos pelos trabalhadores, ele, na verdade, foca ambos. A diferença é que as práticas são investigadas, enquanto seus significados são estabelecidos por decreto teórico.

Freeland (1999), por sua vez, avalia que uma das principais dificuldades no trabalho de Burawoy é explicar por que os trabalhadores aceitam as ‘regras do jogo’, em primeiro

lugar. O ‘dar como dado’ das relações no chão de fábrica (percepção operária de que elas são inevitáveis) repousa em grande medida sobre um compromisso normativo com as regras que governam as relações de produção. Além disso, Freeland argumenta que, mesmo as regras específicas que governam o ‘making out’ repousam sobre compromissos normativos, ou seja, não são nem automáticas, nem podem ser conceitualizados em termos de interesse próprio. O autor assinala que Burawoy quer mostrar que a racionalidade é moldada e tem sua substância dada pelas relações materiais na produção. Ao fazê-lo, ele busca rejeitar uma concepção socializante (*oversocialized*) da ação, segundo a qual os trabalhadores representam valores e crenças não racionais importadas para o local de trabalho, vindos do mundo externo. Porém, ele falha em considerar a idéia de que os compromissos não racionais, embora criados fora do local de trabalho, são mediados e adquirem substância no local da produção, assim como a racionalidade. Os compromissos não racionais (nestes incluído percepções de gênero, noções de justiça e valores como ‘liberdade de escolha’) não são simplesmente uma representação de valores existentes. Pelo contrário, como a própria racionalidade, eles são moldados no local da produção, e há espaço para luta e espontaneidade em seu desenvolvimento.

Diante destas críticas, seria então o caso de perguntar como analisar as condições que influenciam a construção de consentimento. Como ficou claro a partir dos estudos sintetizados aqui, a explicação é bastante enriquecida quando se contempla o contexto em que se dá a forma de uso e controle do trabalho. Mas, mantendo a idéia de que o consentimento é construído no local de trabalho cabe especificar um pouco mais como se dá esse processo. Três possíveis abordagens do problema podem ajudar a elucidar a questão. São elas: a análise da ordem normativa vigente no local de trabalho; a análise dos efeitos de poder e identidade dos discursos organizacionais; e a análise das relações sociais.

Um exemplo da análise da ordem normativa como meio para se compreender a construção de consentimento pode ser vista no trabalho do autor norte-americano Randy Hodson (1999). O autor argumenta que o objeto de lutas dos trabalhadores no local de trabalho é o conjunto de normas para as relações no processo de trabalho. Ele diz:

“Tais normas constituem as regras institucionalizadas que definem as condições de emprego. Estas normas e parâmetros são os principais pontos de disputa entre gerentes e trabalhadores”⁷ (Hodson, 1999: 294).

Entre as normas mais comuns o autor destaca às que dizem respeito a recrutamento e promoções, indenizações, treinamentos, práticas de trabalho e reivindicações. Benefícios adicionais estabelecidos pelas normas podem incluir o período de férias e convênios médicos. Outro tipo central de normas consiste daquelas que impedem práticas abusivas por parte da gerência, geralmente mediante procedimentos de reivindicação que assegurem a limitação dessas práticas e resposta às violações, quando elas ocorrem. Há ainda normas que concernem à estabilidade no trabalho, a proteção contra demissões arbitrárias e condições de promoção interna dos trabalhadores. Mas, além das normas que concernem o tratamento dos trabalhadores, os gerentes também têm que observar normas que concernem à organização da produção. Entre elas, o autor elenca a manutenção de linhas de comunicação dentro da empresa, a organização da produção e o estabelecimento de metas.

Essa perspectiva, inspirada nas relações de trabalho americanas (em que a regulação das relações mediada pelo sindicato tem predominância sobre o papel regulador do Estado), centra-se na especificação do conteúdo de acordos negociados entre trabalhadores e gerência. O autor sustenta que o fracasso gerencial em corresponder às normas mínimas de reciprocidade amplamente reconhecidas, no que concerne à relação de emprego pode ser vivido pelos trabalhadores como uma violação do compromisso e provocar substancial resistência. Sendo assim, o consentimento poderia ser explicado pela adesão gerencial à padrões normativos básicos de emprego.

Transpondo este tipo de análise para a realidade brasileira, embora seja possível reconhecer que quebras de acordos e normas estabelecidas sejam um aspecto importante para explicar conflitos, a ordem normativa não parece dar conta do que acontece por aqui. Devido à dificuldade sindical em obrigar os empregadores a obedecer às, assim como à falta de fiscalização por parte do Ministério do Trabalho, há espaço para a prática comum de quebra, burla e negligência com relação às normas da relação de emprego (Cardoso, 2003). Ademais, nas fábricas brasileiras a busca por envolvimento ativo dos trabalhadores

⁷ Tradução própria do texto original em inglês.

ocorre muitas vezes mediante acordos implícitos, ou seja, nos quais não há negociação coletiva ou acordo formal que assegure as ‘promessas’ dos gerentes (Humphrey, 1995).

A análise do discurso, por sua vez, cuja inspiração remete à Foucault, enfatiza os efeitos de poder e identidade que decorrem da internalização dos discursos organizacionais, tal como o dos programas de Qualidade Total (Knights e McCabe, 1998; MacCabe, 2000; Rees, 2000). Nesta perspectiva, perpassa a idéia de dominação psicológica e ideológica exercida pela organização sobre o indivíduo (Lima, 1995). No entanto, há alguns problemas com esse tipo de análise.

Primeiramente, tal abordagem tributária da teoria organizacional não se propõe a uma teoria social, mantendo-se confinada ao âmbito da organização, de forma isolada em relação ao resto da sociedade. A origem dos conflitos e disputas internas é remetido ao aspecto existencial da vida humana. Segundo Knights e Willmott (1985), na tentativa de solucionar sua ‘ansiedade existencial’, dada a indeterminação da identidade humana (abertura para o mundo, ‘world openness’), os indivíduos buscam assegurar um senso de identidade através de relações de controle e resistência ao poder, estruturado em diversos discursos. Dentro das organizações, os discursos e estruturas hierárquicas de poder influenciam as relações de identidade, de forma que cada um busca assegurar uma sensação de independência frente ao outro. Não fica claro por que a identidade deve necessariamente ser assegurada apenas mediante relações de controle e resistência e não, por exemplo, relações de cooperação.

Outro problema dos estudos baseados no ‘discurso gerencial’ é que, em muitos casos, o discurso a que se referem diz respeito ao dos teóricos e apologistas das técnicas gerenciais ou ao discurso dos gerentes de alto escalão. Edwards e Collinson (2002) mostram que os gerentes intermediários são muito mais pragmáticos em seu discurso direto com os trabalhadores. Isso colocaria em cheque as teorias que dizem que um discurso como o do empoderamento, por exemplo, (cuja idéia consiste de oferecer aos empregados ferramentas, recursos e poder de decisão para cooperarem com os interesses da empresa), seria usado para confundir os trabalhadores, como forma de controlá-los. O discurso usado na prática é bem menos grandioso do que as afirmações estratégicas dos níveis gerenciais mais altos. Além disso, um outro problema com esse tipo de análise é que eles negam a existência de

agentes conscientes, pois tanto empregadores, gerentes e trabalhadores estão submetidos aos discursos em que estão imbricados (Edwards e Collinson, 2002; Gottfried, 2001).

Nesse sentido, parece mais plausível a posição de Rees (2001) que enfatiza a interdependência entre discurso e relações materiais. Baseado em pesquisa sobre os efeitos de programas de Qualidade Total afirma: "o discurso gerencial de qualidade *tem* efeitos [sobre os trabalhadores], mas estes efeitos são mediados por fatores contextuais e materiais. Já que são interdependentes, a delimitação precisa entre processos discursivos e materiais permanece difícil de identificar⁸" (Rees, 2001: 760). Tal perspectiva oferece uma explicação mais adequada para entender situações, por exemplo, em que os trabalhadores usam o discurso gerencial sobre a primazia da qualidade, para questionar a inconsistência dos próprios gerentes. Isto indica claramente que os trabalhadores não internalizam os discursos gerenciais de forma acrítica e que as relações materiais são a base através da qual os discursos são avaliados (Knights e McCabe, 1998).

Finalmente, o tipo de análise realizada pelo próprio Burawoy tem servido de inspiração para estudos mais recentes (Durand e Stewart, 1998; Delbridge e Lowe, 1997; Carney e Watts, 1990; Nichols *et alii*, 2004) e se mostrado bastante frutífero. Destaco aqui especificamente a leitura de Durand e Stewart (1998), que busca incluir na análise das relações na produção a percepção acerca da construção de dissenso, paralelamente à de consentimento.

Os autores argumentam que os fundamentos do 'jogo' jogado na produção podem ser entendidos como regras de conduta e reciprocidade na interação social no local de trabalho (podem coincidir com os sistemas formais de conduta estabelecidos pela gerência ou constituir-se enquanto sistemas informais paralelos). Como não se pode "jogar o jogo e questionar suas regras simultaneamente", a participação no jogo colabora com a reprodução das relações de produção (que ficam obscurecidas pela lógica do jogo). Vale dizer, o consentimento não é fruto de uma suposta 'falsa consciência'. Há uma lógica compreensível por trás do jogo que permite a acomodação à situação de trabalho vivida.

⁸ Tradução própria de texto original em inglês.

Porém, tal ‘estratégia’ de acomodação perdia de vista suas implicações no sentido de perpetuar a própria situação de exploração presente no processo de trabalho. Isto é, inconscientemente os trabalhadores colaboram diretamente com sua própria exploração. Isto é ainda mais significativo pelo fato de que os trabalhadores raramente questionam o sistema de organização do trabalho em si, as ‘crises do sistema’, como chamou Burawoy (1982). Há poucos conflitos sobre o processo de trabalho (as relações que o fundamentam). Geralmente, os conflitos que emergem referem-se a aspectos pontuais do processo de trabalho, são crises *no* processo de trabalho e não *do* processo de trabalho. Concernem aos acordos de reciprocidade estabelecidos nas interações no local de trabalho (o que inclui a barganha em torno de esforço e remuneração). Esses conflitos são recorrentes em razão das normas da interação serem constantemente quebradas e construídas, no processo de sua reprodução (o fundamento desta inconstância está na incerteza, tanto para trabalhadores quanto para a gerência, do quanto de trabalho excedente está sendo produzido).

Os autores chamam a atenção para o fato de que, ao falar de consentimento, Burawoy refere-se à possibilidade de que os interesses dos trabalhadores sejam coordenados com os interesses da gerência. Mas isso não significa que gerentes e trabalhadores compartilhem dos mesmos valores. Embora as regras do jogo possam ser coordenadas com os interesses da gerência, o jogo em si mesmo concerne a interesses próprios dos trabalhadores e não da gerência. Ou seja, embora as condutas dos trabalhadores possam atender às demandas da gerência, isso não significa que haja uma harmonia de interesses subjacente a suas ações. Com isso, Burawoy reserva um espaço para a autonomia dos trabalhadores, a qual não é eliminada por nenhuma técnica de controle gerencial. Desse espaço de autonomia, ainda que restrito, advém as possibilidades de construção de consenso e de dissenso, a adesão ou resistência do trabalhador à organização do trabalho.

Com base no que foi exposto até aqui, a análise que ora empreendo busca compreender os mecanismos de controle efetivamente usados e a construção do consentimento, dentro de um contexto político, econômico e social dado. Neste, relações são travadas em meio ao processo de transformação do setor de eletrodomésticos de linha branca e da intensa reestruturação das empresas com mudanças nas estratégias gerenciais e nas formas de gestão do trabalho. O papel do Estado é considerado significativo da

definição das possibilidades dadas à obtenção de controle no processo de trabalho. Porém, a heterogeneidade de situações e arranjos em distintos locais de trabalho indicam que a ação estatal não dá conta de explicar tudo.

Através das falas dos trabalhadores, me interessa perceber as relações travadas no local de trabalho e os significados atribuídos a elas, assim como os compromissos mútuos e as reciprocidades estabelecidos entre os trabalhadores e entre eles e os gerentes. Creio que assim é possível perceber as características do controle e da construção do consentimento mediante acordos ‘implícitos’ – se estes houver – ao tempo em que não se perde de vista as possibilidades de dissenso e tensão permeando as relações no local de trabalho.

CAPÍTULO II: CONTEXTO POLÍTICO, SOCIAL E ECONÔMICO DAS MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

Os efeitos dos processos de mudança política e reestruturação produtiva no Brasil, nos anos 90, são bastante conhecidos e difundidos pela literatura nacional. Para os fins desse trabalho, pretendo apenas chamar a atenção para os aspectos mais marcantes desta década de mudanças, que antecede ao período de estudo dos casos. Como este período concentrou profundas transformações relacionadas à atividade industrial, com impactos decisivos sobre o trabalho, ele informa diretamente os desdobramentos observados na indústria brasileira de eletrodomésticos de linha branca e a organização do trabalho que vai se delineando dentro das empresas estudadas (que tem início justamente em meados dessa década). Cabe, portanto, fazer um breve panorama da situação do trabalho nesse cenário, marcado pelo aumento da dependência da reprodução da força de trabalho frente ao processo de produção, o desinvestimento do papel social e regulador do Estado frente à sociedade e mudanças na concorrência entre empresas. Já a mudança operada no processo de trabalho será objeto de análise dos próximos capítulos.

Esta configuração histórica dá o tom das formas de controle e construção de consentimento que vão sendo acionadas dentro do processo de trabalho, embora não determinem exatamente os resultados finais em cada empresa.

2.1 - A virada neoliberal

A chegada ao poder dos governos neoliberais, no país, marca decisivamente a mudança na forma de intervenção do Estado sobre a relação capital-trabalho. Esta transição opera a mudança de orientação das políticas econômicas de Estado, do protecionismo desenvolvimentista para uma economia de mercado, voltada para a inserção internacional. No marco regulatório, os alvos privilegiados da mudança são a desregulamentação do mercado de trabalho e a redução de direitos trabalhistas e no plano social, o desinvestimento em serviços públicos (Boito, 2002; Galvão, 2007).

O período inicia-se com o governo Collor, o qual promove a abertura do mercado à competição internacional, a privatização de empresas estatais, o enxugamento do aparelho estatal e uma política de estabilização econômica voltada para o pagamento da dívida externa e para o combate à inflação. Após uma breve interrupção dessas políticas (em razão do impeachment do presidente), o governo seguinte de Fernando Henrique Cardoso, retoma a orientação neoliberal, segundo os preceitos estabelecidos pelo FMI e pela OMC. Entre suas realizações constaram a continuidade da política de privatizações, a desregulamentação do mercado financeiro, o aprofundamento do enxugamento do Estado e a redução significativa do investimento estatal em políticas sociais. A estabilização da economia e políticas de atração de investimentos diretos externos contribuí ainda mais para aprofundar *“a internacionalização da economia brasileira, através de fusões e aquisições de empresas nacionais por corporações multinacionais e pelas políticas de incentivo à exportação, à modernização das empresas de modo a torná-las competitivas no mercado internacional e de desregulamentação do mercado de trabalho.”* (Araújo, A. et alli 2004).

Entre as primeiras medidas do governo FHC em favor das demandas patronais constam mudanças relacionadas à fiscalização e aos salários. A primeira (Portaria 865/95) cria uma brecha legal para o desrespeito às leis trabalhistas, já que os fiscais do Ministério do Trabalho são proibidos de autuar empresas que descumpram cláusulas acordadas coletivamente, ou de denunciar acordos firmados em flagrante contradição com a lei (Portaria 865/95). E a segunda, que promove a desindexação salarial (MP 1.079/95) e a desvinculação do reajuste do salário mínimo dos índices de inflação (MP 1.906/97), proíbe a correção monetária contratual em prazo inferior a um ano, obrigando os trabalhadores a esperar até a data-base seguinte da categoria, para repor perdas salariais.

Pressionado pelas associações de representação dos interesses industriais, o Estado passa a encampar o discurso ideológico desse setor, segundo o qual, os direitos assegurados por lei aos trabalhadores seriam excessivamente onerosos e a legislação trabalhista, muito detalhista e protetora (Galvão, 2007). Ainda segundo esse discurso, tal legislação seria incapaz de dar conta das diferentes realidades vividas em diferentes setores industriais, diferentes regiões do país e mesmo entre empresas de um mesmo setor. Por não levar em conta tal diferenciação e as realidades das empresas, a legislação é apontada como responsável por levar à informalidade inúmeros trabalhadores, inibir a criação de novos

postos de trabalho (contribuindo para o desemprego) e assim, criar ‘privilégios’, por permitir que apenas parte cada vez mais restrita dos trabalhadores com carteira assinada (aqueles empregados em grandes empresas) seja, de fato, coberta pelos direitos legais. A desregulamentação de direitos trabalhistas é apresentada como a solução para a redução do desemprego e da informalidade e como contribuição para enfrentar a crise econômica.

Cabe mencionar que o governo em questão aproveita-se de um momento (final dos anos 90) de deterioração dos indicadores econômicos e sociais, de aumento do desemprego e da precariedade do mercado de trabalho para pôr em prática a redução de direitos individuais do trabalhador. Tal contexto, não apenas contribui para reduzir o poder de barganha dos sindicatos de trabalhadores, mas também para conseguir a adesão de parte dos movimentos sindicais⁹. Ademais, a defesa da perda de direitos como uma saída para a crise foi acompanhada da recomendação, pelas associações patronais, de investimento em formação profissional. Ganhou força, assim, o discurso da empregabilidade, segundo o qual o desemprego é fruto da falta de qualificação dos trabalhadores brasileiros, vale dizer, a culpa pelo desemprego é do próprio desempregado (Cardoso, 2003; Galvão, 2007).

Ao contrário da expectativa, forjada pelo discurso neoliberal, de que a flexibilização possibilitaria a ampliação de direitos inscritos na lei via negociação coletiva e o crescimento do emprego, o que mais ocorre, de fato, é a ampliação dos tipos de contrato e a abertura para a perda de direitos dos trabalhadores. Entre as medidas legislativas mais significativas cabe mencionar: a regulamentação da contratação de mão de obra por meio de cooperativas (Lei Nº. 8949 de 9/12/1994), bastante utilizada por empresas em busca de escapar do cumprimento da legislação trabalhista¹⁰; o contrato de trabalho por tempo determinado (CTPD) (Projeto de Lei Nº. 1724/96 e Lei 9.601/98, embora já presente na CLT – restrito a atividades transitórias, contrato de experiência e limitado a apenas uma renovação) que teve seu uso ampliado, sendo estendido a todo e qualquer setor de atividade e sua duração ampliada para no mínimo 6 meses e no máximo 24 meses (Araújo *et alii*, 2004: 204) com redução de benefícios para trabalhadores admitidos neste tipo de contrato.

⁹ A Força Sindical aderiu ao discurso neoliberal e à perspectiva de obter vantagens com a livre negociação. Para mais detalhes ver Galvão, 2007.

¹⁰ “*Nas cooperativas, os salários (chamados participação nos resultados) são reduzidos e até mesmo inferiores ao salário mínimo nacional, as jornadas extensas, o trabalho temporário e as condições de trabalho precárias*” Invernizzi, 2000: 403).

Essa mesma lei também flexibiliza a jornada de trabalho através da implantação do ‘banco de horas’, chamado de *anualização* das horas de trabalho. Além disso, a medida provisória 1079-4/98, institui o contrato de trabalho em tempo parcial¹¹ e a suspensão do contrato de trabalho por tempo determinado (com a condição de que a empresa pagasse uma bolsa para o trabalhador suspenso se manter em programas de requalificação financiados pelo governo).

A indústria perde seu papel de segmento gerador de emprego com a destruição de milhões de postos de trabalho, contribuindo para as taxas crescentes de desemprego. O caráter liberal das políticas públicas traz de volta a ‘mercantilização’ da força de trabalho pela “extensão dos contratos ilegais de trabalho a áreas antes imunes a relações informais de emprego, como a indústria e os serviços modernos” (Cardoso, 2003: 303). Ainda segundo esse autor, a mudança na relação do Estado com a economia configura um processo de ‘despolitização da economia’, no qual não apenas o Estado desfaz de propriedades, mas se desincumbe do papel de consolidação e reforço de normas gerais de controle dos mercados – de bens, serviços, financeiros e de trabalho – e da regulação das relações entre classes. Ademais, contribui para a atomização da classe trabalhadora atuando apenas como intermediário de conflitos individuais de direito, “num ambiente de crescente desrespeito à lei pelos capitalistas” (Cardoso, 2003: 303).

Além disso, devido aos processos de externalização de atividades e a reorganização da produção industrial ao longo da cadeia produtiva, tem havido uma tendência à polarização das ocupações no emprego industrial brasileiro (Invernizzi, 2000). Essa diferenciação é marcante entre os extremos da cadeia produtiva, sendo que no topo (grandes empresas montadoras) verifica-se um pequeno núcleo de trabalhadores com emprego estável e relativamente bem remunerado e, quanto mais próximo do fim da cadeia, uma massa importante de trabalhadores em situação de emprego bastante instável e mal remunerado. Segundo a autora, com a diminuição dos postos de trabalho nas grandes empresas reestruturadas, as “*ofertas (insuficientes) de emprego provêm, então, nos últimos tempos, de empresas menores, que assumem parte da produção terceirizada pelas primeiras. Como, com frequência, a elas são repassadas as parcelas menos rentáveis da*

¹¹ Permitindo, inclusive, a “*substituição do contrato em tempo integral pelo de tempo parcial, com a correspondente redução de salário, encargos e benefícios*” Relatório Final WG, 2004: 204.

produção, ou sofrem fortes pressões das contratantes para reduzir custos, sua sobrevivência se dá, em grande medida, às custas de contratar trabalhadores em condições mais precárias, oferecendo salários mais baixos, poucos ou nenhum benefício adicional, e não raro, sem cumprir com a legislação trabalhista e tributária” (Invernizzi, 2000: 374).

O crescimento do emprego passa a estar desvinculado do crescimento da produção, a qual se divide num núcleo central de trabalhadores mais qualificados e estáveis e um amplo contingente de trabalho formado por operários precários. O impacto destas transformações é, segundo Alves (2000), a reconstrução da hegemonia do capital na produção sobre novas bases: “não é baseada apenas no consentimento operário, no ‘envolvimento estimulado’, mas na instauração de uma série de ‘dispositivos coercitivos’ implícitos nos mecanismos do despotismo de mercado (impulsionados pelas políticas neoliberais). Por exemplo, o medo do desemprego estrutural, da nova exclusão, que, no caso do Brasil, é um estigma sócio-histórico de larga proporção, é um poderoso recurso sociopsicológico de integração social, mais sutil, mas não menos eficaz, de controle capitalista do trabalho nas condições de um novo (e precário) mundo do trabalho” (Alves, 2000: 259).

As organizações dos trabalhadores sofrem forte abalo com essas mudanças, configurando uma crise sindical. Em linhas gerais, por um lado, os desenvolvimentos econômicos, políticos e ideológicos em curso levam à crise da capacidade de agregação de interesses dos sindicatos, à deterioração de suas bases, à crise da lealdade dos militantes (envolvidos em parte pelo discurso neoliberal, em parte pelo discurso e novas políticas gerenciais no local de trabalho) e à crise da representatividade dessa instituição. Por outro lado, outras dimensões da crise envolvem a crise do sindicalismo classista na corrente da “crise da esquerda mundial”, divisões internas ao movimento dos trabalhadores frente às idéias neoliberais e a acomodação das lideranças sindicais frente ao processo de fragmentação sindical¹² (Figueiredo, 2007; Cardoso, 2003).

Paralelamente a esse processo de desregulamentação do mercado de trabalho, o Estado brasileiro modifica sua postura no que diz respeito aos gastos com o bem-estar

¹² A fragmentação sindical significa “o incremento do número de entidades com diminuição do quantum médio de trabalhadores associados e representados” (Filgueiras, 2008)

social. A tendência, observada em outros países latino-americanos que adotaram políticas neoliberais, verifica-se também no Brasil: gastos sociais decrescentes e gastos financeiros crescentes. A redução dos gastos sociais acompanha a defesa da privatização de serviços sociais, com a qual “*acelerou-se a processo de mercantilização da educação e da saúde e se tem estimulado a privatização da previdência social*” (Boito, 2002: 62).

No entanto, apesar do contexto de desemprego crescente, informalização do mercado de trabalho e redução salarial generalizada (Araújo et al., 2005) ponderam que o movimento dos trabalhadores foi capaz de impor limites a uma flexibilização ainda maior nos contratos de trabalho. Permanece garantida a continuidade da negociação coletiva com base no ramo industrial, com a possibilidade de acordos ao nível da empresa, e a lei permitindo o estabelecimento de contratos temporários e horas flexíveis só foi aprovado sob a condição de ser acordado junto aos sindicatos. Destacam ainda que, mesmo com o enfraquecimento sofrido nos anos 1990, na década que se segue o movimento sindical, em especial do setor metal-mecânico, consegue se manter ativo e deter influência política tanto no nível regional, quanto nacional.

Este processo de transformações políticas, econômicas e sociais no país vem de encontro ao desenvolvimento da indústria mundial de eletrodomésticos, compondo o cenário para a entrada dos grandes grupos líderes mundiais na indústria local.

2.2 – A indústria mundial de eletrodomésticos de linha branca¹³: reestruturação e concorrência em nível internacional

Ao longo de seu desenvolvimento, a indústria mundial de eletrodomésticos de linha branca passou por diversas transformações, as quais foram mais acentuadas a partir da década de 70. Sua estrutura, tendências tecnológicas e estratégias adquiriram novos contornos. O processo de reestruturação nessa indústria contribuiu para a redefinição de seu

¹³ Esta seção e a seguinte baseiam-se, fundamentalmente, em informações obtidas através dos projetos de pesquisa internacional, “Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca” (Araújo et al, 2004 e Araújo et al, 2006).

arranjo produtivo (Gitahy e Cunha, 1998), da organização do processo de trabalho e das formas de uso e controle da força de trabalho (Invernizzi, 2000).

A indústria mundial de eletrodomésticos de linha branca, fabricante dos bens de consumo duráveis denominados eletrodomésticos não-portáteis¹⁴, teve sua origem na década de 1920, quando os Estados Unidos começaram a produzir os primeiros aparelhos de refrigeração doméstica. No entanto, foi somente após a Segunda Guerra Mundial que a produção e o consumo destes eletrodomésticos começaram a se difundir mundialmente. A partir da década de 70, tiveram início importantes transformações na estrutura e estratégias desta indústria, entre as quais se destacam: 1º. a emergência de grandes empresas setorialmente especializadas, no lugar da heterogeneidade que vigorava anteriormente (em termos de tamanho e de tipo de empresa); 2º. a intensificação de um processo de internacionalização da produção, substituindo a antiga predominância de um caráter nacional/regional das empresas; e 3º. o processo de reestruturação produtiva em escala mundial, envolvendo investimentos cada vez maiores na modernização tecnológica e organizacional das empresas em nível internacional.

Após essas transformações, a indústria passou a caracterizar-se pela concentração da oferta internacional de eletrodomésticos de linha branca, configurando um oligopólio controlado por um pequeno número de grandes empresas. Os maiores e mais tradicionais produtores mundiais desse setor são os Estados Unidos e a Europa Ocidental (principalmente Alemanha e Itália). A partir da década de 1990, a China também passou a despontar como um grande produtor mundial e outros países do sudeste asiático, como a Coreia do Sul, aumentaram sua produção e participação no comércio mundial, especializando-se em produtos de baixo custo. As dez maiores empresas da indústria mundial foram responsáveis por um faturamento de aproximadamente US\$ 44 bilhões em 2001. São elas:

¹⁴ Entre os produtos mais tradicionais destacam-se os refrigeradores e fogões. Mas há ainda outros produtos considerados não essenciais, como *freezers*, lavadoras de roupa, secadoras de roupa, lavalouças, fornos de microondas e condicionadores de ar.

| Tabela 1.1 – Principais empresas da indústria mundial de eletrodomésticos de linha branca (2001) | | | | |
|---|------------------|-----------------------|--|--|
| | empresa | país de origem | faturamento(1) (US\$ milhões) | participação no faturamento das 10 maiores empresas (%) |
| 1 | Whirlpool | EUA | 10.343,0 | 23,6 |
| 2 | Electrolux | Suécia | 8.900,0 | 20,3 |
| 3 | General Electric | EUA | 5.810,0 | 13,3 |
| 4 | Bosch-Siemens | Alemanha | 4.850,0 | 11,1 |
| 5 | Haier | China | 4.500,0 (2) | 10,3 |
| 6 | Maytag | EUA | 4.100,0 | 9,4 |
| 7 | Merloni | Itália | 1.764,0 | 4,0 |
| 8 | Miele | Alemanha | 1.477,0 (2) | 3,4 |
| 9 | Elco Brandt | França | 1.029,0 (2) | 2,4 |
| 10 | Liebherr | Alemanha | 985,0 (2) | 2,2 |
| | Total | | 43.758,0 | 100,0 |
| (1) Faturamento decorrente exclusivamente das vendas de eletrodomésticos de linha branca | | | | |
| (2) Estimativa | | | | |
| Fonte: Elaborada por Cunha, 2003. | | | | |

A concorrência do oligopólio é marcada pela diferenciação de produtos, o que exige a contínua introdução de novos produtos no mercado. Nessa indústria é comum a existência de recursos produtivos ociosos, pois o padrão de competição nos oligopólios prevê a existência de excesso de capacidade produtiva, planejada para: 1. atender incertezas do processo de concorrência, isto é, a adaptação das empresas às flutuações (inesperadas) de demanda (o que implicava variações do volume de produção e vendas, sem alterar a capacidade instalada, conservando a rigidez de preços e de lucro); 2. antecipar o crescimento do mercado; 3. fundamentar os esforços de ampliação do mercado (Cunha, 2003).

O setor de eletrodomésticos de linha branca também apresentava como característica a existência de barreiras à entrada de novos competidores dada a necessidade de contínua inovação de produto e, portanto, de grande poder financeiro de investimento. No entanto, isso não significava a estabilidade da estrutura do oligopólio. A emergência da empresa chinesa Haier¹⁵ como importante competidora internacional, era uma evidência disso.

¹⁵ Ver Araújo et al, 2004 para mais detalhes.

Estas características conferiam à indústria elevada acumulação interna e significativo potencial de crescimento. No entanto, existiam limites à realização de seu potencial de crescimento, ligados a suas tendências tecnológicas e ao nível de difusão mundial de seus produtos.

Essa indústria caracterizava-se pela maturidade tecnológica,¹⁶ o que restringia as possibilidades de inovações a mudanças incrementais de processo e produto. Tal característica restringia ao principal meio de competição entre as firmas por colocar limites à diferenciação dos produtos. Por sua vez, o alto nível de difusão dos eletrodomésticos tradicionais (fogões, geladeiras e lavadoras de roupa) nos países desenvolvidos, apontava para uma elevada saturação do consumo destes produtos em tais mercados, dificultando à possibilidade de expansão das vendas. Já os produtos menos tradicionais (*freezers* e lavadoras, por exemplo) enfrentavam um tipo de saturação relacionada às limitações de renda das famílias.

Estes fatores (potencial de crescimento das empresas superior ao ritmo de expansão da demanda, maturidade tecnológica e saturação do consumo) representaram obstáculos à manutenção e ampliação da rentabilidade da indústria de eletrodomésticos de linha branca. Em grande medida, foram fatores responsáveis por desencadear a mudança de estratégia e as transformações por que a indústria passou a partir da década de 70, tendo como principal objetivo superar aqueles entraves. Entre as mudanças de estratégias adotadas pelas grandes empresas do setor destacaram-se: a internacionalização da produção; a reestruturação produtiva em escala mundial, a especialização setorial das grandes empresas e a segmentação de mercado (Araújo *et alli*, 2004).

A estratégia de internacionalização da produção adotada pelas principais empresas do setor desencadeou investimentos em mercados com um nível de difusão de eletrodomésticos mais baixo do que nos países desenvolvidos. Esta estratégia tinha como objetivo, portanto, avançar sobre mercados internos/regionais, acompanhada pela busca por

¹⁶ As características do estágio de maturidade do ciclo de vida de um produto são: “auge da demanda, estabilidade da tecnologia com possibilidade de inovações incrementais, elevada intensidade de capital derivada da alta obsolescência, começo do declínio do número de firmas, trabalho semiquilificado e capital como fatores de produção críticos”. Para mais detalhes ver Cunha (2003: 26).

‘eficiência’ mediante a racionalização de sua estrutura produtiva (voltada para a redução de custos de produção e comercialização).

O processo de internacionalização foi desencadeado pela prática crescente de investimentos diretos externos, sob a modalidade de aquisição de produtores domésticos, que desempenhou um papel fundamental na reorganização do processo produtivo desse segmento industrial no plano mundial. As aquisições de produtores domésticos ocorreram sobretudo em países emergentes caracterizados por níveis de difusão de eletrodomésticos relativamente menores que nos mercados desenvolvidos, políticas de estabilização macroeconômica (responsáveis pela recuperação do poder de compra dos consumidores) e políticas comerciais e de atração de investimentos externos. Além disso, estes países apresentavam outras condições favoráveis aos investimentos externos, tais como vantagens de custo dos fatores de produção – em especial o custo do trabalho –, cadeias de suprimentos e de distribuição já estruturadas, e potencial de crescimento dos mercados internos e/ou regionais.

A estratégia de reestruturação produtiva em âmbito internacional envolveu a busca de redução de custos na produção, aumento da flexibilidade e da produtividade e melhor aproveitamento da rede de fornecedores. Mundialmente, este processo caracterizou-se por mudanças na forma de gestão das empresas (fusões, colaboração entre unidades de negócios, redução de níveis hierárquicos, fechamento de fábricas, redução de postos de trabalho, etc), mudanças na organização da produção e do trabalho (intensificação da introdução de inovações de produto e processo, aquisição de novos equipamentos, aumento da utilização da capacidade produtiva e escala de produção, redefinição de postos de trabalho, etc) e mudanças nas relações na cadeia produtiva (terceirização de atividades, desenvolvimento e qualificação de uma rede reduzida de fornecedores, etc) (Cunha, 2003:36).

A estratégia de especialização setorial também vinha sendo adotada pela maioria das grandes empresas do setor, implicando na concentração de sua atuação na indústria de

eletrodomésticos¹⁷. Da mesma forma difundiu-se a estratégia de segmentação do mercado que levou à produção de diversas linhas completas de produtos eletrodomésticos, uma para cada estrato do mercado, segundo a renda ou estilo de vida dos consumidores. Essas duas estratégias levaram à produção e comercialização de linhas completas de eletrodomésticos de linha branca sob marcas específicas para diferentes estratos de distintos mercados nacionais.

Esta reorganização a nível mundial também fez-se sentir no Brasil. Na década de 1990, os países latino-americanos receberam um crescente influxo de investimentos externos, especialmente concentrados no Brasil e no México (Cunha, 2003). A autora destacou que o impacto mais importante deste movimento internacional sobre o país foi à desnacionalização de setores industriais locais, dos quais a indústria de eletrodomésticos de linha branca representa um exemplo:

“substancial participação das fusões e aquisições nos investimentos diretos externos e a maior relevância da atuação das empresas estrangeiras [no Brasil] indicam que o processo de internacionalização da economia brasileira na década de 90 foi frequentemente acompanhado pela transferência de propriedade de empresas de capital nacional privado e público para empresas estrangeiras. Em outras palavras, a internacionalização esteve associada ao movimento de desnacionalização de determinados setores da economia brasileira na década de 90” (Cunha, 2003: 2).

Foi nesta década que ocorreu a aquisição, por parte de grupos estrangeiros, das principais empresas de capital nacional desse setor no Brasil, acelerando e aprofundando a reestruturação da indústria local.

Vejamos, a seguir, o desenvolvimento desse setor no contexto brasileiro e como estas questões tomaram forma no país.

¹⁷ A empresa americana General Electric é a mais importante exceção à estratégia de especialização setorial entre as grandes empresas do setor de eletrodomésticos, pois manem empresas em distintos setores econômicos.

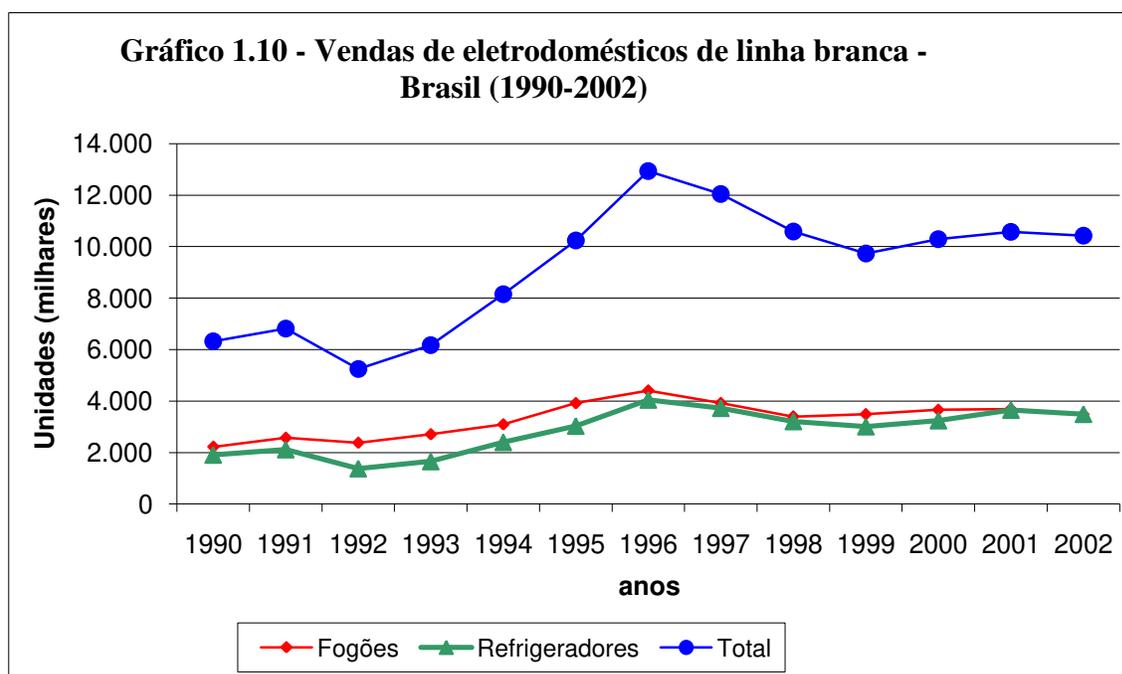
2.3 - Eletrodomésticos de linha branca no Brasil: desnacionalização da indústria local

A indústria de eletrodomésticos de linha branca foi implantada no Brasil ao final da década de 40 na fase inicial da política de substituição de importações de bens de consumo duráveis. Até a década de 80, caracterizou-se pela concentração num número reduzido de empresas nacionais familiares de grande porte. Porém, na segunda metade da década de 90, as principais empresas locais foram adquiridas pelo capital internacional, por não terem sido capazes de fazer frente à concorrência das grandes corporações multinacionais em seu movimento de internacionalização produtiva (Pegler, 2000; Invernizzi, 2000).

Tradicionalmente a produção da indústria brasileira voltou-se quase exclusivamente para o mercado interno, primeiramente devido à proteção governamental deste mercado e aos incentivos da política de substituição de importações. Mais tarde, após a política de abertura comercial no início da década de 90, a produção permaneceu voltada predominantemente para o mercado interno devido às dificuldades da indústria brasileira em se adequar aos padrões da concorrência internacional. Ainda assim, tradicionalmente, a indústria brasileira de linha branca apresentou índices de superávit comercial positivos, pois possuía alto grau de nacionalização de componentes (chegando a 90% em alguns produtos) e as importações envolviam quase exclusivamente produtos sofisticados, cujo peso era desprezível em relação ao faturamento anual total do setor – cerca de 1,3% (Invernizzi, 2000).

Em termos de quantidades físicas, o nível de difusão dos eletrodomésticos no Brasil é menor do que o dos países desenvolvidos. A difusão dos aparelhos tradicionais é alta, pois os fogões estão presentes em cerca de 93,3% dos lares brasileiros desde 1983, enquanto os refrigeradores estão em cerca de 81,9% deles desde 1998. Esses índices, no entanto, são comparativamente menores do que em países da Europa ou nos Estados Unidos. Quanto aos aparelhos não tradicionais (*freezers*, lavadoras, secadoras, condicionadores de ar, etc) a difusão ainda é considerada baixa (Cunha, 2003).

O faturamento nesta indústria era consideravelmente alto. De 1990 à 2000, em seus piores períodos ele permaneceu em torno de US\$ 2 bilhões, com exceção do ano de 1999, quando foi a US\$ 1.616 milhões. O auge da demanda ocorreu entre 1994 e 1996, associado à estabilização da economia (Plano Real), sendo que em 1995 o faturamento atingiu 4 bilhões de dólares. Ademais, ao longo de seu desenvolvimento, o setor constituiu uma cadeia bem estruturada de fornecedores e distribuidores e algumas marcas nacionais tradicionais tornaram-se bastante fortes e reconhecidas no mercado interno.



Fonte: Cunha, 2003.

Apesar do dinamismo e dimensão dos mercados interno e regional, a indústria local enfrentou dificuldades de manutenção e expansão de sua rentabilidade relacionadas à maturidade tecnológica, às oscilações da demanda e à dependência quanto ao ritmo de expansão do mercado nacional. Até a primeira metade da década de 90, parte das dificuldades estavam relacionadas à escassez de recursos tecnológicos, organizacionais e financeiros para pôr em prática atividades inovadoras, num contexto de concentração e maturidade tecnológica do setor a nível internacional. Some-se a isso as dificuldades

relacionadas a sua dependência do ritmo de expansão do mercado nacional. Apesar da saturação (em termos de quantidades físicas) dos eletrodomésticos ser menor no mercado brasileiro do que nos países desenvolvidos, as vendas tanto dos produtos tradicionais como dos não tradicionais esbarravam num outro tipo de saturação, os limites de renda da população consumidora.

Além disso, a indústria de eletrodomésticos de linha branca brasileira conviveu tradicionalmente com oscilações na demanda, dada a sensibilidade desse setor às variações na renda do consumidor. Há um tipo previsto de oscilação nas vendas desses eletrodomésticos ligado a um componente sazonal, relacionado tanto a datas comemorativas (como o Dia das Mães e o Natal) quanto às estações do ano. O segmento de refrigeração (refrigeradores e *freezers*) e o segmento de lavanderia (lavadoras e secadoras de roupa) possuem picos de venda em diferentes estações do ano: o primeiro concentra suas vendas no verão e o segundo, no inverno. O segmento de cocção (fogão) geralmente obedece à sazonalidade do segmento de refrigeração.

Mas além desse tipo de variação, as oscilações na venda dos produtos estão ligadas a fenômenos adversos tais como: inflação, crises financeiras, retração e falta de crédito no mercado, crise energética e racionamento de energia, crises econômicas de países vizinhos (levando à queda das exportações), etc. A redução da produção interna é uma estratégia conjunturalmente adotada pelas empresas brasileiras para a sobrevivência nas crises do setor. Entre as medidas adotadas inclui-se o fechamento de fábricas, demissão de pessoal, utilização de banco de horas e férias coletivas (Cunha, 2003).

Diante dessas circunstâncias, uma das soluções tentadas pelos empresários nacionais foi o início de um processo de reestruturação produtiva de caráter defensivo nos anos 80. Seguindo tendências gerais em todo o país, as empresas desse setor fizeram investimentos restritos em máquinas e equipamentos, tecnologicamente mais sofisticados, e/ou algumas experiências localizadas de inovações organizacionais, num contexto de crise econômica e contração do mercado doméstico. Também na primeira metade da década de 90, ocorreram parcerias de empresas nacionais com grupos internacionais do setor, em acordos de transferência de tecnologia, importação de produtos das transnacionais ou aquisição de ações das empresas brasileiras pelas estrangeiras.

No entanto, na segunda metade dos anos 90 grande parte destas parcerias evoluiu para a completa aquisição das principais montadoras brasileiras pelas grandes empresas estrangeiras. Segundo Cunha (2003: 51), para a indústria nacional: “*a aquisição pelo capital estrangeiro surgiu como uma possibilidade de ampliação de seu horizonte de rentabilidade através do acesso privilegiado à capacidade tecnológica e organizacional, aos recursos financeiros e aos mercados externos dos grandes investidores estrangeiros.*”.

Neste período¹⁸, a política macroeconômica de estabilização de preços (Plano Real) possibilitou o crescimento dos preços e vendas de eletrodomésticos e do faturamento das empresas brasileiras. Os proprietários das empresas locais aproveitaram o momento de crescimento das vendas do setor internamente e, portanto, a valorização de seus ativos, para vender seu controle acionário a empresas estrangeiras. Com isso observou-se a entrada de grandes conglomerados, líderes mundiais, no país, reproduzindo localmente a concentrada estrutura de oferta mundial. Aproveitando o bom desempenho das marcas nacionais no mercado local, a maior parte das novas empresas proprietárias manteve sua produção, acrescentando, paralelamente, a produção das marcas de suas próprias empresas, reconhecidas internacionalmente.

A indústria brasileira de eletrodomésticos de linha branca representava, para os grandes grupos internacionais, a possibilidade de expansão de seus mercados, juntamente com a racionalização de sua estrutura produtiva favorecida pela rede estruturada de fornecedores e distribuidores. Além do que já foi mencionado como incentivos, os grandes fabricantes mundiais tinham ainda a necessidade de adaptar seus produtos aos gostos e hábitos locais, além de fazer frente a seus concorrentes já instalados no mercado local. Assim, em seu movimento de internacionalização produtiva via investimentos diretos externos, tornaram-se presentes na indústria brasileira preferencialmente por meio de aquisições de produtores locais.

Esta nova fase da indústria brasileira de eletrodomésticos de linha branca trouxe consigo uma renovação das condições de mercado e da concorrência local. A presença dos

¹⁸ “Entre 1994 e 1996, registrou-se uma expansão significativa da demanda, associada à estabilização da economia no início do Plano Real. As vendas da indústria, que em 1990 eram de 2,8 bilhões de dólares, em 1995 atingiram os 4 bilhões de dólares; e em 1996 foi atingido o maior nível de faturamento da década. A partir de então, o faturamento começou a cair, como resultado do declínio das vendas e dos preços dos principais produtos.” (Invernizzi, 2000: 171)

grandes grupos multinacionais no mercado nacional levou ao acirramento da concorrência interna, à corrida das empresas por adequar a produção brasileira aos padrões da competitividade internacional, à expansão dos mercados consumidores com o aumento das exportações e à implementação de mudanças estratégicas (reproduzindo as estratégias adotadas pelos grupos transnacionais a nível mundial) (Gitahy e Cunha, 1998; Cunha, 2003).

A indústria brasileira de eletrodomésticos também passou a configurar um oligopólio (reproduzindo a estrutura da indústria em nível mundial) com barreiras à entrada de novos concorrentes. Os principais representantes do oligopólio internacional fixaram presença produtiva no país, sendo que dois grandes conglomerados estrangeiros (Whirlpool, norte-americano e Eletrolux, sueco) controlam as duas principais empresas do setor.

Assim como internacionalmente, a concorrência na indústria brasileira nesse setor baseia-se amplamente na contínua introdução de novos produtos no mercado. Além disso, outros imperativos ganharam destaque, dada a necessidade de adequar a produção brasileira aos padrões de competitividade internacionais. Tais imperativos incluíam redução de custo e aumento da qualidade, flexibilidade e produtividade, tidos como fatores fundamentais da eficiência produtiva. Estes fatores ganharam maior relevância, dada a intenção dos novos grupos proprietários de ampliar seu mercado consumidor, aumentando o volume das exportações da indústria brasileira para o mercado regional. Nesse sentido, observou-se que, após o processo de desnacionalização, a tendência histórica de superávit comercial do setor se manteve (de 1989 a 2000, o superávit comercial elevou-se de US\$138 milhões para US\$251,8 milhões, respectivamente) e o volume das exportações aumentou, provocando um aumento da participação das exportações no faturamento das empresas no final da década de 90, (incentivado pela política de desvalorização da moeda nacional, no final dos anos 90) e a procura por nichos de mercado não atendidos por empresas mundiais.

O MERCOSUL absorveu grande parte das exportações brasileiras de linha branca (54,9% em 2000¹⁹). Brasil e México, os maiores produtores latino americanos (o Brasil é o

¹⁹ A crise da economia argentina esteve ligada à redução das exportações para o MERCOSUL, verificada no final dos anos 90 (de 62,8% em 1998 para 54,9% em 2000). Ver Cunha, 2003.

principal fabricante individual da região e foi responsável por 38,4% da produção latino-americana em 2000), adotaram a estratégia de oferta de “*produtos tecnologicamente intermediários a preços reduzidos, que objetivam a inserção em determinados estratos do mercado externo, principalmente regional, não ocupados pelos maiores exportadores mundiais.*” (Cunha, 2003:48).

A busca de redução de custos nesse setor tanto estava associada ao aumento da escala (quantidade de produtos) e do escopo (quantidade de modelos) da produção, como ao movimento de introdução de inovações tecnológicas e organizacionais pelas empresas. Também a qualidade – intimamente associada à busca por redução de custos – ganhou maior importância dentro das empresas (Invernizzi, 2000), estando normalmente associada à diminuição do número de defeitos dos produtos fabricados e/ou do número de rejeições de produtos pelos clientes (o que, em termos de custos significava a maximização do uso e a diminuição do desperdício de material e força de trabalho). Da mesma forma, a busca pela flexibilidade – enquanto capacidade de atender às demandas variáveis dos clientes (seja em termos de prazo e volume da demanda, seja em termos de diferenciação dos produtos) – e pelo aumento da produtividade (aumento da capacidade produtiva, simultaneamente à diminuição do número de trabalhadores necessários), destacaram-se entre os objetivos das empresas, a fim de obter vantagens concorrenciais frente umas às outras.

O acirramento da concorrência local também contribuiu para acelerar mudanças nas estratégias das empresas locais, simultaneamente à intenção dos grupos multinacionais de efetivar o potencial que os atraía na indústria brasileira. Tais estratégias corresponderam àquelas já em prática pelas grandes empresas em nível internacional: especialização setorial, segmentação de mercado e o processo de reestruturação produtiva.

A especialização setorial tem sido verificada através da concentração gradativa dos investimentos das empresas no setor de linha branca. Por sua vez, a segmentação de mercado ou diversificação intra-setorial implicou a busca pela produção de todo o espectro de eletrodomésticos de linha branca, oferecidos através da segmentação do mercado consumidor por faixas de renda (frequentemente associadas a diferentes marcas). Assim, a concorrência vinha se pautando pela fabricação de produtos diferenciados de marcas

reconhecidas a preços competitivos ou produtos simples de marcas pouco conhecidas a preços muito reduzidos. Complementando estas estratégias, o poder econômico das grandes corporações tornou possível a prática de lançamento contínuo de produtos/modelos no mercado, em todas as faixas de renda, visando o aumento da rentabilidade das empresas e o aproveitamento da sazonalidade das vendas dos produtos.

Quanto ao processo de reestruturação produtiva, este foi aprofundado após o processo de desnacionalização. Orientada pela intenção de reduzir custos, implementar e/ou formalizar sistemas de qualidade, aumentar sua flexibilidade, eficiência produtiva e competitividade, a reestruturação ampliou e desenvolveu a introdução de mudanças tecnológicas e organizacionais, simultaneamente reduzindo o volume do emprego nas empresas e procedendo à crescente externalização de atividades.

Pesquisas (Invernizzi, 2000; Pegler, 2000; Araújo *et alli*, 2004) apontaram que as principais características da reestruturação produtiva nesse setor, nos anos 90, foram inovações na gestão e organização das empresas, da produção e do trabalho. As mudanças na gestão e organização das empresas incluíram mudanças no organograma das empresas (redução e simplificação da estrutura hierárquica das empresas), redução do número de funcionários, implantação/formalização de sistemas de qualidade (com destaque para a busca de obtenção de certificações como ISO9000 e ISO14000), mudanças na gestão de recursos humanos (critérios de seleção de funcionários, maior exigência de escolaridade, alterações nas estruturas de cargos e salários), adoção de programas de participação nos resultados, de programas participativos e desenvolvimento de programas de treinamento.

Quanto às inovações na gestão e organização da produção e do trabalho, estas consistiram em intensificação do desenvolvimento de novos produtos, inovações tecnológicas (investimento em equipamentos mais sofisticados e flexíveis), mudanças no *lay-out* (arranjo físico) das plantas produtivas, flexibilização das linhas de produção (para permitir a montagem de modelos ou produtos diferentes no mesmo espaço físico), utilização de novas ferramentas de controle de qualidade da produção (como o controle estatístico de processo – CEP –, por exemplo), utilização de novas técnicas de planejamento e controle da produção (como *just-in-time* e *kanban*, por exemplo), redefinição de postos de trabalho, adoção de rotatividade dos trabalhadores entre postos de

trabalho e ampliação das atribuições dos trabalhadores da produção (com a incorporação de atividades relacionadas à formalização da qualidade e a manutenção de máquinas e equipamentos).

Destaca-se, ainda, a crescente externalização de atividades auxiliares e atividades produtivas muito intensivas em trabalho e/ou muito complexas que, dependem de fornecedores especializados, mantendo o foco, basicamente, nas atividades diretamente relacionadas à produção de eletrodomésticos.

A partir do que foi apresentado é possível observar que, ao adotar uma orientação neoliberal o Estado mudou sua forma de intervenção na relação capital-trabalho de duas maneiras importantes: 1) reduziu seu papel regulador e intermediador da relação capital-trabalho, mediante a desregulação do mercado de trabalho e afrouxamento da fiscalização (remetendo o conflito para a esfera individual, na Justiça); 2) reduziu seu papel em oferecer serviços sociais básicos de qualidade, os quais contribuem para conferir certa autonomia da reprodução da força de trabalho frente ao processo de produção.

Num contexto de predomínio do trabalho informal, embora a CLT tenha permanecido sem grandes mudanças, o fato é que é cada dia menor o número de trabalhadores brasileiros que está efetivamente coberto pela proteção da lei. Situação de vulnerabilidade que é agravada pelo sucateamento dos serviços públicos como educação e saúde, por exemplo. Estes dois aspectos da ação estatal reduzem significativamente a capacidade de autonomia da reprodução da força de trabalho frente ao trabalho assalariado, o que certamente contribui para aumentar sua dependência frente à unidade capitalista que o emprega. Tal situação é reforçada ainda pela abundância do exército de reserva industrial, ou seja, o desemprego crescente, e o fato de que, cada vez mais, o crescimento da produção vem se dissociando do crescimento do emprego.

As políticas de abertura econômica adotadas no país abriram caminho para a desnacionalização da indústria local de eletrodomésticos de linha branca, num contexto de crescente vulnerabilidade dos trabalhadores frente à precarização das relações de trabalho e do compromisso social do Estado. Os novos proprietários das empresas locais, dispo de alta concentração de recursos (financeiros, tecnológicos e organizacionais) para investir e

competir no mercado global, aceleraram o processo de reestruturação nessa indústria para fazer frente à concorrência acirrada do oligopólio que a domina. Encontraram no Brasil a perspectiva de superação dos limites à sua lucratividade, postos em nível internacional, dada a facilidade, aqui encontrada, para impor a reestruturação. Facilidade esta, que envolve a facilidade de demissão e intensificação do trabalho, possibilidade de terceirização e uso de contratos flexíveis (mediante horas extras ou banco de horas) em um contexto de enfraquecimento do poder de barganha sindical.

Estas mudanças podem ser melhor avaliadas na análise dos estudos de caso nos capítulos a seguir.

CAPÍTULO III: TRAJETÓRIA E MUDANÇAS NO INTERIOR DAS EMPRESAS

As três plantas, tomadas como objeto de análise são: uma fabricante de fogões (**CookCo**), uma fabricante de refrigeradores (**FridgeCo**) e uma fabricante de lavadoras de roupas, *freezers* e fogões (**WashCo**), localizadas no Estado de São Paulo. Originalmente pertencentes a grandes empresas familiares de capital nacional, foram adquiridas por grandes grupos multinacionais do setor em meados da década de 90. Cada um dos grupos com uma nacionalidade diferente, uma cultura administrativa e organizacional própria e uma maneira particular de fazer uso das técnicas e práticas gerenciais em voga no período.

Na época da pesquisa, as três plantas ainda encontravam-se em pleno processo de reestruturação produtiva, isto é, haviam ocorrido mudanças relativamente recentes no local de trabalho e os gerentes declaravam planos envolvendo o aprofundamento das mudanças no curto prazo. Tal processo de reestruturação estava intimamente ligado à aquisição das plantas pelos grandes grupos multinacionais MNA, MNE e MNLB²⁰.

Os grupos estrangeiros, novos proprietários das empresas, compraram fábricas “inchadas” num país com mão de obra tradicionalmente flexível (no sentido de facilidade de demissão, extensão das jornadas de trabalho, uso de trabalho temporário, etc) que oferecia condições favoráveis à reorganização da produção de uma forma mais “enxuta”. Tal enxugamento consistiu basicamente da eliminação massiva de postos de trabalho (de chefia/supervisão e de produção), redução de estoques e de custos da produção. Em termos mais gerais envolveu, além disso, mudanças em sua estrutura organizacional, na gestão da produção e do trabalho.

Inicialmente, farei uma breve apresentação da trajetória das empresas, para, em seguida apresentar o contexto interno observado nas fábricas. Uma síntese das principais características de cada uma pode ser observada no quadro a seguir.

²⁰ Siglas adotadas para nos referirmos aos grupos estrangeiros que compraram as empresas nacionais: multinacional norte-americana (MNA), multinacional europeia (MNE) e multinacional de linha branca (MNLB).

Quadro I – Principais características das empresas

| | CookCo | FridgeCo | WashCo |
|---|---|--|---|
| Produto(s) | Fogões | Refrigeradores | Lavadoras de roupa, freezers e fogões |
| Localização | Brownfield | Greenfield | Brownfield |
| Número de trabalhadores na área industrial | 1297 trabalhadores: 1119 diretos e 178 indiretos (2001) | 450 trabalhadores: 370 diretos e 80 indiretos (2003) | 980 trabalhadores: 884 diretos e 96 indiretos (2002) |
| Número de temporários | 10% da produção | de 15% e 20% da produção em 2003, mas já chegara a constituir 50% | de 10 a 15% dos trabalhadores da produção |
| Data da inauguração da planta | Década de 1930 | 1997 | Década de 60 |
| Início das operações da empresa | Década de 30 | Década de 1920 ²¹ | Década de 20 |
| Faturamento da empresa e posição de mercado | Total: R\$313 milhões (ano do 2000) ²² com a venda de 1,4 milhões de aparelhos (pesquisa de campo); responsável por 38% das vendas do mercado brasileiro de linha branca | Total: R\$500 milhões ²³ , segunda posição no segmento de fogões e terceira no segmento de refrigeradores | Total: 1.409,6 milhões ²⁴ , segunda maior fabricante brasileira de linha branca, líder do segmento de lavadoras de roupa, detendo 38% das vendas desse segmento no mercado doméstico |
| Volume de produção | 8.500 fogões/dia, em torno de 170.000 fogões/mês | 2 mil refrigeradores/dia, 40 mil unidades/mês | 70 mil lavadoras/mês |
| Produção (da empresa) para mercado interno e exportações | Exportações referem-se a 20% do faturamento total da empresa | 25% da produção voltado para exportação (em 2003, as exportações significaram aproximadamente 40% de seu faturamento ²⁵) | De 10 à 15% do volume da produção mensal da empresa destina-se à exportação |
| Sindicato | Combativo | Combativo | Passivo / Serviços |

²¹ Associada ao surgimento de uma fundição, responsável pelo lançamento dos primeiros fogões a gás engarrafado na primeira metade da década de 1950.

²² Fonte: Balanço Anual da Gazeta Mercantil

²³ Fonte: Balanço Anual da Gazeta Mercantil

²⁴ Fonte: Valor Econômico, Valor 1000, agosto de 2005.

²⁵ Fonte: Valor Econômico, 15/01/2004.

3.1 - Trajetória da planta de fogões: CookCo²⁶

A primeira empresa estudada, **CookCo**, é uma tradicional fabricante brasileira de fogões, fundada na década de 1930. Está localizada no interior do Estado de São Paulo, numa cidade com um importante setor industrial que reúne uma enorme variedade de segmentos e atividades como: química, metalmecânica, têxtil e alimentos. (Gitahy & Cunha, 1999). A **CookCo** manteve-se como uma empresa de capital nacional até sua aquisição por um grupo multinacional norte-americano (MNA) em meados da década de 1990.

A compra do controle acionário da **CookCo** pela MNA marcou a volta do grupo ao mercado brasileiro após ter abandonado o setor de eletrodomésticos local no início da década de 80. Na década de 90, ressurgiu o interesse do grupo estrangeiro em retornar ao promissor mercado brasileiro de eletrodomésticos de linha branca mediante a aquisição da **CookCo**. Tal investimento representou a compra de uma das principais empresas nacionais do setor (então líder do segmento de fogões populares) e ofereceria as condições para a expansão dos negócios de eletrodomésticos do grupo norte-americano nos países da América Latina e, principalmente, no MERCOSUL, tendo o Brasil como a base de produção e exportação para esta região. Para a empresa brasileira, isto significou o acesso a recursos para aprofundar a estratégia de especialização setorial, no sentido de incluir todo o espectro de produtos de linha branca. No entanto, a produção de uma linha completa de produtos eletrodomésticos no país teve que ser temporariamente adiada devido à instabilidade vivenciada pelo setor no final dos anos 1990.

Em 2003, a MNA passou o controle de seus negócios brasileiros de linha branca para um grupo mais especializado no setor de eletrodomésticos, mas ainda preservando expressiva participação acionária. Um grande grupo mexicano passou a controlar todos os negócios do setor de eletrodomésticos da MNA no Brasil²⁷, inclusive a **CookCo**. Esta

²⁶ Ver tabela em anexo com as principais características da empresa.

²⁷ A MNA detém 48% do capital do grupo mexicano, que lidera o mercado de linha branca latino-americano. Este grupo possui 13 fábricas na América Latina e, ao contrário das suas maiores rivais, está presente também na Argentina. Seu faturamento foi de US\$ 1,9 bilhões em 2004 e suas exportações, somente para os EUA, somaram US\$ 800 milhões (Valor Econômico, 17/02/2005).

passou por uma mudança em sua razão social, tornando-se nominalmente uma subsidiária do grupo mexicano. Tal mudança foi acompanhada por uma elevação significativa dos investimentos em suas principais fábricas brasileiras para viabilizar a produção, o lançamento e a divulgação de novos produtos: refrigeradores e lavadoras de roupa. Estes investimentos, além de possibilitarem a ampliação de sua linha de produtos, completando finalmente a linha de produtos eletrodomésticos não-portáteis da empresa²⁸, atuaram como os primeiros passos no aumento da capacidade produtiva, do faturamento e da participação de mercado da empresa.

No segmento de fogões, a empresa foi responsável por cerca de 38,3% das vendas do mercado brasileiro de linha branca²⁹ no ano 2000, de acordo com fontes da própria empresa. Seu faturamento total nesse mesmo ano foi de R\$ 313 milhões (Balanço Anual da Gazeta Mercantil, 2001) com vendas de aproximadamente 1,4 milhão de aparelhos (pesquisa de campo) e um quadro de 2.100 empregados (número que foi reduzido para 1750 em 2001). No ano de 2002, a produção da **CookCo** atingiu aproximadamente 8.500 fogões/dia, o que equivale a 65% de sua capacidade produtiva.

Nesse período, a maior parte da produção continuou voltada para a comercialização de fogões para o mercado interno, como característico da fase anterior à aquisição, porém aos poucos vinha aumentando a participação da empresa no mercado internacional. As exportações consistiram em aproximadamente 20% do faturamento total da empresa para um grupo de 60 países (pesquisa de campo, 2002-2003).

Quanto à estratégia de segmentação de mercado, depois da aquisição seus fogões passaram a ser comercializados sob 2 (duas) marcas, atendendo a faixas de mercado diferenciadas pelo nível de renda dos consumidores. Enquanto a marca tradicional da empresa brasileira passou a ser utilizada em modelos de fogões mais simples, direcionados a faixas de renda inferiores, a marca da matriz estrangeira passou a ser utilizada em

²⁸ Em 2004, este grupo adquiriu uma outra fabricante nacional de aparelhos de linha branca, com pequena participação no mercado, mas com expressiva capacidade produtiva nos segmentos de refrigeração e lavanderia. A fábrica da empresa adquirida foi incorporada à subsidiária brasileira do grupo mexicano e passou a produzir refrigeradores e lavadoras de roupa com as mesmas marcas dos fogões produzidos pela **CookCo**, amplamente conhecidas pelos consumidores.

²⁹ As vendas totais no mercado brasileiro dos fabricantes de fogões que fazem parte da ELETROS chegaram a 3,66 milhões em 2000.

modelos mais sofisticados, com características diferenciadas, dirigidos a faixas de renda superiores. Além disso, alguns aparelhos eletrodomésticos (como fogões, refrigeradores e lavadoras de roupa) produzidos em outras plantas produtivas do grupo localizadas em outros países são importados e distribuídos, para diversificar sua linha de produtos oferecidos ao consumidor brasileiro (com a marca da matriz).

3.2 - Trajetória da planta de refrigeradores: FridgeCo³⁰

A origem da empresa, da qual faz parte a planta estudada, remonta a meados da década de 1920, associada ao surgimento de uma fundição responsável pelo lançamento dos primeiros fogões a gás engarrafado na primeira metade da década de 1950. A diversificação de sua produção de eletrodomésticos começou na década de 1980, com o lançamento de depuradores de ar e de lavadoras de louça.

Assim como a **CookCo**, esta empresa também esteve sob o controle do capital nacional até a primeira metade da década de 90, quando foi adquirida por um dos maiores grupos multinacionais europeus do setor de eletrodomésticos (MNE)³¹. Sua aquisição foi acompanhada da ampliação do espectro de produtos de linha branca da antiga empresa, passando a incluir os segmentos de lavanderia e de refrigeração, destinados a atender ao mercado brasileiro e ao mercado externo através de exportações.

É neste contexto que se situa a inauguração de sua fábrica de refrigeradores (**FridgeCo**) no interior do estado de São Paulo em 1997³². A planta é a mais nova da empresa e também a mais nova entre os casos estudados. Foi instalada num *greenfield*, isto é, numa cidade sem tradição industrial, com baixo custo de vida e baixos salários. No entanto, a cidade pertence à mesma região da **CookCo** e portanto, os trabalhadores são representados pelo mesmo sindicato.

³⁰ A descrição da **FridgeCo** baseia-se em informações obtidas através de entrevistas com membros do alto escalão da empresa: Superintendente Industrial (20.10.03), gerente industrial (08.05.03) e gerente de logística (08.05.03).

³¹ A MNE foi formada como uma *joint-venture* entre duas das maiores empresas do setor elétrico europeu no final da década de 1960, tornando-se uma das produtoras líderes mundiais de eletrodomésticos.

³² Segundo gerente de RH entrevistado 08/05/2003.

Num primeiro momento, o grupo europeu adquiriu 78% das ações da empresa e, finalmente, em 1999 tornou-se proprietário exclusivo ao finalizar o processo de aquisição. Antes da aquisição da empresa nacional, a MNE não produzia no Brasil. No entanto, com a aquisição, a companhia adotou uma posição de expansão.

No final da década de 90, a empresa apresentou um faturamento total de aproximadamente R\$ 500 milhões (Balanço Anual da Gazeta Mercantil). Além disso, estimativas do mercado apontaram para a manutenção de um faturamento anual em torno de R\$ 600 milhões no início dos anos 2000 (Valor Econômico, 15/01/2004). A empresa manteve a segunda posição no segmento de fogões e a terceira no segmento de refrigeradores.

Em 2003, a fábrica tinha aproximadamente 450 trabalhadores diretos e indiretos (ferramentaria, engenharia de processos, supervisores e encarregados). Nesse mesmo ano, seu volume de produção foi de 2 mil refrigeradores por dia, ou 40 mil unidades por mês, e havia a meta de alcançar um volume de 50 mil unidades por mês no segundo semestre. A empresa produzia três famílias de refrigeradores (de uma porta, de duas portas e *No Frost*) que originavam 11 modelos diferentes. Uma das linhas de produção (da família de refrigeradores *No Frost*) estava no limite de sua capacidade, 5 mil unidades por mês. Havia ainda a intenção de chegar a 10 mil até o final do ano, no entanto a fábrica enfrentava problemas com a evolução do volume de produção. Ainda assim, a empresa estava operando com uma capacidade ociosa em torno de 20%, não necessitando, portanto, fazer novos investimentos em expansão da capacidade produtiva para atender a uma possível expansão de suas vendas (segundo o superintendente industrial, a fábrica tem capacidade para produzir 600.000 produtos por ano).

Como a marca da empresa brasileira era bastante forte no mercado interno, tendo sido a terceira maior companhia de eletrodomésticos de linha branca do Brasil, após sua aquisição, a empresa continuou a produzir eletrodomésticos sob a marca tradicional da empresa brasileira, estampada em produtos mais simples destinados a faixas inferiores de renda do mercado consumidor brasileiro (como no caso dos fogões). A marca da matriz ficou reservada para a produção de produtos mais sofisticados destinados a faixas superiores de renda do mercado consumidor nacional e internacional (como no caso dos

fogões e dos refrigeradores), seguindo tendência de segmentação dos mercados por faixas de renda.

As exportações da **FridgeCo** foram responsáveis por aproximadamente 40% de seu faturamento em 2003, o que significou um importante aumento com relação aos 20% de participação das vendas externas observada no passado (Valor Econômico, 15/01/2004). Segundo um dos entrevistados, a produção de modelos para exportação nas fábricas brasileiras é mais competitiva do que sua produção na planta chinesa. Assim, em 2003, a subsidiária brasileira se transformou em plataforma de exportação tanto para os mercados latino-americanos (com a marca tradicional da antiga empresa) quanto, em menor medida, para os demais mercados, como o europeu e o asiático (com a marca da matriz). Os principais países compradores dos produtos da empresa eram: Argentina, México, Chile e Peru. Um de seus objetivos era aumentar as exportações para fora da América Latina, principalmente para o mercado europeu ocidental e oriental, africano e australiano, incluindo, principalmente, Coréia, Singapura, Austrália, Nova Zelândia e Indonésia.

A **FridgeCo** começou a ser montada e passou a produzir em meados dos anos 90, no mesmo período em que se dava a reorganização da MNE no país, após sua aquisição. Este processo levou à profissionalização de sua administração que, segundo um dos entrevistados, até então era de caráter familiar. Ela já foi implantada com tecnologia moderna e elevado grau de automação do processo produtivo e, durante a implantação, a fábrica contou com gerentes trazidos da outra fábrica (de fogões) da empresa, assim como com a presença de engenheiros originários de sua matriz (responsáveis pela instalação do maquinário).

3.3 – Trajetória da planta de lavadoras de roupa: WashCo³³

O último dos estudos de caso é a **WashCo**, planta produtora de lavadoras de roupa, *freezers* e fogões, localizada no interior do Estado de São Paulo – mas numa região

³³ A análise da introdução e da difusão de inovações organizacionais e tecnológicas nesta empresa se baseia em dados primários coletados em 3 (três) pesquisas de campo realizadas em 3 (três) períodos distintos (1996-1997, 2001-2002 e 2004-2005).

diferente das duas empresas anteriores. Ela fez parte de uma das maiores empresas brasileiras produtoras de eletrodomésticos de linha branca, incluindo produtos de refrigeração, lavanderia e cocção³⁴. Na época da pesquisa possuía fábricas no interior do Estado de São Paulo, no Estado do Paraná e no Estado do Amazonas.

Suas atividades tiveram início no Sul do país, na década de 40, com a fabricação de aparelhos de refrigeração. Tornou-se, então, fornecedora exclusiva de refrigeradores de uma revendedora local de eletrodomésticos, em razão das dificuldades de importação causadas pela Segunda Guerra Mundial.

A relação de associação entre revendedora e fabricante reverteu-se na aquisição total da fábrica pela família proprietária da revendedora. A empresa passou a ser controlada pelo grupo econômico nacional de origem familiar (75% da família proprietária e 25% de um dos principais bancos privados brasileiros). A partir daí, seus produtos passaram a ser comercializados sob uma única marca, com significativa participação no mercado interno. Esta participação, especialmente nos segmentos de congeladores, se deve ao fato da empresa ter sido pioneira no lançamento desses produtos (do congelador horizontal nos anos 60 e vertical nos anos 70).

Nos anos 1980, o grupo econômico pertencente à família proprietária adquiriu outras empresas nacionais do setor e realizou associações com grupos estrangeiros para ampliar e diversificar sua participação no mercado nacional e internacional. Em 1982, o grupo adquiriu o controle acionário de outra fabricante nacional de eletrodomésticos de linha branca, detentora de uma das marcas nacionais mais famosas de refrigeradores dos anos 1970. Tal fábrica também produzia com a marca de uma empresa norte-americana, em razão de um acordo de fornecimento de tecnologia por ela realizado anteriormente. Dessa forma, o grupo nacional fortaleceu sua atuação no setor de eletrodomésticos através do aumento de sua capacidade produtiva e da diversificação de sua linha de produtos³⁵.

Os produtos passaram a ser comercializados sob 3 (três) marcas – da empresa adquirida, da empresa compradora e da empresa norte-americana – e logo a empresa adotou

³⁴ A unidade produtiva visitada pela equipe de pesquisa no período 2004-2005 foi a localizada no Estado de São Paulo, onde se concentra principalmente a produção de lavadoras de roupa da empresa, além da produção de fogões e de alguns modelos de freezer horizontal.

³⁵ Sua linha de produtos passou a incluir lavadoras e secadoras de roupa, aparelhos de ar condicionado, fornos de microondas e refrigeradores populares da marca da empresa adquirida.

a estratégia de segmentação do mercado por renda dos consumidores, sob diferentes marcas. Desta forma, cada linha de produtos de uma determinada marca foi destinada a um segmento específico de renda. Ainda no ano de 1982, adotando uma estratégia de diversificação setorial, o grupo adquiriu também o controle de uma fabricante de isolante térmico para tornar-se auto-suficiente nesta matéria-prima utilizada nos refrigeradores.

Em 1984, o grupo nacional realizou uma associação com outra multinacional norte-americana, controladora de uma fabricante brasileira de compressores herméticos. Em 1988, adquiriu grande parte do capital da filial brasileira de uma fabricante alemã de aspiradores de pó e de equipamentos industriais e em 1990 efetivou o controle acionário desta.

Entretanto, foi na primeira metade dos anos 90 que começou a principal associação do grupo: firmou um acordo diretamente com uma das maiores multinacionais de eletrodomésticos de linha branca do mundo (MNLB)³⁶. Inicialmente, o acordo restringia-se à transferência de tecnologia para produção de lavadoras de roupa, mas ampliou-se gradativamente com a compra de 10% das ações do grupo nacional pela multinacional em 1994. Dois anos mais tarde, ocorreu a aquisição completa do controle acionário do grupo nacional pela mesma multinacional. Após a aquisição, o grupo estrangeiro desencadeou um amplo processo de reestruturação societária e administrativa de suas controladas, procedendo, posteriormente, à fusão societária e administrativa de todas as empresas brasileiras do grupo para formação de uma única empresa com nova razão social.

Outra decisão tomada nessa época foi concentrar os esforços de *marketing*, voltando a comercializar sobre uma única marca já conhecida pelo consumidor brasileiro. Dessa forma, a completa aquisição pelo grupo estrangeiro representou a retirada da marca nacional do mercado e sua substituição definitiva pela estrangeira, também amplamente conhecida pela população local. A produção de apenas uma marca não impediu que a empresa continuasse a oferecer linhas completas de produtos para diferentes faixas de renda, produzindo diferentes modelos de uma mesma marca. A utilização exclusiva da

³⁶ Esta multinacional é uma das maiores fabricantes mundiais de produtos eletrodomésticos (55 milhões de produtos/ano), formado por mais de 500 empresas, localizadas em 60 diferentes países, que empregam aproximadamente 80 mil pessoas. Seus produtos são comercializados através de 300 diferentes marcas, em mais de 100 países (site da empresa – fevereiro/2006).

marca estrangeira foi acompanhada pela mudança da razão social da empresa, que passou, finalmente, a ser conhecida como a filial do grupo multinacional.

Mantendo-se como a segunda maior fabricante brasileira de linha branca, a **WashCo** apresentou, no ano de 2004, um faturamento total de R\$ 1.409,6 milhões³⁷, um quadro de 4.400 empregados³⁸ e produção de aproximadamente 15 mil fogões por mês (ainda muito abaixo de seus principais concorrentes brasileiros) e 70 mil lavadoras de roupa por mês (o que a coloca como a marca líder do segmento)³⁹. Neste último segmento, segundo supervisores da empresa, sua marca detém aproximadamente 38% do mercado doméstico.

A aquisição da empresa também gerou um maior interesse por sua atividade exportadora a partir da filial brasileira. Cerca de 10% a 15% do volume de produção mensal da empresa era destinados à exportação, principalmente para países do Mercosul, com participação especial da Argentina (pesquisa de campo, 2004-2005).

3.4 - Reestruturação Produtiva

As mudanças observadas nas empresas foram semelhantes, envolvendo redefinição da estrutura organizacional, mudanças na gestão da produção e na gestão do trabalho. Porém, dadas as especificidades de cada uma, os resultados foram variados. Essas mudanças podem ser associadas a uma ‘barganha implícita’ (Humphrey, 1995) ou uma nova ‘moeda de troca’ (Guimarães, 2004) marcando as relações na produção.

Estrutura organizacional

De meados dos anos 90 até o início dos anos 2000, as três plantas passaram por processos de redefinição de sua estrutura hierárquica, simplificando nomenclaturas e

³⁷ Fonte: Valor Econômico, Valor 1000, agosto de 2005.

³⁸ Fonte: *site* da empresa brasileira.

³⁹ Fonte: pesquisa de campo (2004-2005).

reduzindo níveis de chefia. Segundo as explicações gerenciais, a redução estava ligada à necessidade de “responder mais rápido às contingências do mercado”, mediante a descentralização do poder de decisão – vale dizer, diminuição da burocracia fabril. A literatura tem sugerido que as tentativas gerenciais de incorporar o saber operário em benefício da produção passa pela redução de níveis hierárquicos, descentralização das tomadas de decisões e o envolvimento dos supervisores e chefias intermediárias com os trabalhadores (Castro, 1995; Delbridge e Lowe, 1997). No entanto, esta redefinição da estrutura hierárquica e das formas de tomada de decisões dentro das empresas variou de uma para a outra. Entre as três plantas, a produtora de lavadoras foi a que apresentou o menor número de cargos de chefia.

Na **CookCo**, a MNA procedeu à redução de níveis hierárquicos, descentralização do poder de decisão e “horizontalização” de seu organograma a partir de meados dos anos 90. Alguns gerentes reportavam-se diretamente ao presidente da empresa, ocupando a mesma posição hierárquica dos diretores, como os gerentes gerais de tecnologia, de *marketing* e de qualidade. Mas, apesar do “achatamento” do organograma, a coordenação entre os setores da produção ainda era feita através de chefes e encarregados, sendo que cada setor contava com um chefe e cada chefe contava com o auxílio de encarregados para supervisionar o chão de fábrica. Como foram considerados ‘gerentes’ todos aqueles que tinham pelo menos uma pessoa sob sua chefia, foi possível notar uma série de outros cargos do setor administrativo que envolviam algum tipo de relação hierárquica: coordenadores (nos departamentos de tecnologia, vendas e RH), engenheiros (no departamento de Engenharia Industrial), um analista de exportação e um *trader* (departamento de Exportação e Importação)⁴⁰ (Anexo capítulo 3: Quadro A).

Na **FridgeCo**, até 2001 a gerência era toda composta por brasileiros. Mas, a partir deste período, tendo já adquirido o controle completo da planta, a MNE começou um processo de reengenharia, simultaneamente à chegada de europeus para atuar na gestão da fábrica. Houve uma renovação do quadro gerencial, pois a fábrica enfrentava problemas de qualidade e produtividade. Vieram gerentes da matriz européia e foram contratados profissionais brasileiros com experiência em outras empresas. As decisões, antes

⁴⁰ Conferir quadro com o departamento e cargo dos gerentes entrevistados.

concentradas na matriz brasileira, foram descentralizadas e, ao contrário do que ocorreu nas duas outras plantas, nesta houve um aumento do número de gerentes. Este processo de reorganização/reengenharia envolveu o controle da produção, as finanças e as exportações. A partir de então, o superintendente industrial passou a dividir a responsabilidade pela gestão da fábrica com outro superintendente, da área administrativa e financeira. Ambas as áreas passaram a deter o mesmo nível de poder de decisão. Porém, essa divisão de responsabilidades refletiu mais a preocupação de impor critérios financeiros sobre a gestão da produção.

Nesse mesmo ano, a área de Recursos Humanos conduziu mudanças relacionadas aos cargos de chefia, a fim de adequar a nomenclatura dos cargos às existentes no mercado⁴¹. Segundo o gerente desse setor houve uma redução de níveis na produção em razão da simplificação das nomenclaturas, mas não propriamente uma mudança em termos de hierarquias (Anexo quadro B).

A planta de lavadoras de roupa apresentava um quadro hierárquico bem mais reduzido do que as duas anteriores e parecia ter repassado parte da tomada das decisões ao pessoal da produção (Anexo capítulo 3, quadro C). Nessa fábrica a redução dos níveis hierárquicos começara em meados da década de 90, antes da aquisição completa pela MNLB. Ela incluiu a eliminação do nível de diretoria existente nas fábricas, sua centralização na sede nacional da empresa e a adoção das gerências de minifábricas. Nesta época, o organograma básico da empresa era composto por 6 (seis) níveis: presidência, diretoria geral (sede), gerência de divisão (sede), gerência geral (fábricas), gerência das mini-fábricas e supervisores. No fim dessa década, porém, extinguiu-se a organização da produção em mini-fábricas⁴² e os níveis hierárquicos foram ainda mais reduzidos, passando a ser compostos por: diretoria geral (incluindo alguns ex-gerentes de divisão, que passaram a estar diretamente ligados ao presidente – localizada na sede da empresa), gerência de divisão (incluindo os gerentes gerais das fábricas – localizada nas fábricas), gerência de departamento e supervisores.

Entre 2001 e 2002 ocorreram novas mudanças, sendo que o nível dos gerentes de departamento foi eliminado e o nível dos supervisores passou a incluir tanto aqueles

⁴¹ Entrevista com gerente de RH em 08/05/2003.

⁴² Retomarei a questão das mini-fábricas mais adiante, ao tratar da organização do processo de trabalho.

subordinados diretamente aos gerentes gerais de fábrica (especialmente os supervisores de manufatura), quanto os subordinados formalmente aos gerentes localizados na sede da empresa, como os supervisores de suprimentos, de logística, qualidade e engenharia (que também respondem ao gerente geral da unidade local, mas apenas em questões operacionais). O organograma da empresa, na época da pesquisa (2005), consistia dos seguintes níveis: diretoria geral (na sede da empresa), gerentes de divisão (na sede) e gerentes gerais de fábrica e supervisores. Nessa planta não havia um cargo de chefia intermediária no chão de fábrica, representado pelos encarregados nas outras duas. Isso sugere uma relação diferente em termos da tomada de decisões na produção, possivelmente mais ancorada no conhecimento técnico do que no poder hierárquico. Voltarei a esta questão ao analisar mais detalhadamente a percepção dos trabalhadores nesta planta (capítulo 6).

Gestão da Produção

As três plantas adotaram medidas semelhantes, de formalização de sistemas de qualidade e, de forma menos acentuada, a incorporação de inovações tecnológicas e mudanças na organização do trabalho. Cabe ressaltar que tais estas mudanças foram impostas de forma unilateral pela empresa, ocorrendo algum tipo de negociação apenas quando houve mobilização sindical.

A necessidade de assegurar qualidade nos produtos e processos como forma de fazer frente à concorrência é reconhecidamente um dos motivos que leva as empresas a se preocuparem mais com a motivação e o envolvimento dos trabalhadores com suas metas de produção (Castro, 1995; Humphrey, 1995; Fleury, 1995). As três empresas formalizaram sistemas de qualidade e, com isso, procuraram integrar os trabalhadores mediante mecanismos de coordenação dos interesses monetários dos operários com os objetivos de redução de custo e qualidade da empresa. Exemplos disso eram os programas de sugestão e melhorias que ofereciam prêmios pela contribuição dos trabalhadores. Além disso, também é possível sugerir que tais programas buscavam enquadrar a participação operária de forma controlada e a critério das gerências, definindo o tipo de sugestão que poderia ser

implementada. Na **FridgeCo**, destacou-se uma clara preocupação gerencial em se antecipar às insatisfações dos trabalhadores, mediante o monitoramento do ‘clima’ na empresa e expedientes para a canalização das reivindicações operárias de forma individual, através da política de ‘portas abertas’.

Em 1997, a **CookCo** obteve a certificação pela ISO 9002, após ter passado por um processo gradual de formalização de seu sistema de qualidade. Tal preocupação estava especialmente ligada as suas pretensões de exportação. Quanto à certificação de meio ambiente, a empresa estava sendo preparada, em 2003, para obter uma certificação internacional da própria MNA relacionada à ambiente, saúde e segurança (por isto não havia interesse em certificar-se pela ISO 14000). Além disso, a empresa aderiu voluntariamente ao Programa Nacional de Racionalização do Uso dos Derivados de Petróleo e do Gás Natural (CONPET) da Petrobrás, que implicava na exigência de colocação da certificação do INMETRO e da etiqueta de orientação ao consumidor nos fogões e aquecedores (CUNHA, 2003).

O programa *SixSigma* também foi adotado seguindo instrução da matriz estrangeira. Este programa incluía um conjunto de ferramentas, tais como: metodologia para solução de problemas, CEP (Controle Estatístico de Processos), FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*)⁴³, DOE (*Design of Experiments*) e o 5S. Sua implementação reverteu para a empresa uma redução do número de defeitos do produto acabado de 64 mil defeitos/milhão em 2000 para 41 mil defeitos/milhão em 2001, ou seja, uma queda de 36%.

Através do programa de *SixSigma* eram formados grupos esporádicos para solucionar problemas específicos ou melhorar um determinado processo ou produto. Segundo gerente do departamento de Tecnologia⁴⁴, o grupo era constituído por um coordenador (os green-belts, que eram pessoas treinadas nas ferramentas do programa) e um grupo de pessoas (engenheiros, técnicos, gerentes), que ele denominou ‘time de especialistas’, envolvidas na resolução dos problemas. Nesse tipo de projeto, raramente

⁴³ FMEA é uma ferramenta usada para determinar quais características dos itens produzidos devem ser avaliadas pelo controle da qualidade (RACHID, 1994).

⁴⁴ Entrevistado em 01/02/2002.

estavam envolvidos operários da produção. Segundo a coordenadora do RH⁴⁵, embora o SixSigma fosse voltado para a concepção de aspectos significativos do processo de produção, os operários não tinham conhecimentos básicos, o que desqualificava a sua participação. Em suas palavras:

“ele [SixSigma] se aplica à produção, mas depende de quem na produção. Porque o Six Sigma, ele exige conhecimentos básicos, básicos mesmo, de matemática, de estatística. Ele exige uma formação básica (...) um operador da máquina, especificamente, não precisa necessariamente, ele estar conduzindo o projeto Seis Sigma, mas com certeza, na área produtiva, a gente tem aí uma extensão de encarregados, chefes, líderes, assistentes administrativos, todos formados em Six Sigma, na área produtiva. Porque eles também têm visão do processo e [muitos] têm visão do processo inteiro, processo completo. E eles, sim, que têm condição de liderar um projeto e atuar num processo para a mudança dele, entendeu?”

O discurso enfatizando a ‘necessidade’ de conhecimento técnico como critério para decidir sobre aspectos da concepção do processo de produção, desqualificava a capacidade dos trabalhadores de terem uma visão alternativa sobre o processo de trabalho. A opinião deles era incorporada de forma mais limitada e controlada através de um programa participativo na forma de um esquema de sugestões. Este programa recompensava, com valores entre 100 reais a 20 mil reais, indivíduos ou grupos que dessem sugestões aprovadas e executadas que realmente gerassem diminuição de custos⁴⁶ para a empresa. A pertinência da sugestão ficava inteiramente à critério da gerência.

A fim de não desmotivar a prática das sugestões caso a frequência na distribuição de prêmios fosse baixa, a empresa oferecia premiações mesmo quando as sugestões eram consideradas “inviáveis”. O operador da transformação, Gildo, comentou:

⁴⁵ Entrevista realizada em 15/05/2002.

⁴⁶ O Gerente de Seis Sigma (entrevistado em 23/01/2002) adotava o mesmo discurso da falta de qualificação operária. Em suas palavras: “é muito difícil formar *green belts* na produção, devido à necessidade de conhecimento de estatística e uso do computador. O [programa de sugestões] é então o programa de melhoria, que corresponde ao Seis Sigma, destinado aos operários”.

“mesmo se as sugestões sejam [sic] inviáveis, o funcionário pode receber prêmio. Tem um programa que quando chega a um determinado número de sugestões inviáveis, é feito um sorteio e algumas pessoas recebem prêmio para estimular a pessoa a sugerir, porque na visão dos gerentes foi-se o tempo em que o chefe ficava atrás da mesa e o funcionário não tinha nenhum contato. Hoje de certa maneira, eles dependem da nossa informação, informação dos funcionários que estão atuando na área para o bom funcionamento da empresa”.

A **FridgeCo** foi certificada pela ISO 9000 em meados da década de 90 e no final de 2003, seria certificada pela versão 2000 da norma. A empresa também vinha se preparando para obter as certificações ISO 14000, voltada para o meio-ambiente, e a ISO 18000, de responsabilidade social. Quanto ao *SixSigma*, um dos supervisores da qualidade, com treinamento específico (era um *Black Belt*) respondia pela implantação do programa e pela certificação pela norma ISO 9000. Mas esse programa de qualidade estava menos difundido nessa empresa do que na anterior. Outras práticas voltadas para qualidade envolveram o oferecimento de treinamento *on the job* de CEP para 30 pessoas e o monitoramento de indicadores de qualidade *on-line*, combinando indicadores internos e externos (“*os olhos da casa*” e “*os olhos do consumidor*” nas palavras do gerente).

Quanto aos trabalhadores, tinham responsabilidade sobre a qualidade do que produziam, mas mantinha-se a presença de auditores de qualidade. Segundo supervisor da qualidade, a empresa tem:

*“um sistema de autocontrole pelo qual cada trabalhador testa o resultado do seu trabalho. Este sistema é auditado continuamente (várias vezes por dia) por um time de auditores. Adicionalmente temos um teste de 100% no fim da produção”*⁴⁷.

A empresa também buscava envolver os trabalhadores nas questões de qualidade mediante a prática de reuniões diárias, realizadas antes do começo de cada turno. Em tais

⁴⁷ Gerente de Qualidade entrevistado em 07/05/2003.

reuniões, com duração de cinco minutos, os encarregados ou supervisores falavam sobre qualidade, segurança no trabalho, problemas do dia a dia da produção entre outros temas. Além disso, também havia implantado dois grupos de melhoria contínua, ligados à gestão da qualidade, formados por 5 a 8 trabalhadores do chão de fábrica. Segundo o Gerente de Qualidade⁴⁸, esses grupos:

“existem para que o funcionário de chão de fábrica possa colocar as suas idéias e não ser barrado por outras pessoas. Os técnicos, então, ajudam apenas. Eles contam com pessoas, visitam fornecedores, chamam fornecedor aqui, usam laboratórios (...) Então, eles tem todo o apoio por trás, eles só comunicam e a gente libera para realizar estas atividades. Também participam de uma reunião semanal com um coordenador. Todas as idéias, as funções e os testes são da equipe do chão de fábrica. O coordenador é da qualidade, alguém de nível mais alto para dar apoio, pois não fizemos um treinamento maior”.

A companhia também adotou um programa de sugestões implantado em 2002. De modo similar ao que ocorria na **CookCo**, o programa recompensava os funcionários, com prêmios em dinheiro calculados de acordo com a economia gerada para a empresa pela implementação de suas sugestões. A título de complementação, vale conferir a fala da supervisora de RH⁴⁹ sobre a implementação do programa, a qual exemplifica uma das maneiras com que a empresa buscava atrair o interesse e participação dos trabalhadores:

“Esse foi um plano que demorou um pouquinho para pegar, porque precisava ter ganhador primeiro, mas depois que o primeiro ganhou, ele tem ganhado corpo e a gente, praticamente, todo o mês, a gente faz uma simbologia, entrega um ‘checão’ desse tamanho para ele. A gente vai lá no meio da fábrica, um monte de gente. Vai o diretor industrial entregar esse cheque para a pessoa, reconhecer ele, tirar foto, enfim. E tem pego isso aí”

Ademais, a **FridgeCo** também realizara uma pesquisa de clima internamente à fábrica, a qual detectara como seu principal problema a comunicação. Esta preocupação

⁴⁸ Entrevista realizada em 07/05/2003.

⁴⁹ Entrevistada em 21/01/2004.

levou a empresa a adotar uma política de “portas abertas”, que incentivava os trabalhadores a manifestarem suas insatisfações e buscarem soluções com a chefia. Tal política também refletia a tentativa da empresa de evitar a ocorrência de greves, ou ser ‘pega de surpresa’⁵⁰ como ocorrera na greve de 2002. Nas palavras do diretor industrial⁵¹ da planta:

“Estabelecemos uma política da “porta aberta” e mantemos discussões com o grupo da CIPA. Além disso, mantemos um assistente social para sentir o clima e os problemas dentro da fábrica”.

Na **WashCo**, a gradual formalização de um sistema de qualidade teve início a partir dos anos 1990, levando à obtenção da certificação pelas normas ISO 9001 (1996) e ISO 14001 (2002), assim como o recebimento do selo de consumo de energia do PROCEL e do selo de eficiência de lavagem e de nível de ruído do INMETRO.

Na segunda metade dos anos 90, o setor de qualidade da empresa passou por um processo de reestruturação ao incorporar a visão de sua matriz estrangeira sobre a organização de suas atividades. A empresa passou a acompanhar vários indicadores de qualidade utilizados em fábricas de sua matriz estrangeira pelo mundo, com o objetivo de avaliar a necessidade e a implementação de ações preventivas e corretivas relacionadas à qualidade de seus produtos finais.

A crescente formalização de sistemas de qualidade acarretou mudanças na forma de organização da produção, incluindo a utilização de ferramentas da qualidade e de novas técnicas de planejamento e controle da produção. Na unidade produtiva visitada, observou-se a adoção localizada (principalmente na estamperia e na metalurgia) de uma forma adaptada de controle de processo, envolvendo o treinamento específico dos trabalhadores da produção⁵². A empresa também adotou um programa de manutenção de máquinas e equipamentos (TPM – *Total Productive Maintenance*) nos anos 1990. Sua maior preocupação, no âmbito do programa, tornou-se a conscientização dos trabalhadores da

⁵⁰ Segundo depoimento do supervisor de pintura, estamperia e extrusão entrevistado em 30/05/2003.

⁵¹ Entrevista realizada em 21/05/2003.

⁵² Um dos supervisores entrevistados afirmou: “O técnico de controle da qualidade da estamperia começou a aplicar CEP em peças que são relevantes. Eu tenho CEP no recebimento também de algumas peças e alguma coisa, que já não é CEP, mas estatística mesmo, no laboratório de componentes” Entrevistado em 08/09/2005). Outro supervisor destacou o benefício do treinamento em CEP para os trabalhadores: “Eu acho que, para eles, é bastante interessante, porque eles saem daqui com uma formação. Eu já vi CEP, eu já vi... Isso, no mercado, é bastante importante” (entrevista realizada em 15/04/2005).

produção no sentido do cuidado constante com os equipamentos por eles utilizados, principalmente visando a redução de custos de manutenção.

Embora a planta não contasse com um programa de sugestões⁵³ similar ao observado nas empresas anteriores, ela havia implantado um programa de melhoria contínua (*Kaizen*) desde 1999. O *Kaizen* também oferecia prêmios para as melhores idéias aproveitadas, as quais podiam ser apresentadas por grupos de qualquer área da fábrica e eram avaliadas por técnicos sob a coordenação do coordenador do programa⁵⁴. Conforme o gerente geral de RH⁵⁵:

“o trabalhador conversa diretamente com o grupo para dar suas sugestões, no ano passado, as melhores idéias receberam 5 dias na praia. (...) de 30 a 40 pessoas receberam este prêmio, a maioria formada por operários.”

Em termos de inovações tecnológicas e organização do trabalho, é válido mencionar que a indústria de eletrodomésticos de linha branca caracteriza-se tradicionalmente pelo uso intensivo de mão de obra pouco qualificada (Pegler, 2000). Nas três empresas, foi possível observar alguns investimentos em automação, mas a maioria dos trabalhadores continuava concentrada nas linhas de montagem, realizando tarefas fragmentadas, repetitivas e em ritmo intenso.

A planta de fogões iniciou um processo de modernização já na década de 80 com a compra de equipamentos de base microeletrônica. Os investimentos iniciais foram feitos de forma localizada, como a compra de prensas computadorizadas, a automação da pintura, da esmaltação, do transporte de peças e a substituição de ferramentas convencionais de estamperia por ferramentas progressivas⁵⁶. Sobre o transporte automatizado das peças, o gerente de Engenharia Industrial comentou:

⁵³ Para o gerente geral da fábrica (entrevistado em 16/04/2002) esse tipo de programa não funciona: *“têm vantagens, mas têm muitas desvantagens, se não houver uma metodologia clara, se você não der atenção ao programa, ninguém mais vai estar com você (...) tudo que é de moda e mal feito, leva ao fracasso”*.

⁵⁴ Quem detinha esta função era o supervisor Fernando da linha de lavadoras II, que acumulava as responsabilidades de diretor da escola de manufatura e do programa *Kaizen*.

⁵⁵ Entrevistado em 22/10/2002.

⁵⁶ Uma ferramenta progressiva executa vários estágios de transformação em seqüência. Esse tipo de ferramenta emprega apenas um operador e pode produzir 1200 peças por hora, enquanto a ferramenta convencional emprega 4 operadores para produzir 400 peças por hora. As ferramentas progressivas são mais

“Antigamente, ele [o operador] tinha que pegar a peça e transportá-la de um posto a outro. Hoje não. É tudo automatizado, mas todos os componentes estão no posto dele. Ele não sai do posto, pois alguém vem e abastece para ele (...) Cada funcionário ainda faz uma operação, só que quem anda é a peça, em cima do pallet [estrado para transporte do produto]”⁵⁷.

No entanto, equipamentos modernos – como as ferramentas progressivas, que não foram encontradas em nenhuma outra fábrica de fogões do país, na época –, conviviam com a continuidade de práticas típicas do referencial taylorista/fordista⁵⁸, em razão, segundo o gerente de engenharia industrial, das dificuldades de automatizar o processo de montagem na produção de fogões⁵⁹. A maior parte dos trabalhadores do chão de fábrica ainda encontrava-se em linhas de montagem, executando tarefas com tempos pré-estabelecidos, em ciclos curtos e repetitivos, ao longo da jornada de trabalho. E mesmo nos outros setores, cada operador fazia basicamente apenas uma operação pré-definida.

A empresa também vinha introduzindo novos equipamentos para automatizar as linhas de montagem, tornando-as mais flexíveis⁶⁰. A preocupação com a automação das linhas de montagem estava relacionada à possibilidade de produzir novos modelos, o

caras do que as convencionais e perdem mais material. Desse modo, sua aquisição somente compensa se elas forem utilizadas na fabricação de grandes volumes (PINA, 2004: 39).

⁵⁷ Entrevista com gerente de engenharia industrial, realizada em 02/2002.

⁵⁸ O modelo taylorista/fordista caracteriza-se pelo uso de base técnica eletro-mecânica, grandes linhas de produção, controle de qualidade no final do processo, postos de trabalho rigidamente definidos, trabalho prescrito e tempos impostos (Invernizzi, 2000).

⁵⁹ Em entrevista concedida em 21/04/2002, o gerente de engenharia industrial da empresa avaliou que “numa linha de lavadoras, microondas e geladeiras, o processo é superautomatizado (praticamente 80% é automatizado)”, o que não ocorre na produção de fogões. Acrescentou: “o problema da [CookCo] é que a gente faz muito modelo de fogão. Então não há uma padronização de produto. Existem algumas montagens que não têm como ser feitas de forma automatizada, porque às vezes tem uma rebiteagem que precisa ser feita dentro do fogão ou é necessário juntar 3 chapas [de metal] finas e moles com um só parafuso”.

⁶⁰ Uma das linhas de montagem que empregava 50 pessoas fora automatizada, a fim de permitir a montagem tanto de modelos mais sofisticados da marca original da matriz quanto de modelos mais simples da marca original da filial brasileira. O processo incluía a instalação de uma esteira automática, comandada por um Controlador Lógico Programável (CLP), cuja função é controlar a velocidade e as paradas da linha, assim como os manipuladores do produto em processo (linhas *stop and go*). Este processo de automação incide ainda sobre o controle de qualidade, que é feito mediante sensores que detectam peças com defeito a serem retiradas do processo e enviadas para retrabalho. A empresa calculava aumentar a produtividade desta linha de produção por volta de 20% a 30%, com redução de 10% do número de trabalhadores.

incremento da produtividade⁶¹ e a redução da incidência de LER/DORT⁶² – que chegava a atingir 10% dos trabalhadores de fábrica (Araújo *et alii*, 2002).

No que se refere a mudanças na distribuição das tarefas e atribuições dos trabalhadores, encontramos, ainda que de forma limitada, dois diferentes tipos de “polivalência” funcional⁶³: um caracterizado pela integração de atividades de controle de qualidade e manutenção, entre outras, às tradicionais atividades produtivas; e outro, pelo rodízio por diferentes postos de trabalho – rodízio *assistemático* e *sistemático*. Aos trabalhadores da produção foram transferidas novas tarefas tais como: pequenas manutenções corriqueiras, a limpeza do ambiente de trabalho e das máquinas e a inspeção visual das peças. Embora a empresa tivesse como objetivo mudar o processo produtivo de modo que o controle de qualidade fosse realizado por cada trabalhador no seu posto de trabalho, ela ainda mantinha encarregados de qualidade e testes dos produtos por amostragem como medida de controle.

Ocorria rodízio dos trabalhadores entre postos de trabalho, especialmente nas linhas de produção, tanto de forma assistemática quanto sistemática. O rodízio assistemático caracteriza-se pela presença de trabalhadores “tapa-buracos”, cuja função principal era substituir trabalhadores ausentes ou auxiliar em postos sobrecarregados. Segundo Invernizzi, este é um “*tipo de polivalência tradicionalmente utilizado nas linhas de montagem, onde há operadores capazes de realizar as atividades de vários postos*” (Invernizzi, 2000: 181). Já o rodízio sistemático caracteriza-se por mudanças de funções em intervalos de tempo regulares, tradicionalmente realizadas em atividades de montagem estreitas e rotineiras, com ciclos muito curtos. Nesta empresa, estas trocas eram feitas a cada uma ou duas horas, para permitir que os operários mudassem os tipos de movimentos realizados – como forma de prevenção e tentativa de redução dos casos de LER/DORT⁶⁴.

⁶¹ A produtividade da fábrica que é medida pelo indicador de produtividade física do trabalho (fogões/funcionário/dia), apresentou uma elevação de 17% entre 2000 e 2001, segundo um dos gerentes entrevistados.

⁶² As Lesões por Esforços Repetitivos (LER), também chamadas de Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), abrangem diversas patologias, como a tendinite e a bursite, que atingem milhares de trabalhadores, principalmente bancários, digitadores e operadores de linha de montagem, entre outros. A prevenção parece ser a única forma de reduzir a incidência do problema.

⁶³ Utilizei como referência os tipos de polivalência assinalados por Noela Invernizzi (2000). O mesmo vale para a caracterização dos rodízios como *sistemáticos* ou *assistemáticos*.

⁶⁴ Também pelo mesmo motivo, os operários faziam ginástica laboral diariamente.

A **FridgeCo**, introduziu inovações de forma que as três linhas da fábrica eram flexíveis, isto é, cada uma delas tinha a mesma capacidade para produzir todos os produtos. Em termos de tecnologia, os equipamentos que tinham mais componentes microeletrônicos eram as máquinas de formação de vácuo (*vaccum forming*), as injetoras de plástico, as máquinas de espumação e de pintura, as quais consistiam em processos automatizados. Para este tipo de trabalho, a empresa exigia trabalhadores treinados, enquanto no setor de montagem, a experiência prévia não era exigida (desde que o candidato tivesse habilidade manual). Por outro lado, as formas de rodízio eram aplicadas aos operários da montagem, mas não aos operários especializados. Segundo o superintendente industrial, “*as pessoas na montagem têm possibilidades de fazer coisas diferentes. Algumas vezes, são feitas rotações. Já para os operadores de máquina, isso é difícil porque eles têm o conhecimento da máquina, daí eles ficam em postos fixos*”.

Os postos de trabalho continuavam sendo individuais em 2003, apesar das práticas de rodízio de funções na linha de montagem. Nesse mesmo ano, as férias coletivas seriam aproveitadas para mudar esse *layout* com o objetivo de aumentar a capacidade de produção dos modelos para exportação. O gerente industrial⁶⁵ mencionou ainda a intenção de introduzir robôs na produção, para automatizar a atividade de descarga das máquinas, reduzir a relação “um operador – uma máquina” e permitir que um trabalhador fosse capaz de operar duas máquinas simultaneamente. Segundo ele, “*durante o processo, o operador não faz nada. Ele só espera a próxima peça. Não faz sentido ter uma pessoa que só pega peças*”.

Algumas tarefas foram acrescentadas às funções tradicionais de operação. Cada trabalhador costumava testar o resultado do seu trabalho e parte deles também realizava pequenas atividades de manutenção, tais como lubrificar a máquina e trocar peças simples. Quando faltavam funcionários em áreas mais críticas, a empresa procurava preencher essas faltas através de rodízios e deslocamentos de funcionários de outras áreas. Assim, também na **FridgeCo** é possível falar em duas formas de polivalência multifuncional (sistemática e assistemática).

⁶⁵ Entrevistado em 08/05/2003.

Ao longo da trajetória da **WashCo**, gradativamente, a empresa foi incorporando novos equipamentos à produção. Entretanto, após a aquisição, intensificou-se a realização de investimentos voltados à modernização das linhas de produção. Dessa época até o início dos anos 2000, a empresa realizou continuamente a substituição de equipamentos antigos e a introdução de novos equipamentos (tecnologicamente mais sofisticados e mais flexíveis) em antigas e novas linhas de montagem. Com isso foi possível o aumento de sua capacidade e flexibilidade (em termos de diversidade de modelos) produtivas.

Um dos exemplos das iniciativas de modernização das fábricas foi a substituição da pintura líquida pela pintura a pó. Um elevado investimento na compra de equipamento específico, no início da década de 2000, transformou esta planta em referência internacional em pintura⁶⁶. Também em 2004, ocorreu a introdução de uma nova linha de montagem dedicada exclusivamente à montagem de um novo produto (fogões), o que desencadeou a aquisição de novos equipamentos. E em 2005, a ativação de uma nova linha de fabricação de gabinetes para um novo modelo de lavadora de roupa se deu com base em novos equipamentos robotizados⁶⁷.

Apesar dos investimentos em atualização tecnológica o processo de produção era bastante dependente da presença constante de trabalhadores para controlar as máquinas e movimentar as partes e peças dos aparelhos sendo montados. Assim sendo, as operações de fato automatizadas constituíam a menor parte das atividades na produção. Segundo gerentes entrevistados, a empresa tinha o objetivo de continuar os investimentos em novos equipamentos de forma a reduzir sua suposta “defasagem tecnológica”.

Antes da aquisição, a produção na planta era organizada em mini-fábricas por produto. Segundo o gerente geral da planta⁶⁸, a tendência deste tipo de organização era criar uma estrutura “*inchada*”. Ele comentou:

⁶⁶ Segundo o gerente geral da fábrica visitada, “*a melhor pintura instalada [em filiais da matriz estrangeira] no mundo está aqui WashCo*” (entrevista em 16/04/2002).

⁶⁷ Segundo um dos supervisores entrevistados: “*Esse equipamento para nós é avançado porque tem todas as tecnologias mais novas que nós conhecemos, tem robô, tem tudo no meio...*” (...) “*Essa linha nova [de gabinetes] tem um grau de automação que não se tem [tinha] na fábrica toda (...) tem alto grau de automação, é tudo automático*” (pesquisa de campo 2004-2005).

⁶⁸ Entrevista realizada em 10/12/2004.

“as pessoas têm que prestar muita atenção porque a tendência [das mini-fábricas] é inchar demais (...) cada mini-fábrica tinha um time de manutenção, um time de compradores, um time de programadores (...) uma mini empresa, mas que não era responsável pelos resultados, resultados financeiros, pelo lucro”.

Apesar das mini-fábricas terem sido extintas depois da aquisição pela MNLB, o gerente observou que tal mudança não fora uma determinação da matriz, mas a percepção local de sua inadequação ao produto linha branca, o qual exigiria uma estrutura de empresa mais enxuta para reduzir custos e linhas flexíveis capazes de produzir diferentes modelos e produtos.

Assim, foi adotada a organização em linhas de produção que permitiam a fabricação de diferentes modelos de um mesmo produto ou até mesmo de diferentes produtos na mesma linha de montagem (o que não era possível com a organização em minifábricas). Assim como nas outras empresas, os operários das linhas realizavam revezamento de funções a cada uma ou duas horas.

Em partes das linhas de montagem haviam seções consideradas “células de produção”, que consistia de grupos de trabalhadores responsáveis por um determinado conjunto de atividades naquele segmento da linha. Cada célula tinha um facilitador e todas as funções giravam de 1 em 1 hora. A função do facilitador implicava em responsabilizar-se pelo que fosse necessário para o trabalho: verificação de material, troca de modelo, alocação de pessoas, etc. Essa função era exercida de forma rotativa e voluntária (não havia obrigação de assumir a função) e os trabalhadores podiam definir a escala de facilitadores, substituídos quase sempre semanalmente.

Além disso, as atribuições dos trabalhadores da produção passaram a incluir atividades relacionadas à formalização da qualidade (como a inspeção visual dos produtos, a realização de medições, o preenchimento de cartas de controle estatístico de processo), assim como atividades relacionadas à manutenção das máquinas (como a lubrificação e a troca de óleo e/ou a limpeza periódica das máquinas, ou a verificação de algum requisito que constitui parte de um programa de manutenção, como a realização de inspeção funcional das máquinas utilizadas).

Gestão do Trabalho

Em ‘Manufacturing Consent’ (1982), Burawoy mostrou como o sistema de remuneração e o mercado de trabalho interno nas fábricas constituem mecanismos de coordenação dos interesses entre trabalhadores e empresa, de integração do trabalhador às relações sociais capitalistas e de constituição do trabalhador enquanto indivíduo portador de direitos e deveres. As condições de emprego e a barganha esforço-remuneração demarcam e dão forma a interesses, que ora podem se tornar convergentes, ora antagônicos. Nas três empresas, Salário, Benefícios e PLR, Plano de Carreira, Treinamento e Estabilidade eram elementos essenciais das relações no processo de trabalho, conjugado ao processo de terceirização e eliminação de postos de trabalho, mudanças nos critérios de recrutamento e retenção da força de trabalho, a fim de obter uma mão de obra mais adequada às exigências da reestruturação.

Na **CookCo**, mesmo antes da aquisição, já vinha ocorrendo o enxugamento de pessoal, o que foi aprofundando pela MNA. Os 2.600 funcionários existentes em 1996 foram reduzidos para 2.100 em 2000 e para 1.750 em 2001. O processo de terceirização realizado pela empresa, envolvendo tanto atividades indiretas, quanto diretas de produção foi importante nesse sentido. A empresa já subcontratava alguns serviços auxiliares antes de ser adquirida pela MNA, (serviços de vigilância, de limpeza, de transporte e de restaurante) e após a aquisição, os serviços auxiliares externalizados estenderam-se para os serviços médicos prestados na planta e estava sendo operada a externalização da elaboração da folha de pagamento e o controle de ponto dos funcionários⁶⁹. Entre as atividades de produção indiretas externalizadas estavam o projeto do produto, a distribuição dos produtos acabados⁷⁰ e a construção de moldes e ferramentas. As atividades diretas externalizadas

⁶⁹ “Na época das entrevistas, essas atividades ainda eram realizadas pelo setor de recursos humanos (RH) da empresa. Mas, já existia um contrato com uma empresa terceira que iria começar a fazer esse serviço de forma ‘digitalizada’. A terceirização de tais atividades implicaria nas demissões de três funcionários do setor de RH. Assim, o setor que contava com 20 pessoas, iria passar a contar com 17 funcionários” (PINA, 2004: 45).

⁷⁰ “Existe um Centro de Distribuição (CD) próximo à fábrica. Este depósito era interno, passando depois da aquisição para um outro local (externo à planta), sendo feito um contrato de terceirização para o movimento dos produtos” (PINA, 2004: 45). Portanto, houve a externalização da transferência do produto acabado para o depósito e, posteriormente, de sua saída final.

incluiram o corte de bobinas em chapas, a produção de peças aramadas, a estamparia das peças de aço trefilado (uma atividade intensiva em trabalho) e parte dos processos de *silkscreen* e de esmaltação, além de parte do processo de montagem (realizado por outra unidade produtiva da mesma empresa localizada em Goiás). Apesar da grande eliminação de posto de trabalho, na comparação, essa era a empresa com o maior número de trabalhadores na produção.

A planta de refrigeradores, como era nova, já fora projetada para operar com um menor número de trabalhadores, mas mesmo assim procedeu ao enxugamento de postos de trabalho. Apenas entre o final do ano de 2002 e o mês de outubro de 2003, a empresa reduziu aproximadamente 8% do total de funcionários. Durante a realização da pesquisa, tivemos notícia de dois momentos de enxugamento em 2003, tendo sido o último deles realizado antes das férias coletivas com um número aproximado de 50 demissões. Quanto à terceirização, foram externalizados, além do restaurante e outros serviços auxiliares, a administração de parte do estoque, alguns serviços de ferramentaria, produção de moldes e injeções de plástico. Mas o processo de externalização mais importante ocorreu no começo de 2003, quando todos os trabalhadores da manutenção foram transferidos para outra empresa do conglomerado multinacional.

Na **WashCo** a redução da mão de obra teve início já em 1992, quando ocorreu na planta um expressivo processo de enxugamento em todos os níveis. Este processo incluiu a redução de níveis hierárquicos, já mencionada, além da terceirização de atividades administrativas, de serviços e de atividades produtivas, como: ferramentaria, usinagem e empilhadeiras. Os setores terceirizados foram: setor jurídico/trabalhista, operação da folha de pagamentos, treinamento, informática, limpeza, arquivo e transporta. Desde em 1988 já haviam sido terceirizados a segurança, recepção e restaurante. O processo de terceirização se estabilizou em 1998, mas o enxugamento de postos de trabalho continuou até 2002.

Segundo informações obtidas com o gerente geral da planta⁷¹, em 1997 havia um total de 1489 trabalhadores, sendo 1300 diretos e 189 indiretos. Este número foi reduzido para um total de 980 trabalhadores em 2002 (884 diretos e 96 indiretos). A redução de um terço do pessoal direto deveu-se à reorganização do processo produtivo, como por exemplo,

⁷¹ Entrevista realizada em 16/04/2002.

a extinção de algumas linhas de montagem. Já a redução de 50% do pessoal indireto esteve relacionada à reestruturação do organograma e à demissão de gerentes, engenheiros e supervisores.

As três empresas mantinham principalmente trabalhadores em contrato permanentes, lançando mão de temporários nos momentos de pico da produção. A planta produtora de lavadoras de roupa era a única a utilizar o banco de horas, além de contratar parcelas adicionais de mão de obra via contrato por tempo determinado – situação claramente marcada pelas diferenças na ação sindical. Enquanto o sindicato que representava a **CookCo** e a **FridgeCo** mostrava capacidade de mobilização e uma postura crítica à políticas gerenciais, recusando-se a assinar acordos de jornadas flexíveis ou que contemplassem contratos a prazos fixos, o sindicato representante da planta de lavadoras negociara a implementação de banco de horas, a redução do percentual pago por horas extras (de 73% estabelecido em convenções coletivas anteriores a 1990, para os 50% estabelecidos por lei) e a redução dos tipos de cargos que tinham estabilidade⁷².

A **CookCo** contratava trabalhadores temporários, por 3 meses⁷³, sobretudo nos momentos de maior produção sazonal. Em 2001, o número de temporários contratados chegou a cerca de 10% dos trabalhadores da produção (dado fornecido pelo Gerente de Produção).

Na **FridgeCo**, o gerente de RH⁷⁴ argumentou que a contratação de trabalhadores temporários ocorria na produção devido à sazonalidade, pois as vendas de refrigeradores e *freezers* caem no inverno. A contratação de temporários se dava a partir de setembro, por 3 meses, sendo possível prorrogação por mais 3 meses. A empresa já chegara a ter 50% do seu quadro constituído por trabalhadores temporários. Em 2003, esse percentual estava entre 15 e 20%. O entrevistado disse ainda que a empresa tinha dificuldade para conseguir uma flexibilização da jornada de trabalho pelo fato do sindicato representante dos

⁷² Informações fornecidas pelo gerente de RH em entrevista concedida em 22/10/2002.

⁷³ De acordo com a legislação, esses trabalhadores temporários somente podem ser empregados por 90 dias no máximo e apenas em alguns poucos casos, seus contratos são ampliados.

⁷⁴ Entrevistado em 20/12/2001.

trabalhadores ser contra o banco de horas e outras formas de flexibilização. Ele avaliou que “*ficam amarrados*” e acabam tendo que contratar trabalhadores temporários:

“Não é uma situação que a gente entenda como ideal porque normalmente a gente investe em treinamentos e depois acaba perdendo as pessoas. Mas, foi uma solução que a gente encontrou para enfrentar essa zona de sazonalidade”.

A **WashCo** era a única a utilizar um sistema de banco de horas. Mesmo assim, quando o emprego voltou a crescer, nos anos 2000, e em momentos de pico, a empresa lançava mão de trabalhadores temporários (numa proporção de cerca de 10 a 15% do total de trabalhadores permanentes). Isto põe em cheque a posição do gerente de RH da **FridgeCo**, segundo a qual a utilização de banco de horas eliminaria a necessidade de contratação de temporários.

Vários trabalhadores comentaram acerca do papel do sindicato no processo de implementação do banco de horas, evidenciando a diferença de orientação de sua prática sindical, em relação ao sindicato que representava as duas plantas anteriores. Segundo os depoimentos, o sindicato organizou uma assembléia na fábrica para proceder a uma votação em torno da aceitação ou recusa do banco de horas pelos trabalhadores. A orientação dada era a de que o banco de horas poderia favorecer o trabalhador, no sentido de evitar demissões em momentos de baixa produção. No entanto, segundo a operadora Zilda, não foi isso o que aconteceu:

“Quando foi pra fazer a eleição do banco de horas, eles [sindicato] vieram aqui, fizeram pra gente votar, todo mundo votou, que não ia mandar o pessoal embora. Depois de 2, 3 meses mandou mais de 300 pessoas embora, e o sindicato não vê.”

Os critérios de recrutamento e retenção passaram a incorporar exigências de maior escolaridade, assim como uma maior exclusão das mulheres. Aspectos comportamentais também adquiriram maior importância, com destaque nesse aspecto para a política claramente anti-sindical de contratação, adotada pela fábrica de refrigeradores.

Na **CookCo**, os critérios de recrutamento sofreram mudanças a partir de meados dos 90. Até então, a tendência era de contratação de trabalhadores jovens, com idades em torno de 20 a 30 anos. No entanto, de acordo com o Gerente de Produção⁷⁵, a empresa enfrentou problemas com a falta de comprometimento dos jovens e passou a priorizar a contratação de trabalhadores mais maduros (na faixa dos 30 anos), considerados mais responsáveis. A exigência de escolaridade também aumentou, estipulando no mínimo o primeiro grau completo. A importância da escolaridade, segundo o gerente de RH, estava relacionada com a possibilidade do trabalhador ter uma visão melhor sobre qualidade e “*outras preocupações que não estão relacionadas diretamente com a operação em si que o funcionário vai realizar*”⁷⁶. O gerente de Qualidade⁷⁷ enfatizou que a exigência de um nível mais alto de escolaridade era fundamental:

“porque a pessoa tem que trabalhar com certas estatísticas básicas, com certos conceitos, porque nós sabemos que as pessoas as vezes sabem ler mas são iletradas, ela lê e não entende. Quem desenha o nome já não é suficiente. Pelo menos o primeiro grau completo a gente tá (sic) exigindo, e certas posições que era aceita o primeiro grau completo já não é mais. Na minha área eu preciso no mínimo do segundo grau, de um técnico”.

O gerente de RH comentou que a corporação multinacional adotava um código de conduta proibindo qualquer forma de discriminação de raça, sexo ou idade na empresa. Mas, contrariando a explicação do gerente de RH, o depoimento de vários trabalhadores e de alguns gerentes revela que, até 1996, a empresa contava com um número expressivo de operárias na produção. Porém, após a aquisição pela MNA, a empresa deixou deliberadamente de contratar mulheres. As poucas mulheres empregadas no chão de fábrica estavam concentradas nas linhas de montagem. Elas constituíam um grupo restrito equivalente a 8% do total dos empregados e 5% do total de operários⁷⁸. Para o gerente da Produção:

⁷⁵ Entrevistado em 23/01/2002.

⁷⁶ Entrevista realizada em 20/12/2001.

⁷⁷ Entrevistado em 23/01/2002.

⁷⁸ Informações fornecidas por um dos supervisores de RH e pelo Gerente de Produção.

“Apesar das mulheres serem até mais dóceis para trabalhar, terem mais facilidade de se adaptarem a processo de mudança (...) a questão de pouca mulher é que tem algumas atividades mais pesadas, mais agressivas (...) Você tem uma linha de montagem e sabidamente você sabe que em função dos movimentos, a probabilidade de pegar doenças de DORT é muito maior nas mulheres, em função da estrutura ósseo-muscular, do que no homem. Então você sabe que se você contratar 10 mulheres para trabalhar numa linha de montagem e a probabilidade delas ficarem doentes é muito grande você não pode fazer isso porque você vai tá (sic), de uma certa forma, contribuindo com a degeneração da sociedade. Então você não tá (sic) discriminando, você tá (sic) mostrando que é melhor contratar homem pra essa função.”⁷⁹

Na **FridgeCo**, além da exigência mínima de 1º grau completo, os critérios de avaliação considerados na contratação do pessoal do chão de fábrica variavam de acordo com o cargo. Para ocupar o cargo de operador de máquinas, por exemplo, a experiência era importante. Já para trabalhar na montagem não era necessário ter experiência prévia, mas era preciso ter habilidade manual. Era esperado do trabalhador que tivesse “flexibilidade”. Segundo definição do Gerente Industrial⁸⁰, flexibilidade envolvia a capacidade de “fazer coisas diferentes, aprender muito rápido”, assiduidade, isto é, “pessoas que não faltam”, “que gostam do trabalho”, pessoas comunicativas e que dêem idéias para modificar suas áreas de trabalho.

Na época da fundação da empresa, os critérios de recrutamento eram muito mais rígidos, incluindo a visita de um entrevistador representante da empresa à casa do candidato à vaga de trabalho. Os objetivos do representante da empresa, ao visitar o candidato à vaga de emprego, eram verificar as condições familiares do trabalhador e, principalmente, perceber se ele tinha alguma ligação com o sindicato, caso em que o candidato não seria

⁷⁹ Entrevista realizada em janeiro de 2002.

⁸⁰ Entrevistado em 08/05/2003.

admitido⁸¹. Na época da pesquisa, este expediente já não era mais adotado e o recrutamento de funcionários era feito através de agências prestadoras de serviços e banco de dados de currículos que a empresa recebia. As agências, normalmente, encaminhavam os candidatos e o setor de RH fazia entrevistas com eles e com o setor que estava solicitando o recrutamento. A decisão final ficava a cargo da chefia do setor que fizera a solicitação. Notamos que boa parte das contratações na produção ocorriam após um período de experiência do trabalhador mediante contrato temporário. Após o vencimento do contrato temporário o trabalhador podia ser efetivado como trabalhador permanente ou dispensado, segundo as necessidades da empresa.

Na fábrica de lavadoras o recrutamento era realizado preferencialmente mediante comunicação interna e, em segundo lugar, através de agência que possuía banco de currículos. Os trabalhadores da produção só eram contratados com, no mínimo, a oitava série, mas havia uma preferência por candidatos com o segundo grau completo (além da experiência condizente com ao cargo em questão). A empresa também adotava um código de conduta que proibia qualquer tipo de discriminação quanto à cor, sexo, idade ou religião no processo de recrutamento. A gerência reconheceu que se a seleção dos currículos fosse feita apenas pelo critério de escolaridade, as mulheres seriam maioria na fábrica, pois a maior parte dos candidatos com segundo grau completo eram do sexo feminino. Porém, o que verificamos na fábrica foi um reduzido número de mulheres, justificado pela gerência em razão do drástico processo de redução de pessoal⁸² e o critério de demissão adotado.

O gerente de recursos humanos⁸³ informou que as demissões obedeceram aos seguintes critérios de prioridade: 1º critérios técnicos e comportamentais (demissão dos que tinham problemas de comportamento e/ou eram considerados sem competência técnica), 2º Plano de Demissão Voluntária, 3º aposentados e 4º membros de uma mesma família. Segundo o gerente de Manufatura⁸⁴, estes critérios baseavam-se em aspectos “*sociais*”:

⁸¹ Informação obtida mediante depoimento de gerentes, trabalhadores e representante sindical entrevistado.

⁸² O gerente de RH argumentou que se a empresa tivesse crescido, haveria proporcionalmente muito mais mulheres atualmente, pois na década de 70 a divisão do número total de funcionários entre homens e mulheres era equilibrada (havia quase 50% de mulheres na fábrica), depois se desequilibrou com as frequentes demissões.

⁸³ Entrevistado em 22/10/2002.

⁸⁴ Entrevistado em 29/08/2002.

*“A revisão de quadros da **WashCo** foi bastante criteriosa: foram dispensados inicialmente os aposentados, pessoas que não queriam ficar, pessoas que tinham pares (mulher e marido na mesma fábrica), solteiros – foram adotados critérios sociais (...) foram mantidas as pessoas mais velhas, mais experientes, mais comprometidas com a empresa, e que ganham mais — isto tem um custo elevado para a empresa – portanto: necessidade constante de redução de custos”*

Com a redução do número de funcionários ao longo do tempo o número de mulheres se reduziu mais do que proporcionalmente porque a existência de casais trabalhando na fábrica levou à demissão das mulheres. Muitas mulheres foram demitidas neste processo para que o homem pudesse permanecer no emprego, pois o critério era manter apenas um trabalhador de cada família.

As políticas de gestão do trabalho envolviam salário e benefícios atraentes aos trabalhadores, além da participação nos lucros das empresas. Mas, se por um lado, os benefícios materiais constituíam um meio chave de coordenação dos interesses dos trabalhadores com a empresa, por outro, a barganha esforço-remuneração não deixava de ser perpassada por conflitos, dando forma concreta a antagonismos de interesses entre capital e trabalho. Nesse sentido, o caráter combativo do sindicato representante das plantas de fogões e de refrigeradores também teve papel significativo na definição dos termos de troca.

O sindicato dos metalúrgicos que representava os trabalhadores da **CookCo** e da **FridgeCo** estava vinculado às correntes de esquerda da Central Única dos Trabalhadores (CUT). Desde a década de 90, a entidade havia adotado uma posição contrária e crítica à postura negociadora predominante na corrente majoritária da CUT, denunciada como omissa frente à crescente exploração dos trabalhadores. O processo de reestruturação produtiva implementado pelas empresas era considerado negativo em seus efeitos de promoção da polivalência, redução de postos de trabalho e intensificação do ritmo de trabalho. Ademais, os treinamentos comportamentais e discurso de conciliação adotados

pelas gerências eram vistos por este sindicato como mecanismos de “cooptação ideológica”, que tendiam a promover uma disputa entre gerência e sindicato, pelo envolvimento dos trabalhadores (Araújo *et alli*, 2006).

A direção sindical assumia uma postura crítica frente à busca de envolvimento dos trabalhadores pelas empresas e aos impactos negativos das mudanças. No entanto, alguns dirigentes reconheciam as deficiências de sua atuação, em grande parte devido ao desconhecimento da realidade interna das empresas e o pouco acesso a informações relativas às estratégias e inovações gerenciais. Os principais fatores que favoreciam tais dificuldades eram a inexistência de organizações nos locais de trabalho (barradas nos acordos coletivos pela intransigência patronal) e a própria orientação político ideológica do sindicato, contrária a práticas negociais e propositivas que identificava a negociação de questões relativas à reestruturação, com uma postura necessariamente conciliatória (Araújo *et alli*, 2006; cap7).

Em abril de 2003, ocorreu a deflagração de uma greve de três dias na **FridgeCo** que tinha como um dos pontos em pauta o processo de terceirização. Diante da dificuldade em conseguir reverter esse processo, a posição adotada pelo sindicato foi a de tentar reduzir as perdas econômicas e políticas para os trabalhadores terceirizados. Segundo o dirigente sindical, a princípio a empresa havia garantido que não haveriam perdas, mas depois não mantivera tal posição. Ele relatou:

*“numa reunião ela [FridgeCo] colocou para gente que estava passando esse pessoal para a [Empresa terceira], eles falaram que nada mudaria, simplesmente iam mudar a razão social e o contrato de trabalho [...] Só que para os trabalhadores eles colocaram que estavam mudando, inclusive a representação sindical que eles seriam representados por um outro sindicato (...) os trabalhadores nos procuraram e virou tumulto e nós chamamos a empresa e falamos: - não, não foi dessa forma que vocês colocaram. Falaram que iria ser uma transferência de trabalhadores da **FridgeCo** para a [Empresa terceira]. E no final, nós conseguimos manter a representação sindical”⁸⁵.*

⁸⁵ Entrevista com dirigente sindical de base em 13/08/2003.

O sindicato obteve uma vitória significativa quanto aos direitos políticos dos trabalhadores, pelo fato de ter conseguido manter a representação legal do pessoal terceirizado. A empresa também assinou uma convenção coletiva que impedia que qualquer atividade direta de produção fosse terceirizada. E, além disso, através de acordo com a empresa foi garantido aos terceirizados a extensão dos direitos conquistados nas negociações coletivas:

“nós conseguimos através de um acordo manter todas as garantias, salvo o convenio médico... e a cesta básica que eles [trabalhadores terceirizados] não tinham, mas nós incorporamos o valor da cesta básica no salário de cada um, e com todas as demais garantias, eles não tiveram prejuízo na questão financeira e nem política”⁸⁶.

No caso da **WashCo**, o sindicato que representava os trabalhadores tradicionalmente adotava uma orientação política moderada e pragmática, mais voltada para a oferta de serviços aos seus membros, uma postura negociadora com as empresas e pouco mobilizadora de suas bases. No começo dos anos 80 os dirigentes do sindicato participaram da fundação da Central Geral dos Trabalhadores. Nos anos 90, porém, aderiram à Social Democracia Sindical e, finalmente, em 2005, a nova diretoria fora composta mediante a formação de uma chapa única entre o grupo que estava no comando do sindicato desde sua fundação e um grupo vinculado à CUT⁸⁷.

Os salários pagos pela **CookCo** (Tabela A, em anexo) aos operários da produção eram mais altos do que os pagos por outras empresas do setor na região. Uma das razões dos salários serem mais elevados era o fato dela contar com trabalhadores com elevado tempo de serviço e uma antiga política de aumento salarial por antiguidade – a qual foi extinta após a aquisição pela MNA. Os trabalhadores da produção e do setor administrativo também recebiam benefícios como transporte, restaurante, convênio médico e seguro saúde. A empresa não oferecia bônus ou adicionais além dos previstos em lei, nem prêmio

⁸⁶ Entrevista realizada com dirigente sindical de base em 13/08/2003.

⁸⁷ Tal composição ocorria pela primeira vez no sindicato e seu comportamento era aguardado com expectativa pelo gerente de RH da **WashCo**. Ver mais detalhes em Araújo et al, 2006; cap 7.

por produtividade. Para todos os horistas e grande parte dos mensalistas as conquistas salariais estavam ligadas às negociações coletivas realizadas na data-base da categoria metalúrgica, que desde meados dos anos 90 não conseguia repor perdas salariais e às vezes nem acompanhar os índices de inflação. No que se refere aos trabalhadores da produção, as faixas salariais variavam de acordo com a complexidade da tarefa.

Na **FridgeCo**, a empresa buscava manter os salários em sintonia com o mercado, comparando seus salários aqueles das demais empresas do mesmo setor na mesma região. Contudo, alguns cargos específicos da indústria de refrigeração, mais difíceis de encontrar no mercado, tinham salários um pouco diferenciados. Na média, os salários pagos nessa planta eram inferiores aos pagos pela **CookCo** (Tabela A, em anexo). Mas o salário era complementado por benefícios como convênio médico, cesta básica, transporte fretado e restaurante.

O dirigente sindical de base, que trabalhava na empresa, mencionou que em 1997, na época da inauguração da planta, havia uma faixa salarial única para os trabalhadores da produção. Insatisfeitos com a ausência de uma política de progressão salarial, os trabalhadores reivindicaram mudanças. A resposta da empresa teria sido a criação de níveis salariais diferentes no chão de fábrica, mediante o rebaixamento dos salários iniciais a cada novo período de contratação. Paralelamente, a empresa estabeleceu reajustes salariais progressivos, mas de acordo com o depoimento de trabalhadores entrevistados, demorava muito tempo para haver uma equiparação salarial entre os operários mais novos e os mais antigos.

O operador Leonardo do setor de pintura se disse insatisfeito com seu salário e explicou:

“porque tem várias faixas de salário aqui dentro, porque eu tenho 1 ano e 6 meses e o pessoal que tem 2 anos, aí já é outro salário. A turma tá brigando, o sindicato tá brigando para não ter mais esse tipo de coisa aqui dentro, passando de um ano para ter uma faixa igual de salário, mas tá muito no papel porque a firma tem essa política”.

Diante da incapacidade de tal medida gerar acordo com o chão de fábrica, a empresa tentou outro tipo de prática. Em 2001, realizou avaliações de desempenho individuais e concedeu abono de 5% aos trabalhadores bem avaliados. Segundo o gerente de RH, havia

um prêmio que variava de acordo com as metas de produção e outro voltado para a eliminação do absenteísmo, que variava conforme o número de faltas. No entanto, os prêmios não tiveram o resultado esperado e foram abolidos na fábrica de refrigeradores⁸⁸. Da perspectiva dos trabalhadores este expediente agravou as insatisfações. O soldador Geraldo, comentou:

“Eu acho que há muita desigualdade dentro da empresa. Eu exerço a mesma função que outra pessoa e, no entanto, ela é melhor remunerada do que eu”.

A isso se somava o fato de que haviam muitos trabalhadores registrados em uma função exercendo outra na prática e assim, recebendo um salário menor do que o devido⁸⁹. O dirigente sindical referia-se a essa questão como um problema de disfunção salarial, enquanto o gerente do RH local⁹⁰ preferia o termo ‘problema de nomenclatura’. Esse gerente comentou:

*“A **FridgeCo** está com um problema sério de nomenclatura. Há uma briga com o sindicato porque o que eu tenho de funcionários que são empilhadeiristas e estão registrados como não empilhadeiristas... Este mês⁹¹ vai ter um monte de aumento salarial, por causa dos nomes”.*

Os salários pagos pela **WashCo** eram os mais baixos entre as empresas da amostra (Tabela A, em anexo). De acordo com o Gerente de RH⁹², eles estavam 4% acima dos salários do mercado na região. O piso salarial que correspondia a 2,12 salários mínimos em 2005 era, no entanto, um dos mais baixos da categoria metalúrgica no Estado de São Paulo. Como complementação a empresa oferecia vale transporte, cesta básica, restaurante, serviço de transporte, convênio médico e odontológico, auxílio estudos (quando requisitado e concedido), seguro de vida, tratamento especializado em caso de problemas mentais ou físicos de dependentes, além de um clube para os funcionários.

⁸⁸ Ainda de acordo com esse Gerente esses prêmios foram mantidos nas outras plantas da empresa, cujos trabalhadores eram representados por um Sindicato ligado à Força Sindical. Entrevista realizada em maio de 2003.

⁸⁹ Entre os entrevistados da amostra notamos três exemplos de trabalhadores que se encontravam nessa situação.

⁹⁰ Entrevista realizada em 08/05/2003.

⁹¹ Esta revisão salarial foi uma conquista da ação grevista. Mais detalhes adiante.

⁹² Entrevistado em 21/10/2002.

Desde 1998, havia na planta de fogões um programa de participação nos resultados (regulado por lei e conhecido como PLR), que pagava aos trabalhadores da produção, mediante acordo com o sindicato, um montante anual conforme o cumprimento de metas de produção. De acordo com gerente do setor de RH este programa “*visa o envolvimento das pessoas no sentido de serem construídos objetivos e alcançá-los*” e por isto a gratificação estava ligada a metas de produção⁹³:

O sindicato que representava os trabalhadores da **CookCo** combatia fortemente a vinculação da PLR à metas de produtividade e qualidade pois acreditava que aceitá-las significaria comprometer o trabalhador com os objetivos da empresa e com o seu gerenciamento (Araújo et al, 2006: 295). Em 2002, eclodiu uma greve dos trabalhadores da empresa motivada pelo pagamento desse bônus. Apesar de inicialmente não contar com o apoio do dirigente sindical de base (pois, o sindicato não costumava fazer greve por PLR), os trabalhadores decidiram em assembléia, com apenas um voto contra, realizar uma paralisação por tempo indeterminado.

Eles vinham acumulando descontentamentos com a forma como a empresa havia tratado a questão em anos anteriores. Em 1998, por exemplo, as metas estipuladas não haviam sido atingidas e a empresa decidiu não pagar nenhum bônus a título de PLR. No ano de 2002, a quantia proposta pela empresa estava muito aquém das reivindicações dos trabalhadores (era de R\$600,00, que representava metade da quantia reivindicada) e, como se isso não bastasse, o adiamento pela empresa de uma reunião para tratar do assunto fortaleceu entre os trabalhadores a sensação de estarem sendo desrespeitados. O diretor de base do sindicato, funcionário da empresa, relatou os acontecimentos:

*“Quando eu cheguei na fábrica de manhã, a fábrica já estava em ‘pé de guerra’, os trabalhadores estavam nervosos, e eles estavam sem controle, você conversava e eles não queriam ouvir, não queriam ouvir achando que a **CookCo** estava enrolando eles mais uma vez”*⁹⁴

Diante dessa situação a **CookCo** mobilizou seus recursos para intimidar os grevistas mediante o envio de telegramas aos familiares dos trabalhadores com ameaças de perda do

⁹³ Entrevista realizada em setembro de 2002.

⁹⁴ Entrevista realizada em 17/07/2002.

emprego e, de fato, após quatro dias de greve, demitiu por justa causa 51 trabalhadores (os quais foram reintegrados por decisão judicial)⁹⁵. Acabou por pagar apenas um pequeno acréscimo de R\$50,00, pagos junto com o décimo terceiro salário (os R\$600,00 propostos pela empresa foram pagos em julho de 2002).

A planta de refrigeradores também possuía um programa de participação nos resultados para todos os níveis, com exceção dos supervisores e gerentes. Assim como ocorrera na planta de fogões, também na de refrigerados a empresa buscava atrelar o pagamento da PLR a metas. Até 2002, todos os funcionários recebiam o mesmo valor que variava de acordo com o cumprimento de metas gerais da empresa. O sindicato reivindicava que fosse estipulado um valor mínimo à título de PLR a ser pago pela empresa independente de metas. O dirigente sindical observou que tal reivindicação não excluía a existência de metas, mas restringia sua imposição a abonos além do valor mínimo negociado. Ele explicou o acordo que o sindicato havia proposto à empresa:

“eles [gerentes] poderiam colocar metas, tava na lei e tal, mas desde que assegurasse um valor fixo que ficasse garantido para o trabalhador. Se a empresa quisesse além daquele valor, fazer uma política com metas aí é problema da empresa, ela tinha total liberdade”⁹⁶.

A demora da empresa em negociar uma solução para esse e outros problemas⁹⁷ acirrou os ânimos na planta. O resultado da divergência de interesses entre trabalhadores e empresa foi a deflagração de uma greve de três dias em abril de 2003 (poucos meses antes da realização das entrevistas na planta). As reivindicações pela definição de um plano de carreira para o pessoal do chão de fábrica e o estabelecimento de um valor mínimo de pagamento da PLR foram encaminhadas juntamente com uma campanha emergencial de reposição salarial devido a perdas com a inflação acumulada, tendo como agravante o processo de terceirização do pessoal da manutenção.

A greve obteve conquistas significativas para os trabalhadores. Além das já referidas quanto ao processo de terceirização, com relação à PLR foi estabelecido um

⁹⁵ Para mais detalhes ver Araújo et al, 2006, capítulo 7.

⁹⁶ Entrevista com dirigente sindical de base em 13/08/2003.

⁹⁷ Entre as reivindicações que constavam da pauta estavam também a implementação de um plano de carreira para o pessoal do chão de fábrica e a questão da terceirização.

máximo a ser pago a cada trabalhador de R\$ 750,00, dividido em um valor fixo de R\$ 600,00 para todos (que podia ser pago em 2 parcelas) e os R\$ 150,00 restantes que podiam variar de acordo com o alcance de metas. Houve reajuste salarial de 10% (correspondente ao obtido pelos trabalhadores da matriz em São Paulo), a eliminação da avaliação da performance individual dos trabalhadores, a diminuição de 1 ano para 6 meses o período para equiparar os salários em uma mesma função, além da negociação de revisão de 38 funções com salários incongruentes⁹⁸.

Na planta de lavadoras, assim como as outras duas, também tinha um Plano de Participação nos Lucros, negociado com o Sindicato e que podia chegar até a 50% do salário, como ocorreu na negociação de 2002, para todos os trabalhadores até o nível de supervisor. Em contraste com as empresas anteriores, o sindicato procurava manter uma boa relação com a **WashCo** e, portanto, a empresa não enfrentou resistências em torno desse tema. Tanto na visão do gerente de RH, quanto do dirigente sindical entrevistado, as relações da entidade com a empresa não eram conflitivas e sim de colaboração, a empresa respeitava o sindicato e procurava mantê-lo informado sobre planos de mudanças no maquinário ou no processo produtivo (Araújo et al, 2006). Como observou o dirigente sindical:

“a WashCo é uma empresa que eu acho (...) oferece as melhores condições para o trabalhador, nós tempos Unimed, convênio odontológico, vale alimentação, desjejum (...) Os problemas que surgem... é lógico que surgem problemas... (...) mas um supervisor que é mais emotivo, irracional, mas é muito raro, a empresa é maravilhosa”.

Fica claro, portanto, que esta entidade tinha uma atitude mais conciliatória com a empresa e proporcionava respaldo às suas decisões.

Plano de Carreira

⁹⁸ Os dias parados com a greve seriam descontados, mas a empresa concordou em fazer o desconto ao longo de três meses (um dia em cada mês). Ademais, a empresa se dispôs a negociar o piso salarial com o sindicato até o fim do ano e o estabelecimento de três faixas salariais a partir desse piso.

A única planta que adotava um plano de carreira estruturado para o pessoal da produção era a fabricante de lavadoras de roupa. Embora as duas outras privilegiassem o recrutamento interno em caso de abertura de vagas, a estrutura enxuta das empresas reduzia a oportunidade de promoções.

Na **CookCo** não haviam critérios claros de promoção nem plano de carreira como contrapartida às exigências de maior comprometimento com os objetivos da empresa. Isso incluía tanto o nível administrativo quanto o pessoal da produção. Vários gerentes entrevistados, em distintos departamentos da empresa, reclamaram sobre este aspecto⁹⁹.

Na **FridgeCo**, como mencionado anteriormente, o plano de carreira havia sido ponto de pauta das reivindicações dos grevistas. Os gerentes justificavam a inexistência de um plano de carreira pelo fato da empresa estar mais enxuta e haverem menos oportunidades de vagas a serem preenchidas. Havia apenas uma progressão inicial para o pessoal da produção, ao longo de 18 meses. Os novos trabalhadores eram geralmente contratados como auxiliares de produção e a cada seis meses ocorriam reajustes salariais. Ao fim do primeiro ano o auxiliar passava para o cargo de operador e após mais 6 meses recebia o último reajuste – note-se que a mudança no nome do cargo não implicava em mudança de funções ou atribuições.

*“A partir daí a gente tem operador especializado I e operador especializado II e operador especializado III, dependendo da máquina que ele opera e da atividade exercida”.*¹⁰⁰

A passagem de operador para operador I e assim sucessivamente só acontecia caso abrisse vaga em um desses níveis. Além dessa situação não ser freqüente, quando ocorria a quantidade de candidatos era enorme.

Já a fábrica de lavadoras era a única que tinha um plano de carreira estruturado. A mobilidade se dava por movimentos verticais e por movimentos horizontais. O primeiro tipo de mobilidade dependia da abertura de vagas e levava a mudanças de nível (de

⁹⁹ Para um deles, da área de tecnologia, comparando com empresas concorrentes, dado que a estrutura de cargos é convencional, existem profissionais limitados salarialmente, porque não desejam mudar de posto e assumir outras responsabilidades podendo assim ter aumento de salário. “Esse é um caso em que há necessidade de uma carreira em Y para que o funcionário consiga continuar crescendo dentro do que ele gosta de fazer”. Entrevista realizada em setembro de 2002.

¹⁰⁰ Gerente de RH entrevistado em 08/05/2003.

Operador I a VI). Já no segundo, o critério era o desempenho individual. A partir de 2002, a empresa procurou atrelar as faixas salariais à realização de treinamentos como forma de estimular os trabalhadores e tornar os critérios de promoção mais objetivos. No entanto, o fato de grande parte dos treinamentos terem conteúdo voltado para o comportamento dos trabalhadores e o envolvimento com qualidade, indica seu papel no sentido de disciplinar e estimular o envolvimento ativo dos trabalhadores nas metas da empresa. Quer dizer, a um só tempo a empresa tinha a possibilidade de recompensar quem atendia às suas exigências e justificar a falta de promoção pra quem não se adaptasse.

As três empresas adotavam políticas de oferecimento de treinamentos formais ao pessoal da produção, além de incentivos ao aumento da escolaridade e qualificação. A busca de motivação e adaptação dos trabalhadores às exigências de qualidade dirigia as práticas gerenciais nesse sentido. Dessa forma, os treinamentos e incentivos ao aumento da escolaridade desempenhavam um importante papel na definição de ‘valores’ e ‘atitudes’ almejados pela empresa.

Na comparação entre as três, a planta de fogões era a que tinha oferecido o maior número de horas de treinamento por trabalhador (Tabela B, em anexo). O conteúdo dos treinamentos (Tabela C, anexo cap.3) indicou que a empresa buscava principalmente preparar os trabalhadores para a obtenção de Certificações¹⁰¹ e sua mudança de atitude com foco em qualidade. Como indicou o diretor do RH da empresa: *“o treinamento fornece a capacidade de ver as melhores soluções, usando estatística”* e outros instrumentos. *“Todos são encorajados a ter idéias para reduzir o risco de falhas. Como resultado espera-se o aumento da produção da fábrica”*¹⁰².

Além disso, como a empresa tinha trabalhadores antigos na produção, grande parte deles tinha escolaridade considerada baixa. Por isso, a empresa vinha adotando uma política de incentivo à continuidade dos estudos formais, oferecendo acesso ao supletivo do Telecurso. O coordenador de RH¹⁰³ comentou que foi o responsável pela implantação desta

¹⁰¹ Como mencionado anteriormente, na época da pesquisa a empresa vinha se preparando para a obtenção de uma certificação internacional em Saúde, Segurança e Meio Ambiente, o que explica a recorrência de menções a este tipo de treinamento pelos trabalhadores.

¹⁰² Entrevista realizada em 20/12/2001.

¹⁰³ Entrevistado em 15/05/2002.

política, a qual incluiu o investimento numa biblioteca para o trabalhador não precisar comprar os livros, o credenciamento do telecurso para que as pessoas pudessem adquirir passe escolar e pagar menos transporte e o reembolso do valor das provas (pagas por disciplina) pela empresa, caso o trabalhador passasse. A principal razão desta preocupação eram as metas de qualidade da empresa. Ele relatou:

“Então, educação, formação é um ponto crítico. Tínhamos feito um censo, de levantamento, que setenta, oitenta por cento de nosso pessoal não tinha formação de primeiro grau. Para uma empresa [MNA], multinacional, quer fazer seis sigma, quer ter processos com qualidade, quer ter produtos com três ponto quatro oportunidade de defeito por milhão, e quer ter oitenta por cento da sua população com primeiro grau? Me parece uma inverdade, me parece uma fantasia, fora de foco. (...) Tanto que eu, como liderava um processo de educação, de telecurso, então eu fazia um esforço infinitamente grande para proporcionar aos funcionários oportunidades de estar fazendo um telecurso e estar se graduando em primeiro... em segundo grau, fundamental ou ensino médio, não é?”

Na **FridgeCo**, o programa de treinamentos era menos extensivo e mais modesto do que o desenvolvido pela **CookCo**. Segundo o gerente de RH¹⁰⁴ da planta, os treinamentos eram oferecidos segundo as necessidades de cada setor. Ele explicou:

“Anualmente, são solicitadas para as diferentes áreas as suas pretensões em termos de treinamentos. O setor de RH desenvolve programas de treinamentos de acordo com as demandas dos diversos setores”.

Além disso, na matriz em São Paulo havia uma área de treinamentos corporativos que envolviam, principalmente, palestras comportamentais e abrangia todas as fábricas da empresa. De um modo geral, o esforço do RH da empresa estava sendo feito em torno de “*aproximar as pessoas*” e “*formar as pessoas dentro da planta*”¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Entrevistado em 08/05/2003.

¹⁰⁵ Nas palavras do gerente local do RH, entrevistado em 08/05/2003.

Complementando a política de treinamentos operacionais palestras e motivacionais a empresa oferecia internamente o Telecurso 2º grau (que contava com cerca de 35 pessoas matriculadas) e cursos voltados para a obtenção de qualidade e certificação ISO9000 e ISO14000 (Tabela C, anexo cap. 3). Na época da pesquisa, a empresa havia feito um grande investimento – muito maior do que era o usual – em treinamento para a implementação do SAP (*software* de gestão integrada da produção), envolvendo principalmente pessoal administrativo. Apesar disso, o entrevistado avaliou que não existiam privilégios dentro da planta, no sentido das áreas da gerência e administração receberem mais treinamentos do que os trabalhadores da produção. Disse que a oferta de treinamentos “*depend[ia] da necessidade do momento*”¹⁰⁶.

Na planta de lavadoras, a política de treinamento era desenvolvida principalmente através da Escola de Manufatura existente na fábrica desde 2001 e buscava desenvolver nos trabalhadores “valores” relacionados ao envolvimento com a empresa, assim como habilidades necessárias ao desempenho das funções na produção. Tal política fora desenvolvida na unidade produtiva, mas seguindo uma diretriz geral da matriz internacional que valorizava os treinamentos e a oferta de oportunidades de instrução continuada. Assim, os treinamentos desenvolvidos na Escola de Manufatura voltavam-se para atender demandas da fábrica seja de solução de dificuldades ou problemas técnicos, seja de descontentamento dos trabalhadores na produção, ou para promover ampliação de conhecimentos técnicos de pessoas assumindo novos cargos ou funções. O gasto com treinamento na escola foi de apenas 0,001% do faturamento no ano de 2002 – pois a maioria dos treinamentos era oferecido internamente por gerentes ou por trabalhadores mais experientes –, mas seu retorno foi considerado muito significativo, pelo gerente de RH¹⁰⁷. Para suprir as necessidade de treinamento não atendidas pela escola, alguns treinamentos técnicos específicos eram oferecidos pelo SENAI, como por exemplo, cursos de injeção de plástico, de técnico de processo e de mecatrônica¹⁰⁸; e cursos mais voltados para aspectos comportamentais eram, às vezes, realizados através da contratação de consultores externos.

¹⁰⁶ Gerente local do RH, entrevistado em 08/05/2003.

¹⁰⁷ Entrevista com gerente de RH em 22/10/2002.

¹⁰⁸ Esses dois últimos cursos estavam sendo atendidos respectivamente por 32 e 2 pessoas em 2002.

A empresa também adotava uma política de incentivo ao aumento da escolaridade, mas tal política foi mudando ao longo do tempo. O supervisor de RH comentou: *"a gente teve escola de primeiro e segundo graus durante 12 anos, depois telecurso, hoje já não temos mais. (...) tem gente que não se formou, mas nós não demitimos."*. Na época da pesquisa, a empresa oferecia financiamentos ao supletivo de 1º e 2º grau, mediante solicitação de auxílio-estudo pelo trabalhador (situação em que a empresa avaliava o pedido para conceder ou não a solicitação).

Finalmente cabe fechar a apresentação da reestruturação das empresas comparando os índices de rotatividade em cada uma delas. O fato desses índices serem baixos indicava a tendência de maior estabilização da força de trabalho. No entanto, não havia nenhuma garantia nesse sentido.

A **FridgeCo** era a que apresentava o mais alto índice de rotatividade no chão de fábrica, cerca de 5%¹⁰⁹. O gerente de RH considerou que esse índice era resultado do baixo comprometimento dos funcionários da produção com a empresa. No entanto, para o dirigente sindical de base, a principal razão para o desânimo dos trabalhadores era a falta de uma estrutura de cargos e salários e de critérios claros para as promoções.

Na **CookCo** este índice era de cerca de 1,8% e a **WashCo** era a que apresentava o mais baixo índice de rotatividade e de absenteísmo. Segundo o supervisor de RH¹¹⁰, a rotatividade não alcançava 0,5% enquanto o absenteísmo não chegava a 1%. O absenteísmo era motivado, segundo esse supervisor, principalmente por problemas de saúde como lombalgia, por exemplo, mais freqüente nas mulheres. Para prevenir a ocorrência de doenças ocupacionais, foram contratados estagiários de educação física que ensinavam ginástica no posto de trabalho, para evitar problemas de saúde relacionados ao posto ocupado.

¹⁰⁹ Informação obtida com Gerente de Recursos Humanos em 08.05.2004.

¹¹⁰ Entrevistado em 22/10/2002.

O processo de reestruturação operado internamente às empresas constituiu uma ‘barganha implícita’ entre empresa e trabalhadores, na troca entre maiores exigências relacionadas às metas de qualidade e produtividade e condições de emprego cada vez mais raras no país. O próprio processo de terceirização contribuía para essa crescente fragmentação da classe trabalhadora, inserindo a diferença dentro do mesmo ambiente de trabalho. Através de salários e benefícios, programas de participação nos lucros (PLR), treinamentos, recrutamento interno e maior tendência à estabilidade, as empresas buscavam coordenar os interesses dos trabalhadores com os seus.

No entanto, estes expedientes encontravam limites de duas maneiras. Por um lado, os incentivos oferecidos pelas empresas eram extremamente pragmáticos, fazendo apenas as concessões estritamente necessárias para obter a colaboração do trabalhador. Como exemplo disso é possível destacar as poucas medidas efetivas para melhorar as condições de trabalho dos operadores da montagem, os treinamentos pouco qualificantes¹¹¹ e as restrições à participação operária na concepção do processo de trabalho. Por outro, nas plantas de fogões e refrigerados, a ação sindical se mostrou como um verdadeiro obstáculo aos planos gerenciais, fazendo-a recuar e, em algumas questões, efetivamente negociar os termos da troca nas relações de trabalho.

¹¹¹ Os treinamentos oferecidos de forma mais abrangente, voltados para aspectos específicos da empresa, pouco contribuía para tornar os trabalhadores mais competitivos no mercado de trabalho externo.

CAPÍTULO IV – RELAÇÕES NA PRODUÇÃO NA FÁBRICA DE FOGÕES

Com o processo de reestruturação produtiva, indicado no capítulo anterior, ocorreu a intensificação do trabalho e o aumento das exigências sobre o trabalhador. Apesar disso, grande parte dos trabalhadores da planta de fogões se mostrava bastante satisfeita com as condições de trabalho na empresa. A satisfação e o consentimento com relação ao trabalho podem ser entendidos a partir de dois fatores principais: por um lado, a formalização dos sistemas de qualidade trouxe consigo algumas melhorias, ainda que restritas, nas condições físicas de trabalho e nas relações com colegas e gerentes. Por outro lado, a insegurança com relação à estabilidade no emprego, diante das condições cada vez mais precárias do mercado de trabalho, funcionava como um forte mecanismo de controle sobre os trabalhadores e favorecia uma percepção mais conformada com as condições dentro da empresa (considerada comparativamente melhor do que as possíveis alternativas). Estes dois aspectos ajudam a compreender como a experiência vivida no trabalho podia ser percebida de forma positiva, ainda que perpassada por contradições e aspectos negativos para os trabalhadores.

Feitas estas considerações, pretendo mostrar a combinação de aspectos positivos e negativos, desigualdades e melhorias presentes no local de trabalho. Embora os aspectos positivos e negativos fossem distribuídos de forma desigual entre diferentes funções e gênero, os efeitos gerais do processo de trabalho sobre os trabalhadores podiam ser compreendidos em termos de: coordenação dos interesses entre trabalhadores e gerentes, inserção dos trabalhadores na produção enquanto indivíduos (e não enquanto coletivo), a ampliação das possibilidades de escolha (dentro de limites cada vez mais estreitos) e a existência de fontes de significado e possibilidades de senso de realização no trabalho.

4.1 – A organização do processo de trabalho

A análise desenvolvida por Braverman em “Trabalho e Capital Monopolista” (1987) sugeria uma tendência à desqualificação da mão de obra e certa homogeneização da classe trabalhadora. A análise de Burawoy (1982), por sua vez, tratou de dissipar sugestões desse

tipo mostrando que um dos efeitos do processo de trabalho capitalista era fragmentar a classe trabalhadora, dividindo-a em diferentes funções e favorecendo sua heterogeneidade de condições e interesses.

Os casos aqui estudados oferecem exemplos de como são constituídas diferenças entre os trabalhadores no local de trabalho. As condições de trabalho na **CookCo** eram bastante desiguais segundo a função desempenhada na produção e a divisão de gênero no trabalho (Tabela 1 a 9, anexo cap. 4). Em razão disso, a percepção dos trabalhadores era bastante heterogênea, variando a avaliação que faziam dos aspectos positivos e negativos envolvidos.

A produção era acionada pela demanda, isto é, pelo menos idealmente, a empresa procurava produzir apenas mediante pedidos de clientes efetivamente realizados¹¹². A **CookCo** não eliminara totalmente uma margem de estoque a fim de garantir a possibilidade de responder mais rápido a demandas de última hora. O volume da produção e o ritmo de trabalho variavam de acordo com as variações da demanda, que na indústria de linha branca é particularmente instável, seja em razão da sazonalidade¹¹³ ou devido sua sensibilidade a variações na renda dos consumidores e datas comemorativas. Dessa forma, as vicissitudes do mercado se expressavam claramente na intensidade e ritmo da produção.

O planejamento da produção, realizado pelo pessoal da Engenharia (Planejamento e Controle da Produção - PCP), era enviado para o chão de fábrica, determinando o volume a ser produzido, num dado prazo, segundo a disponibilidade de máquinas, insumos, mão de obra e considerações financeiras. As informações de diversos setores, integradas mediante processos informatizados, incluíam um tempo padrão mínimo estipulado para as diferentes atividades de trabalho. Na prática, tal ritmo sofria variações, seja em razão de contingências e imprevistos na produção, seja do volume de produção previsto no planejamento. Segundo informou o operador Jadir¹¹⁴, da montagem:

¹¹² A produção se pautava pelos princípios de um sistema Just-in-Time, quais sejam, “a produção da quantidade certa, com a qualidade certa, no exato momento em que ela é exigida” (Humprey, 1995: 114).

¹¹³ Sazonalidade refere-se ao fato de que a venda de eletrodomésticos acompanha, de certo modo, as estações do ano. Comentado no capítulo 2.

¹¹⁴ A fim de facilitar a exposição das falas dos entrevistados foram atribuídos nomes fictícios a cada um deles e as datas das entrevistas podem ser conferidas no Quadro 1, em anexo.

“A gente chega de manhã e já vê no quadro [na programação] se a produção vai ser mais acelerada ou mais lenta”.

O processo de trabalho era organizado em função da linha de montagem, ou seja, os diversos setores da produção, divididos em diferentes etapas da fabricação, produziam para atender à dinâmica da montagem final do produto (de acordo com uma determinada meta de produção a ser cumprida). A empresa também havia feito uma adaptação do *kanban* a fim de facilitar o fluxo da produção. O sistema de cartões e quadros havia sido substituído por identificações visuais no piso de cada área. Segundo o chefe de produção do setor de Transformação/Estamparia¹¹⁵, assim o sistema tornou-se mais fácil por que *“você sabe que na hora que aquele espaço estiver vazio, você tem que repor”*.

O setor de montagem da **CookCo** contava com nove longas linhas com cerca de 60 a 100 operadores em cada uma delas. As linhas se diferenciavam pela marca (nacional ou internacional) e modelo de fogão que produziam e combinavam processos antigos com equipamentos mais sofisticados, inseridos na linha de forma pontual. Segundo o gerente de engenharia industrial da empresa¹¹⁶, a permanência de uma organização mais tradicional na produção, paralelamente a segmentos mais automatizados, se devia ao fato da empresa fabricar simultaneamente modelos de fogão sofisticados e outros mais antigos. No entanto, esse entrevistado também se referiu às dificuldades em automatizar a produção devido aos velhos hábitos arraigados na empresa, o que impunha um ritmo mais lento às mudanças tecnológicas. Em suas palavras:

“é cultura e conceito. Imagine a CookCo fazendo fogões há 40 anos de um jeito. Esse jeito [referia-se às etapas mais automatizadas da produção] é melhor do que o de 20 anos atrás, mas poderia ser melhor”.

Parte das linhas fazia fogões de 4 bocas, que produziam em torno de 1600 fogões por dia cada, e outra parte produzia modelos de 6 bocas, cerca de 900 por dia, cada. No total, eram produzidos em torno de 8500 fogões/dia. Todas as linhas eram automatizadas. Segundo esse mesmo gerente:

¹¹⁵ Entrevistado em 01/02/2002.

¹¹⁶ Entrevistado em 21/04/02.

“antigamente, ele [o operador] tinha que pegar a peça e transportá-la de um posto a outro. Hoje não. É tudo automatizado, mas todos os componentes estão no posto dele, ele não sai do posto, pois alguém vem e abastece para ele (...) as montagens foram otimizadas. As peças não ficam uma em cima da outra (empilhadas), elas andam no posto de trabalho”

No entanto, os modelos da marca da multinacional, mais sofisticados, eram produzidos em uma única linha, que também tinha capacidade para produzir os outros modelos. Enquanto nas outras o movimento da linha era contínuo, este tipo de linha era denominado *Stop and Go*, pois o CLP¹¹⁷ da máquina era programado para avançar e parar, garantindo o controle sobre o fluxo da produção e o ritmo de trabalho dos operadores¹¹⁸. A linha contava também com um manipulador a vácuo que suspendia e girava o fogão de acordo com a operação a ser realizada. Parte dessa linha era considerada uma espécie de célula, pois quatro operações que antes eram realizadas em seqüência na linha convencional (uma após a outra) haviam sido reorganizadas em U, permitindo que fossem realizadas simultaneamente – mas continuavam sendo realizadas por 4 operadores distintos. Se por um lado esse conjunto de modificações reduziu o esforço físico dos operadores, por outro aumentou o ritmo de trabalho, tornando a cadência da linha mais acelerada.

O trabalho nas linhas de montagem consistia de tarefas manuais em ritmo intenso e operações em ciclos curtos e repetitivos. A empresa havia adotado recentemente a prática de rodízio sistemático dos trabalhadores entre diferentes postos, tornando-os aptos a assumir diferentes funções seja ao longo de uma linha, seja entre linhas diferentes. Com o corte de operários na produção, os ‘sobreviventes’ haviam acumulado funções. Além disso, os trabalhadores tinham responsabilidade pela inspeção visual de qualidade de seu trabalho, assim como por tarefas de primeira manutenção (envolvendo basicamente cuidados de preservação das ferramentas de trabalho).

O esforço exigido dos trabalhadores produziu uma série de danos à saúde deles e, como mencionado no capítulo anterior, a empresa registrava um alto índice de LER/DORT. Este tema representou um forte ponto de tensão entre a empresa e o sindicato, em razão dos atritos em torno da negociação da estabilidade dos portadores de doenças ocupacionais. A

¹¹⁷ Comando Lógico Programável.

¹¹⁸ O programa comportava dois níveis de velocidade e podia ser alterado segundo a cadência da linha.

CookCo vinha tentando eliminar dos acordos coletivos a cláusula relativa a este direito, mas enfrentava uma atuação forte e dedicada do sindicato em defesa dos direitos dos trabalhadores e na exigência de adoção de medidas preventivas¹¹⁹.

Diante dessas circunstâncias, a empresa tinha adotado algumas medidas para prevenir a incidência de LER. Entre elas, passou a adotar a prática de revezamento sistemático entre postos de trabalho (a cada uma ou duas horas), como forma de variar os movimentos realizados pelos operários. Nesse sentido, tal ‘flexibilidade’ não tinha nenhum caráter qualificante, mas foi a forma encontrada pela empresa para responder à pressão sindical e tentar contornar o problema das doenças ocupacionais sem reduzir o ritmo de trabalho. Outra medida foi a substituição, em alguns pontos das linhas de montagem, de ferramentas tradicionais por outras mais modernas no intuito de reduzir o esforço realizado pelos trabalhadores. No entanto, tais alterações preservaram o caráter essencialmente fragmentado e repetitivo do trabalho. O operador Beto, da montagem, era um exemplo dos efeitos danosos sobre a saúde do trabalhador. O trabalhador, de apenas 26 anos de idade, contraíra lesão na **CookCo** em 4 anos de trabalho. Sofrera de inflamação crônica nos dois ombros, passara por três cirurgias e vivia à base de anti-inflamatórios e fisioterapia. Ele relatou algumas das mudanças realizadas nas operações da linha:

“Na época que entrei, o ritmo era mais acelerado, as peças eram montadas à manivela. Esta manivela exigia um esforço físico muito grande. Cada boca de fogão tem um registro – o botão. Então eu trabalho na linha de fogão de 6 bocas, no caso, seriam 6 registros. Eles são encaixados no que a gente chama de tubo de distribuição de gás – o que a gente apelidou na linha de gambiarra. Este tubo de distribuição tem 6 chamas – queimadores –, mais o forno são 7. Quem trabalhava nessa máquina, tinha que colocar no tubo de distribuição, na máquina colocava o cabo da manivela e dava 3 giradas (em cada um deles) até ele fixar. Então são 21 giradas para cada peça. Durante o dia eram feitos 1300 fogões. Agora é só multiplicar por 7,

¹¹⁹ Entre as conquistas sindicais nesse aspecto constavam “a reintegração de trabalhadores demitidos após adquirirem a doença ou sofrerem acidente de trabalho e o pagamento de indenização referente ao valor total dos salários não recebidos nos meses em que o trabalhador esteve fora da empresa” (Araújo et al, 2006: 307).

vezes 3, divide por quatro. No mínimo, seriam 5000 giradas por dia, 5 mil vezes fazendo este mesmo movimento por dia. O processo todo era feito em pouquíssimo tempo, o ritmo era muito acelerado. O tempo de você pegar a peça, encaixá-la e girá-la é de 40 segundos. (...) Até que essa máquina deixou de produzir e as peças deixaram de ser rosqueadas e passaram a ser fixadas com parafusos, com uma presilha inferior e outra superior. Só que os parafusos não eram apropriados, eles eram Philips. Então você tinha que fazer este movimento pra baixo com o braço, para que eles [parafusos] girassem fixando o registro. Tinha que forçar o braço. Com o tempo, mudaram a matéria-prima do parafuso e ele se tornou mais resistente, mas não solucionou o problema. Esta forçada no braço foi provocando a lesão também. Hoje em dia, não é mais assim. É um parafuso fixo, a chave que aperta não é mais Philips, é uma chave de boca e você não precisa mais forçar o braço, pois é só encostar e apertar o gatilho que trava o parafuso”.

As iniciativas da empresa, localizadas em certas operações, para tentar evitar a ocorrência de lesões não foram suficientes para gerar entre os trabalhadores a sensação de uma real preocupação dela com sua saúde e bem estar. Tanto sindicalistas quanto operadores manifestaram a percepção de que a empresa colocava empecilhos à abertura de CAT¹²⁰ e não oferecia suporte médico adequado. O operador de montagem Ivan, comentou que os gerentes informavam pouco à respeito de dúvidas dos trabalhadores sobre questões de saúde. Ele comentou que nesse aspecto, era melhor recorrer diretamente ao sindicato:

“A gente fala mais no sindicato [sobre questões de saúde], pois o sindicato é mais atuante, eles estão sempre aí fazendo palestra. Se você liga lá para esclarecer alguma dúvida sobre relação à atestado médico, principalmente aqui dentro da firma, alguma coisa... Se você tem dúvida é só ligar lá e eles informam, ou você vai lá no sábado a tarde. Mas aqui eles [gerentes] não te informam, fica perdido”.

¹²⁰ Comunicado de Acidente de Trabalho. Após abrir um CAT na empresa, o trabalhador adquiria estabilidade. Houve relatos de casos da empresa demitir trabalhadores que adoeciam, antes deles conseguirem obter a estabilidade.

Além das operações de montagem na linha de produção, alguns operadores realizavam tarefas fora da linha. Estas atividades incluíam a preparação dos kits de exportação¹²¹, atividades de organização da linha¹²², relatório de peças refugadas para controle de estoque, tarefas de finalização do produto (que incluíam operações de teste, etiquetagem, registro dos fogões e relatório da quantidade produzida) e tarefas de retrabalho de produtos com defeito. Em geral, tais atividades tinham um ritmo menos intenso que as operações nas linhas e era onde os trabalhadores lesionados geralmente eram alocados.

Como observação final acerca do setor de montagem, cabe destacar que este era o setor que concentrava os menores salários da produção e (Tabela 2, anexo cap. 4) e no qual estavam todas as mulheres entrevistadas (Tabela 4, anexo cap. 4). Não só elas ocupavam o setor com a menor remuneração, mas também os cargos mais baixos da hierarquia fabril (Tabelas 5, anexo cap. 4). Além disso, o tempo de empresa das operadoras entrevistadas (Tabela 9, anexo cap. 4) reforça a idéia (mencionada no capítulo anterior) de que a **CookCo** impôs barreiras à contratação de mulheres na produção após aquisição. Oito das dez entrevistadas tinham mais de 10 anos de serviço, nenhuma delas estava na empresa a menos de 6 anos e a maioria tinha acima de 30 anos de idade (Tabela 7, anexo cap. 4). Em comparação com as duas outras plantas estudadas a fabricante de fogões era a que tinha o maior número de trabalhadores com 1º grau incompleto (Tabela 2, anexo comparação), dos quais, parte significativa encontrava-se na montagem (Tabela 2, anexo cap. 4).

O setor de transformação e estamparia consistia na primeira etapa na produção dos fogões. Nele ficavam as prensas, isto é, máquinas nas quais chapas de aço eram trabalhadas (perfuradas e recortadas) e transformadas em peças e partes dos fogões. De acordo com o chefe do setor¹²³, a fábrica estampava 150 (cento e cinquenta) toneladas de material por dia.

¹²¹ Os CKDs (*completely knocked down*) eram um conjunto de partes desmontadas enviadas para serem montadas em outra unidade da empresa.

¹²² Estes trabalhadores eram responsáveis por retirar e organizar as peças refugadas, retirar caixas e objetos do entorno que pudessem atrapalhar os operadores e abastecer os postos de trabalho. Em casos de operadores de linha que precisassem deixar o posto de trabalho, alguns faziam as substituições.

¹²³ Entrevistado em 01/02/2002.

Assim como no setor da montagem, havia na estamparia uma combinação entre equipamentos tradicionais e outros mais modernos e sofisticados.

As máquinas tradicionais eram alimentadas manualmente e precisavam ser operadas por 4 trabalhadores, fazendo cerca de 400 peças por hora. Já as máquinas chamadas ‘progressivas’ eram mais modernas. Elas faziam 4 ou 5 estágios de transformação com alimentação automática e podiam ser operadas por apenas um trabalhador, produzindo em torno de 1200 peças por hora. Segundo o gerente de engenharia industrial¹²⁴, a combinação destes dois tipos de máquina na produção estava relacionada a considerações financeiras e de flexibilidade. A combinação entre os dois tipos permitia atender à demanda por diferentes modelos e volumes de produtos, sem comprometer os custos da produção. Embora a máquina progressiva produzisse mais com menos mão de obra, nem sempre valia a pena utilizá-la, pois ela perdia mais material que a convencional. No caso da produção de volumes menores ficava mais em conta produzir com o equipamento tradicional. Sendo assim, a prensa progressiva era preferencialmente utilizada na produção de grandes volumes, mas também tinha a possibilidade de substituir o outro tipo de máquina, fazendo estágios individuais de transformação em seqüência, quando o volume aumentava repentinamente.

O ritmo de produção no setor variava segundo a máquina e a peça sendo produzida. Como já foi observado as máquinas progressivas produziam um maior número de peças em menos tempo, mas além disso, ambos os tipos de máquina comportavam diferentes programações da velocidade segundo a complexidade da peça. O operador de máquina, João Francisco, comentou que tinha pouca decisão sobre o ritmo da produção. Ele explicou:

“Toda a peça que a gente faz tem uma produção estipulada – uma quantidade por hora a ser produzida (500 ou 300 peças por hora). O encarregado vai saber se você está cumprindo ou não. Eu procuro trabalhar normalmente, atingindo a produtividade esperada”.

Sob esse aspecto, a execução do trabalho na transformação/estamparia prescindia de supervisão direta dos encarregados, já que a estimativa sobre a quantidade de peças/hora

¹²⁴ Entrevistado em 21/03/2002.

produzidas tornava a performance dos operadores mais transparente e facilmente identificável pela gerência.

As atividades do setor eram divididas entre os preparadores e os operadores de máquina (Tabela 1, anexo cap. 4). Os primeiros eram responsáveis pela preparação das máquinas, isto é, por colocar as ferramentas (de corte ou perfuração) adequadas à peça a ser produzida e fazer a programação da operação. Os operadores, além de supervisionarem o funcionamento das máquinas, também eram responsáveis por inspecionar e embalar as peças a serem encaminhadas para a montagem ou pintura. Assim como os operadores da linha de montagem, os operadores de máquina também realizavam revezamento entre as máquinas e tarefas como forma de prevenção a LER. Ressalte-se que esse setor foi o que apresentou a maior variação de faixas salariais, reunindo operários com renda desde 3 a 4 salários mínimos até um com renda de 7 a 10 salários mínimos (Tabela 2, anexo cap. 4). Em termos de idade, observamos uma tendência de trabalhadores mais maduros no setor, sendo que 10, dos 11 entrevistados tinham 30 anos ou mais (Tabela 3, anexo cap. 4).

Os setores de esmaltação e pintura eram os mais automatizados da fábrica – praticamente todo o processo ocorria de forma automática. O pintor Nilson da esmaltação, por exemplo, descreveu seu cotidiano de trabalho da seguinte forma:

“Nós temos o programador de peças. Nós chegamos e pegamos o programa (das peças que têm que ser feitas) e analisamos quais são as peças que precisam ser feitas primeiro. Vamos no estoque e conferimos. Verificamos o que eles [pessoal da montagem] vão montar primeiro, para fazermos as peças para a montagem [...] Nós trabalhamos com as transportadoras que levam as peças, temos as máquinas que banham as peças e a estufa que seca as peças. Isto aí a gente pode controlar. Por exemplo, a velocidade da transportadora, a gente tem que digitar lá no painel quanto que a gente quer que trabalhe. Pode ser com uma velocidade maior ou menor, depende da peça”.

Nesses dois setores haviam trabalhadores especializados como os planejadores de produção, operadores de caldeira e pintores industriais. A atividade dos pintores industriais consistia do monitoramento das operações ao longo do processo (acompanhamento da

pintura, queima, inspeção e liberação das peças). E os planejadores incorporavam funções de naturezas diferentes, desde a responsabilidade pela programação, até o acompanhamento do processo, prevenção de problemas e auditoria de qualidade.

“Como eu tenho qualificação de green belt¹²⁵, eu sou também auditor da qualidade. Quando tem auditoria na empresa, eu preciso sair auditando áreas. Eu preciso de tempo disponível para desenvolver projetos. O meu trabalho de planejamento não se limita a fazer o planejamento e jogar no papel e esquecer. Eu preciso acompanhar no expediente inteirinho o que está acontecendo nas linhas de montagem, porque se tiver algum problema, eu tenho que estar resolvendo”

(Mauro, planejador de produção do setor de Esmaltação)

Tal autoridade técnica observada no setor, somada ao menor número de trabalhadores na área¹²⁶ e um maior nível de especialização profissional entre eles praticamente prescindia do papel de controle exercido pelo encarregado. Parecia haver um maior grau de decisão do conjunto destes trabalhadores sobre seu trabalho, comparativamente aos setores anteriormente observados.

Não obstante, mesmo nesse setor havia postos de trabalho não especializados ocupados por operadores de produção (Tabela 1, anexo cap. 4). Tais atividades consistiam de preparar as “gancheiras”, isto é, colocar as peças a serem pintadas nos ganchos da máquina; e em realizar o retrabalho, que consistia da lavagem manual das peças pintadas ou esmaltadas incorretamente. Observamos também a função de operador de serigrafia (*silkscreen*) responsável por realizar estampas de pequenos detalhes impressos em tinta nos fogões.

Nos setores de manutenção e ferramentaria estavam concentrados os operários mais qualificados do chão de fábrica, sendo que no primeiro observamos os salários mais altos (Tabela 2, anexo cap.4). Todos tinham formação em curso técnico formal e um dos

¹²⁵ As pessoas treinadas para participar de projetos de melhoria usando as ferramentas do 6Sigma recebem o título de *Black Belt* (coordenadores de projetos) e *Green Belt* (apto a participar do desenvolvimento de projetos).

¹²⁶ Ver o total de trabalhadores por setor no quadro D, anexo cap. 3.

entrevistados da manutenção tinha, inclusive, curso superior completo. O pessoal da manutenção era responsável pelo desempenho das máquinas e instalações e o da ferramentaria, pelas ferramentas de corte e perfuração utilizadas nas prensas¹²⁷. Um dos entrevistados da manutenção, Carlos, mencionou que também lhe tinha sido atribuída a responsabilidade por preparar treinamentos para outros trabalhadores e preparar as mudanças de procedimento da ISO9000. Ele comentou que este acúmulo de funções o deixara mais satisfeito com o trabalho:

“Porque eu não estou só fazendo esse serviço meu de manutenção, entendeu, uma coisa que mudou muito hoje, que a gente está mais... polivalente, tá? Nós estamos fazendo... por exemplo, eu faço treinamento, eu preparo treinamento para o pessoal da seção, para turma de fora, como eu fiz e eu estou achando que é bom, não só ficar arrumando máquina (...).”

A fala desse entrevistado indicou que para alguns operadores qualificados a ampliação de tarefas significou um enriquecimento do trabalho e a chance real de aumento de sua qualificação.

Foram entrevistados ainda representantes do depósito de produtos acabados (DPA) e da engenharia de abastecimento. No DPA os trabalhadores eram responsáveis pela organização e controle do estoque e na engenharia de abastecimento, a função de almoxarife, respondia pela coordenação e conferência da carga recebida e a liberação do material. A essa função, somou-se a responsabilidade pela qualidade, pois caso o material recebido não atendesse às exigências da empresa, este não era sequer descarregado.

As descrições apresentadas nos remetem a um tipo de tecnologia utilizado na produção que, por simplificar a atividade de trabalho, não era necessariamente qualificante e, na verdade, carecia apenas de poucas pessoas com conhecimento técnico específico capazes de realizar as operações e solucionar os problemas mais críticos (Castro, 1995). Em seu funcionamento ordinário e em problemas mais comuns, as máquinas e sistemas automatizados demandavam de quem os manipulava, uma apropriação mais superficial dos fenômenos em curso. Assim era possível ter uma quantidade menor de trabalhadores com

¹²⁷ Como indicamos no capítulo anterior, a construção de ferramentas era terceirizada, portanto o pessoal da ferramentaria da **CookCo** apenas fazia serviços de manutenção.

qualificação para preparar máquinas, por exemplo, e um número maior de pessoas para operá-las e monitorá-las.

4.2 – Exigências e contrapartidas

As vantagens e desvantagens de se trabalhar na **CookCo**, da perspectiva dos trabalhadores, foram muito prontamente apontadas por eles em termos de salário, benefícios e relação com os colegas, em contraste com as condições físicas, a carga e a jornada de trabalho (Tabela I). As melhores e piores coisas elencadas pelos entrevistados enunciaram alguns dos termos mais explícitos da barganha esforço-remuneração entre eles e a empresa. As contrapartidas materiais oferecidas na relação de emprego eram bastante valorizadas, mas o preço a pagar era a aquiescência com condições de trabalho não completamente satisfatórias.

Tabela I – Quais as três melhores e piores coisas de se trabalhar na CookCo?

| Melhores Coisas | Nº | % | Piores Coisas | Nº | % |
|---|-----------|----------|------------------------|-----------|----------|
| colegas | 21 | 40,4 | condições físicas | 19 | 36,5 |
| salário | 19 | 36,5 | carga de trabalho | 12 | 23,1 |
| benefícios | 19 | 36,5 | jornada ¹²⁸ | 12 | 23,1 |
| Nº refere-se ao número de trabalhadores que mencionaram o referido tema. Fonte: Pesquisa de campo. | | | | | |

Em comparação com as duas outras fábricas, foi na planta de fogões que observamos a maior quantidade de menções às aspectos das condições físicas de trabalho como parte das piores coisas no trabalho (Tabela 6, anexo comparação). Os aspectos mencionados foram: barulho (7 menções), perigo de acidentes e insalubridade (4 menções), risco de contrair LER/DORT (3 menções), temperatura e sujeira no local de trabalho (duas

¹²⁸ Os entrevistados reclamaram de entrar muito cedo, às 6 horas da manhã (9 menções) e da longa jornada de 10 horas (3 menções).

menções cada). Possivelmente, os problemas apontados pelos trabalhadores estavam relacionados ao fato da empresa ser mais antiga e das dificuldades que tinha para modificar e melhorar as condições de trabalho¹²⁹.

Avaliando mais detalhadamente as condições de trabalho, verificamos que mais da metade dos entrevistados relatou ter sentido dores ou desconforto físico no trabalho, no mês que antecedeu à pesquisa (Tabela 7, anexo comparação). Além disso, 28,8% afirmaram que o trabalho era duro, 23,1%, disseram que nunca tinham tempo suficiente para realizá-lo (Tabela 8 – anexo comparação) e 22,6% disseram já ter tido problemas de saúde relacionados ao trabalho (Tabela 9, anexo comparação). Mas o dado mais expressivo foi o de 66% dos entrevistados que acreditavam não poder continuar trabalhando no mesmo ritmo até os 60 anos de idade (Tabela 10, anexo comparação).

Afora a intensidade do trabalho, os entrevistados elencaram outros aspectos negativos das condições de trabalho cuja necessidade de melhoria não havia sido devidamente tratada pela empresa. A temperatura na fábrica foi o aspecto mais marcante como causa de desconforto para os trabalhadores e em menor medida o ruído e a poeira no ambiente de trabalho (Tabela 7, anexo comparação). O nível de incômodo relativamente menor destes dois últimos aspectos estava provavelmente relacionado ao alto percentual de uso de instrumentos de proteção individual (IPIs). Um total de 80,8% relatou o uso cotidiano desses aparelhos (Tabela 11, anexo comparação), entre os quais protetores auriculares, aventais e óculos de proteção contra a poeira em áreas específicas da fábrica (especialmente nos setores de pintura e esmaltação).

A experiência e a percepção contraditória, envolvendo ganhos e danos para os trabalhadores, expressou-se também, por um lado, no fato de que 75% dos entrevistados disseram que gostariam que seu filho ou filha trabalhasse na empresa, enquanto apenas 25% deles gostariam que o filho ou filha tivesse a mesma função (Tabela 12, anexo comparação). Em geral, eles desejavam para os filhos funções no setor administrativo ou na engenharia. Por outro, quase a metade dos trabalhadores disse que sua satisfação no trabalho havia melhorado nos últimos 5 anos (Tabela 14, anexo comparação).

¹²⁹ Ver a este respeito comentário do gerente de engenharia industrial, citado na página 3 deste capítulo.

De modo geral, apesar das pesadas demandas sobre os operários, eles se mostraram bastante satisfeitos com diversos aspectos do trabalho na **CookCo** (Tabela II). Aqueles que mais se destacaram pelo alto percentual de satisfação foram: 1º os colegas de trabalho, 2º o salário e 3º a forma como o setor era conduzido. Em termos da avaliação das mudanças ocorridas na empresa, ao longo dos cinco anos anteriores à pesquisa, os aspectos que mais melhoraram para os entrevistados foram: 1º o direito de tomar decisões, 2º a satisfação e o 3º salário. Tais dados indicam que conquanto as contrapartidas materiais fossem fatores importantes para garantir o consentimento, a barganha implícita com os trabalhadores não se esgotava nelas. As relações do trabalhador com sua atividade de trabalho, com os colegas e com a chefia, assim como sua maior participação na organização do processo de trabalho também devem ser compreendidos como condições do envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com os objetivos gerenciais. O papel dessas relações será retomado mais adiante.

Por ora, cabe detalhar melhor a percepção dos trabalhadores sobre as contrapartidas materiais e seu papel em termos da construção do consentimento.

Tabela CookCo II - Você está satisfeito com os seguintes aspectos do seu trabalho?

| | Satisfeito | | Insatisfeito | |
|---|------------|------|--------------|------|
| | nº. | % | nº. | % |
| O seu salário | 46 | 88,5 | 6 | 11,5 |
| As suas perspectivas de carreira | 33 | 63,5 | 19 | 36,5 |
| As condições físicas de trabalho | 42 | 80,8 | 10 | 19,2 |
| As pessoas com quem trabalha (colegas) | 49 | 94,2 | 3 | 5,8 |
| A forma em que o setor onde trabalha é conduzido | 45 | 86,5 | 7 | 13,5 |
| A forma em que as suas habilidades são utilizadas | 43 | 82,7 | 9 | 17,3 |
| O interesse e a qualificação envolvidos no seu trabalho (se o trabalho é interessante e o nível de qualificação adequado) | 43 | 82,7 | 7 | 13,5 |

Tabela CookCo III - Com relação a 5 anos atrás, como você avalia os seguintes aspectos do seu trabalho?

| | Melhor | | Pior | | Igual | | Não respondeu | |
|---------------------------|--------|------|------|------|-------|------|---------------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº. | % |
| Direito de tomar decisões | 29 | 55,8 | 3 | 5,7 | 18 | 34,6 | 2 | 3,8 |
| Carga de trabalho | 15 | 28,8 | 11 | 21,1 | 25 | 49,1 | 1 | 1,9 |
| Salário | 27 | 51,9 | 7 | 13,5 | 17 | 32,7 | 1 | 1,9 |
| Stress | 11 | 21,1 | 19 | 36,5 | 21 | 40,4 | 1 | 1,9 |
| Perspectiva de carreira | 19 | 36,5 | 11 | 21,1 | 19 | 36,5 | 3 | 5,8 |
| Satisfação | 26 | 52,9 | 7 | 13,5 | 18 | 34,6 | 1 | 1,9 |
| Segurança no emprego | 17 | 32,7 | 13 | 25,0 | 20 | 38,5 | 2 | 3,8 |

A média salarial na **CookCo** estava acima da média na região e das outras empresas estudadas e, nesse sentido, representava uma condição privilegiada desses trabalhadores diante das condições gerais do mercado de trabalho. Metade dos entrevistados disse que o salário havia melhorado ao longo dos cinco anos anteriores ao momento da pesquisa, embora se saiba que os salários dos metalúrgicos vinham acumulando perdas com a inflação acumulada desde a década de 90. Apenas um trabalhador da amostra referiu-se a essa situação, como justificativa da sua insatisfação:

“não estou muito satisfeito [com o salário] porque defasou muito. Pelo que a gente faz aqui dentro, trabalho 11 anos, eles deviam melhorar um pouco mais o salário da gente, pelo que a gente faz aqui dentro. É muito corrido. Salário não acompanha o custo de vida.”

(Josué, auxiliar de montagem)

Uma possível razão para a percepção de que o salário melhorou ou permaneceu igual diz respeito ao papel do sindicato. Embora alguém da inflação, os reajustes negociados pela entidade haviam amenizado um pouco as perdas salariais e, além disso, não havia sido assinado nenhum acordo com perda de direitos para os metalúrgicos da região.

Mas o salário e benefícios oferecidos pela empresa de fogões devem ser situados sob o contexto amplo de deterioração das condições de emprego e salários no mercado de

trabalho, configurando uma situação de escassez de alternativas ao emprego na **CookCo**. Nessas circunstâncias, o próprio fato de estar empregado constituía um valor importante para os entrevistados. Perguntamos a eles se achavam que este era um bom emprego, ao que 88,7% responderam que sim. As justificativas giraram em torno das dificuldades em se inserir no mercado de trabalho (11 menções) dado o alto nível de desemprego, o aumento das exigências e a escassez de condições de emprego semelhantes ou melhores que a do emprego atual. Os relatos a seguir, de dois operários da montagem, refletem bem essa sensação:

“Ah, para mim hoje ta bom, pois hoje não tem para onde ir. A gente vê ai, as coisas cada dia mais difíceis, cada dia exigem mais coisas, exige mais e salário mais baixo. Eles querem qualidade, querem grau de instrução, querem formação, mas salário mesmo, entendeu?”

(Ivan, operador de produção)

“É bom porque não tem outro. Cada dia que passa piora o serviço – trabalhamos mais.”

(Miguel, operador de produção)

Essa percepção da falta de alternativas em obter uma condição de trabalho melhor, colaborava para reduzir a expectativa e resistência dos trabalhadores, como expressou o operador Roque, da montagem:

*“Como no país que a gente vive a questão do desemprego é muito grande, que acaba sendo uma necessidade [manter-se no emprego], então você não tem muita opção. Não é que eu esteja insatisfeito [com o emprego na **CookCo**], eu agradeço a Deus pelo que tenho. Mas, ainda acho que poderia ser melhor”.*

Somam-se a essa percepção características como idade, gênero – no caso das mulheres –, a condição de lesionado e em especial a baixa escolaridade e qualificação, principalmente entre o pessoal da montagem, (13 menções) percebidas como barreiras adicionais à obtenção de um emprego melhor. As condições desfavoráveis do mercado de

trabalho e o medo da perda do emprego colaboravam para reduzir as intenções de demissão voluntária e ao fragilizar a posição do trabalhador, reduzem sua capacidade de resistir às decisões e mudanças impostas pela gerencia. Os benefícios materiais, enquanto contrapartidas monetárias que colaboravam com a construção do consentimento eram frágeis para parte dos trabalhadores que demonstravam sua insatisfação com a redução desses benefícios. Por isso mesmo, as condições externas do mercado de trabalho eram uma forma de controle mais poderosa.

Complementando a situação de dependência do trabalhador frente à empresa, há que se ressaltar que a estabilidade do emprego – considerada por diversos autores (Castro, Humphrey) como elemento chave no envolvimento dos trabalhadores aos ‘novos’ métodos de gestão – melhorara para apenas 32,7% e um total de 68% não sentia que tinha um emprego seguro na empresa. De fato, o conjunto de mudanças com o processo de reestruturação produtiva não trouxera consigo uma garantia formal de estabilidade no emprego. Apesar de que a planta já mantinha certa tendência de estabilidade de sua mão de obra central antes da aquisição pela multinacional – como é possível perceber pelo tempo de empresa médio dos entrevistados – tal estabilidade só era garantida para os que tinham adquirido e comunicado doenças relativas ao trabalho. Os demais eram ‘sobreviventes’ do intenso processo de enxugamento de mão de obra por que passara a empresa e tinham clara percepção de que a empresa não hesitaria em demiti-los caso julgasse necessário.

A sensação de insegurança perpassava trabalhadores de todas as idades, em todos os setores. As mulheres tenderam a se sentir mais inseguras que os homens, assim como os trabalhadores com até 5 anos de empresa. Pode-se dizer que essa sensação tinha claros efeitos de controle sobre os trabalhadores, principalmente por que a permanência no emprego era vista como dependente do atendimento de todas as exigências da empresa. Dessa forma, o critério de retenção da força de trabalho era visto como subordinação às determinações gerenciais. As falas a seguir exemplificam esse tipo de percepção. Os dois primeiros não se sentiam seguros, enquanto o terceiro exemplo, sim:

“Eu fico preocupada com o desemprego, então a gente procura fazer o melhor para a gente manter o emprego. O desemprego é um perigo constante.”

(Cássia, operadora de produção do setor de Montagem)

“Quem está seguro hoje em dia? Eu gostaria de estar seguro, mas é difícil. A gente procura fazer o melhor para segurar o emprego, mas não depende só de mim. Depende do mercado, as vendas podem diminuir. Aí, não te mandam embora porque você é bom ou ruim”.

(João Francisco, operador de máquina do setor de Transformação/Estamparia)

“A partir do momento que cumpri normas da empresa não há motivos para ir embora, a não ser que você desobedeça ou faça algo errado”

(Aldo, operador de máquinas do setor de Transformação/Estamparia)

Quanto ao mercado de trabalho interno, pode-se dizer que reproduzia as condições do mercado de trabalho externo, ou seja, haviam poucas vagas, altas exigências e concorrência acirrada. Com a extinção de postos de trabalho e a redução de níveis hierárquicos, no processo de reestruturação da planta, as oportunidades de mobilidade dentro da fábrica tornaram-se bastante limitadas. Não havia um plano de carreira, o que limitava a ascensão dos trabalhadores aos postos de maior salário à abertura de vagas, devido a aposentadoria, morte ou demissão do ocupante do cargo. O recrutamento interno ocorria por meio da divulgação da abertura de vaga e inscrição dos trabalhadores interessados¹³⁰. A percepção geral era de que a qualificação era o principal meio de acesso a essas vagas e, portanto, qualquer expectativa de crescimento requeria o investimento em cursos e treinamentos.

O sindicato adotava uma postura combativa de luta contra a ausência de um plano de carreira, mas não vinha obtendo sucesso nesse aspecto. Pelo contrário, além das limitações à ascensão devido à redução dos níveis hierárquicos, após a aquisição a empresa eliminou a política de abonos salariais por tempo de serviço, que existia anteriormente.

¹³⁰ Caso nenhum dos candidatos internos preenchessem os requisitos para o cargo, o recrutamento era feito, então, no mercado de trabalho externo.

Com isso, somou-se às dificuldades de ascensão interna a redução das possibilidades de aumento dos ganhos pessoais.

Em contraste com o quadro altamente positivo de satisfação com diversos aspectos das condições de emprego, a perspectiva de carreira foi o que obteve a pior avaliação e, em termos de sua evolução ao longo do tempo, o número de respostas ‘melhor’ não se destacou frente às avaliações mais críticas (Tabela CookCo II). Assim, embora a perspectiva de carreira representasse uma fonte de motivação para parte dos trabalhadores, para outros as reduzidas oportunidades de carreira eram motivo de frustração.

4.3 Sistemas de qualidade e processo de trabalho

Estudos sobre a introdução de ‘novos’ métodos gerências de (Humphrey, 1995; Rees, 2001) têm observado como a ênfase em qualidade pode ser vista de forma positiva pelos trabalhadores como um motivo para se orgulhar de seu trabalho e em termos de satisfação com uma empresa que dá ouvidos às sugestões operárias quanto à melhorias na produção. Nesse sentido, esses programas também podem introduzir melhorias para os trabalhadores no processo de trabalho, como forma de facilitar a busca por qualidade.

Entre os métodos gerência mais conhecidos e utilizados pelos trabalhadores da produção (Tabelas 15 e 16 no anexo comparação), destaco a percepção deles acerca do Programa de Qualidade Total e das Certificações, por serem os mais diretamente associados à ênfase em qualidade. Assim, foi possível perceber que a preocupação com qualidade oferecia aos trabalhadores um significado e a possibilidade de identificação com o trabalho e possibilitava a coordenação de interesses dos trabalhadores com a gerência. Por trás da idéia de qualidade estava a figura do cliente e a necessidade de agradá-lo como forma de garantir o emprego. Além disso, algumas melhorias, ainda que restritas, eram percebidas no processo de trabalho, tornando-o menos desgastante fisicamente, ainda que mais rápido.

O principal significado da Qualidade Total mencionado pelos operários foi a qualidade do produto, (com 36 menções). Nesta perspectiva, a qualidade do produto foi

definida enquanto produto “perfeito”, “sem defeitos”, mencionado 15 vezes. Não obstante, dois entrevistados fizeram ressalvas acerca da possibilidade de garantir 100% de acertos no total da produção. A auxiliar de montagem, Maria, comentou que “*alguma coisa passa, pois o trabalho é muito corrido*”¹³¹.

A satisfação do cliente também foi recorrentemente assinalada como significado da Qualidade Total, tendo sido mencionada por 16 entrevistados. Segundo o preparador de máquina Maurício, do setor de esmaltação, a Qualidade Total é um “*fator chave para a satisfação do cliente*”. Entre este tipo de definição, alguns manifestaram preocupação com a “*sobrevivência da empresa*” e a “*garantia de emprego*” condicionada à satisfação do cliente. A operadora da montagem, Júlia, comentou que “*se você tem um produto bom, você tem cliente satisfeito e emprego garantido*”.

A qualidade do desempenho no trabalho também foi um sentido importante atribuído à Qualidade Total, com 13 menções no total. Além da idéia de evitar “*retrabalho*” e “*fazer certo da primeira vez*”, notamos uma preocupação com a busca de aperfeiçoamento contínuo por parte dos trabalhadores – exemplificado na fala da operadora de montagem, Márcia: “*Estamos procurando melhorar cada vez mais, estão exigindo isso da gente*”.

Finalmente, destacou-se entre os trabalhadores dessa empresa a idéia de que o programa de Qualidade Total envolvia não só a qualidade dos produtos, mas também a qualidade das condições de trabalho (6 menções). Questões como segurança, uso de EPIs (equipamentos de proteção individual) e evitar acidentes no trabalho foram mencionados por quatro entrevistados, mas também mencionou-se outras características das condições de trabalho como “*higiene, limpeza, organização*”. A conscientização acerca de questões relacionadas à saúde e prevenção de acidentes pode ser compreendida tendo em vista o processo de preparação, por que passava a empresa na época, para a obtenção de uma certificação internacional de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (mencionado no capítulo 3). A incorporação destas questões pela empresa, também colaborava com a possibilidade de identificação de interesses caros aos trabalhadores com os objetivos da empresa.

¹³¹ Segundo a entrevistada, setenta e cinco pessoas produziam 1600 fogões por dia.

Quanto às Certificações, os operários estavam bastante familiarizados, sobretudo com a ISO9000 (mencionada trinta e uma vezes) e a certificação de saúde, segurança e meio ambiente específica utilizada pela empresa (mencionada vinte e sete vezes). Apesar da grande maioria (96,1%) conhecer o método de sua prática dentro da própria empresa, foi surpreendente que apenas 38,5% dissesse utilizá-las no seu trabalho. Isso pode ser explicado pelo fato dos trabalhadores terem associado o uso da **Certificação** somente aos períodos de preparação para obter a certificação e aos momentos de auditorias. Nesses períodos ocorriam palestras, reuniões e distribuição de livretos com informações. O operador de prensa, Gildo, comentou que como a empresa estava visando obter um novo certificado (o de saúde, segurança e meio ambiente), a ISO9000 havia ficado um pouco de lado:

“faz tempo que a gente não fale muito sobre ela [ISO9000] porque hoje temos o objetivo de alcançar o Global Star - certificado máximo da área de meio ambiente.”

Também o comentário de José, operador de montagem, demonstra que a preocupação com as certificações estava mais ligada aos momentos de auditoria, ainda que houvesse um esforço para manter os procedimentos certificados no cotidiano de trabalho:

“a gente tem que ficar atento e procurar ficar sempre no mesmo nível de quando a gente conseguiu a certificação. Que às vezes a gente consegue a certificação e depois relaxa. Mas com a ISO não dá porque, se não me engano, a cada seis meses tem uma auditoria para ver se está tudo de acordo.”

No geral, as **Certificações** foram associadas principalmente à questão da qualidade (30 menções), principalmente a qualidade do produto e serviços da empresa. Também foram mencionados a qualidade dos fornecedores, do trabalho e das condições gerais da empresa. Cleide, operadora de montagem relatou que: *“para receber certificado ISO9000 a fábrica tem que estar 100%: local de trabalho, funcionário deve ser adequado para fazer a função, produto fabricado, limpeza, higiene. 100% em tudo - máquinas, linha de produção, caixas.”*

Também importante foi o número de menções ao significado das **Certificações** em termos de mercado e concorrência (26 menções). Os operários percebiam a obtenção de **Certificações** como necessária para a “sobrevivência da empresa”, para o produto ser “bem aceito” no mercado e como garantia para a exportação. Ficou bastante claro através das falas dos entrevistados que o desempenho da empresa no mercado tornou-se uma questão de interesse dos trabalhadores. Nesse sentido, eles mostraram-se bastante afinados com a perspectiva gerencial, apontando a importância de ter os produtos e a qualidade da empresa reconhecidos internacionalmente. A idéia subjacente a estes comentários pode ser sintetizada na fala da operadora Luzia: *“eu acho que se ele [refere-se à certificação] favorece a empresa, a empresa para melhor, ele favorece o funcionário”*.

Também quanto às **Certificações**, os entrevistados mencionaram significados relacionados à saúde, segurança e meio ambiente. Foram 27 menções desse tipo e três menções ao bem estar do trabalhador como parte de sua definição.

No que se refere às mudanças no processo de trabalho apesar da percepção heterogênea dos trabalhadores, segundo o setor, cargo, tempo de empresa, idade e gênero, houve a predominância de uma leitura positiva acerca da experiência vivida no local de trabalho.

As condições físicas de trabalho, embora tenham sido avaliadas de forma positiva por 80,8% dos entrevistados, tenderam a gerar mais insatisfação entre os operários mais jovens, com menos tempo de empresa, ocupando funções de auxiliar e operadores de produção da montagem. Por sua vez, entre os trabalhadores dos setores de atividades indiretas de produção (ferramentaria, manutenção, DPA e engenharia de abastecimento), ninguém se disse insatisfeito nesse aspecto (ver tabelas de 49 a 53).

Os motivos das avaliações também foram marcadamente diferentes segundo o setor e a função ocupados. Na montagem, os insatisfeitos destacaram a ‘correria’ do trabalho, o acúmulo de funções e o fato de trabalharem em pé o dia todo. Já operários do setor de esmaltação e pintura reclamaram da inadequação do equipamento ou instalações em que trabalhavam:

*“Precisa de um equipamento melhor. Por exemplo, eu lido com água de re-
uso – a água volta com química. Esta química vem e a roupa e o cabelo da*

gente ficam duros. Isto prejudica a saúde. Fazem 6 anos que mexo com água e fico assim – não há uma melhora”

(Samir, operador de produção, Esmaltação)

“[condições físicas de trabalho] totalmente fora do padrão para o serviço administrativo: área de escritório aberta dentro do barracão em que é feita a pintura a pó”

(Marcelo, planejador de produção, Pintura)

Apesar desses problemas levantados, a percepção de melhorias, da perspectiva dos trabalhadores, colaborava para a construção de consentimento. Na montagem, os satisfeitos destacaram que foram feitas melhorias, reduzindo o desgaste físico dos operadores, que havia diálogo na empresa sobre o assunto e que tinham liberdade para trabalhar da forma que achassem melhor. Já entre operários da transformação/estamparia, a ênfase foi no uso de equipamentos de segurança e procedimentos de prevenção de acidentes, a introdução de máquinas novas e melhorias em relação ao calor no ambiente de trabalho. Os trabalhadores lesionados, por sua vez, estavam satisfeitos por que tinham sido remanejados para funções adequadas às suas limitações.

As mulheres foram as que mais sofreram com a piora da carga e do *stress* no trabalho. Elas concentravam-se no setor de montagem e nos cargos de auxiliar e operadora de produção, nos quais observamos os maiores percentuais de avaliações negativas. Porém, no outro extremo da hierarquia do chão de fábrica, notamos que os planejadores da produção também sofreram com o aumento da carga de trabalho e *stress*. Alguns contrastes chamaram a atenção. Os mais jovens foram os mais otimistas quanto à melhoria da carga de trabalho, no entanto foram os que mais avaliaram o *stress* como pior. Os trabalhadores dos setores de atividades indiretas da produção não parecem ter sofrido com mudanças na carga de trabalho, embora um trabalhador da manutenção tenha apontado piora no *stress*. De forma geral, pode-se dizer que a piora no *stress* afetou mais e de forma mais difusa os trabalhadores entrevistados, do que a carga de trabalho.

Grande parte dos trabalhadores estava satisfeita com a forma como suas habilidades eram utilizadas, assim como com a qualificação e interesse envolvidos no trabalho. Nesse sentido, um dos aspectos que chamou atenção foi o fato de que a mudança para um cargo melhor, ou a esperança de consegui-lo eram fatores que estavam na base do consentimento. Também colaborava nesse sentido, a percepção de que o conteúdo do trabalho correspondia à qualificação do trabalhador. Nos setores de pintura, ferramentaria, DPA e Engenharia de Abastecimento, todos os entrevistados se disseram satisfeitos com a qualificação e interesse envolvidos em seu trabalho.

Os maiores percentuais de insatisfação com a forma de utilização das suas habilidades estavam entre os que tinham 30 anos de idade, mais de 5 anos de empresa e entre as mulheres. Já os insatisfeitos com a qualificação e interesse no trabalho eram principalmente os mais jovens. Em relação a essas duas questões e independente do cargo, função ou setor, os insatisfeitos sentiam que suas habilidades poderiam ser melhor aproveitadas e ressentiam-se pela falta de oportunidades de promoção. Ao que parece, embora a qualificação fosse vista como porta de acesso ao mercado de trabalho interno, ela não necessariamente era absorvida no processo de trabalho, sendo por vezes, sub-utilizada.

4.4 - Envolvimento, participação e supervisão

Uma valiosa observação de Burawoy (1982) sobre a construção do consentimento foi de que, no processo de trabalho capitalista, há uma tendência de aumento das possibilidades de escolha dos trabalhadores, porém dentro de limites cada vez mais estreitos. Freeland (2001) enfatizou ainda que a sensação de liberdade de escolha gera consentimento precisamente por que dá substância concreta a um valor (compromisso normativo, nas palavras do autor) caro à sociedade capitalista: o individualismo. Nesse sentido, as oportunidades de maior participação do trabalhador na tomada de decisões no trabalho é um aspecto importante da construção do consentimento, na medida em que o acomoda às relações sociais na produção, lhe oferecendo a sensação de ‘liberdade de escolha’, embora os limites desta escolha sejam extremamente estreitos.

O aumento da possibilidade de participação na tomada de decisões estava associado à mudança nas formas de supervisão (a ser analisada mais adiante nesse capítulo). Como indicado na tabela II, os entrevistados estavam bastante satisfeitos com a forma de condução de seu setor e consideravam que o direito de tomar decisões no trabalho havia melhorado. A presença de chefias intermediárias no chão de fábrica, na figura dos encarregados, ainda era uma constante na fábrica (Quadro em anexo, capítulo 3), mas sua atuação se caracterizava pela redução da interferência sobre o trabalho operário e maior abertura à participação deles. Um total de 57,7% (tabela XIV) disse estar ativamente envolvidos na tomada de decisões no trabalho e 44,2% que apenas ‘às vezes’ outras pessoas tomavam decisões sobre seu trabalho (tabela XXVII). Grande parte também considerava ter influência sobre diversos aspectos do trabalho, mas em todas essas questões a dispersão das respostas sugere que as mudanças na participação e na relação com gerentes era delimitada e desigual entre os trabalhadores da fábrica.

Primeiramente, no que concerne às decisões em que os operários podiam participar, há que se reconhecer a possibilidade, ainda que limitada, de interferir na organização do processo de trabalho – o que certamente colaborava com a construção de consentimento. Destacaram-se questões relacionadas à segurança e prevenção de acidentes, melhorias no processo de trabalho e negociação de problemas pessoais com a chefia.

O primeiro tipo de decisão assinalado incluía, além da possibilidade de participação na CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), a possibilidade dos operadores acionarem a chefia para interditar uma máquina que representasse risco de acidente. No caso específico de risco iminente, o trabalhador não dependia da autorização gerencial e podia decidir por si mesmo. O operador João Francisco, da transformação, comentou: *“Eu posso tomar decisões em termos de segurança. Se eu vejo que tem algo perigoso, eu posso parar a máquina e não trabalhar mais nela. Isso é uma melhora, pois antigamente a gente não tinha essa liberdade”*.

No caso de melhorias, estas podiam incidir sobre as condições de trabalho e sobre aspectos da eficiência do trabalho, mas dependiam estritamente dos critérios e aval gerencial. Nesse sentido, a possibilidade de influência do pessoal da produção era bem mais limitado. O primeiro tipo de melhoria era encaminhado através do programa de sugestões

da empresa, mas era particularmente mais difícil de ocorrer, como indicou o operador Santos da montagem: “*A maioria das vezes, não dá certo, por causa do ritmo: tem volume para produzir, se diminuir, não dá certo, mas damos opinião, fala com um e outro*”. Já as sugestões do segundo tipo, que envolviam a incorporação do saber operário ao processo de trabalho, pareciam ser mais bem vindas pela gerência, ainda que tivessem que passar por seus critérios de custo e benefício. Essas eram comunicadas diretamente ao chefe imediato. A título de exemplo, o operador de máquina Gomes, da Transformação, contou que na máquina que operava havia um sensor que acusava quando a chapa saía do lugar. Ele deu uma sugestão para que mudassem a posição do sensor e o trabalho de identificação fosse mais eficaz. Sua sugestão foi aceita. Ele observou: “*A gente que está ali no dia-a-dia, às vezes, vê melhor*”.

Finalmente, o último tipo de decisão assinalado envolvia a resolução de problemas pessoais como, por exemplo, negociar com a chefia caso se sentisse prejudicado de alguma forma, sobre como compensar dias não trabalhados em feriados, quando tirar férias e se o trabalhador quisesse ser alocado para uma função mais adequada à sua condição de saúde. Nesses tipos de exemplo, os trabalhadores indicaram facilidade de acesso à chefia responsável e a liberdade de chegarem a uma decisão junto com eles. Tais relatos dos trabalhadores indicaram um estilo gerencial baseado na maior proximidade com os subordinados e sugeriu uma prática de individualização no tratamento de demandas e problemas levantados pelos trabalhadores (resolvidos enquanto problemas ‘pessoais’).

Em segundo lugar, no que concerne à possibilidade de influência dos trabalhadores sobre a atividade de trabalho, foi possível perceber diferenças significativas no interior da fábrica, assim como mecanismos de controle que reduziam a vulnerabilidade da empresa diante da necessidade de cooperação operária. O quadro abaixo resume as circunstâncias observadas:

Tabela CookCo IV - Quanta influência você tem sobre os seguintes aspectos do seu trabalho? (%)

| | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma |
|--------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------|
| Ordem das tarefas | 35,8 | 26,4 | 15,1 | 22,6 |
| Ritmo de trabalho | 47,2 | 7,5 | 17 | 28,3 |
| Modo de fazer o trabalho | 43,4 | 22,3 | 11,3 | 22,6 |

Quadro I: Influência em diferentes aspectos do trabalho X Perfil do entrevistado

| | Mais influentes | Menos influentes |
|---|--|---|
| Ordem das tarefas | Concentravam-se entre os homens, na faixa dos 30 anos, com mais de 11 anos de empresa; | Concentravam-se entre as mulheres, na faixa dos 20 anos, em cargos de auxiliar de montagem, operador de produção, operador de máquina e almoxarife; |
| Ritmo das tarefas | Concentravam-se entre os homens na faixa dos 30 anos, com 1 a 5 anos de empresa, em atividades indiretas de produção e em cargos especializados; | Concentravam-se entre as mulheres, no setor de montagem, nos cargos de auxiliar de montagem, operador de produção e operador de máquina. |
| Modo de realizar as tarefas | Concentravam-se entre os homens, nos setores de pintura, ferramentaria, manutenção, DPA e engenharia de abastecimento e em funções especializadas. | Concentravam-se entre as mulheres, na faixa dos 30 anos, com mais de 11 anos de empresa, nos setores de montagem, esmaltação e transformação, nos cargos de auxiliar de montagem, operador de produção e operador de máquina. |
| OBS: O resumo de análise contido nessa tabela refere-se aos dados das tabelas 9 a 23 em anexo. | | |

Os dados indicaram que os trabalhadores em funções especializadas e em atividades indiretas de produção tinham maior espaço de influência do que a maioria dos operários menos especializados. As mulheres estavam restritas especificamente a esses postos de trabalho que ofereciam menos espaço de influência aos operários.

Isso nos remete aos mecanismos de controle que delimitavam as possibilidades de influência operária na definição das atividades de trabalho. O ritmo era o aspecto que dava menos margem de manipulação e influência aos trabalhadores. Ele estava delimitado seja pela velocidade embutida na tecnologia (notadamente na cadência das linhas de montagem

automatizadas e na programação das prensas na transformação), seja pela necessidade de atender às metas de produção. A transparência de um sistema de produção com estoques reduzidos, como mencionou Castro (1995), também foi observado aqui em termos do controle sobre o fluxo da produção e o atendimento da programação mediante elaboração de relatórios e informatização dos dados sobre a produção.

Assim, quando a demanda estava mais baixa, a velocidade das atividades podia ser mais moderada e quando a demanda estava alta, os trabalhadores precisavam acelerar o ritmo para dar conta do total programado. Os que consideravam ter muita ou alguma influência nesse aspecto destacaram a possibilidade de regulagem das máquinas e da cadência da linha, dependendo da peça a ser produzida; a necessidade de ter mais atenção na montagem de peças mais complexas (que por isso exigiam um pouco mais de tempo); a adequação do ritmo à capacidade dos trabalhadores lesionados e, no caso dos operadores de fora da linha de montagem, o fato de que não precisavam trabalhar no mesmo ritmo que a linha.

Os encarregados continuavam detendo um papel importante de supervisão sobre o desempenho dos operários, como exemplifica a fala do operador Samir da esmaltação, – responsável pelo retrabalho das peças:

“A questão do ritmo depende do estrago das peças. Se começar a acumular muitas peças, o encarregado pressiona. Ele pressiona assim: até na hora de você ir embora, isso tudo tem que estar limpo”.

Na linha de montagem, a influência individual era limitada pela necessidade de acompanhar o ritmo dos colegas, sob o risco de fazer parar a linha. Nesse aspecto, foi possível notar uma combinação entre controle exercido pela chefia imediata e controle exercido pelos colegas. No entanto, essa combinação de mecanismos de controle não necessariamente favorecia os interesses gerenciais, pois na prática podiam se tornar contraditórios. A fala da operadora Maria foi esclarecedora quanto a essa contradição:

“Se a linha vem correndo, eu faço o meu trabalho correndo. [...] Existe pressão do chefe para que a linha seja rápida. A pessoa que controla o

ritmo da linha recebe pressão do chefe para agilizar e dos seus colegas de trabalho para diminuir o ritmo”.

Foi interessante notar como a capacidade de trabalhar mais rápido, por um lado, podia ensejar percepções positivas entre alguns trabalhadores, pois adiantar a produção significava a possibilidade posterior de manter um ritmo mais calmo. Por outro lado, como não haviam postos fixos, ao terminar sua tarefa um trabalhador podia ajudar colegas em outros postos para “adiantar o serviço”, ou quando este não estava conseguindo acompanhar o ritmo da produção. As falas a seguir exemplificam algumas situações:

“A gente pode decidir assim, como nessa produção que eu faço, às vezes, a gente adianta. Dependendo do ritmo que está o fogão na linha a gente consegue trabalhar com as peças adiantadas. Quando a gente está com as peças adiantadas, a gente trabalha mais devagar. Agora, quando acelera o ritmo da linha, ou então dependendo, por exemplo, a gente está fazendo um fogão que ele não é automático, ele é mais corrido. Se ele é automático ele usa mais mão-de-obra e também anda mais devagar, porque as pessoas fazem mais operações”.

(Luzia, operadora de produção, setor de Montagem)

“quanto mais rápido eu fizer o serviço, melhor para mim, eu fico mais sossegado. Bom, sossegado a gente não fica porque eu não consigo ficar parado, quando eu termino o meu trabalho eu vou ajudar os outros, mas fora da linha de montagem”.

(Josué, operador de produção, Montagem)

A relação entre os colegas de trabalho era percebida muito mais em termos de cooperação do que cobrança mútua. Como mencionado no início desse capítulo, os entrevistados sentiam-se bastante satisfeitos com os colegas e os consideravam uma das melhores coisas na empresa. Em parte isso pode ser compreendido em termos da percepção operária acerca de ‘trabalho em grupo’. O **Trabalho em Grupo** era definido pelos trabalhadores principalmente em termos de ajuda mútua, colaboração, cooperação, união.

Os entrevistados enfatizaram as vantagens da colaboração mútua para o trabalho individual em termos de facilitar o serviço e amenizar a carga de trabalho (através dos revezamentos, por exemplo).

Mas também me parece significativo para compreender essa percepção, a ausência de certos processos comumente associados aos métodos gerenciais modernos que estimulam o individualismo e o acirramento da concorrência entre trabalhadores no local de trabalho. Este seria o caso da adoção de sistemas de avaliação individual de performance e sistemas de remuneração e promoções associados a este. Em tais condições, é de se esperar que os trabalhadores compitam entre si por melhores avaliações e oportunidades de carreira. No entanto, nessa planta, não havia um sistema de avaliação individual e as oportunidades de crescimento, como apontado, eram restritas pela falta de uma estrutura de cargos e salários que incorporasse uma preocupação com a mobilidade interna dos operários.

Com relação à ordem e modo de realizar o trabalho, além da necessidade de cumprir a programação, haviam limites claros à possibilidade de influência expressos nas normas e procedimentos de qualidade, relacionados às Certificações (especialmente a ISO9000). A padronização do trabalho era o principal meio de controle sobre a atividade operária. O caráter rotineiro e pré-determinado do trabalho em geral, só era alterado pela intervenção da chefia, como pode ser observado nas falas a seguir:

“eu chego, pego a máquina, já sei o que fazer. Se surgir alguma coisa nova, eu vou consultar o encarregado”.

(Zeca, pintor, setor de Pintura)

“Eu trabalho numa máquina determinada. Agora, o encarregado pode chegar e me mandar para outra máquina, de acordo com a necessidade, porque ele tem o levantamento das peças que são produzidas”. (João Francisco, operador de máquina, setor de Transformação)

“O encarregado define a tarefa que tenho desempenhado. Muitas vezes já tem uma pessoa fazendo a peça-padrão e aí é só continuar. Tem também uma ficha que indica tudo o que eu tenho que fazer naquele dia, tem os códigos das peças que eu tenho que fazer. Todas as peças que eu vou fazer, primeiro eu pego o código dela, faço a primeira peça e levo para o inspetor de qualidade aprovar e dou prosseguimento ao trabalho. Tudo tem que estar dentro das regras/normas”.

(Vagner, operador de máquina, setor de transformação)

No entanto, atendidos os requisitos a serem observados, os trabalhadores eram capazes de encontrar um jeito próprio e mais fácil de realizar o trabalho, cuja possibilidade era interpretada de forma positiva. Isso e a possibilidade de darem sugestões sobre melhorias colaboravam com a satisfação entre os trabalhadores.

Como último aspecto dessa análise, cabe verificar a percepção operária sobre as mudanças na postura gerencial e sua forma de exercício de autoridade.

Tabela CookCo V - Como você avalia os gerentes quanto aos seguintes aspectos?
(%)¹³²

| | Muito bons | Bons | Nem bons nem maus | Fracos | Muito fracos |
|---|-------------------|-------------|--------------------------|---------------|---------------------|
| Manter todos informados | 26,4 | 54,7 | 3,8 | 11,3 | 3,8 |
| Proporcionar chances de sugestão | 5,7 | 56,6 | 11,3 | 18,9 | 5,7 |
| Responder as sugestões | 13,2 | 56,6 | 11,3 | 17 | / |
| Lidar com problemas de trabalho | 13,2 | 56,6 | 15,1 | 9,4 | / |
| Tratar os funcionários de forma correta | 11,3 | 56,6 | 22,6 | 5,7 | 3,8 |

Nos aspectos avaliados acima, os trabalhadores mostraram-se bastante satisfeitos com a atuação gerencial, com destaque para sua capacidade de manter todos informados (que concentrou um total de 81,1% de avaliações positivas, somando as respostas ‘muito

¹³² Não constam nesta tabela o número de entrevistados que não responderam a questão.

bons' e 'bons'). O alto percentual de avaliação positiva sobre os gerentes foi reforçado pela percepção de pouco mais da metade dos trabalhadores, de que eles não enfrentavam nenhum tipo de problema particular com a gerência (tabela XXIX).

Mas isso não deve obscurecer o fato de que 39,6% dos entrevistados percebiam problemas claros com os gerentes da planta, apontando pontos de tensão existentes no chão de fábrica. Entre os problemas apontados pelos entrevistados estavam: a falta de perspectiva de carreira e salários diferenciados para trabalhadores desempenhando a mesma função, perseguição de trabalhadores envolvidos com o sindicato e resistência gerencial nas negociações coletivas (especialmente em se tratando de remuneração), mau tratamento sofrido pelos trabalhadores lesionados (seja preconceito e discriminação, seja falta de informações e esclarecimento), excesso de pressão (por mais produção e ritmo acelerado) e comportamento de alguns gerentes (autoritarismo e arrogância com os funcionários). Não pretendo pormenorizar a análise desses problemas, pois o que interessa compreender, no momento, é como, apesar dos problemas e conflitos latentes, a empresa conseguia garantir o controle e a construção do consentimento no chão de fábrica.

Pedimos aos entrevistados que avaliassem as relações dos trabalhadores com os gerentes da empresa (tabela XVII), ao que 59,6% avaliaram positivamente e 17,3% avaliaram negativamente. Primeiramente, cabe esclarecer o nível gerencial a que o pessoal da produção tinha acesso, qual seja, o das chefias intermediárias, desempenhadas pelos encarregados e supervisores de área e o gerente da produção. Na **CookCo**, havia uma particularidade interessante. O fato de que o gerente da produção, que trabalhava na fábrica desde o começo dos anos 70, havia começado nela como faxineiro terceirizado. Na época, ele não tinha nem o primeiro grau completo. Por reconhecer seu interesse e esforço o próprio dono da empresa na época contratou-o para operário de produção. Ao longo dos anos, ele passou por diversas áreas da produção e paralelamente foi investindo em seus estudos. Chegou a gerente de produção, manutenção e ferramentaria e, na época da pesquisa, tinha nível superior completo em Administração de Empresas, diversos cursos técnicos e duas especializações. Como a planta de fogões tinha muitos funcionários antigos (com cerca de 10 a 20 anos de serviço), este gerente era bastante conhecido no chão de

fábrica e alguns operários, inclusive, mencionaram ter amizade com ele. Ademais seu escritório ficava diretamente no chão de fábrica, com fácil acesso para os trabalhadores.

Mesmo assim, nem todos se sentiam tão próximos da gerência. Nesse sentido, a avaliação negativa dos gerentes, para alguns, se justificava por sua distância em relação aos operários, em especial os da montagem:

“Porque não tem ligação, a coisa mais difícil para um gerente é ter algum tipo de ligação com um operador da linha. A gente só se comunica assim por intermédio dos outros. Do encarregado”.

(José, operador de produção do setor de Montagem)

Enquanto para outros, a aproximação dos supervisores era meramente pragmática e interessada.

“Não há proximidade entre os gerentes e nós, só se aproximam quando há interesse deles. Quando eles querem algo nosso, eles se aproximam. A qualidade total, quando eles alcançaram a ISO 9000, 9002, então eles se aproximaram mais da gente. (...) Nós temos acesso a questões que vão nos afetar porque tem o sindicato que nos informa.”

(Márcia, operadora de produção do setor de Montagem)

Porém, em que pesem as diferentes interpretações operárias da relação com a gerência e as próprias contradições na postura gerencial (tratando de forma desigual os trabalhadores), a forma de exercício de sua autoridade no chão de fábrica constituía uma contrapartida importante às exigências feitas aos trabalhadores. A construção do consentimento parecia se fundar em quatro características principais da atuação gerencial: maior proximidade dos trabalhadores com a redução das distâncias hierárquicas; tratamento individualizado de problemas dos trabalhadores; práticas paternalistas; e constituição de vínculos de confiança entre chefia e subordinados.

A possibilidade de tratar diretamente com a gerência (no caso, o gerente de produção), prescindindo da mediação do encarregado, foi apontada por diversos entrevistados. Tal envolvimento era bastante valorizado pelos trabalhadores e foi,

recorrentemente, apontado como justificativa para a avaliação positiva da relação com os gerentes.

“[Relação com a gerência são boas] Porque não há muita hierarquia. Há uma comunicação direta”

(Cléber, preparador de máquinas no setor de Esmlatação)

“Eu entro na sala do meu gerente a qualquer hora, eu falo o que eu quiser”

(Ângela, operadora de produção do setor de Montagem)

“Porque o nosso gerente sempre faz reunião com o pessoal. Ele não é uma pessoa que fica afastada, sem contato com os funcionários”.

(Nilson, pintor do setor de Esmaltação)

Além da facilidade de acesso aos gerentes, várias declarações diziam respeito à experiência pessoal do trabalhador com eles. Já havíamos notado nessa seção – ao tratar dos tipos de decisão nas quais os trabalhadores da produção participavam – indícios de uma postura gerencial de individualização no tratamento de problemas dos trabalhadores. De fato, essa observação foi reforçada por outros relatos no mesmo sentido, em que os trabalhadores avaliaram os gerentes baseado em suas experiências individuais, como exemplificam as falas a seguir:

“Quando eu precisei do meu gerente, fui bem atendido, não posso reclamar”

(Gildo, operador de máquina do setor Transformação/Estamparia)

“Sempre que precisei conversar com a gerência eu fui bem atendido”

(Joca, assistente de estoque do DPA)

Outra característica interessante, observada nessa planta, era a constituição de vínculos sociais entre trabalhadores e gerentes fora do ambiente de trabalho, extrapolando

as situações profissionais. Elas sugerem que os operários mais antigos, que sobreviveram ao processo de enxugamento da empresa, eram trabalhadores da confiança dos gerentes.

“A gente tem bastante liberdade para conversar com os gerentes. A gente jogava bola com alguns deles”.

(Moisés, almoxarife, setor de Engenharia de Abastecimento)

“Há 12 anos na empresa não tenho o que reclamar de ninguém. Tenho conhecimento e amizade com todos”.

(Cássia, operadora de produção, setor de Montagem)

Outro desdobramento dos laços de confiança entre gerentes e subordinados pôde ser observado em menções a práticas de tipo paternalista na produção. Na opinião dos trabalhadores a seguir, a sua relação com a gerência era boa por que:

“Os gerentes demonstram preocupações com os problemas dos funcionários. Por exemplo, se algum parente seu falecer, eles correm atrás de tudo pra você. Procuram prover as coisas para os funcionários”.

(Samir, operador de produção, setor de Esmaltação)

“Eles liberam décimo-terceiro antes. Teve um menino daqui que se acidentou, eles liberaram para gente passar uma lista de ajuda para ele”.

(Júlia, operadora de produção, setor de Montagem)

A busca de motivação através da individualização da relação e constituição de laços de confiança tinha a sua contrapartida na exigência de reciprocidade, por parte dos gerentes. O outro lado da moeda, nessa relação, era a necessidade de atender às demandas da empresa e se sujeitar às suas exigências. Nisso ficou claro o papel de controle da chefia intermediária. Várias declarações enfatizaram que as relações com os gerentes eram boas, desde que não se criassem problemas e suas exigências fossem atendidas. Entendo portanto, como Humphrey (1995), que a ‘participação’ e ‘envolvimento’ oferecidos aos

trabalhadores não tinham um caráter democrático, pois requeriam a total subordinação aos objetivos gerenciais. A título de exemplo, cabe destacar uma das falas nesse sentido:

“Se você segue as regras, normas da empresa, sempre vai ser visto pela gerência como um bom funcionário”.

(Zeca, pintor, setor de Pintura a pó)

A análise dessa fábrica indicou a permanência de um processo de trabalho predominantemente marcado por tarefas fragmentadas, com tempos e procedimentos pré-determinados e uma clara divisão de gênero, impondo fortes barreiras à entrada e perspectivas profissionais das mulheres na produção. Contudo, a continuidade desses tradicionais mecanismos de controle do trabalho foram combinados a novos mecanismos de controle e formas de construção do consentimento. Nesse sentido, algumas das mudanças ofereciam um contraste claro com as condições vivenciadas pelos trabalhadores no passado, e disto se depreende o significado que tiveram.

Em termos da construção do consentimento, ainda que os salários e benefícios fossem os termos mais explícitos da barganha entre esforço e remuneração, as mudanças na forma de supervisão e a maior abertura às sugestões operárias expressaram melhorias concretas das relações na produção. A nova postura gerencial tomou forma sobre a base das circunstâncias herdadas na trajetória da empresa, isto é, combinou as iniciativas gerenciais de maior envolvimento do trabalhador com a continuidade de práticas paternalistas e constituição de laços pessoais de confiança entre chefia e subordinados. Também a introdução de melhorias nas condições físicas de trabalho devem ter seu significado melhor avaliado, considerando o contraste com as condições herdadas de trabalho pesado, desgastante e danoso à saúde do trabalhador.

Quanto aos mecanismos de controle, se afirmava cada vez mais a exigência de auto-controle dos trabalhadores, ancorada na ênfase em qualidade e na racionalidade do mercado. As relações na produção, reorientadas em torno da qualidade, ensejavam tanto a solidariedade entre colegas quanto o controle mútuo, tanto a coordenação quanto a contradição de interesses entre trabalhadores e gerência. Em meio a esse processo o

sindicato era uma referência segura para o trabalhador e influenciava uma percepção crítica sobre as políticas gerenciais.

CAPÍTULO V – RELAÇÕES NA PRODUÇÃO NA FÁBRICA DE REFRIGERADORES

Para compreender as formas de controle e construção do consentimento é preciso dar a devida atenção à subjetividade operária. Não se pode pressupor, de antemão, um antagonismo de interesses irreduzível entre trabalho e capital (Brawoy, 1982). A interdependência entre ambos, isto é, o fato de que a reprodução de um depende da reprodução do outro, abre a possibilidade de constituição de objetivos em comum. No entanto, isso não significa uma harmonia de interesses subjacente à relação capital-trabalho, mas a possibilidade de que, na prática, interesses específicos dos trabalhadores sejam coordenados com interesses das gerências (Clawson e Fantasia, 1983). Essa possibilidade, por sua vez, não exclui o fato das práticas no local de trabalho serem perpassadas por tensões, contradições e ambigüidades (Pollert, 1996; Delbridge e Lowe, 1997).

Como mostrado no capítulo 3, apesar de ser uma empresa recém instalada e localizada num *greenfield*, a **FridgeCo** teve um processo de mudança marcado pela resistência e combatividade sindical. No local de trabalho, as relações também eram marcadas por tensões e contradições especialmente em razão das diferenças culturais entre os trabalhadores brasileiros e a gerência estrangeira. Também nessa planta, foi possível perceber a pressão que o medo do desemprego e a insegurança exerciam sobre os trabalhadores, agindo como poderoso mecanismo de controle. Embora as contrapartidas materiais (salário) e simbólicas (chance de participação) oferecidas pela empresa fossem menores em comparação com a planta de fogões, o fato da fábrica estar localizado numa cidade com mão de obra abundante e poucas alternativas de emprego, levava os trabalhadores a avaliar a situação de trabalho de forma mais condescendente.

5.1 – A organização do processo de trabalho

Já apontamos no capítulo anterior que, nessa planta recém instalada as mudanças tecnológicas ocorreram em menor medida, pois ela já foi implantada com tecnologia atualizada. No entanto, os trabalhadores sofreram o impacto da eliminação de postos de

trabalho e o processo de terceirização, em especial o do pessoal da manutenção. Assim, o desenvolvimento da polivalência e da multifuncionalidade (acúmulo de funções de diferentes naturezas, como operação, controle de qualidade e manutenção) dos trabalhadores da produção se deu num contexto interno de enfrentamento das decisões tomadas unilateralmente pela empresa.

O chão de fábrica da **FridgeCo** consistia de 11 áreas de atividades na produção de refrigeradores: estamparia, pintura, extrusão, injeção de plástico, *vaccum forming*, espumação, pré-montagem e montagem eram as áreas de atividades diretas da produção. Ferramentaria, manutenção e auditoria de qualidade referiam-se às áreas de atividades indiretas (Quadro 1, anexo cap. 5). Cada uma delas contava com um encarregado responsável¹³³ (Quadro B, anexo cap. 3).

As etapas de fabricação do produto eram divididas em cinco setores, sob responsabilidade de um supervisor cada: 1º. estamparia, pintura e extrusão; 2º. injetoras de plástico; 3º espumação, *vaccum forming*, pré-montagem e montagem; 4º ferramentaria; e 5º manutenção (Quadro B, anexo cap. 3). Os departamentos que consistiam das etapas de produção das peças e partes dos refrigeradores concentravam os principais processos automatizados da planta. Comportavam um número bem menor de trabalhadores relativamente às áreas de trabalho manual intensivo da montagem e pré-montagem. As áreas de estamparia, pintura e extrusão juntas somavam cerca de 60 trabalhadores enquanto a pré-montagem sozinha tinha em torno de 80 (Quadro E, anexo cap. 3). Embora dividida por setores, a produção era organizada como um processo contínuo de forma a ter como foco principal não meramente as necessidades de cada área específica, mas as necessidades da montagem final do produto. O imperativo de prover as ‘necessidades’ da linha de montagem e impedir que ela fosse interrompida apareceu de forma recorrente nas falas dos trabalhadores e gerentes da **FridgeCo**.

A produção de refrigeradores é mais sofisticada do que a produção de fogões e lavadoras de roupa, por que exige trabalho especializado específico do setor para a

¹³³ A área de qualidade constituía uma exceção. Os auditores de qualidade respondiam diretamente aos supervisores de qualidade.

realização de algumas etapas da produção (Pegler, 2000). O sistema de refrigeração e toda a parte de isolamento da caixa interna e externa dos refrigeradores requerem profissionais diferenciados, mais difíceis de encontrar no mercado. Estes consistiam principalmente dos técnicos de manutenção especializados em processos de refrigeração. Também a produção de peças plásticas requeria alguns trabalhadores chave com qualificação e experiência na área de plástico.

Nas etapas de fabricação das peças dos refrigeradores o trabalho consistia da operação de máquinas de base microeletrônica e de sistemas automatizados combinados a algumas operações manuais (por exemplo a rebarba das peças produzidas nas injetoras de plástico e o abastecimento manual das peças no processo automatizado de pintura). Dessa forma, observamos uma combinação de trabalhadores especializados e não especializados (Tabela 1, anexo cap. 5).

Os trabalhadores mais qualificados eram os operadores especializados de nível II e III. Parte deles era composta de trabalhadores com formação técnica e experiência anterior na indústria e parte havia sido treinada internamente. Em geral eles trabalhavam com auxiliares menos qualificados e juntos responsabilizavam-se por duas ou três máquinas (dependendo do tipo de máquina). Dessa forma, havia a possibilidade de ocorrer revezamentos das funções segundo as necessidades da produção (complexidade das peças e volume da demanda, por exemplo) e o desgaste físico dos trabalhadores. Porém, ao contrário do que foi observado na **CookCo** a rotatividade entre postos de trabalho não era uma norma formal na planta de refrigeradores e acontecia de forma mais espontânea do que sistemática (inclusive a escassez de rotatividade entre os postos de trabalho era visto de forma negativa por alguns operadores). O operador Rodrigo, do setor de pintura, responsável por pendurar as peças a serem pintadas, reclamou que exercia sempre as atividades mais pesadas no setor. Ele comentou:

“tem funcionário que tá (sic) ali só para puxar o saco do encarregado. Como ele tem muito isso com o encarregado, o encarregado acaba dando o serviço mais fácil para ele. E aí, você que tá lá se danando no pesado ali, ele (o encarregado) fica com medo de tirar você que dá conta ali, para colocar outro que não sabe se vai dar conta.”

A exigência de no mínimo o 1º grau completo para entrar na empresa pôde ser constatada pelo fato de que não havia nenhum trabalhador abaixo desse nível de escolaridade. Isso remete também ao fato da empresa ser mais nova e não ter ‘herdado’ trabalhadores menos escolarizados, como nas outras duas plantas (Tabela 2, anexo comparação). Os trabalhadores com maior grau de escolaridade estavam na manutenção, qualidade e injetoras (Tabela 2, anexo cap. 5). Inversamente os menos escolarizados ocupavam os setores de pintura, pré-montagem, montagem, *vaccum forming* e um operário da manutenção. Cabe notar que, nessa planta, a área de almoxarifado estava contida no setor de manutenção. Por isso, pudemos observar uma combinação entre trabalhadores qualificados (cujas atribuições técnicas diziam respeito às atividades de manutenção, propriamente ditas) e semi e não qualificados, ligados às atividades de almoxarifado (Tabela 3, anexo cap. 5). Nesse caso, o nome de alguns cargos causava certa confusão, já que o cargo de auxiliar servil de manutenção, por exemplo, consistia de serviços de almoxarifado. Para evitar esse problema, procurei indicar do que se tratava a atividade de trabalho, sempre que fosse relevante.

Os setores de ferramentaria, manutenção, injetoras e qualidade concentravam os trabalhadores da produção com os maiores salários (Tabela 5, anexo cap.5). Os mais baixos salários correspondiam aos setores de pintura, pré-montagem, montagem e espumação. As mulheres estavam concentradas na pré-montagem e montagem, ocupando cargos de auxiliar a operador de produção, com exceção de uma operadora especializada de nível I, no setor de injetoras de plástico (Tabelas 8 e 9, anexo cap. 5). No entanto, mesmo ocupando esse cargo havia uma clara demarcação entre o trabalho dos homens e o das mulheres, como pode ser notado na fala de Manoel, operador de injetora:

“Tem mulher na injeção, só que ela não faz o mesmo serviço que a gente. Meu serviço é colocar a ferramenta na máquina, tirar a peça boa e entregar pra ela. Ela vai pegar as peças, rebarbar e colocar na caixa. O serviço dela é só tirar as peças da máquina e colocar na caixa. O serviço da gente é mais técnico. Você tem que regular a máquina, fazer a máquina trabalhar. É outra função”

Em contraste com a tendência observada na planta de fogões, de barreira à entrada de mulheres após a aquisição, os dados indicaram que na **FridgeCo** a contratação de mulheres continuava estável, ainda que aquém da quantidade de homens contratados (Tabela 11, anexo cap. 5). Na comparação entre as fábricas, a produtora de refrigeradores concentrava o maior número de trabalhadores jovens, na faixa dos 20 anos de idade (Tabela 3, anexo comparação). Apesar da grande quantidade de jovens, notamos que os mais velhos entre os entrevistados (pessoas na faixa dos 40 anos ou mais) estavam em áreas de trabalho mais qualificado como na ferramentaria, manutenção e qualidade, mas também na pré-montagem (Tabela 6, anexo cap. 5). Isso indica a preocupação da empresa em lançar mão de trabalhadores mais experientes, especialmente em áreas estratégicas, cuja mão de obra é mais escassa no mercado. Apesar da busca de maior estabilidade da mão de obra¹³⁴, cabe destacar que nas áreas de pintura e montagem, a quantidade de trabalhadores recém contratados (com até dois anos de serviço) superava a quantidade de trabalhadores mais antigos (há 5 anos ou mais na empresa), o que pode indicar uma maior dificuldade de retenção de trabalhadores nesses departamentos (Tabela 7, anexo cap. 5).

Especialmente nas áreas de manutenção, ferramentaria e qualidade, as atividades eram desenvolvidas sem praticamente qualquer interferência da chefia, em termos de supervisão direta. Estes trabalhadores concentravam um maior grau de responsabilidade que consistia de maior autonomia para tomar decisões sobre solução de problemas e definição de prioridades na realização de suas próprias tarefas. No entanto, ainda era a chefia que se responsabilizava pela solução de problemas que envolvessem o setor e pelo controle sobre o cumprimento da programação estabelecida pelo PCP (Planejamento e Controle da Produção). Portanto, em caso de qualquer desvio em relação ao planejado, a chefia era imediatamente acionada.

Esporadicamente, a empresa oferecia treinamentos internos, para alguns trabalhadores, com o intuito de preencher eventuais vagas nos cargos especializados. A possibilidade de transferência para essas funções significava uma importante ascensão profissional para o pessoal da montagem e pré-montagem e, de fato, representava as principais chances de crescer profissionalmente no chão de fábrica. Embora existisse a

¹³⁴ Ver capítulo 3, sobre a questão dos índices de rotatividade da mão de obra.

possibilidade de treinamento interno oferecida pela empresa, isso não descartava o incentivo ao investimento pessoal do trabalhador em qualificação formal por conta própria.

As áreas de montagem e pré-montagem consistiam essencialmente de um conjunto de tarefas simplificadas, fragmentadas e repetitivas realizados em ritmo acelerado ao longo da jornada. Como mencionado, estes eram os setores que havia o maior número de mulheres da produção, indicando uma clara divisão de gênero que as concentrava nos postos de trabalho manual mais intensivo, menores salários e menores perspectivas de carreira.

No setor de pré-montagem notamos uma função de supervisão direta das atividades de trabalho representada pela figura dos líderes, que correspondia a uma promoção ao cargo de operador especializado I. Estes eram escolhidos pela chefia entre os próprios operadores da área, normalmente baseado no critério da maior experiência. Os líderes em geral eram os operadores mais experientes do setor. Ambos os entrevistados que disseram exercer a função de líder tinham mais de 5 anos de serviço na empresa, embora as idades fossem diferentes. O operador Luiz Carlos tinha 40 anos de idade, enquanto o operador Ivan tinha 29 anos¹³⁵. A função de líder, que envolvia alocar trabalhadores, verificar as necessidades de abastecimento de material e levar informações à chefia, não excluía as tarefas usuais de operador.

Na área de montagem, não observamos a função de líder, mas os operadores mencionaram de forma mais recorrente a intervenção dos encarregados na organização, andamento e solução de problemas. A grande maioria dos operadores nesse setor consistia de trabalhadores sem especialização e em grande medida, sem experiência industrial anterior. A exceção ficava por conta de alguns trabalhadores semi-qualificados, os soldadores (operadores especializados I), que tinham mais experiência, mas representavam uma pequena minoria. Ressalte-se que, ao final da linha de montagem alguns postos de trabalho envolviam além das operações usuais, o preenchimento de relatórios de controle de refugo e número de produtos produzidos.

¹³⁵ Este último comentou que embora exercesse a função de líder não havia recebido uma promoção formal e continuava registrado como operador de produção.

Nessas duas áreas de predominância do trabalho não qualificado, os trabalhadores não detinham postos de trabalho fixos, sendo alocados de acordo com a quantidade de produtos da programação (demanda alta ou baixa), os tipos de modelos sendo produzidos (quanto mais ou menos complexo o modelo, havia a necessidade de um número maior ou menor de trabalhadores na divisão das tarefas) e as contingências do dia a dia (atraso no fornecimento de material, quebra de máquinas e/ou equipamentos, problemas de qualidade, absenteísmo, etc). Dessa forma, tais trabalhadores estavam acostumados a fazer diversos tipos de tarefas diferentes, simples e fragmentadas, porém em ritmo acelerado e por vezes, acumulando um número maior de tarefas.

Na base da hierarquia fabril estava o cargo de auxiliar de produção. Este era o cargo inicial para a grande maioria dos trabalhadores recém contratados, a não ser aqueles contratados para ocupar postos especializados. Em geral, entrava-se na produção mediante contrato temporário na função de auxiliar (com duração de três meses e possibilidade de renovação por mais três meses). Caso o trabalhador fosse efetivado, após completar cerca de um ano ele era ‘promovido’ ao cargo de operador de produção, o que implicava em reajuste salarial, mas não incorria em mudança de função. O cargo de operador de produção envolvia praticamente todas as tarefas essencialmente manuais e sem qualificação seja das áreas de pré-montagem e montagem, assim como das áreas de pintura, espumação e extrusão. Esse cargo correspondia à menor faixa salarial do pessoal do chão de fábrica (Tabela 12, anexo cap. 5).

Acima do cargo de operador de produção vinha o cargo de operador especializado, dividido em três níveis I, II e III. A promoção para estes cargos implicava em reajuste salarial e mudança e/ou acúmulo de atribuições e responsabilidades. Entre os operadores especializados I estavam os soldadores da montagem, os líderes da pré-montagem e os trabalhadores que faziam acabamento das peças no setor de injetoras (rebarba das peças plásticas). Os operadores especializados II e III eram operadores de máquinas e se diferenciavam segundo a qualificação, o tipo de máquina operada e a permissão que tinham ou não para programar as máquinas, modificar sua regulagem ou trocar moldes. No caso do setor de injetoras, por exemplo, o cargo de operador III era o mais flexível, pois ele também podia realizar as atividades de operador I e II, mas era o único responsável pela programação e troca do molde das máquinas.

O setor de manutenção da **FridgeCo** havia sido terceirizado pouco tempo antes da realização da pesquisa. Dessa forma, todos os trabalhadores tinham o *status* de prestadores de serviço e respondiam a um supervisor que também não era contratado direto da empresa (Quadro B, anexo cap. 3). O sindicato fora capaz de amortecer um pouco o impacto desse processo para os trabalhadores, minimizando suas perdas financeiras e políticas¹³⁶. No entanto, a transferência para uma empresa terceira levou a avaliações diferenciadas entre esses operários, alguns vislumbrando a possibilidade de ascender profissionalmente com a reorganização do setor e a mudança de chefia e outros identificando no processo uma barreira à perspectiva profissional que tinham anteriormente.

5.2 - Exigências e contrapartidas

A construção do consentimento com relação ao processo de trabalho descrito dependia do oferecimento de contrapartidas que atendessem parcelas significativas dos interesses dos trabalhadores. Assim como na planta de fogões, na **FridgeCo** a barganha entre esforço e remuneração tinha nas contrapartidas materiais e na relação com os colegas elementos significativos que compensavam pelas exigências gerenciais (Tabela 6, anexo comparação). A tabela abaixo indica as principais respostas dadas pelos trabalhadores à questão sobre as melhores e as piores coisas de se trabalhar na empresa:

¹³⁶ Para mais detalhes, ver capítulo 3.

Tabela I – Quais as três melhores e piores coisas de se trabalhar na FridgeCo?

| Melhores Coisas | Nº | % | Piores Coisas | Nº | % |
|------------------------|-----------|----------|--|-----------|----------|
| salário | 21 | 40,4 | jornada | 14 | 26,9 |
| colegas | 17 | 32,7 | “não tem” | 11 | 21,1 |
| benefícios | 14 | 26,9 | problemas com a chefia / condições físicas | 8 | 15,4 |
| | | | | | |

Nº refere-se ao número de trabalhadores que mencionaram o referido tema.
Fonte: Pesquisa de campo.

Como era de se esperar, as contrapartidas materiais expressas no salário e benefícios foram aspectos considerados importantes pelos trabalhadores. No entanto, chamou a atenção a importância dada aos colegas de trabalho, o que sugere o papel significativo das relações sociais no local de trabalho como parte da construção do consenso em relação ao processo de trabalho. A busca de integrar-se socialmente com os colegas passa pela reafirmação das regras de conduta e comportamento no local de trabalho (Burawoy, 1982; Durand e Stewart, 1998). Assim, por um lado, os laços sociais tornam o trabalho mais significativo e, por outro, colaboram para a reprodução das relações na produção. Retomarei esta questão mais adiante.

Quanto às piores coisas mencionadas pelos entrevistados, chamou a atenção o fato de ter havido 20 menções à inexistência de aspectos negativos na empresa. Tal recusa em criticar a empresa pode estar relacionado, em parte, ao fato de boa parte dos trabalhadores serem jovens, sem experiência anterior em indústria e, portanto, sem expectativas claras sobre o trabalho industrial. Mas também, em parte, ao fato da fábrica estar localizada numa cidade com poucas opções de emprego, na qual a presença de uma grande empresa se destacava significativamente. Já as piores coisas apontadas indicaram algumas questões sensíveis para os trabalhadores, quais sejam, a jornada de trabalho, alguns aspectos das condições físicas de trabalho e problemas com a chefia. Em relação à jornada de trabalho,

as principais reclamações foram com relação ao horário (12 menções)¹³⁷, ao pouco tempo de almoço¹³⁸ (4 menções), a longa jornada e o excesso de horas extras (duas menções cada). Os aspectos negativos das condições físicas envolviam o barulho (duas menções), o calor (duas menções), o excesso de trabalho (duas menções) o ritmo acelerado e o caráter repetitivo do trabalho (uma menção cada). Com relação à chefia, os entrevistados manifestaram insatisfação com a diretoria da empresa (4 menções), o excesso de pressão e cobrança dos chefes imediatos (4 menções) e a forma de tratar os trabalhadores (uma menção).

Completando o quadro sobre as condições de trabalho a que os operários estavam submetidos, vimos que, em comum às outras duas empresas, a temperatura no ambiente de trabalho era a principal fonte de desconforto (mencionado por 55,1% dos entrevistados) e, em menor medida o ruído e a poeira, mencionados por 11,5% e 27,5%, dos entrevistados respectivamente (Tabela 7, anexo comparação).

Verificamos que 48,1% dos entrevistados havia sentido dores físicas relacionadas ao trabalho no mês que antecedeu a pesquisa (Tabela 7, anexo comparações). Além disso, 30,8% consideravam seu trabalho duro, 28,8% disseram nunca ter tempo suficiente para concluir o trabalho, 28,8% já tiveram algum problema de saúde relacionado ao trabalho e 70% considerava que não poderia continuar trabalhando no mesmo ritmo até os 60 anos de idade. O significado deste número é ainda mais crítico se levarmos em conta que a média de tempo de empresa dos entrevistados era de 3,9 anos (Tabela 5, anexo comparação). Isso significa que a atividade de trabalho podia ter efeitos nocivos sobre a saúde do trabalhador em apenas poucos anos. As tabelas 13 e 14 (anexo, cap. 5) indicaram que mesmo entre os mais jovens (na faixa de 20 anos de idade) havia ocorrência de problemas de saúde (23,1% deles disseram já ter tido algum problema), que aumentava junto com a idade dos trabalhadores. E a partir de 3 anos de serviço na fábrica, a ocorrência de problemas de saúde chegava a 33,3%. Nestas respostas, a quantidade de avaliações negativas superou às das outras duas empresas (Tabelas 8, 9 e 10, no anexo comparações) o que pode estar

¹³⁷ Os entrevistados mencionaram ter que entrar muito cedo (o primeiro turno começava às 5:45 da manhã), sair muito tarde no caso dos trabalhadores do segundo turno (saíam à meia noite) ou ter que trabalhar no turno da noite.

¹³⁸ Os operários tinham apenas uma hora de intervalo de almoço.

relacionado ao fato dessa ser a empresa em que os trabalhadores menos usavam aparelhos de proteção no trabalho (Tabela 11, anexo comparações).

Diante destas circunstâncias, embora 61,5% dos entrevistados quisessem que seu filho ou filha trabalhasse na empresa, 76,9% não queria que o filho ou filha tivesse a mesma função que a sua. Mesmo assim, parte significativa dos entrevistados disse estar satisfeito com diversos aspectos do trabalho e 46,2% avaliaram que sua satisfação com o trabalho havia melhorado desde que entraram na empresa (Tabela 14, anexo comparação).

Apesar dos problemas envolvendo as condições de trabalho, os trabalhadores entrevistados mostraram-se bastante satisfeitos com diversos aspectos do trabalho. Assim como na planta de fogões (Tabela 13, anexo comparações), os colegas de trabalho foram o aspecto que obteve a maior quantidade de avaliações positivas, seguido do interesse e qualificação envolvido no trabalho e da forma como o setor era conduzido (retomarei estes temas mais adiante). No que concerne às mudanças na fábrica, os aspectos que mais melhoraram para os entrevistados foram: 1º salário; 2º direito de tomar decisões; e 3º satisfação com o trabalho.

Tabela II - Você está satisfeito com os seguintes aspectos do seu trabalho?

| | Satisfeito | | Insatisfeito | |
|---|------------|------|--------------|------|
| | nº. | % | nº. | % |
| O seu salário | 42 | 80,7 | 10 | 19,2 |
| As suas perspectivas de carreira | 34 | 65,3 | 18 | 34,6 |
| As condições físicas de trabalho | 43 | 82,6 | 9 | 17,3 |
| As pessoas com quem trabalha (colegas) | 50 | 96,2 | 2 | 3,8 |
| A forma em que o setor onde trabalha é conduzido | 44 | 84,7 | 7 | 13,5 |
| A forma em que as suas habilidades são utilizadas | 38 | 73,1 | 14 | 26,9 |
| O interesse e a qualificação envolvidos no seu trabalho (se o trabalho é interessante e o nível de qualificação adequado) | 45 | 86,5 | 7 | 13,5 |

Tabela III - Com relação a 5 anos atrás, como você avalia os seguintes aspectos do seu trabalho?

| | Melhor | | Pior | | Igual | | Não respondeu | |
|---------------------------|--------|-------|------|-------|-------|-------|---------------|------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Direito de tomar decisões | 30 | 57,7% | 4 | 7,7% | 17 | 32,7% | 1 | 1,9% |
| Carga de trabalho | 11 | 21,2% | 15 | 28,8% | 26 | 50% | - | - |
| Salário | 36 | 69,2% | 5 | 9,6% | 10 | 19,2% | 1 | 1,9% |
| Stress | 6 | 11,5% | 19 | 36,5% | 25 | 48,1% | 2 | 3,8% |
| Perspectiva de carreira | 23 | 44,2% | 10 | 19,2% | 15 | 28,9% | 4 | 7,7% |
| Satisfação | 24 | 46,2% | 6 | 11,5% | 21 | 40,4% | 1 | 1,9% |
| Segurança no emprego | 16 | 30,8% | 8 | 15,4% | 24 | 46,2% | 4 | 7,7% |

A começar pela análise da percepção operária sobre as contrapartidas materiais envolvidas no trabalho, há que se levar em conta a localização da **FridgeCo** numa cidade sem tradição industrial, com poucas alternativas de emprego e baixos salários. Tal circunstância era um fator de vantagem para a empresa, na medida em que tornava o emprego bastante atraente para os moradores da região, mesmo oferecendo salários mais baixos que outras empresas do setor, como os da **CookCo** por exemplo (Tabela 1, anexo comparação).

A percepção de que a empresa pagava bons salários, equivalentes ou superiores à média paga no mercado foi a principal justificativa para a satisfação (12 menções). Tal avaliação era favorecida pela experiência pessoal dos trabalhadores e o fato de que para parte deles, o salário pago pela **FridgeCo** era o melhor que já tiveram. As falas a seguir ilustram essa situação:

“[Satisfeita com o salário] *Pelo que eu já ganhei em outras empresas... isso aqui eu não vou conseguir ganhar em outras.*” (Eliana, auxiliar de produção na pré-montagem)

“*Aí fora não encontra o salário que a gente recebe. Aqui dentro a gente recebe melhor*” (João, operador especializado III)

“Antes de eu entrar aqui, eu ganhava pouco. Então, o salário que eu ganho aqui dá pra me manter”. (Luiz, auxiliar de produção na pintura)

Apesar de grande parte considerar que o salário era satisfatório por que atendia suas necessidades e padrão de vida (10 menções), isso não excluía a vontade de ganhar mais. Nesse sentido, o que colaborava para refrear as expectativas de aumento salarial e fazê-los se conformarem com os ganhos era a avaliação sobre as condições do mercado de trabalho. A escassez de alternativas melhores no mercado de trabalho foi mencionada por 6 pessoas e 5 consideravam que o salário estava bom, em se tratando das condições econômicas do momento. Os dois operários abaixo justificaram sua satisfação da seguinte maneira:

“Considerando a situação geral, o desemprego, o salário não está bom, mas também não está ruim”. (Denis, auxiliar de produção na Pré-Montagem)

“Estou satisfeito pelas condições aí de fora. Tá difícil emprego e quem tem um salário como o meu tem que agradecer a Deus, que não é todo mundo que tem” (Marco Aurélio, operador especializado I, da Estamparia)

Assim como na planta anterior, a falta de garantia de estabilidade também fazia parte do cotidiano fabril, sendo que apenas 30,8% consideravam que a segurança no emprego havia melhorado desde que entraram na empresa. Os trabalhadores da planta de refrigeradores foram os que menos perceberam melhoria na estabilidade do emprego (Tabela 14, anexo comparação) e os que mais se sentiam inseguros (79,6% considerava que não tinha um emprego seguro)¹³⁹.

A vontade de permanecer na empresa estava relacionada não apenas à comparação de suas condições de emprego com a situação geral do mercado de trabalho, mas, para parte dos entrevistados, à perspectiva de crescer profissionalmente dentro da empresa. Embora a empresa não tivesse um plano de carreira estruturado, mais da metade dos entrevistados

¹³⁹ Ver Tabela 8, anexo comparação.

estava satisfeito com as perspectivas de carreira (Tabela II, acima) e 44,2% consideravam que tais perspectivas haviam melhorado. A avaliação de melhoria das perspectivas de carreira foi a melhor das três empresas, o que surpreende considerando o fato de que a planta de lavadoras de roupa, por exemplo, apresentou uma avaliação menos positiva apesar de ter um plano de carreira sistematizado para o pessoal do chão de fábrica (Tabela 14, anexo comparação).

Em parte isso estava relacionado ao fato da maioria dos trabalhadores serem jovens e estarem dispostos a investir em estudo e qualificação como forma de crescer profissionalmente. Dezesete pessoas afirmaram ter perspectiva de conseguir ocupar postos de trabalho melhores e treze menções foram feitas ao fato de que tal possibilidade dependia do esforço pessoal (destas, oito menções referiam-se à necessidade de investir em qualificação e quatro à necessidade de mostrar um bom desempenho no trabalho). No entanto, parte dos entrevistados estava satisfeito pelo simples fato de estar empregado, mesmo não tendo perspectiva de carreira. Nove pessoas mencionaram que estavam satisfeitas apesar da pouca perspectiva de carreira, sendo que cinco delas eram mulheres. Nesse aspecto, as condições impostas às mulheres consistiam de um claro mecanismo de controle, delimitando possibilidades e expectativas no trabalho de forma bastante restrita. Para esclarecer essa situação, vale a pena citar as falas de duas operárias que se disseram satisfeitas com suas perspectivas de carreira:

“Difícil ter uma meta dentro da empresa. A empresa avisou que não tem oportunidades” (Ana Maria, auxiliar de produção na Montagem)

“Eu acho que os homens têm mais chances, por ser uma fábrica que tem poucas mulheres” (Aparecida, operadora de produção na Montagem)

Pudemos perceber que as contrapartidas oferecidas pela empresa por vezes eram alvo de crítica e os trabalhadores manifestavam a vontade de ter condições de emprego melhores. No entanto, a percepção sobre as condições gerais de desemprego e formas precárias de emprego colaboravam para que os trabalhadores se conformassem com sua situação, ao menos naquele momento. A **FridgeCo** conseguia obter vantagens adicionais de controle sobre sua força de trabalho devido sua localização num *greenfield*, que tornava

suas condições de emprego vantajosas em comparação com o mercado de trabalho local. A contratação de trabalhadores jovens e sem experiência na indústria facilitava a construção de consentimento com as condições de trabalho, seja por que eles eram menos críticos na avaliação que faziam da empresa, seja por que, em início de carreira, eram mais positivos em relação à perspectiva de investir em qualificação e tentar crescer profissionalmente. E a divisão de gênero na produção atuava como mecanismo de controle sobre as mulheres, rebaixando suas expectativas e reivindicações de condições de emprego melhores.

5.3 - Sistemas de qualidade e processo de trabalho

Os aspectos com os quais os trabalhadores estavam mais satisfeitos, quais sejam, os colegas, o interesse e qualificação envolvidos no trabalho e a forma como seu setor era conduzido, envolviam contrapartidas simbólicas relacionadas aos sistemas de qualidade implementados pela empresa. A redefinição das relações na produção, operada por tais sistemas, atendia a interesses caros aos trabalhadores, o que permitia sua coordenação com interesses da gerência. A emergência de objetivos comuns entre trabalhadores e empresa girava em torno da ênfase em qualidade e os significados atribuídos a ela. Apesar das contradições que ensejava, o discurso da qualidade constituía um eixo de identificação e organização das relações no processo de trabalho.

A **FridgeCo** adotava um programa próprio de Qualidade Total importado de sua matriz européia, o qual envolvia índices e ferramentas para o controle de qualidade ao longo de todo o processo de produção. Os principais significados atribuídos à Qualidade Total, pelos trabalhadores, envolviam a qualidade do desempenho no trabalho, ou seja, “*fazer o trabalho bem feito*” (mencionado 7 vezes), a idéia de seguir os padrões e normas da empresa (mencionado 6 vezes) e evitar retrabalho (mencionado 3 vezes). O soldador Marcos, do setor de montagem, afirmou que para ele Qualidade Total significava:

*“Tudo o que for fazer, que seja feito uma única vez, sem ‘retrabalho’.
Sempre procurando satisfazer as necessidades dos clientes, mantendo a*

atenção no que está sendo feito, com dedicação, compromisso total, responsabilidade.”

Somente nesta planta observamos entre os entrevistados tamanha ênfase na necessidade de seguir as normas, padrões e exigências da empresa, sugerindo a importância das normas formais de padronização da produção como mecanismo de controle do trabalho. A empresa adotava na produção o uso da Folha de Instrução de Trabalho (FIT), que determinava o tempo, procedimentos e padrões de qualidade na realização das tarefas. Duas falas de operadores da pré-montagem exemplificam esta percepção. Gilberto definiu a Qualidade Total da seguinte forma: *“Tem que seguir as normas da empresa, manter a qualidade”*. E a definição de Eliana apresentou o mesmo sentido: *“É fazer tudo certo do jeito que a firma estabelece os padrões, que se alguém esqueceu de uma peçinha vai dar um problema...”*.

Apareceu também a idéia de satisfação do cliente (mencionada 15 vezes) através da qualidade dos produtos e/ou serviços da empresa. O operador III, Milton comentou:

“Hoje no mercado, a qualidade do produto é imprescindível. Sem ela o cliente vai embora”

Também nessa empresa observamos algumas considerações mais críticas com relação à efetividade da qualidade total, como por exemplo o operador de injetora Hélio, para quem Qualidade Total *“é deixar um produto 100%. Embora nenhuma fábrica consegue fazer isso, mas é aquele produto que você vê e chama a sua atenção. Por exemplo se você vai comprar um carro, você olha pelo design, a gente compra. O refrigerador também não tem qualidade total. Sempre tem alguma coisinha que tá torta, meio ruim, não se chega a 100%”*. Já Fernando, operador do mesmo setor, considerou:

“A empresa não usa [programa de Qualidade Total], o que sei não é da prática da empresa. Aprendi pela minha conta no curso que eu fiz, com as palestras, apostilas, livros, revistas de qualidade que estão na biblioteca. (...) Qualidade total, pelo meu conhecimento seria uma qualidade não só em peças, mas também como ambiente de trabalho, condições de funcionário, condições que são oferecidas para o trabalhador não chegar

no final do dia e ele está completamente acabado. Um ambiente de trabalho muito bom, visando lucro para empresa e funcionário”.

Falas desse tipo indicaram a percepção de alguns trabalhadores acerca do peso das exigências que lhe eram feitas e também do fato de que seu ponto de vista nem sempre era considerado pela empresa. A experiência vivida no trabalho, envolvendo o ritmo intenso da produção e a sobrecarga dos trabalhadores, também influenciava a percepção dos trabalhadores sobre a qualidade.

Com relação às Certificações, quase a totalidade dos trabalhadores afirmou utilizá-las (apenas um operador de injetora de plástico disse não ter muito acesso ao método em seu cotidiano). A ISO9000 foi a certificação mais mencionada pelos entrevistados (citada vinte e oito vezes). Alguns entrevistados mencionaram palestras oferecidas pela empresa sobre este assunto (5 menções). A ISO14000, por sua vez, que estava em vias de ser obtida pela empresa, pareceu bem menos difundida entre os operários, tendo sido mencionada apenas sete vezes. Esta certificação foi especificamente associada a preocupações relativas ao meio ambiente, como a prevenção de acidentes e redução do impacto ambiental das atividades da empresa. Apenas dois entrevistados mencionaram que a questão da saúde também estava incluída entre os objetivos desse tipo de certificação. A certificação de meio ambiente era predominantemente associada aos efeitos da empresa sobre seu entorno. Diferente, por exemplo, da percepção observada na planta de fogões, que envolvia a idéia de saúde e segurança dentro da fábrica. Talvez por isso, mesmo operários que estavam familiarizados com esta certificação, na planta de refrigeradores, disseram não utilizá-la, por entenderem que ela não se aplicava ao cotidiano de trabalho.

Já a certificação pela norma ISO9000 foi mais associada ao dia a dia de trabalho e incorporava a lógica da concorrência de mercado às preocupações do trabalhador. Quarenta e duas menções foram feitas ao papel das Certificações em relação ao mercado, entre as quais as principais idéias foram: a necessidade de ter Certificação para exportar (dezesseis menções), a busca de satisfazer o cliente e oferecer-lhe uma garantia (mencionados cinco vezes cada) e a idéia de que as Certificações melhoram e divulgam o nome da empresa (mencionado três vezes) – seu uso enquanto instrumento de *marketing*. Tereza, uma operadora da pré-montagem, avaliou as Certificações da seguinte forma:

“Acho que é muito importante para a empresa. Não só para a empresa, mas para nós também, pois se ela consegue uma certificação, abre mais uma porta no mercado”.

O tema da qualidade também foi bastante recorrente na percepção dos trabalhadores quanto a este método de gestão. Foram um total de 36 (trinta e seis) menções, incluindo 29 (vinte e nove) menções à qualidade do produto e diversos aspectos da produção e 5 (cinco) menções à melhoria contínua. Apenas um operário da pintura mencionou que a qualidade de vida constava entre os itens das Certificações e dois consideraram que as Certificações implicavam no aprimoramento do conhecimento dos empregados, como contrapartida da melhoria em qualidade.

A percepção das Certificações enquanto normas e procedimentos a serem seguidos também marcou presença nessa empresa (mencionado treze vezes), indicando um dos mecanismos pelos quais se operava a internalização do controle pelos operários. Foram treze menções à necessidade de trabalhar sempre de acordo com as normas, procedimentos e padrões internacionais estipulados. A operadora de montagem Rosalina, por exemplo, definiu o método como *“Regras a seguir para se manter no mercado”*. O operador de injetoras, João, por sua vez, descreveu da seguinte maneira:

“Na minha área, por exemplo, eu injeto peças plásticas, então a peça tem que sair dali com 100% de qualidade. Não pode ter um risco, não pode ter uma tonalidade fora do padrão”.

A formalização dos sistemas de qualidade tinha uma séria de implicações sobre o processo de trabalho. Uma delas era o fato de que a responsabilidade pela produção era cobrada do coletivo de trabalhadores em diferentes segmentos do processo. Embora não houvessem atividades efetivamente organizadas em termos de grupos semi-autônomos, havia na empresa uma forte ênfase no trabalho em grupo, cujo significado orientava as relações na produção.

A idéia que se destacou amplamente foi a de que Trabalho em Grupo significava ajuda mútua, colaboração, cooperação (mencionado vinte e três vezes) e união (nove menções). Dois trabalhadores mencionaram que o trabalho em grupo também implicava em “corrigir” o colega que estivesse fazendo algo errado no trabalho. Os entrevistados

referiram-se ao fato de trabalharem juntos, lado a lado, como na linha de montagem, por exemplo, mas também às práticas de revezamento de funções, grupos de melhoria e reuniões como “Trabalho em Grupo”. Outro significado importante na empresa foi a idéia de que o Trabalho em Grupo favorecia a produção e a produtividade, aumentando seu potencial (5 menções), sendo que foram feitas 3 menções à melhoria dos resultados da produção e 5 menções à melhorias no trabalho.

Este tipo de percepção com relação ao trabalho orientava as relações na produção, coordenando interesses em torno da qualidade. Nesse sentido, a maior responsabilidade pela qualidade e a preocupação com os clientes e mercado colaborava com a internalização do controle pelos trabalhadores. Na relação com os colegas, isso significava por um lado, ajuda mútua, já que a responsabilidade era de todos, mas também atenção e controle sobre o trabalho do colega.

No que concerne às atividades de trabalho, a grande maioria dos entrevistados se disse satisfeita com as condições físicas (Tabela II). Isso envolvia a consideração de que, apesar de corrido, o trabalho não era excessivamente pesado (duas menções), o fato de nunca ter tido problemas de saúde ou acidente (3 menções) e, principalmente, o fato do trabalho ser considerado satisfatoriamente seguro (ocorreram cinco menções ao uso de equipamentos de segurança e ao fato do trabalho não envolver riscos significativos). No entanto, a carga de trabalho e o *stress* haviam melhorado para apenas uma pequena parcela deles (Tabela III).

Cerca de metade dos entrevistados considerava que não haviam ocorrido mudanças significativas na carga de trabalho (50%) nem no *stress* (48,1%), desde o momento em que entraram na empresa (Tabela III). No entanto, 28,8% e 36,5% avaliaram ter havido piora na carga e *stress* respectivamente.

Com relação ao tempo de empresa (Tabela 31, anexo cap. 5), chamou a atenção o fato da maioria dos entrevistados que considerou a carga de trabalho ‘melhor’ ter mais de três anos de empresa (duas exceções foram dois entrevistados com 2 anos de empresa). Sendo assim, cabe fazer referência a algumas circunstâncias da história da planta que

podem ajudar a compreender a percepção destes trabalhadores com mais tempo de empresa.

Em 1999 ocorreu a primeira greve nessa planta. Uma das principais reivindicações em pauta foi a extinção das horas extras aos sábados, prática comum até então, e considerada excessiva por trabalhadores e seus representantes sindicais. O encerramento desse episódio, com uma importante vitória dos trabalhadores em termos de redução das exigências de horas extras foi seguido pela renovação do quadro gerencial e a descentralização das decisões da planta, antes concentradas na matriz em São Paulo. Com a mudança da cúpula gerencial da planta também houve um recuo na política da empresa de marginalização do sindicato e começou uma maior aproximação a partir do ano 2000 – mudança reconhecida tanto pelo gerente de Recursos Humanos da empresa quanto pelo dirigente sindical de base e parte dos trabalhadores. Como as entrevistas foram realizadas em 2003, é possível que a percepção de melhorias estivesse ligada a estes fatos ocorridos a cerca de três anos.

Outros fatores como idade do entrevistado, departamento e cargo¹⁴⁰ também não apresentaram influência clara (Tabelas 30, 32 e 33, anexo cap. 5). Havia representantes de praticamente todas as faixas de idade, setores e funções envolvidos na amostra, nos três tipos de resposta. Já em termos de gênero, cabe ressaltar que, dos 11 entrevistados que responderam ‘melhor’, apenas uma era mulher (Tabela 29, anexo cap. 5). Assim, do total de doze mulheres entrevistadas, sete não perceberam mudanças, quatro perceberam mudanças para pior e apenas uma considerou que houve melhoria da carga de trabalho.

Entre os que responderam ‘igual’, obtivemos poucos comentários, porém bastante elucidativos. Chamou-nos a atenção, por exemplo, uma operária da montagem que disse que a linha sempre foi ‘puxada’ (isto é, em ritmo acelerado), desde o momento em que entrara na empresa havia cerca de dois anos. Também nos pareceu relevante o comentário de dois operadores do setor de injetoras que disseram que o ritmo das atividades no setor havia aumentado, mas não consideravam isso uma piora. Um deles foi o operador III, Fernando, que explicou seu ponto de vista da seguinte forma:

¹⁴⁰ Uma exceção fica por conta dos auxiliares de produção, ou seja, o fato de que nenhum deles apontou melhoria na carga de trabalho.

“é a mesma coisa... a agilidade do setor ficou maior. Antigamente era muito mais lento do que é hoje. Deram condições. Menos problemas de risco.”

Tais respostas indicaram a continuidade de um trabalho intenso ao longo do tempo e também o fato de que o aumento do ritmo de trabalho não necessariamente era interpretado de forma negativa.

Entre os que responderam ‘pior’, a principal razão apontada foi o fato da carga de trabalho ter aumentado. Nesse sentido, os entrevistados mencionaram a redução de postos de trabalho, o acúmulo de tarefas, o aumento do volume da produção e a extensão da jornada de trabalho. No entanto, outra razão mencionada por operários mais qualificado, também chamou-nos a atenção: as decisões arbitrárias da gerência sobre a jornada de trabalho, de forma imposta e sem abertura para negociação. No caso do técnico de manutenção Samuel, a piora foi atribuída à imposição das decisões gerenciais sem negociação. Ele comentou que não podia decidir sobre seu horário de trabalho e ressentia-se de ora ser alocado para trabalhar de dia, ora de noite. Situação arbitrária parecida ocorreu com o auditor de qualidade Souza, que trabalhava no turno noturno. Ele explicou:

“Anteriormente, (...) a gente trabalhava das 10:00 da noite na sexta-feira até às 6:00 do sábado. A gente saía às 6:00 da manhã do sábado e retornava só às 10:00 da noite na segunda-feira. Hoje não, a gente sai no sábado de manhã e volta no domingo à noite... Aumentou um dia”.

Segundo o entrevistado, não houve aumento salarial correspondente à extensão de sua jornada de trabalho. Destas falas depreende-se a continuidade da prerrogativa gerencial sobre o uso do trabalho no chão de fábrica. Isso indica que a abertura dos gerentes à negociação e tomada de decisões junto com os trabalhadores tinha claros limites na prática.

Quanto aos que avaliaram positivamente as mudanças na carga de trabalho, quatro enfatizaram a redução das exigências de horas extras pela empresa, o que poderia estar associado às conquistas da greve mencionada anteriormente. Dois entrevistados, um líder do setor de pré-montagem e um almoxarife, do setor de manutenção, mencionaram que a carga de trabalho havia aumentado, mas consideravam isso uma melhora. O primeiro pelo

simples fato de estar empregado e o outro, por que seu salário aumentara¹⁴¹. Outros dois (um da pré-montagem, outro do setor de extrusão) mencionaram que a carga melhorara por que a produção caíra. Esta observação possivelmente correspondia à sazonalidade específica do setor de refrigeração. As entrevistas ocorreram nos meses de junho e julho, período de refluxo da demanda por refrigeradores. Em agosto, esse quadro começa e se reverte e era privilegiadamente a partir deste mês que a empresa começava a contratar temporários, para suprir o aumento da demanda até o mês de janeiro (período que constituía o tempo máximo do contrato temporário, ou seja, seis meses).

Finalmente, outra explicação da percepção positiva estava associada à sensação de relativa autonomia no exercício da atividade de trabalho. André, operário na função de reprocesso da pintura, avaliou que sua carga de trabalho melhorara por que não precisava acompanhar o ritmo da esteira (como era o caso na linha de montagem) ou de máquinas, mas sim o tempo de secagem do material a ser retrabalhado. O contraste da atividade atual com a função desempenhada anteriormente também colaborava com esse tipo de percepção. O operador I de injetoras, Hélio, comentou:

“Quando eu trabalhava na montagem, eu fazia de tudo, o serviço era mais corrido. Você tinha que ficar atento não só com você, mas também com o seu colega. Agora não, eu me preocupo só comigo”

Para outros, a sensação de certa autonomia se expressava na descoberta de um jeito melhor de realizar o trabalho, devido à experiência, a possibilidade de implementar pequenas modificações nas tarefas e na percepção de maior abertura gerencial para negociar aspectos da atividade de trabalho (a programação de horas extras, por exemplo). O operador I Tiago, das injetoras, disse que sua carga de trabalho havia melhorado, pois decidira deixar de embalar as peças e passou a colocá-las direto nas caixas. O entrevistado não mencionou qualquer objeção ou interferência gerencial nessa sua decisão.

O *stress* também era percebido pelos trabalhadores de forma variada. As mulheres, mais uma vez, perceberam menos melhorias do que os homens. Apenas uma entrevistada

¹⁴¹ O entrevistado mencionou que fora promovido à auxiliar administrativo havia dois meses, mas em sua carteira de trabalho ainda constava o registro como almoxarife.

considerou o *stress* melhor (Tabela 34, anexo cap. 5). Quanto ao departamento, o de injetoras pareceu ter sentido menos este problema, já que apenas um entrevistado considerou o *stress* pior. Na montagem, por sua vez, nenhum dos entrevistados considerou o *stress* melhor e os dois auditores de qualidade entrevistados consideraram o *stress* pior (Tabela 37, anexo cap. 5).

No que se refere ao cargo (Tabela 38, anexo cap. 5), observamos que dos oito entrevistados que responderam ‘melhor’, seis exerciam funções mais qualificadas ou diferenciadas em seu setor (nesse último caso, refiro-se ao operador responsável pelo reprocesso na pintura). No setor de injetoras, por exemplo, os três que consideraram melhor eram operadores III. A exceção ficou por conta de dois operadores da pré-montagem, que também responderam ‘melhor’.

Ao que parece, a percepção de *stress* era influenciada, pelo menos em parte, pelo departamento e o cargo (Tabelas 37 e 38, anexo cap. 5). Enquanto no setor de injetoras os trabalhadores mais qualificados tinham uma percepção mais positiva do *stress*, na montagem por exemplo nenhum entrevistado havia percebido melhorias. Mas tal contraste não constituía uma oposição simples entre trabalho mais ou menos qualificado. Isso pôde ser percebido em razão dos dois auditores de qualidade terem avaliado o *stress* negativamente. Sendo assim, talvez seja possível apontar um contraste entre trabalho mais ou menos manual intensivo.

No que se refere à idade (Tabelas 35, anexo cap. 5), a maioria dos que responderam ‘melhor’ eram trabalhadores mais maduros, na faixa dos 30 e 40 anos da amostra. Esses oito entrevistados também destacaram-se pelo tempo de empresa, ou seja, todos tinham cinco anos ou mais de serviço (Tabela 36, anexo cap. 5). É possível que tal percepção de uma redução da tensão no local de trabalho estivesse ligada aos problemas típicos de adaptação e resolução de problemas de uma empresa recém implantada. Estes trabalhadores acompanharam o processo de implantação da empresa, período em que havia a necessidade de buscar resultados simultaneamente às experimentações, erros e acertos que normalmente marcam o início de uma nova empreitada (seja para os gerentes, seja para os próprios trabalhadores em sua atividade de trabalho na nova empresa). Além disso, um dos marcos nesse processo foi a mudança gerencial mencionada, ocorrida no ano de 2000. Essas

vivências possivelmente contribuíram para uma leitura positiva acerca da evolução do *stress* ao longo do tempo.

Entre os que responderam ‘melhor’, o mecânico de manutenção explicou que o *stress* diminuía em razão de sua experiência e o conseqüente domínio sobre sua atividade de trabalho, três entrevistados mencionaram a redução da pressão e exigências da empresa, especialmente no que se refere às horas extras e outras respostas pontuais envolveram a mudança de setor, a ausência de pessoas dando ordem no setor e a prática de ginástica laboral como um alívio ao *stress* diário.

Em contraste com este segmento mais otimista dos trabalhadores, cerca de metade dos entrevistados (48,1%) disse não ter havido mudanças significativas, assim como observado em relação à carga de trabalho. Entre estes, cinco mencionaram não sentir *stress* de espécie alguma, dez mencionaram a presença de pelo menos um pouco de *stress* como algo constante no trabalho e um mencionou ter sentido *stress* apenas no período em que era temporário, pelo medo de não conseguir o emprego.

Já a percepção negativa da questão do *stress* apareceu em diversos departamentos e cargos (Tabelas 37 e 38, anexo cap. 5). Uma especificidade dos trabalhadores qualificados foi atribuir parte do *stress* ao excesso de responsabilidade que tinham no trabalho (por exemplo, um dos auditores de qualidade e um operador III do setor de injetoras). Mas, de uma forma geral, ficou bastante claro que a principal fonte de *stress* vinha da forma de uso da força de trabalho: intensiva, com sobrecarga de atividades e responsabilidades, redução das porosidades da jornada e sua extensão. Trabalhadores em todos os níveis de qualificação mencionaram a intensificação do trabalho. Sete enfatizaram o ritmo de trabalho corrido, apontando a falta de tempo para se distrair, ir ao banheiro ou almoçar com calma. A falta de mão de obra, o aumento da produção e a pressão no trabalho foram mencionados duas vezes cada; o acúmulo de tarefas e o desgaste provocado pelo trabalho foram mencionados três vezes cada. Um trabalhador mencionou que o *stress* se devia a problemas com colegas de trabalho e outro, problemas com a chefia.

A formalização de sistemas de qualidade não trouxera melhorias claras quanto ao *stress* e a carga de trabalho para a maior parte dos entrevistados. Pelo contrário, as fortes

exigências e pressão eram vistos como parte normal do cotidiano. Isso parecia ser compensado pelo fato de que os trabalhadores perceberam melhorias na possibilidade de tomar decisões (57,7%), sentiam-se satisfeitos com a forma como suas habilidades eram utilizadas (73,1%), com a condução de seu setor (84,7%) e, principalmente, com o grau de interesse e o nível de qualificação envolvidos no trabalho (84,7%).

Com relação à forma como suas habilidades eram utilizadas, foram feitas cinco menções à sensação de poder imprimir no trabalho suas características pessoais. Estes trabalhadores viam em sua atividade a possibilidade de desempenhar um papel significativo na produção. Eles destacaram características pessoais como sua experiência, destreza e rapidez na execução das tarefas, capacidade e disposição para ajudar os colegas, capacidade e conhecimento para realizar tarefas diferentes. Basicamente, estes trabalhadores sentiam-se satisfeitos com a forma de utilização de suas habilidades, pois sentiam que tinham uma contribuição individual a dar no processo de trabalho. Cabe citar a fala do operador de injetora Hélio. Ele observou:

“As minhas habilidades são bem aproveitadas. A gente tem que fazer a nossa produção, você precisa ser rápido. Em certos moldes eu tenho habilidade que ninguém tem.”

Quatro trabalhadores achavam que suas habilidades eram bem utilizadas, pois eram reconhecidas através da possibilidade de dar sugestões e da confiança e responsabilidades depositadas neles pela gerência. Tal forma de apreender a realidade indica que o acúmulo de atribuições e responsabilidade podia ser vivido como uma experiência de reconhecimento e assim, ser visto positivamente. Cláudio era ferramenteiro matrizeiro e achava que suas habilidades eram bem utilizadas por que:

“Além de fazer coordenação, eu posso ter atitudes. Com o diálogo você fica mais satisfeito, não é só imposto, você tem direito de dialogar.”

Outra razão para a satisfação era a percepção de que a atividade de trabalho era adequada a seus conhecimentos e capacidades (três menções), isto é, estes trabalhadores sentiam-se capazes de corresponder às exigências envolvidas na tarefa. Três entrevistados mencionaram que aplicavam no trabalho tudo o que sabiam. Viam na sua função a possibilidade de pôr em prática o conhecimento profissional adquirido. Outros dois

mencionaram a expectativa de melhorar mais a forma de utilização de suas habilidades, especialmente através de novos aprendizados e cinco, apesar de sentirem-se satisfeitos, achavam que suas habilidades poderiam ser melhor aproveitadas na empresa.

Os insatisfeitos, por sua vez, achavam que tinham mais qualificação e habilidade do que usavam e, portanto, mereciam estar numa função ou cargo melhor (11 menções). Parte deles ressentiam-se por não usarem o que haviam aprendido em cursos e treinamentos. Além disso, foram feitas cinco menções, ressaltando a falta de reconhecimento, valorização e oferecimento de oportunidades pelos gerentes, o que inclusive levantava dúvidas sobre os critérios gerenciais utilizados para promover trabalhadores. O operador Felipe, da pré-montagem, por exemplo, acreditava que os ‘puxa-sacos’ tinham mais oportunidades.

No que concerne a percepção sobre o interesse e qualificação envolvidos no trabalho, parte dos entrevistados (7 menções) se disse satisfeita com a atividade de trabalho por referência à sua importância e papel dentro do processo de trabalho. Este papel da atividade, dentro do processo de trabalho geral, tornava o próprio trabalhador significativo no local de trabalho. Sua importância se expressava na vivência das relações sociais de dependência mútua e reciprocidade no processo de produção. Seu valor tinha expressão real na interdependência das funções e na percepção de que sua função, experiência e conhecimentos (e ele mesmo individualmente) eram importantes por atender a alguma ‘necessidade’ do processo de produção. O operador de injetora Heraldo, por exemplo, comentou:

“Os engenheiros e técnicos têm cursos na área de plástico, só que quando eles vêm fazer estágio, você vê que eles aprenderam a teoria, mas a prática a gente conhece bem mais que eles”.

Os trabalhadores afirmavam a si mesmos através do trabalho, pois no local de trabalho forjavam uma identidade profissional. A fala de uma operaria, nesse sentido, também destaca a divisão de gênero operada na produção e como qualquer avanço já era bastante significativo para as mulheres, em geral confinadas aos cargos mais baixos da hierarquia fabril:

“Eu gosto do que eu faço [...] Aqui é o único emprego que a gente tem que ter um cargo. Nas outras empresas é sempre ajudante, ajudante... serviços

gerais... Aqui é o único que eu consegui ter uma profissão - que eu consegui aqui dentro, né? Entrei como ajudante de produção e consegui uma profissão aqui dentro”. (Neuza, operadora de injetora I)

Nesse sentido, também se compreende a vontade de aprender cada vez mais (mencionado 7 vezes), mesmo que não seja ‘para o chefe ver’. Marco Aurélio da estamparia comentou:

“Eu já cheguei a entrar mais cedo na firma, deixei de fazer horário de janta minha para correr atrás de alguma coisa que eu tenho vontade de saber, de aprender. Não para me mostrar para o chefe, porque ele nem estava aí, mas para mim [sic] ter um conhecimento, sempre gostei, queria operar uma máquina.”

A vontade de aprender cada vez mais e pôr em prática os conhecimentos adquiridos tinha lastro, isto é, uma base material no chão de fábrica. Através da constituição desse tipo de interesse no trabalho havia a possibilidade de coordenação de objetivos dos trabalhadores com objetivos da empresa. O engenheiro de manutenção Silva explicou sua satisfação da seguinte forma: “[por] *enxergar no dia a dia a possibilidade de juntar a fome com a vontade de comer, eu com vontade de aplicar os meus conhecimentos e a empresa com a necessidade que tem”*.

Nove entrevistados disseram que estavam satisfeitos por gostar da atividade de trabalho e por considerá-la interessante e cinco destacaram a percepção de que a atividade de trabalho proporcionava boas perspectivas profissionais no futuro (menções), seja dentro ou fora da fábrica. Estes trabalhadores estavam satisfeitos com o interesse e qualificação envolvidos na atividade atual, mas almejavam ocupar outros cargos ou condições profissionais consideradas melhores.

Quanto aos insatisfeitos, três razões principais foram dadas como justificativa: a falta de identificação ou gosto pela atividade de trabalho, a percepção de terem mais qualificação do que o trabalho exigia e, associada a esta última, a insatisfação com as oportunidades de carreira na fábrica. Ocorreram quatro respostas, nas quais os trabalhadores mencionaram a falta de interesse da atividade de trabalho, especialmente a sensação de monotonia, e a identificação que tinham com outro tipo de trabalho (isto é, o

desejo de trabalhar em outra área). Quatro entrevistados consideravam ter mais qualificação do que a necessária para aquele posto de trabalho e, portanto, sentiam-se subutilizados. Um agravante nesse sentido era a percepção de que pessoas consideradas menos qualificadas ocupavam postos melhores. Estes trabalhadores ressentiam-se pelo fato de terem estudado, investido em qualificação e não utilizarem seus conhecimentos no cotidiano de trabalho. O auditor de qualidade Souza comentou:

“Não é interessante porque eu uso uma parcela muito pequena dos conhecimentos que eu adquiri até hoje com cursos, palestras e me apliquei nisso. Então, hoje, o que eu faço? Eu fico sentado pego uma peça, meço e digo esta aqui está boa e esta aqui está ruim, acabou... Não faço mais nada, entendeu”.

Finalmente, esta percepção estava intimamente ligada à insatisfação com a falta de oportunidade de crescimento profissional (três menções). O operador de injetora III, Fernando, explicou sua insatisfação da seguinte forma:

“eu sou um simples operador de máquinas, entre aspas, porque eu faço um monte de coisas. (...) Só que eu tenho muitas mais [sic] coisas que eu posso oferecer. Só que aqui não tenho para onde ir”.

Os trabalhadores reclamaram seja da falta de um plano de carreira e oportunidades de melhorar profissionalmente, seja o critério utilizado para o preenchimento de vagas disponíveis. O operador de injetora I, Tiago, observou:

“O salário está bom, mas eu fiz tantos cursos, estudei bastante... e tem gente que não tem nada e está como operador III, ganhando uns R\$1.500,00 ou R\$1.400,00. Em relação aos cursos que eu fiz, deveriam ter me dado mais oportunidades”.

Já havíamos notado (na questão anterior) outro comentário nesse sentido. Pelo menos parte dos entrevistados, especialmente aqueles que não se sentiam contemplados com oportunidades de melhoria profissional, incomodavam-se com a ausência de um critério claro para as promoções no local de trabalho. Tinham a sensação de que as ‘regras’ implicitamente acordadas, isto é, as exigências de qualificação, não estavam sendo observadas.

Esses aspectos apontaram para a fragilidade da construção do consentimento no chão de fábrica por que parte dos interesses dos trabalhadores não eram devidamente atendidos. Tal percepção pode ser complementada pelas justificativas dos entrevistados para a evolução de sua satisfação ao longo do tempo de trabalho (Tabelas II e III), cabendo observar que a planta de refrigeradores foi a que obteve a menor porcentagem de melhoria da satisfação ao longo do tempo (Tabela 14, anexo comparação).

No que se refere ao departamento (Tabela 42, cap. 5), no de injetoras o número de respostas ‘melhor’ foi significativamente maior e no de estamparia os dois entrevistados disseram que a satisfação melhorou. Em toda a amostra, apenas seis pessoas responderam ‘pior’, as quais eram do departamento de montagem, pré-montagem, injetoras e manutenção (um mecânico e um técnico de manutenção). Com relação ao gênero (Tabela 39, cap. 5), destacou-se o fato de que, ao contrário do que foi observado em relação à carga de trabalho e ao *stress*, a maioria das mulheres entrevistadas respondeu que a satisfação com o trabalho melhorara ao longo do tempo – 7 entre 12 responderam ‘melhor’ e nenhuma delas respondeu ‘pior’. Ao que parece, apesar da maior parte das mulheres perceberem sua carga de trabalho como intensa e com certa dose de *stress*, elas eram capazes de perceber aspectos positivos no trabalho de forma a aumentar sua satisfação ao longo do tempo.

Cinco pessoas mencionaram a mobilidade interna como motivo para a melhora de sua satisfação. Tal mobilidade envolvia tanto a ocorrência de promoções (mudança de cargo e salário) quanto de deslocamentos para atividades consideradas melhores (caso em que não havia aumento salarial, mas mudança de função). O operador André, por exemplo, comentou:

“Saí da produção e estou na área de pintura. Isso já é uma melhoria. Eu estou trabalhando no reprocesso de pintura, isso é diferente de um auxiliar... Apesar do salário não ser diferente, pelo menos a operação é”.

Três entrevistados justificaram a maior satisfação pela sensação de aprendizado e maior domínio da atividade de trabalho ao longo do tempo, quatro enfatizaram o fato de gostarem da atividade que realizavam e cinco mencionaram melhorias no processo de trabalho que tornaram a tarefa mais fácil ou menos desgastante. Como exemplo, nesse sentido, cabe citar a fala de Heraldo, operador III do setor de injetoras:

“Depois que a empresa padronizou as fichas de produção, o trabalho ficou mais simplificado, não tem mais tanta interferência. Antes parecia que eram 3 empresas – cada um queria trabalhar de um jeito. Agora, por causa da padronização, todo mundo faz a mesma coisa. O serviço ficou mais fácil”.

O aumento salarial foi apontado por três entrevistados como razão para a melhoria da satisfação, cinco mencionaram os vínculos sociais e relações no local de trabalho (com colegas e/ou chefia) e três enfatizaram o aumento da segurança de permanecerem no emprego (seja em razão do aumento da produção ou a sensação de mais experiência e reconhecimento de seu trabalho pela gerência). Este último aspecto é significativo se considerarmos que parte desses trabalhadores entraram na empresa com contratos temporários. Ser contratado por tempo indeterminado era um ponto central dessa satisfação e aumento da sensação de segurança no emprego. Reforça esta idéia a menção de três trabalhadores ao fato de estarem empregados e da empresa ser considerada melhor que outras possibilidades de emprego.

Os trabalhadores cuja satisfação piorou ao longo do tempo na empresa, embora tenham sido a minoria, não deixam de ser relevantes por indicarem pontos de antagonismo de interesse do trabalhador com os da empresa. As razões apontadas foram: a realidade de trabalho não supriu as expectativas; a intensidade do trabalho era considerada excessiva; faltavam oportunidades de carreira e reconhecimento; o processo de terceirização.

5.4 - Envolvimento, participação e supervisão

Os limites e possibilidades da participação operária na tomada de decisões no trabalho trazem à tona outros aspectos da combinação entre construção do consentimento e mecanismos de controle. A percepção dos trabalhadores sobre sua participação na tomada de decisões estava bastante dividida, sendo que 42,3% consideravam estar envolvidos e 46,2% achavam que não. Além disso, 38,5% destacaram que outras pessoas freqüentemente tomavam decisões sobre seu trabalho e 44,2% disseram que isso ocorria às vezes. O espaço

para tomar decisões não excluía a possibilidade de ter que acatar decisões tomadas por outras pessoas, o que impunha claros limites à influência dos trabalhadores. Para compreender melhor a dinâmica dessas relações no chão de fábrica vejamos como os entrevistados percebiam sua influência em três aspectos da atividade de trabalho: ordem, ritmo e modo de realizar o trabalho.

Tabela IV - Quanta influência você tem sobre os seguintes aspectos do seu trabalho? (%)

| | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma |
|--------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------|
| Ordem das tarefas | 28,8 | 28,8 | 9,6 | 32,7 |
| Ritmo de trabalho | 28,8 | 23,1 | 23,1 | 25 |
| Modo de fazer o trabalho | 50,0 | 25,0 | 11,5 | 11,5 |

Quadro I: Influência em diferentes aspectos do trabalho X Perfil do entrevistado

| | Mais influentes | Menos influentes |
|--|---|---|
| Ordem das tarefas | Homens, na faixa dos 30 e 40 anos, com 5 anos ou mais de empresa, nos setores de ferramentaria, manutenção, qualidade e pré-montagem, nos cargos com maior nível de qualificação. | Mulheres, pessoas na faixa dos 20 anos, com menos de 5 anos de serviço, nos setores de montagem e injetora, em cargos de auxiliar de produção, auxiliar de manutenção e almoxarife. |
| Ritmo das tarefas | Homens, faixa dos 30 e 40 anos de idade, com 5 anos ou mais de serviço, setores de extrusão, manutenção e qualidade, cargos com maior nível de qualificação | Mulheres, faixa dos 20 anos de idade, menos de 5 anos de serviço, setores de pintura e montagem, cargos de auxiliar e operador I. |
| Modo de realizar as tarefas | Pessoas na faixa dos 40 anos de idade, setores de espumação, <i>vaccum forming</i> , ferramentaria, manutenção e qualidade. | Setor de pintura, cargo de auxiliar de produção. |
| OBS: O resumo de análise contido nessa tabela refere-se aos dados das tabelas 15 a 28 no anexo do cap. 5. | | |

No que se refere à ordem das tarefas, os trabalhadores em geral estavam submetidos à programação diária passada pela chefia imediata (encarregado ou líder). Dependendo da

área e da atividade desempenhada, isto é, de acordo com as necessidades da etapa que vinha logo em seguida na produção, alguns trabalhadores tinham a possibilidade de adaptar a ordem de execução de suas tarefas da forma que considerassem mais fácil de trabalhar.

A maioria dos que disseram influenciar muito na ordem de execução das tarefas eram operadores especializados. Ficou claro que os trabalhadores que realmente tinham mais autonomia eram os da ferramentaria, os auditores de qualidade e os técnicos da manutenção, pois seu trabalho não estava diretamente relacionado ao fluxo e ritmo da produção. No entanto, trabalhadores especializados que operavam máquinas também consideravam ter muita influência sobre a ordem das tarefas.

Uma exceção interessante em contraste com a maioria de operadores especializados, foi as respostas de três operadoras da pré-montagem. As três mulheres consideravam ter muita influência na decisão sobre a ordem de suas tarefas. A operadora Tereza explicou:

“Eu começo montando as peças pequenas... não tem como explicar... Ninguém chegou lá e falou: olha você vai começar a fazer assim. Tem o pessoal da engenharia que vem e explica como tem que ser feito. Agora, o meio mais prático é a gente que acha no dia a dia”.

Entre todo o pessoal entrevistado na pré-montagem, as três foram as únicas a responder “muita” influência na ordem. Esta percepção específica entre as mulheres pode indicar um dos motivos para a divisão de gênero do trabalho na produção. Quer dizer, ao que parece as mulheres eram mantidas em postos de trabalho com pouca exigência de qualificação formal e com poucas chances de crescimento profissional (como nas outras duas plantas), pois se acomodavam e tendiam a ver tal situação de forma mais positiva do que os homens.

Essa diferença de avaliação sobre a própria função é reforçada, por exemplo, pela resposta de outros quatro operadores da pré-montagem. Os quatro responderam que tinha apenas “alguma” influência na ordem das tarefas. Mas o interessante é que dois deles exerciam a função de líder regularmente e os outros dois, por serem trabalhadores considerados mais experientes, substituíam os líderes esporadicamente quando estes se ausentavam. Estas respostas marcaram claramente a diferença de percepção entre os homens e mulheres da pré-montagem. Enquanto os homens na função de líder – cujas

atribuições incluíam a organização e controle de qualidade do trabalho na linha – atribuíam a este papel apenas “alguma” influência, as mulheres em funções de operadoras consideravam ter “muita” influência.

A diferença estava no fato de que as mulheres avaliaram a influência que tinham sobre sua atividade individual, enquanto os homens avaliaram a influência mais ampla em termos de decisão, por exemplo, sobre a ordem dos produtos na linha. O operador Luiz Carlos (líder na pré-montagem) comentou que para influenciar a ordem das tarefas era preciso negociar com a chefia. Ele explicou por que considerava ter ‘alguma’ influência:

“Porque a gente passa pro chefe: ‘olha se a gente produzir esse modelo agora vai dar problema porque não tem essa peça para produzir esse lote inteiro...’ Tudo não depende da chefia, depende do programa, do fornecedor...”

A interferência da chefia pareceu ser um dos fatores envolvidos na avaliação dos trabalhadores acerca de sua possibilidade de influenciar no trabalho em outros setores, além da pré-montagem. A frequência ou não da relação com os encarregados ajuda a compreender, pelo menos em parte, as respostas dadas. Por exemplo, duas operadoras da montagem consideravam ter “alguma” influência, pois podiam inserir as peças no refrigerador na ordem que quisessem, ninguém interferia ou dizia em que ordem devia ser feito. Já alguns operadores de máquina, por exemplo, enfatizaram que os encarregados definiam as prioridades na ordem da produção e que se quisessem realizar alguma mudança tinham que comunicar a chefia e negociar com eles. O operador de injetora Tiago (48), por exemplo, mencionou que tinha pouca influência: *“Porque às vezes eles [chefes] não aceitam as nossas idéias ... Às vezes a gente faz poucas [alterações] pela gente mesmo, porque a gente não pode mudar sem passar pelo encarregado ou supervisor, ou outras pessoas. A gente só muda o que não tem necessidade de passar por eles”*.

No caso dos operadores de máquina, cabe notar que a possibilidade de decisão sobre a ordem das tarefas estava delimitada por algumas condições básicas: primeiro, o cumprimento da programação, segundo eles não podiam parar as máquinas e terceiro, a chefia tinha conhecimento prévio do quanto a máquina era capaz de produzir num dado intervalo de tempo. Ademais, os trabalhadores em geral tinham que observar as indicações

prescritas na FIT (folha de instrução de trabalho), que determinava os tempos e procedimentos padrão de cada operação – exigência associada à obtenção de certificações de qualidade. O operador de injetora Hélio, por exemplo, comentou que era possível influenciar na definição desses procedimentos:

“Por causa da ISO, nós temos a folha de instrução que pode ser alterada, mas a gente tem que explicar porque ela foi alterada. Para mudá-la, tem que chegar no supervisor e dizer que tem uma forma de melhor pegar a peça e ele vai estudar e pode mudar para mim. Eu tenho uma influência.”

Assim como este, outros entrevistados mencionaram a possibilidade de dar sugestões de melhoria para a chefia, e isto significava para eles a possibilidade de influenciar a ordem das tarefas no trabalho. Também indicaram que não precisavam recorrer o tempo todo aos gerentes, podendo tomar iniciativas sobre na condução do processo de trabalho. O operador Adilson (operador de vácuo), por exemplo, avaliava ter muita influência na ordem das tarefas e explicou: *“Porque sempre que há trocas de modelos, eu não espero o chefe chegar e mandar. Eu sei que precisa, eu vou lá e mudo, né?”*.

A maioria dos que disseram não ter nenhuma influência sobre a ordem das tarefas eram da montagem (seis entrevistados) e da área de injeção de plástico (cinco entrevistados) (Tabela 18, anexo cap. 5). A explicação foi que a ordem das tarefas já era pré-determinada seja pelo pessoal do PCP (Programação e Controle da Produção), pelo encarregado ou líder e, portanto, eles tinham que acatar tal determinação.

No que se refere ao ritmo de trabalho, mais uma vez as mulheres concentravam-se nos postos de trabalho com menores chances de influência: nas operações de montagem e pré-montagem e na atividade de rebarba no setor de injetoras. Das 12 entrevistadas, 8 consideravam ter pouca ou nenhuma influência e 4 disseram ter alguma ou muita.

Todos os setores tinham que se adequar às necessidades de atendimento da linha de montagem. Nos setores automatizados, como pintura, injetoras e *vaccum forming*, não havia a presença explícita de um supervisor direto controlando o ritmo, mas o controle estava em parte embutido na própria tecnologia.

Entre os que responderam ter ‘muita’ influência, foi possível notar que os auditores de qualidade e técnicos de manutenção eram os que, de fato, tinham maior poder de decisão. Estas atividades, realizadas por trabalhadores com qualificação formal e experientes (com idades acima de 30 anos e com experiência de trabalho anterior na indústria), envolviam um maior nível de responsabilidade comparado ao dos operadores, pois consistiam em solucionar problemas e decidir sobre prioridades.

No entanto, alguns operadores consideravam ter ‘muita’ influência nesse aspecto, ainda que as tarefas tivessem um ritmo mínimo pré-determinado. Os trabalhadores que disseram ter muita influência sobre o ritmo de trabalho podem ser identificados em dois grupos: operadores de máquina (do setor de injetoras de plástico e do de *vaccum forming*) e operadores da pré-montagem e um da montagem (cujas atividades eram essencialmente manuais).

No que se refere aos operadores de máquina, a fabricação de cada tipo de peça passava por um *try-out* (teste), o qual era tomado como referência para estipular o ritmo mínimo de operação, isto é, a quantidade mínima de peças que deveriam ser produzidas por hora. Esta quantidade mínima, que implicava numa cadência mínima pré-determinada, ficava registrada na FIT (folha de instrução de trabalho).

Foi possível perceber uma diferença de percepção entre os operadores de injetora mais jovens (abaixo de 30 anos) e os três mais velhos (acima de 30 anos de idade) que responderam ter muita influência no ritmo. O operador especializado I, Hélio, de 22 anos, do setor de injetora mencionou que não era obrigado a trabalhar mais rápido do que sua capacidade: “*Se a gente não tiver conseguindo vencer a linha, pode trabalhar normal*”. Os outros 4 eram operadores III, sendo que o mais jovem entre estes, Henrique de 28 anos, indicou que o ritmo não significava um problema por que o teste realizado pelo próprio trabalhador é que era registrado na FIT e, portanto, determinava o ritmo padrão a ser seguido.

Já os outros 3 operadores especializados III, do setor de injetora, e um operador de máquina no setor de vácuo tinham uma percepção diferente. Eles enfatizaram que a empresa estabelecia o ritmo mínimo, mas eles tinham poder de decisão sobre o ritmo além

desse mínimo. Nesse sentido, a experiência e habilidade eram utilizados para melhor atender ao ritmo da produção. O operador Adilson do setor de *vaccum forming* relatou:

“Eu tenho muita influência [no ritmo de trabalho]. Por exemplo, a linha está puxando 100 caixas por hora e a máquina precisa fazer 70... Eu vou fazer 70. O máximo que a máquina puder fazer, vai fazer (...) O meu cliente é a linha. Então, eles que estipulam o meu ritmo lá, porque se eu abaixar meu ritmo, vai faltar caixas pra eles. Dependendo do ritmo que eles tiverem lá, eu tenho que acelerar”.

No caso dos operadores, que realizavam operações essencialmente manuais, o ritmo de trabalho era basicamente pré-determinado pela demanda e pelo PCP (Planejamento e Controle da Produção) que estipulava a capacidade mensal de produção da planta em torno de 42.000 produtos/mês¹⁴². Ao aproximar-se o fim do mês, se a meta estivesse longe de ser alcançada a empresa convocava os trabalhadores a realizarem horas extras. Da mesma forma que para os setores de operação de máquinas, uma série de contingências podia influenciar na necessidade de aumentar o ritmo ao longo da jornada de trabalho: quebra de máquinas, atrasos de fornecimento, absenteísmo, etc.

Ao encarregado cabia planejar a execução da programação mensal e fazer o controle da quantidade produzida diariamente e de quanto ainda precisava ser feito. Aos líderes, na pré-montagem, cabia alocar os trabalhadores, verificar se todo o material necessário ao cumprimento da programação estava disponível e lidar com os problemas operacionais que viessem a ocorrer. Em caso de problemas mais sérios que não pudessem ser resolvidos pelo próprio líder (falta de material, problemas de qualidade, etc), ele colaborava com o encarregado na tentativa de achar uma solução, dando sugestões sobre a decisão a ser tomada. Mas o líder também repassava aos colegas a pressão exercida pela chefia, como pode ser notado na fala a seguir:

“Porque se a produção não tiver saindo, o chefe vem direto em mim. Aí eu chego para o pessoal do grupo e falo: olha gente, vamos dar uma acelerada aí porque estamos perdendo aí... Eu tenho que ter essa visão”.

(Luiz Carlos, líder na Pré-montagem)

¹⁴² Entrevista com dirigente sindical de base em 15/02/2003.

O operador Denis da pré-montagem fez outra observação interessante que indicou a influência dos colegas na definição do ritmo de trabalho nas linhas de montagem. Ele mencionou que a possibilidade de influenciar o ritmo dependia da posição ocupada na linha. Segundo ele: “*o pessoal que está no meio acaba determinando o ritmo*”. O trabalho na linha de montagem forçava uma interdependência mais clara entre os colegas de trabalho e permitia maior controle das atividades dos operadores uns sobre os outros.

Entre os que responderam ter alguma influência no ritmo de trabalho, dois aspectos principais foram indicados como limites à autonomia total do trabalhador: o fato de que o ritmo dependia da tarefa e da relação com a chefia. No primeiro caso, foram feitas duas menções ao fato de que o ritmo dependia do modelo sendo produzido (mais ou menos complexo) e da função desempenhada pelo trabalhador. Por exemplo, na função de retrabalho a velocidade não era tão importante, pois a prioridade era resolver os problemas/defeitos. Já no segundo caso, houveram quatro menções ao papel da gerência na definição do ritmo de trabalho. Onde a chefia estava menos presente, os trabalhadores se sentiam mais aptos a determinar seu próprio ritmo (duas menções: um operador do setor de extrusão, outro do reprocesso da pintura). Porém, nos casos em que a chefia intervia para determinar o ritmo de trabalho, os trabalhadores indicaram a necessidade de negociação. Cabe enfatizar, que o consentimento em relação à intervenção gerencial estava associado à percepção desta enquanto negociação e não imposição. O operador III, Jair, do setor de estamparia afirmou: “*Eu mostro se dá ou não [para realizar a tarefa no ritmo desejado pela chefia]. Tem diálogo*”

Entre os que consideravam ter pouca ou nenhuma influência sobre o ritmo da produção os fatores que, para eles, determinavam o ritmo de trabalho eram: a chefia (6 menções), a linha (3 menções), as máquinas (3 menções), a demanda (duas menções) e a FIT (uma menção).

Finalmente o modo de realizar o trabalho, foi o aspecto em que mais trabalhadores consideravam ter influência. Possivelmente, por que na experiência de trabalho diária o modo de realizar a tarefa era o aspecto em que melhor podiam reconhecer a influência da experiência e destreza pessoal.

Como já destacamos ao falar do ritmo, nas áreas em que os trabalhadores operavam máquinas havia uma presença menor de supervisão direta, o que colaborava para a sensação do trabalhador de ter poder para decidir o melhor modo de realizar sua atividade de trabalho. Alguns ponderaram que o modo de realizar o trabalho era padrão, mas apesar de restritas, algumas escolhas podiam ser feitas.

Os que responderam ter ‘muita’ ou ‘alguma’ influência reconheciam, mas não viam negativamente, o fato de que qualquer alteração nos padrões determinados pela empresa deveriam ser comunicados aos superiores. A possibilidade de negociar mudanças com a chefia e ter sua opinião ouvida, mesmo que a mudança não fosse acatada, já significava um aspecto positivo para estes trabalhadores. O apoio e o respeito da chefia em relação ao saber prático dos operários era bastante valorizado entre eles. O operador de injetoras, Manoel, comentou:

“Tenho bastante liberdade [quanto ao modo de realizar a tarefa]. Minha opinião é bem respeitada. Isso é bom! Diferente de outras empresas...”

Entre as mulheres entrevistadas (12 no total), 8 consideraram ter muita ou alguma influência no modo de fazer o trabalho (Tabela 11). Também nesse aspecto, repetiu-se a tendência de uma visão mais positiva da atividade de trabalho entre as mulheres.

Por sua vez, os que achavam ter ‘pouca’ ou ‘nenhuma’ influência sobre o modo de realizar o trabalho enfatizaram menos os detalhes que podiam ser modificados por decisão própria e mais a padronização do modo de realizar o trabalho, assim como a necessidade de obter autorização da chefia para modificá-lo. Tanto a FIT (três menções), as máquinas (duas menções) e a gerência (duas menções) foram apontados como inibidores do poder de influência dos trabalhadores. O operador Silvio do setor de produção observou sobre seu trabalho:

“Já é pré-definido. Se uma outra pessoa entrar no meu lugar, também vai fazer daquele jeito”.

A análise da percepção do trabalhador sobre sua influência em diferentes aspectos do trabalho trouxe à tona características das relações estabelecidas no cotidiano de trabalho.

Pudemos perceber que os encarregados (e os líderes, no caso da pré-montagem) continuavam a deter um papel de supervisão, porém de forma mais sutil, mediante a persuasão e o oferecimento de certo espaço de negociação. O auto-controle dos operadores e o controle entre colegas também ocorria e era parte das exigências de realização do trabalho. A padronização das atividades era parte essencial da formalização dos sistemas de qualidade (especialmente para obtenção de certificações como a ISO9000) e também orientava o desempenho a ser atingido. Estas formas mais sutis de controle sobre o trabalho enfrentavam menos resistência e eram mais eficientes em obter a colaboração operária. Porém, dependiam em grande medida da capacidade gerencial de melhorar as formas de supervisão sobre o trabalho.

A tabela a seguir indica que a maior parte dos trabalhadores reconhecia mudanças na postura gerencial e os avaliavam positivamente em diferentes aspectos. A capacidade gerencial de responder às sugestões dos operários e principalmente de tratá-los de forma correta foram os aspectos que mais se destacaram positivamente.

Tabela V - Como você avalia os gerentes quanto aos seguintes aspectos? (%)

| | Muito bons | Bons | Nem bons nem maus | Fracos | Muito fracos |
|---|-------------------|-------------|--------------------------|---------------|---------------------|
| Manter todos informados | 15,4 | 46,2 | 11,5 | 19,2 | 7,7 |
| Proporcionar chances de sugestão | 15,4 | 42,3 | 13,5 | 19,2 | 5,8 |
| Responder as sugestões | 15,4 | 50 | 13,5 | 15,4 | 1,9 |
| Lidar com problemas de trabalho | 11,5 | 48,1 | 19,2 | 13,5 | 3,8 |
| Tratar os funcionários de forma correta | 17,3 | 53,8 | 11,5 | 11,5 | 3,8 |

Por conta dessa postura gerencial, as relações com a chefia eram avaliadas positivamente por 48,1% dos entrevistados. No entanto, 25% consideravam ‘pobre’ a relação com os superiores hierárquicos e 26,9% mostraram uma atitude neutra ou não quiseram se posicionar claramente. Ao avaliar a relação como ‘nem boa, nem má’, esta

parcela de operários poderia querer indicar que essas relações, se não eram de todo ruins, não eram também as mais adequadas. Ou seja, sua posição era mais crítica do que positiva (ou elogiosa) em relação às chefias e gerentes. Assim, se somados aos que consideravam estas relações ‘pobres’ é possível perceber que 52% dos operários dessa planta expressavam algum grau de insatisfação com as atitudes de seus superiores hierárquicos.

Nesse sentido, 34,6% dos entrevistados considerava que os trabalhadores enfrentavam problemas com os gerentes da empresa, entre os quais, os principais envolviam a cobrança e a pressão no trabalho, a falta de valorização e de participação dos trabalhadores nas decisões, o tratamento grosseiro, além da distância e falta de contato com os níveis gerenciais acima dos encarregados.

Parte dos entrevistados mencionou que a relação entre operários e superiores ficava tensa em razão das pesadas exigências. Entre elas foram mencionadas a pontualidade e o cumprimento de metas de qualidade e de volume de produção. Além disso, alguns operários também ressentiam-se de serem mal tratados pelos superiores. Estes eram considerados “*grossos*”, “*brutos*”, “*mau humorados*”. O operador Denis da pré-montagem comentou:

“É difícil especificar, às vezes tem encarregado que não vai com a cara da pessoa... mas tem e eu já presenciei, tipo problemas particulares... Medo, por exemplo, um dia o empregado chega atrasado e o encarregado chama a atenção”

Outros ainda apontaram o fato de não serem ouvidos pelos gerentes e sentiam-se desvalorizados. O operador Felipe, da pré-montagem enfatizou que os gerentes não davam “*espaço para diálogo*”. Já o operador de extrusora, Francisco, achava que a falta de valorização se devia à cultura, isto é, à nacionalidade dos gerentes. Ele avaliou o problema com a gerência da seguinte forma:

“Mais na parte de valorização... acho que é cultura diferente... A cultura deles é diferente [Eles não valorizam os trabalhadores?] Na verdade, eles nem olham para os trabalhadores”.

Relatos como esse indicaram os limites da capacidade gerencial em envolver os trabalhadores, pois no desempenho de suas funções por vezes comprometiam as bases da possibilidade de construção do consenso entre os trabalhadores.

As relações nessa planta pareceram mais conflitivas do que nas outras duas fábricas. Apesar da empresa ter tentado obter vantagens de controle sobre a força de trabalho instalando-se num *greenfield*, contratando trabalhadores jovens, escolarizados, pouco experientes e criteriosamente selecionados, suas constantes tentativas de imposição de decisões de forma unilateral acabava por entrar em choque com a resistência operária. Diante disso, em certas circunstâncias a empresa teve de voltar atrás em suas práticas e fazer concessões aos trabalhadores (como no caso da redução das exigências de horas extras, por exemplo).

A construção do consentimento se ancorava, além de nas contrapartidas monetárias, nas possibilidades de constituição de uma vivência significativa da atividade de trabalho e construção de uma identidade profissional. Os trabalhadores demonstraram satisfação especial com o interesse e qualificação envolvido no trabalho, a condução de seu setor, a relação com os colegas e a melhoria nas possibilidades de tomada de decisões. Estes elementos eram articulados na dinâmica das relações orientadas para a qualidade. Assim, tais relações incorporavam a possibilidade de que todos pudessem contribuir com suas sugestões e habilidades pessoais, oferecendo uma fonte real de realização pessoal no trabalho e constituição de uma identidade profissional.

Quanto ao controle, incorporava a reprodução de formas de dominação sobre as mulheres, reservando os cargos técnicos aos homens, a imposição de metas de produção pré-determinadas, de normas de padronização dos procedimentos na produção e do ritmo de trabalho embutido na tecnologia. Além disso, os encarregados ainda detinham um papel importante de supervisão direta sobre o trabalho, o qual era sentido pelos trabalhadores em termos de excesso de pressão e cobrança. Tal situação tinha ainda o agravante do choque cultural frente à gerência estrangeira, que dava o tom da tensão com a administração da

fábrica. Também nesse caso, o referencial combativo oferecido pelo sindicato era essencial para compreender as respostas operárias.

CAPÍTULO VI - RELAÇÕES NA PRODUÇÃO NA FÁBRICA DE LAVADORAS DE ROUPA

Como indicado no capítulo 3, a planta de lavadoras de roupa tinha o menor número de níveis gerenciais na planta e possuía um plano de carreira estruturado para o pessoal do chão de fábrica. Além disso, a atuação do sindicato que representava os trabalhadores dessa fábrica era marcada pela colaboração e apoio às políticas gerenciais. Creio que estas características constituem um marco significativo para se pensar as diferenças dessa empresa frente às outras duas. A estrutura hierárquica mais enxuta por, possivelmente, implicar sobre o âmbito de relações e responsabilidades com as quais os operadores diretos podiam conviver no dia a dia. E no caso do plano de carreira, por seu papel enquanto uma instituição de motivação e regulação das relações no chão de fábrica. Vejamos, então, se tais circunstâncias efetivamente influenciavam as relações no local de trabalho, de que forma o faziam e como estes e outros aspectos gerais do trabalho eram percebidos pelos trabalhadores. Para empreender esta análise, utilizei os mesmos procedimentos aplicados nas duas empresas anteriores.

6.1 - A organização do processo de trabalho

Ao longo de sua trajetória, a **WashCo** realizou experiências e mudanças em sua produção. Além da substituição de equipamentos antigos por outros mais modernos ao longo do tempo, a empresa também testou uma forma alternativa de gestão. Refiro-me à experiência de organização da produção em mini-fábricas, abandonada no fim da década de 90¹⁴³. Tal organização fora considerada inadequada pela gerência da empresa por não corresponder aos resultados esperados. Assim, logo após a aquisição da planta, foi restabelecida a organização do chão de fábrica em linhas por produto.

¹⁴³ Já mencionada no capítulo 3.

A redefinição das funções e atribuições no chão de fábrica também foi um aspecto marcante na trajetória recente da empresa que acompanhou o processo de redução de postos de trabalho e da mão de obra fabril, de meados da década de 90 ao início dos anos 2000. Linhas de montagem foram extintas e a função de encarregado, por exemplo, foi eliminada, restando apenas os supervisores enquanto chefia imediatamente responsável por cada etapa da produção.

No entanto, essa reestruturação hierárquica no chão de fábrica não significou o fim das atividades de supervisão direta do trabalho. Antes, esteve relacionada com a redefinição das atribuições e responsabilidades dos operários. Assim, os trabalhadores ocupando os níveis mais altos da hierarquia fabril assumiram funções de inspeção e coordenação ao nível operacional, enquanto os técnicos de processo e qualidade passaram a deter um papel de autoridade e decisão fundado em seu conhecimento especializado. Dessa forma, os nomes dos cargos mudaram, mas os papéis de inspeção e coordenação mantiveram seu lugar assegurado no chão de fábrica.

O chão de fábrica era dividido em sete áreas (Quadro C, anexo cap. 3), sendo quatro delas as linhas de montagem de cada produto, mais três áreas de atividade para servir tais linhas: as etapas de pintura, injetoras e plástico e transmissão, funilaria e estamparia (Tabela 1). Havia um supervisor responsável por cada uma dessas áreas de manufatura, os quais realizavam rodízio entre si a cada dois anos. Estes supervisores estavam subordinados ao gerente de manufatura, que por sua vez respondia ao gerente geral da planta (gerente de divisão).

Os operários da produção estavam subordinados às ordens do supervisor de sua área, mas seu campo de relações cotidianas envolvia outros cargos que faziam a mediação das exigências gerenciais. Em termos da hierarquia entre os operários do chão de fábrica, como já notado no capítulo 3, observamos uma evolução através de 6 níveis diferentes que ia de operador de manufatura I a VI. Nesse sentido, ao invés do encarregado, os trabalhadores de nível V e VI da produção incorporavam funções de coordenação e controle da produção diária (seja mediante a função permanente de inspetor volante, seja a através da função de facilitador exercida, em geral, em forma de rodízio). Além disso, o controle sobre informações, fluxo da produção, qualidade e problemas de processo ficavam

por conta do pessoal técnico de cada área (cuja posição estava acima da hierarquia dos operadores).

A área de manutenção reunia tanto o pessoal responsável pela manutenção de máquinas, equipamentos e instalações da fábrica, quanto o pessoal qualificado em ferramentaria, que fazia a manutenção dos moldes, matrizes e ferramentas utilizadas na produção. Este setor concentrava trabalhadores qualificados, com os maiores salários no chão de fábrica. Os entrevistados nesse setor estavam na faixa dos 30 anos, sendo que o mais jovem tinha 33 e o mais velho 37. Em termos de tempo de empresa, haviam desde trabalhadores muito antigos, que vinham do período em que a empresa era de capital nacional, à trabalhadores mais recentes (o tempo de empresa dos entrevistados variou de 1 ano e 7 meses a 17 anos de empresa). Assim como nas outras duas plantas, não havia mulheres nesse setor.

O setor de metalurgia, funilaria e transmissão envolvia uma combinação de funções com níveis maiores e menores de qualificação. As funções menos qualificadas consistiam da função de pré-montagem da carcaça da transmissão das lavadoras. Tal trabalho envolvia montagem manual em pequenos grupos, cujos participantes revezavam-se entre as diferentes operações. Nessas funções se concentravam as mulheres do setor. Mas além dessas atividades, também haviam funções envolvendo a linha de solda de gabinetes e a operação de máquinas de estamperia (prensas). Estas atividades, assim como as funções de inspeção e controle da produção eram dominadas pelos homens do setor. Um dos entrevistados da amostra era o técnico da área, que se responsabilizava pelo cumprimento da programação diária controlando a produção das máquinas, fazendo a contagem das peças e inserindo informações num software.

Foi possível observar no setor uma combinação de trabalhadores jovens (de 20 a 26 anos) com trabalhadores mais experientes (variando de 39 a 50 anos). Os mais jovens tinham até cerca de 2 anos e meio de empresa. A maioria ocupava cargos mais baixos na hierarquia (operadores II), mas um dos entrevistados (com 26 anos de idade e um ano de empresa) ocupava o cargo de técnico. Quanto às funções desempenhadas pelos outros (operadores II), envolviam tanto as atividades de montagem da transmissão, quanto de operação de máquinas. Já os trabalhadores mais velhos do setor ocupavam os postos de

operação de máquinas ou as funções permanentes de inspeção (diferente do papel de facilitador, desempenhado esporadicamente).

No início da década de 2000, a empresa fizera investimentos importantes na modernização do setor de pintura, substituindo o sistema tradicional de pintura líquida pela pintura a pó. Ainda na época da pesquisa, este setor da planta era tomado como referência internacional em pintura. O processo ocorria de forma inteiramente automatizada, com apenas algumas operações de abastecimento, retirada e inspeção das peças de forma manual. Entre as características do setor destacam-se o fato de não termos observado a presença de mulheres, dos trabalhadores serem experientes (acima de 35 anos) e terem bastante tempo na empresa (de 14 a 18 anos). Os trabalhadores com função de inspeção e coordenação ou programação, operação das máquinas e controle da tinta eram mais bem remunerados (com salários na faixa de 4 a 7 salários mínimos), enquanto os que realizavam as operações manuais tinham salários mais modestos (na faixa de 3 a 4 salários mínimos).

A área de injetoras de plástico também era altamente automatizada, tendo como operação manual apenas as atividades de retirada (em algumas máquinas a peça era retirada por robô), inspeção e rebarba das peças. As funções de operação das máquinas automatizadas consistiam basicamente de programação, troca de moldes e controle dos parâmetros de qualidade das peças produzidas.

Havia uma combinação de trabalhadores jovens e experientes no setor (faixa de idade variando de 25 a 49 anos), com pouco ou muito tempo de casa (variando de 8 meses a 15 anos na empresa). Mas em relação ao conjunto da amostra, este foi o setor que reuniu o maior número de entrevistados com mais de 10 anos de empresa: 7 dos 10 entrevistados (Tabela 5, anexo cap. 6). Cabe enfatizar que as quatro mulheres entrevistadas nesse setor eram mais velhas que os homens entrevistados (idades variando de 37 a 49 anos de idade) e tinham de 10 a 15 anos de empresa. Elas concentravam-se nas atividades de rebarba das peças plásticas e nas de *silk* e tampografia. Estas últimas consistiam da impressão de estampas nos produtos (no caso, uma das entrevistadas fazia a estampa das instruções na contraporta dos *freezers* e outra estampava a identificação de um botão das lavadoras).

Os dois trabalhadores mais jovens, um de 25 e outro de 28 anos, eram operador de manufatura I e técnico em processo respectivamente. Este último havia entrado na empresa

aos 18 anos de idade, e ao longo de 10 anos passara por todos os níveis de operador I a operador VI (inspetor volante) até ter sido recentemente promovido à técnico (trajetória que indica a prática de contratação preferencial de jovens, pela empresa e a formação interna destes profissionais).

Alguns dos trabalhadores haviam recebido treinamento em Manutenção Preventiva Total e eram responsáveis por acompanhar o desempenho das máquinas e realizar atividades de primeira manutenção (a chamada manutenção preventiva que consistia basicamente de limpeza da máquina) e acionar a manutenção corretiva se necessário. Também observamos uma função relacionada ao controle e requisição de material da área (desempenhada por um operário de nível III), mediante a inserção de dados em software.

As outras atividades de controle das máquinas e controle da área eram dominadas pelos homens. O técnico da área, além de responsabilizar-se pelo cumprimento da programação de produção e resolver problemas eventuais, também era responsável pela documentação (certificações) e melhorias de processos da área.

Finalmente a área de montagem, como já foi indicado, consistia de quatro linhas, cada uma responsável por um produto. A fábrica produzia dois tipos de lavadoras (*top* e *front load*¹⁴⁴), cada uma numa linha (I e II, respectivamente), além de fogões e *freezers*. A maior parte dos posto de trabalho consistia de tarefas de montagem manual, as quais eram fragmentadas e repetitivas. Assim como nas outras plantas, os trabalhadores realizavam rodízio entre os diferentes postos de trabalho de sua linha, mas alguns sabiam trabalhar em linhas diferentes (podendo ser deslocados de uma para outra, de acordo com as contingências da produção).

As linhas comportavam diferentes seções para cada etapa da montagem do produto. Alguns segmentos das linhas, como a etapa de montagem do topo das lavadoras (linha I), por exemplo, consistiam de grupos menores (4 pessoas) que decidiam entre si os postos de trabalho e o esquema de rodízio. Nas etapas mais longas (como a montagem da porta dos fogões, que envolvia 22 trabalhadores), a alocação do pessoal ficava por conta do facilitador ou inspetor volante.

¹⁴⁴Nos modelos de lavadora *top load* a abertura para inserir as roupas no aparelho fica na parte de cima, enquanto nos modelos *front load* a abertura encontra-se na frente.

Em termos de idade foi possível observar na amostra que, enquanto a linha de lavadoras I (*top load*) concentrava os trabalhadores mais antigos do setor de montagem, a linha de fogões concentrava o pessoal como menos tempo de empresa. Esta linha era a mais nova da empresa e contava com trabalhadores recém contratados (todos os entrevistados nessa linha ocupavam o cargo de operador I e tinham de 9 meses a 14 meses de empresa).

Além das tarefas tradicionais de montagem do produto, que concentravam a maior parte dos trabalhadores, haviam também outras funções, em menor número, que se diferenciavam, seja pelo tipo de atividade e responsabilidades, seja pelo salário mais alto. A função de inspetor volante, como já foi mencionada, consistia das tarefas de apoio, coordenação e controle das atividades na linha. Estes trabalhadores decidiam desde problemas corriqueiros de qualidade, alocação das pessoas e mudança de modelo produzido (verificação do material e pessoas necessárias), até o controle de qualidade de equipamentos e ferramentas (por exemplo, manter um registro do torque das parafusadeiras, segundo as especificações da ISO9000) e o registro de informações sobre a mão de obra (absenteísmo, horas extras, etc). Outra função diferenciada era a de retrabalho dos produtos, realizada fora das linhas e que exigia experiência na empresa e conhecimento dos produtos. Também a função de instrutor da escola de manufatura se destacava nesse mesmo sentido, pois envolvia além da habilidade de ensino, as atividades de elaboração do cronograma de treinamento dos diferentes setores.

Entre os entrevistados na amostra que desempenhavam tais funções, foi possível notar que eram trabalhadores experientes e com bastante tempo de empresa, mas não necessariamente eram os mais antigos. Nas linhas de lavadoras I e II observamos pessoas no cargo de inspetor volante e no posto de retrabalho com tempo de casa de 8 a 9 anos de empresa e um inspetor volante que tinha 27 anos de empresa. Mesmo assim, na linha I, por exemplo, haviam trabalhadores com 14 até 19 anos de empresa ocupando cargos em níveis hierárquicos mais baixos, de operador III e IV. Isto sugere que o critério de antiguidade, embora fosse importante, não era o principal para ocupar os cargos de maior responsabilidade.

Finalmente cabe destacar postos de trabalho específicos da produção dos *freezers*, pois como já notamos em relação à **FridgeCo**, os processos de refrigeração envolvem

algumas atividades diferenciadas. Nesse caso, destacou-se a atividade de operação de máquinas de injeção de poliuretano, que consistiam da etapa de isolamento térmico da porta dos *freezers*. Este posto também se diferenciava na planta de lavadoras seja pelo conhecimento e experiência desses trabalhadores, seja por seus salários relativamente mais altos.

Cabe destacar que em termos de gênero, essa planta se diferenciava um pouco das demais. As mulheres estavam mais distribuídas entre diferentes setores do que nos casos da **FridgeCo** e da **CookCo**, nas quais a quase totalidade das mulheres da produção encontrava-se na montagem (com exceção de uma entrevistada na área de injetoras de plástico, na planta de refrigeradores). Tal diferença, porém, não excluiu o fato de que a divisão de gênero ainda era bastante clara na planta de lavadoras de roupa. Quer dizer, as mulheres ocupavam setores mais variados (montagem, injetoras de plástico e metalurgia/funilaria), mas onde havia maior exigência de qualificação técnica formal, (como nas injetoras e metalurgia) como critério para ocupar os cargos mais altos da hierarquia, elas ficavam restritas às tarefas de apoio aos operadores de máquina e outras tarefas mais manuais. Já na montagem foi possível observar algumas trabalhadoras ocupando cargos com mais responsabilidade e mais altos na hierarquia fabril (operadoras de nível VI, ocupando postos de inspetor volante e instrutor de manufatura, por exemplo). O acesso a tais cargos, por atribuição gerencial, dependia mais da relação de confiança da chefia, do que de conhecimento técnico especializado.

Assim, tais observações marcaram claramente a divisão de gênero no local de trabalho, no que concerne ao tipo de qualificação valorizada e reconhecida. Os cargos mais elevados demarcados pelo conhecimento técnico ficavam reservados aos homens e as mulheres só tinham acesso aos cargos mais elevados cuja qualificação técnica era menos importante do que a relação de confiança com a chefia. Essa reserva das atividades mais técnicas aos homens também parecia se expressar na ausência das mulheres nas áreas mais ricas nesse sentido. No setor de pintura, o mais intensivo em tecnologia, e na manutenção, que concentrava os trabalhadores mais qualificados, havia o predomínio total de mão de obra masculina.

6.2 Exigências e contrapartidas

Na análise dessa última planta reafirmou-se a tendência, observada nas outras duas (Tabela 6, anexo comparação), de valorização das contrapartidas materiais e da relação com os colegas como as melhores coisas da empresa e de críticas à jornada e aspectos das condições físicas do trabalho, como as piores coisas.

Tabela I – Quais as três melhores e piores coisas de se trabalhar na WashCo?

| Melhores Coisas | Nº | % | Piores Coisas | Nº | % |
|-----------------|----|------|-------------------|----|------|
| benefícios | 32 | 61,5 | “não tem/não sei” | 24 | 46,1 |
| salário | 19 | 36,5 | jornada | 17 | 32,7 |
| colegas | 15 | 28,8 | condições físicas | 9 | 17,3 |

Nº refere-se ao número de trabalhadores que mencionaram o referido tema.
Fonte: Pesquisa de campo.

As contrapartidas financeiras, sem dúvida, consistiam um elemento fundamental na construção do consentimento no local de trabalho, pois salário e benefícios são os aspectos mais explícitos da troca realizada entre trabalhador e empregador, isto é, entre força de trabalho e uma remuneração ‘equivalente’. Mas no cotidiano de trabalho, logo fica claro que a remuneração não é o único elemento envolvido na relação entre trabalhador e empregador. Quer dizer, a remuneração apenas não é garantia exclusiva de reprodução das relações de trabalho e de aquiescência dos trabalhadores. Outros elementos entram em jogo para que haja consentimento e para que os trabalhadores considerem a situação de trabalho adequada.

Cabe destacar que nessa planta, um número significativo de trabalhadores recusou-se a reconhecer qualquer aspecto negativo na empresa. Na planta de refrigeradores, sugeri que respostas desse tipo estavam relacionadas ao perfil jovens e pouco experiente de grande parte da força de trabalho empregada na fábrica. No entanto, no caso da **WashCo**, onde havia mão de obra mais madura e experiente, a recorrência desta percepção pode estar

associada ao papel do sindicato. Ao contrário da orientação combativa da entidade que representava as duas outras fábricas, este sindicato atuava de forma colaborativa com a empresa, por vezes justificando as decisões gerenciais perante os trabalhadores (como no caso da implementação do banco de horas¹⁴⁵). Tal circunstância pode ter favorecido uma visão menos crítica entre parcelas dos trabalhadores, mas não excluía totalmente a percepção de problemas na fábrica.

Entre os aspectos negativos apontados destacaram-se questões relacionadas ao horário e a jornada de trabalho. As reclamações incluíam ter que trabalhar à noite, aos finais de semana, trabalhar até tarde ou entrar muito cedo (7 menções), ou seja, aspectos relacionados à extensão da jornada de trabalho, seja mediante horas extras ou banco de horas. Tal questão era vivenciada enquanto problema especialmente pelas mulheres, dado a dupla jornada que realizavam em se tratando do cuidado com os filhos e as obrigações domésticas.

Quanto aos aspectos relacionados às condições físicas de trabalho foram mencionados a temperatura do ambiente (três menções), a postura de trabalho – como passar muito tempo em pé, por exemplo – (duas menções), barulho, poeira e desconforto do uniforme. Também foram mencionadas questões relacionadas às relações no local de trabalho, tais como desavenças e falta de cooperação de colegas e/ou supervisores (seis menções), problemas na organização dos processos da produção, *stress*, falta de informação, insegurança com relação ao emprego e um sindicato ‘sempre do lado da empresa’.

O banco de horas também foi apontado entre as piores coisas da empresa (5 menções), pois era visto como uma perda para o trabalhador, isto é, um trabalho que não era adequadamente remunerado. O operador da linha de *freezers* Álvaro, por exemplo, comentou que com o banco de horas: “[o trabalhador] *deixa de ganhar muito, deixa de ganhar hora extra (...) a gente tem que vir trabalhar no sábado o dia inteiro e o banco de horas não é bom, acho que a coisa que todo mundo menos gosta é o banco de horas*”. Além disso, outras contrapartidas também foram criticadas, tais como o salário considerado baixo, a falta de reconhecimento (duas menções cada), a PLR considerada desigual, a

¹⁴⁵ Mencionado no capítulo 3.

ausência de transporte oferecido pela empresa (uma menção, cada) e a alimentação oferecida pela empresa, considerada ruim (três menções).

Os problemas relacionados às condições físicas de trabalho seguiram a mesma tendência observada nas outras plantas (Tabela 7, anexo comparação). A temperatura no ambiente era a principal causa de desconforto no trabalho (sentida por 62% dos entrevistados), seguida pelas dores físicas (mencionadas por 51,9%) e em menor medida a poeira (mencionada por 28,8%) e o ruído (mencionado por 21,6%). Os trabalhadores dessa empresa foram os que menos consideraram seu trabalho duro (apenas 17,1%) e que mencionaram a falta de tempo para realizá-lo (9,6% dos entrevistados). No entanto, em termos de problemas de saúde, a ocorrência entre 26,9% dos entrevistados estava no mesmo nível observado nas outras duas plantas (Tabela 9, anexo comparação). A quantidade de pessoas que usavam aparelhos de proteção no trabalho, 90,4% dos entrevistados, foi a maior das três empresas e a quantidade de pessoas que disseram não poder continuar trabalhando no mesmo ritmo até os 60 anos (40,4% dos entrevistados) foi a menor. A porcentagem de pessoas que gostariam que o filho ou filha trabalhasse na empresa foi de 75%, igualando-se aos trabalhadores da **CookCo** (Tabela 12, anexo comparação). Porém, a porcentagem dos que gostariam que o filho ou filha tivessem a mesma função que a sua foi um pouco menor (19,2% nessa fábrica e 25% na fábrica de fogões).

Os dados sugerem que, por um lado, embora os trabalhadores avaliassem de forma um pouco mais positiva algumas questões, as condições físicas de trabalho não pareciam fugir muito do que foi observado nas outras duas plantas. Contudo, por outro, deviam haver diferenças significativas para explicar, por exemplo, a porcentagem de melhoria na satisfação bem maior nessa empresa do que nas outras (Tabela 14, anexo comparação).

O nível de satisfação e a porcentagem de avaliações positivas sobre as mudanças, entre os trabalhadores da **WashCo** foi semelhante aos dados observados nas outras duas empresas (Tabelas 13 e 14, anexo comparação). Apenas em alguns aspectos as avaliações nessa fábrica foram um pouco melhores que nas outras, quais sejam, a satisfação com a perspectiva de carreira e com as condições físicas de trabalho e a percepção de melhoria

quanto à carga de trabalho, à segurança no emprego e à satisfação¹⁴⁶. Os aspectos melhor avaliados também foram semelhantes das três empresas. Em todas o maior grau de satisfação envolvia a relação com os colegas, o interesse e a qualificação envolvidos no trabalho e a forma como o setor era conduzido. Na planta de lavadoras, pode-se acrescentar a esses itens a satisfação com as condições físicas de trabalho. Quanto aos aspectos que mais melhoraram, nas três foram apontados a satisfação, o direito de tomar decisões e o salário (embora não necessariamente a ordem de predominância fosse a mesma nas três).

Tabela II - Você está satisfeito com os seguintes aspectos do seu trabalho?

| | Satisfeito | | Insatisfeito | |
|---|------------|------|--------------|------|
| | Nº | % | Nº | % |
| O seu salário | 42 | 80,8 | 10 | 19,2 |
| As suas perspectivas de carreira | 38 | 73,1 | 14 | 26,9 |
| As condições físicas de trabalho | 44 | 84,6 | 8 | 15,4 |
| As pessoas com quem trabalha (colegas) | 47 | 90,4 | 5 | 9,6 |
| A forma em que o setor onde trabalha é conduzido | 44 | 84,6 | 8 | 15,4 |
| A forma em que as suas habilidades são utilizadas | 42 | 80,8 | 10 | 19,2 |
| O interesse e a qualificação envolvidos no seu trabalho (se o trabalho é interessante e o nível de qualificação adequado) | 45 | 86,5 | 7 | 13,5 |

¹⁴⁶ Nesse último aspecto a diferença foi mais significativa. Enquanto 49,1% e 46,2%, na **CookCo** e na **FridgeCo**, respectivamente, disseram que a satisfação com o trabalho melhorou, na **WashCo** a porcentagem foi de 61,5%.

Tabela III - Com relação a 5 anos atrás, como você avalia os seguintes aspectos do seu trabalho?

| | Melhor | | Pior | | Igual | | Não respondeu | |
|---------------------------|--------|-------|------|------|-------|-------|---------------|------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Direito de tomar decisões | 30 | 57,7 | / | / | 21 | 40,4 | 1 | 1,9 |
| Carga de trabalho | 16 | 30,8 | 7 | 13,5 | 29 | 55,8 | / | / |
| Salário | 34 | 65,4 | 5 | 9,6 | 13 | 25 | / | / |
| Stress | 12 | 23,1 | 18 | 34,6 | 21 | 40,4 | 1 | 1,9 |
| Perspectiva de carreira | 17 | 32,7% | 5 | 9,6% | 23 | 44,2% | 2 | 3,8% |
| Satisfação | 32 | 61,5 | 3 | 5,8 | 14 | 26,9 | 2 | 5,8 |
| Segurança no emprego | 23 | 44,2 | 6 | 11,5 | 20 | 38,5 | 3 | 5,8 |

O salário pago pela **WashCo** era o menor na comparação entre as empresas, mas 65,4% dos entrevistados considerava ter havido melhorias salariais nos últimos cinco anos anteriores à pesquisa. Além disso, parte dos trabalhadores achava que a empresa era uma das que oferecia os melhores salários na região (5 menções) ou que o salário era satisfatório considerando as condições do mercado de trabalho local, escolaridade (10 menções). A comparação de seu salário com o dos colegas, dentro da empresa, também apareceu como critério de uma percepção positiva (quatro menções). Para dezoito entrevistados, o salário era satisfatório por que oferecia condições suficiente para viver, no entanto isso não descartava a vontade de ganhar mais (9 menções).

Pareceu-me significativo entre os trabalhadores dessa empresa a percepção de que a responsabilidade sobre as chances de aumento salarial era do trabalhador, não da empresa, e dependia de seu investimento em estudo e qualificação (5 menções). Por um lado, esse tipo de avaliação estimulava os trabalhadores a fazer cursos e procurar se qualificar, mas por outro, também limitava as expectativas dos que não estavam tendo este tipo de iniciativa. As explicações a seguir sobre a satisfação com o salário exemplificam a situação:

“[o salário] poderia ter melhorado mais... Sobre isso aí, eu tive uma conversa com o meu supervisor. É por causa do estudo. Se eu tivesse estudado eu tava ganhado mais. Isso não é uma falha da empresa, é minha mesmo e eu tô correndo atrás” (Alan, operador de produção na montagem)

“...eu estou recebendo um salário razoável. Eu acho que para o meu cargo deveria ser alguém com curso superior. Eles [gerente] estão tendo muita paciência. Eu cheguei num ponto que se eu não tiver curso universitário, eu não consigo progredir mais, eu paro aí” (Cíntia, operadora da Montagem)

O estímulo ao esforço pessoal e ao investimento em qualificação era complementado pela percepção de que estavam sendo avaliados, e disso dependia suas chances de crescimento. O operador Sérgio comentou:

“independente da área, do seu setor de trabalho, você é observado e avaliado. Tem pessoas ali pra isso e a partir do momento que você desempenha o seu trabalho você pode crescer”

Os trabalhadores mostraram-se bastante satisfeitos com as perspectivas de carreira e 32,7% consideravam ter havido melhora nesse aspecto. Doze pessoas afirmaram que a empresa oferecia oportunidades para o trabalhadores crescer profissionalmente. Onze disseram acreditar em suas chances de crescimento na empresa mediante estudo e bom desempenho no trabalho. Os depoimentos indicaram que a existência de um plano de carreira estruturado era um estímulo efetivo aos esforços dos trabalhadores, pois havia maior confiança de retorno. O operador de injetoras Alexandre comentou

“Tô correndo atrás. Além de eu estar sendo motivado pelas pessoas para ir atrás, eu também tenho isso comigo. Eu tenho um objetivo lá na frente que quero alcançar”

No entanto, a satisfação com a carreira não era unanimidade e parte dos trabalhadores percebia problemas similares àqueles já vistos nas outras plantas. Os trabalhadores percebiam barreiras à perspectiva de carreira relacionadas à exigência de estudo e qualificação e a dificuldade em obtê-los (7 menções), à idade (duas menções) e aos privilégios e indicações como critério de promoção (duas menções).

Se, por um lado, um plano de carreira estimula a retenção de trabalhadores no emprego, por outro, a estabilidade não estava garantida, gerando insegurança para 59,6% dos entrevistados (Tabela 8, anexo comparações).

Dos 44,2% de entrevistados que perceberam melhoria com relação à segurança no emprego, a maioria tinha mais de 6 anos de serviço na empresa e ocupava cargos mais altos e qualificados. Apenas dois trabalhadores mais jovens, operadores de manufatura I, disseram que a segurança melhorou, atribuindo isto ao fato de terem “sobrevivido” a demissões anteriores e terem conseguido permanecer na empresa por mais tempo do que esperavam. O operador Antônio da montagem disse que melhorou por que *“no ano que passou a produção caiu, eu fiquei e outros foram demitidos”*.

Mesmo assim, também nessa empresa predominava a percepção de que não existe estabilidade e sempre há o risco de ser demitido. As principais causas mencionadas como justificativa da insegurança foram a sensação de que “segurança e estabilidade não existem” (13 menções), a percepção de que a estabilidade depende do mercado, o qual é instável no Brasil (12 menções) e o fato de que a permanência no emprego depende da decisão do supervisor e/ou da empresa (6 menções). Vale destacar alguns exemplos de falas dos operários, a fim de tornar mais claros os efeitos de controle que a falta de segurança no trabalho tinha sobre os trabalhadores. Um deles pode ser identificado na indução ao autocontrole e à internalização das normas e exigências da empresa que, para os trabalhadores significava a tentativa de garantir pelo menos um pouco de segurança no emprego. No entanto, nem este tipo de esforço era suficiente. A operadora Zilda, do setor de plástico, comentou:

“É difícil hoje em dia você dar essa resposta [de que tem um emprego seguro]. Apesar de não ter problema algum com supervisão, nunca falto, cumpro meu horário, cumpro com as minhas obrigações, mas eu não sei”

A fala da operadora Angelina, desse mesmo setor, também ilustra a forma como a racionalidade do mercado e da concorrência era incorporada ao cotidiano do trabalhador como algo inevitável que punha todos em risco. Essa sensação de impotência diante da força do mercado tanto gerava a preocupação em fazer o que fosse preciso pelo bem da empresa, quanto o conformismo frente às decisões tomadas por ela:

“... o mercado é muito doido, não é estável. Então, a empresa trabalha de acordo com isso aí. Se vende bastante, então tem bastante emprego, se não

vende nada ela tem que demitir. Eu procuro fazer o melhor, agora não sou eu que decido. É a empresa que decide”

6.3 - Sistema de Qualidade e processo de trabalho

A existência de um plano de carreira nessa planta era um diferencial, frente às outras, em termos da construção do consentimento, fato que se expressou no maior nível de satisfação desses trabalhadores com as perspectivas de carreira. Mas dadas as limitações deste mecanismo em obter a satisfação e aquiescência de todos, outras formas de construir o consentimento e obter controle do trabalho também perpassavam as relações na produção. O elevado nível de satisfação com o interesse e qualificação envolvidos no trabalho e a percepção de melhoria no direito de tomar decisões remete à práticas relacionadas aos sistemas de gestão de qualidade.

Da mesma forma que nas outras plantas, também aqui grande parte das exigências feitas aos trabalhadores eram justificadas em nome da qualidade e da lógica da concorrência. Através da ênfase em qualidade era repassado aos trabalhadores parte da responsabilidade pelo desempenho da empresa, reforçando a incorporação da preocupação com o mercado no cotidiano da produção.

A percepção dos operários dessa empresa não foi diferente da observada nas outras duas. A idéia mais associada aos programas de Qualidade Total foi a de realizar o trabalho com qualidade e perfeição (19 menções). Em termos mais concretos, os entrevistados mencionaram fazer o produto “certo da primeira vez” (cinco menções), sem defeitos, seja o produto final, seja o produto entre etapas da produção. Quanto à finalidade da Qualidade Total mencionou-se: satisfazer o cliente, tanto interno quanto externo (11 menções), seguir regras e normas de qualidade e procedimentos na produção (9 menções), evitar retrabalho e devolução de produtos (três menções) e buscar redução de custos para a empresa (1 menção). Assim, as exigências de qualidade envolviam tanto o auto-controle dos operadores quanto o controle mediante regras formas. Ademais, essa ênfase em qualidade

era acompanhada do fornecimento de informações deixando os trabalhadores mais conscientes e atentos com relação aos progressos da qualidade na empresa. Como mencionou Helena, da montagem, acerca do significado do programa de Qualidade Total:

“Se refere ao nosso processo. Nós temos aqui indicadores de qualidade total. É uma amostragem de como está a nossa qualidade tanto aqui dentro como lá fora”

Quanto às Certificações, os operários da empresa, conheciam tanto as normas ISO9000 quanto a ISO14000 (mencionadas vinte e quatro e vinte e uma vezes, respectivamente). A empresa já obtivera ambas as certificações e, portanto, os operários entrevistados estavam familiarizados com elas e afirmaram utilizá-las em seu dia a dia (Tabelas 15 e 16, anexo comparação). Enquanto a ISO14000 foi associada à busca de preservação do meio ambiente (cinco menções), a práticas sustentáveis¹⁴⁷ (cinco menções) e de redução do impacto ambiental da empresa (duas menções), a ISO9000 foi predominantemente relacionada à questão do mercado (mencionado 27 vezes). Na fala de vários trabalhadores notamos a grande ênfase na concorrência e na idéia de que a ausência das certificações de qualidade poderia por em risco a própria empresa. As falas seguintes exemplificam essa percepção:

“Certificação é uma norma que é internacional, da empresa. Se não tiver essa certificação a gente não consegue hoje... Hoje em dia é muito disputado o mercado, então tem que ter essa certificação. Se a fábrica não tiver, a gente não consegue vender os nossos produtos e aí a fábrica não vai pra frente”. (Leandro, operador do setor de pintura)

*“A principal idéia é a gente sempre fazer o melhor porque a ISO é referente à qualidade. Então a gente tem que fazer o melhor de nós para o nosso produto ficar competitivo no mercado. Porque se a **WashCo** não faz a X [concorrente] faz, se a X não faz a Y [outra concorrente] faz.*

¹⁴⁷ Como controle de resíduos e descarte de material, redução do desperdícios de água e energia, etc.

Então eu quero que o meu produto seja o mais bem vendido, pra isso eu tenho que fazer o melhor produto” (Flávia, operadora do setor de injetoras de plástico)

“Sem ela [ISO9000] você não consegue entrar no mercado, que é competitivo. Seu produto não tem valor nenhum” (Ricardo, operador da montagem)

Foram catorze menções à necessidade de ter a certificação para poder exportar, seis menções às exigências do mercado, quatro menções à concorrência e competitividade e duas menções à importância de satisfazer o consumidor. Como indicaram as falas selecionadas, os operários dessa empresa nos pareceram bastante envolvidos com preocupações acerca do desempenho da empresa no mercado, a concorrência acirrada e a importância de atender as exigências necessárias.

A identificação coletiva em torno dos objetivos da empresa orientava as relações com os colegas. Foram feitas quinze menções ao Trabalho em Grupo enquanto ajuda mútua, colaboração, cooperação e quatro menções à idéia de união. Três trabalhadores mencionaram que ao trabalhador que tivesse dúvidas sobre o trabalho, caberia perguntar a outros mais experientes (mencionado 3 vezes).

A idéia do trabalho em grupo também trazia consigo a busca de qualidade e melhoria (mencionada duas cinco vezes), comprometimento, responsabilidade, harmonia, etc. Vale destacar que na **WashCo** quatro trabalhadores mencionaram que o Trabalho em Grupo é uma exigência da empresa. Uma operária do setor de montagem de lavadoras¹⁴⁸ dessa empresa destacou que *“O nosso supervisor sempre procura colocar nas nossas cabeças que precisa trabalhar em grupo”*. Outro entrevistado da montagem complementou esta idéia: *“[Trabalho em Grupo] Hoje é importante, a empresa visa. Sempre um auxiliando o outro. É o grande negócio do século XXI”*¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Entrevista realizada em 25/04/2005.

¹⁴⁹ Operário da montagem de fogões, entrevistado em 13/05/2005.

Sob o contexto da ênfase em qualidade e da racionalidade do mercado, os trabalhadores estavam bastante satisfeitos com a utilização de suas habilidades e a qualificação e interesse envolvidos em seu trabalho (Tabela II). Além disso, a carga de trabalho tinha melhorado para 30,8% dos entrevistados, embora para 34,6% o *stress* tivesse aumentado (Tabela 14, anexo comparação).

Para os 55,8% que consideraram a carga de trabalho igual, não teriam ocorrido mudanças significativas no ritmo ou quantidade de trabalho, além do normal. Dois entrevistados mencionaram que haviam variações usuais na carga de trabalho, de acordo com a demanda, o que era considerado normal. A operadora Angelina, por exemplo, era do setor de injetoras, mas ao longo de 10 anos na empresa já tinha passado por diversos postos de trabalho na montagem. Ela explicou que nas linhas essas variações tinham um impacto maior do que em setores onde se operavam máquinas:

“Acontece coisas na linha, vou só citar um exemplo. Porque de repente explode a produção e o quadro não é suficiente. Então, as pessoas são obrigadas a fazer horas a mais. Agora, no momento ta acontecendo isso. Tem gente que ta vindo dia de domingo. Não sei se vão agüentar muito tempo... as pessoas se esgotam. É uma carga de serviço grande nesse momento e pode durar até 4 meses, até as pessoas começarem a ficar doentes e cansadas e começarem ir ao médico. No meu setor não tem jeito de acontecer isso porque são máquinas. E se a máquina quebrou não tem que ter mais gente, tem que concertar.”

Os entrevistados que consideraram ter havido melhorias na carga de trabalho atribuíram razões variadas a esta percepção. Parte da explicação estava associada à forma de interpretar as variações na demanda da produção. Uma operadora da linha de *freezers*, Raquel, explicou que a carga de trabalho variava dependendo do mês e da demanda, assim, alguns destacaram que a produção caíra e havia diminuído a demanda por horas extras (três menções). Para outros, a carga aumentara, mas isto era visto positivamente, seja por que a percepção de alta da produção causava uma maior sensação de segurança e estabilidade no emprego, seja por que tinham mais responsabilidades, sentiam-se realizados com o trabalho

ou estavam mais satisfeitos com a definição atual da jornada de trabalho e horas extras a cumprir. A operadora Zilda, do setor de plásticos, comentou que sua jornada diária tinha sido reduzida (para um total de 8 horas), mas em compensação, tinha que trabalhar aos sábados.

Algumas mudanças na organização do processo de trabalho também favoreceram a percepção de melhoria na carga de trabalho. Três entrevistados enfatizaram que havia melhorado a forma de trabalhar ao longo do tempo. As razões para essa melhoria foram as mudanças introduzidas pelo pessoal da engenharia de processo, aperfeiçoando a divisão das tarefas e evitando que os operários ficassem sobrecarregados, além das inovações tecnológicas que tornaram o trabalho menos desgastante fisicamente.

Outros dois trabalhadores também mencionaram melhoria na organização dos horários e da produção. Tal organização era bem vista pelo trabalhador. Possivelmente, por que lhe dava certo controle sobre seu próprio tempo, seja no local de trabalho, seja em sua vida pessoal. A operadora Flávia, do setor de plástico relatou: “*acho que melhorou [a carga de trabalho]. Hoje a gente tem números. Antes não tinha definição, não tinha um padrão. Fazia o quanto dava. Hoje tá mais esquematizado.*” A programação da produção permitia uma margem de controle do trabalhador sobre a quantidade de trabalho necessária no dia e a possibilidade de administrar seu tempo de trabalho. O mesmo vale para a determinação de um horário de trabalho fixo, e não variável – o que permitia que o trabalhador tivesse mais controle sobre a organização de seu tempo de vida pessoal.

Por último, as falas também indicaram mudanças na política de gestão da mão de obra. Os entrevistados mencionaram que a gerência antes era mais rígida, o trabalho aos sábados era obrigatório e os trabalhadores eram impedidos de deixar a planta antes do fim da jornada, mesmo que apresentassem uma causa justa. A diminuição das exigências gerencial foi bem vista e colaborou com a percepção de melhorias na carga de trabalho.

Por fim, os que perceberam piora na carga de trabalho indicaram que as oscilações na demanda da produção podiam ser sentidas de maneiras diferentes entre setores distintos do chão de fábrica. Três entrevistados da montagem mencionaram que, em razão da queda na demanda, o segundo turno da produção havia sido extinto, sobrecarregando os operários do primeiro turno. Cíntia era inspetora volante da linha de lavadoras II e foi uma das

peessoas a enfatizar este aumento das exigências sobre os trabalhadores da montagem. Ela explicou que a empresa temia abrir o segundo turno e não conseguir mantê-lo por falta de produção suficiente. Em suas palavras:

“[a carga de trabalho está] *pior agora nesse período que acabou o segundo turno faz pouco tempo. Então, eles [gerentes] estão sobrecarregando um pouco para não ter que abrir o segundo turno e não dar certo e ter que demitir pessoas. Então eles estão vendo até [onde] que você agüenta.*”.

Este impacto da extinção do segundo turno foi sentido pelos operários da montagem e da metalurgia, especificamente aqueles que desempenhavam atividades de trabalho predominantemente manual. Em geral, estava associada ao aumento das exigências de horas extras e ao banco de horas e à percepção de que estavam mais sobrecarregados.

A percepção de piora do *stress* também ia no mesmo sentido, tendo como principais causas o aumento de responsabilidades associadas ao posto de trabalho (quatro menções), o aumento do cansaço relacionado ao trabalho (quatro menções) e a sensação de não estarem sendo devidamente valorizados (duas menções).

Cabe aqui, fazer menção às características das condições físicas de trabalho, por sua relação com a carga e o *stress*. Das 8 pessoas que estavam insatisfeitas com este aspecto, 7 eram mulheres. A principal causa de insatisfação era o calor, principalmente no verão. Mesmo alguns entrevistados que se disseram satisfeitos com as condições de trabalho, mencionaram algum tipo de incômodo neste aspecto, somando um total de 18 menções ao excesso de calor no local de trabalho. Os relatos mais críticos foram das trabalhadoras da seção de montagem da porta dos fogões (duas menções) e da área de injetoras de plástico (três menções). No primeiro caso, a montagem da porta consistia da fixação de duas placas de vidro nela, com aplicação de silicone. Em seguida, o material era conduzido por um carrinho e passava por uma estufa à 100° de temperatura, para realizar o processo de secagem. A operadora Alessandra, por exemplo, destacou que, para duas seções trabalhando com silicone, havia apenas um ventilador, o qual tinha que ser revezado. Mas mesmo o ventilador não parecia capaz de resolver o problema do calor, pois segundo outra operadora desse setor, Cláudia, ele trazia ‘vento quente’.

Na área de plástico, as máquinas utilizadas já eram uma fonte de calor, pois consistiam do processo de derreter o plástico para moldar as peças. Mas além disso, entrevistados mencionaram a cobertura inapropriada do setor, que absorvia calor em excesso. Assim como na linha de fogões, a instalação de ventiladores não tinha resolvido o problema e por vezes causava inconvenientes – na seção de tampografia, por exemplo, o ventilador prejudicava o processo de secagem da tinta. A trabalhadora Angelina relatou também que a compra e instalação de novas máquinas injetoras no setor provocou mudanças que prejudicaram ainda mais a sensação de calor e a falta de circulação de ar. Ela relatou:

“quando eu vim pra cá [para o setor de injetoras] era outro sistema, era diferente. Tinha assim uns canos de ventilação, precário mais tinha. Agora foi remodelado, colocou mais máquina. Mas não colocaram um sistema de respiração pra você. (...) e o pior disso é que falta o oxigênio pra respirar, parece que você vai desfalecer. É complicado quanto a isso”.

Fora o calor, cabe destacar o comentário da trabalhadora Vânia acerca de sua insatisfação com a organização do local de trabalho. A organização e limpeza do entorno de trabalho era de responsabilidade dos próprios operadores e eram orientados pela pessoa exercendo a função de facilitador (em esquema de rodízio). Esta entrevistada enfatizou que, dependendo de quem fosse o facilitador, o ambiente de trabalho ficava sujo e por isso ela sentia-se insatisfeita. Tal percepção das condições de trabalho sugere como a atribuição de responsabilidades a um grupo de trabalhadores podia deslocar o foco de conflito das demandas da empresa para a relação entre colegas, levando a cobranças mútuas, ao mesmo tempo em que eximia a gerência ou a direção da empresa de responsabilidade sobre as relações no local de trabalho.

Mas apesar desses casos de insatisfação, a maioria dos entrevistados identificava aspectos positivos relacionados às condições físicas de trabalho. O operador Reinaldo, por exemplo, o mais antigo da amostra (há 27 anos na empresa) observou que houve melhorias a partir da introdução das certificações ISO9000 e 14000. Outros três entrevistados destacaram o Kaizen e a oportunidade que este programa oferecia para os trabalhadores

darem sugestões sobre melhorias no local de trabalho. Também foram mencionados o fato do esforço físico não ser considerado excessivo (4 menções); a instalação de ventiladores no local de trabalho (3 menções), a limpeza e organização do ambiente de trabalho, por conta dos próprios trabalhadores (3 menções); e as orientações de segurança e uso de instrumentos de proteção (3 menções).

Já dois entrevistados da linha de lavadoras II, embora estivessem satisfeitos, enfatizaram que o ritmo da produção era instável, ora muito corrido, ora menos, o que tinha implicações sobre o desgaste físico no trabalho. Nesse sentido, o operador Sérgio sugeriu que as condições físicas dependiam dos trabalhadores. Ele comentou:

“É a gente que coloca [as condições físicas de trabalho]. Quando falta alguém, a gente trabalha dobrado”.

Essa fala sugere o modo como a organização do trabalho poderia favorecer a cobrança mútua e o controle entre colegas de trabalho, já que penalizava o grupo pelas ações de trabalhadores individuais. Esta dinâmica das relações na produção pode ser melhor esclarecida a partir da análise das possibilidades de influência do trabalho na produção, a seguir.

6.4 - Envolvimento, participação e supervisão

A reduzida estrutura hierárquica da **WashCo** estava associada a um maior grau de responsabilidade dos trabalhadores da produção. Essa diferença na forma de uso do trabalho, em comparação com as outras plantas estudadas, também implicava no predomínio de formas distintas de controle. A atribuição de funções de controle aos próprios trabalhadores era bem mais desenvolvida nessa empresa.

Os trabalhadores entrevistados mostraram-se divididos sobre sua participação na tomada de decisões sobre o trabalho: 46,2% disseram estar envolvidos e 48,1% disseram que não (Tabela 17, anexo comparação). Tal envolvimento nas decisões não excluía a necessidade de acatar decisões de outras pessoas. Nesse sentido, 63,5% disse que outras

pessoas freqüentemente tomavam decisões sobre seu trabalho e 19,2% disse que isso ocorria às vezes.

Mas, ainda que o conjunto de operários do chão de fábrica não estivesse envolvido igualmente na tomada de decisões, o conteúdo das decisões mencionada por parte deles tinha implicações importantes sobre as relações na produção. Cabe destacar, nessa empresa, o revezamento na função de facilitador que dava a vários operários a oportunidade de tomar decisões sobre a coordenação e gestão das atividades de trabalho. A operadora Andréia explicou a função da seguinte forma:

“quem controla a produção são os facilitadores, então quem decide a hora de virar de modelo, é o facilitador, é ele quem decide quando o setor tá precisando de uma pessoa para trabalhar. Esses tipos de decisões é o facilitador que toma”

Os outros tipos de decisão citados pelos trabalhadores envolviam: sugestões e participação em grupos voltados para melhoria (5 menções), decisões operacionais relacionadas a sua tarefa (5 menções), decisões sobre gestão da produção (quatro menções), participação na decisão gerencial sobre mudanças na produção (duas menções) e sobre gestão do trabalho (duas menções). Decisões relacionadas a melhorias no trabalho e decisões operacionais eram comuns também às outras duas empresas. Nesse tipo de decisão, chamou-nos a atenção a fala do operador Rafael do setor de Metalurgia:

“Por exemplo, no meu setor, nas atividades que eu faço, se eu vejo alguma coisa que não está certo, eu posso chegar lá, cobrar dos colegas e passar para o supervisor. Pra tentar melhorar”

Com relação à mudanças, um operador de montagem disse que a gerência consultava os trabalhadores sobre a introdução de novas máquinas e um técnico em manutenção disse que participava na decisão sobre compra de equipamentos e mudanças no *lay out* da produção. Quanto à gestão da produção, os entrevistados mencionaram decisões sobre requisição de material, gestão da escola de manufatura e balanços da produção mensal. Em termos de gestão do trabalho, um operador de nível 4 disse que decidia sobre

alocação e aproveitamento da força de trabalho na produção. Já André, operador de nível 6, disse que participa da decisão sobre demissões na produção. Ele relatou:

“Demissão é uma delas [tipo de decisão que toma]. Agora não porque agora deu uma parada, mas como a gente vê... quando montou essa pintura aí a gente veio com um volume grande de funcionário, então houve a necessidade de cortar um pouco desses funcionários e o supervisor chamava a gente para ajudar ele decidir quem ia e quem ia ficar. A gente tinha que tomar essa decisão junto com ele, a gente, na verdade, indicava o funcionário que menos sobressaia no dia a dia”

Estas falas indicaram a atribuição de responsabilidades de controle tradicionalmente gerenciais para parcelas dos trabalhadores. O detalhamento sobre o poder dos trabalhadores de influência nas decisões ajuda a compreender melhor a questão.

Tabela IV - Quanta influência você tem sobre os seguintes aspectos do seu trabalho? (%)

| | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma |
|--------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------|
| Ordem das tarefas | 44,2 | 23,1 | 19,2 | 13,5 |
| Ritmo de trabalho | 38,5 | 15,4 | 19,2 | 26,9 |
| Modo de fazer o trabalho | 48,1 | 21,2 | 9,6 | 21,2 |

Podemos perceber que grande parte dos trabalhadores tinha uma percepção positiva sobre a possibilidade de influenciar a ordem das tarefas, (67,3%, somando as respostas ‘muita’ e ‘alguma’). Um grupo menor, mas significativo de 32,7% da amostra, tinha uma percepção mais negativa desse aspecto, considerando ter ‘pouca’ ou ‘nenhuma’ influência sobre a ordem das tarefas.

Em termos de gênero, tanto entre os homens quanto entre as mulheres a percepção positiva superou a percepção negativa. Mas de forma geral, a percepção dos trabalhadores sobre a ordem das tarefas não apresentou tendência clara seja em termos de idade, tempo de empresa, setor ou cargo ocupado pelo entrevistado (Tabelas de 6 a 10, no anexo cap. 6). Não obstante, o tipo de atividade exercida parece ter tido certa influência sobre a percepção

dos entrevistados. Onze entrevistados mencionaram que o poder de influência na decisão sobre a ordem de suas tarefas fazia parte de suas atribuições e responsabilidades. Entre estes, as funções exercidas incluíam a de técnico (da área de injetoras e de manutenção), a de inspeção e coordenação de seções da produção, a de retrabalho de produtos com defeito e de inspeção de manutenção (esta última função era desempenhada por um operador I do setor de plástico, que havia recebido treinamento em Manutenção Preventiva Total). Nesse sentido, um operador I, do setor de fogões, também destacou a possibilidade de influência pessoal sobre a ordem das tarefas, no desempenho da função de facilitador (em sua seção havia um rodízio dessa função a cada 20 dias). Este rodízio da função pode ser um motivo da percepção positiva dos trabalhadores, já que todos podem exercer este papel de facilitador.

Outros sete entrevistados, em atividades diretas de produção, mencionaram poder influenciar na ordem, desde que cumprissem a meta da programação estipulada no dia. Entre estes haviam trabalhadores da montagem, injetoras e metalurgia, dos níveis de I a IV. Estes trabalhadores enfatizaram a importância de seu papel e das pequenas decisões operacionais que faziam no cotidiano de trabalho. Como o operador IV, Leandro, da Pintura, que comentou:

“A ordem vem de cima. (...) [mas] eu que tenho que contar as peças, eu que tenho que decidir o que pintar. Se não for eu aí, eles [superiores hierárquicos] não sabem. Se eu não fizer isso, se eu deixar, o fogão vai parar. Então eu tenho bastante influência sim”.

Mas além dessas possibilidades de influência individual na ordem das tarefas, foram feitas quatro menções ao poder de influência do grupo envolvido na seção de trabalho. Estes trabalhadores destacaram que o grupo de trabalhadores de uma determinada seção podia decidir sobre prioridades e a ordem que considerassem mais fácil. Em caso de dúvidas sobre a adequação aos padrões exigidos pela empresa, eles consultavam o técnico para orientação da decisão.

Aqueles que responderam ter alguma ou pouca influência sobre a ordem das tarefas consideravam que tinham possibilidades limitadas de tomar decisões nesse aspecto. Podiam, por exemplo, descobrir um jeito mais fácil de fazer a tarefa, dar opiniões e

sugestões e solucionar alguns problemas (no caso dos mais experientes). Tal possibilidade de influência, no entanto, tinha por limitações o grupo de colegas (a necessidade de chegar a uma decisão conjunta), a autoridade dos facilitadores (que em algumas seções eram fixos), inspetores volantes, técnicos e supervisores. A possibilidade de mudar a ordem tinha que ser aprovada por esses mediadores da empresa frente aos produtores diretos. Nesse sentido, vale observar que o grupo de colegas exercia e era reconhecido como uma forma de controle sobre a possibilidade de escolha e ação do trabalhador.

Finalmente, os entrevistados que responderam não ter nenhuma influência sobre a ordem das tarefas, enfatizaram a padronização do processo de produção e a autoridade exercida por outras pessoas (técnicos e supervisores, principalmente) como limites ao seu papel de influência.

Com relação à influência sobre o ritmo de trabalho os entrevistados da amostra mostraram-se mais divididos. Os que indicaram uma percepção mais positiva somaram 53,9% da amostra (soma das respostas ‘muita’ e ‘alguma’) e os mais críticos somaram 46,1%. Este foi o aspecto que concentrou o maior número de pessoas que consideravam não ter nenhuma influência (26%), possivelmente por que os mecanismos de controle sobre o ritmo de trabalho eram bastante explícitos em termos da velocidade ditada pela tecnologia e pelas metas de produção pré-definidas pela gerência.

Em termos de gênero, nesse aspecto a percepção da maioria dos homens e mulheres foi diferente (Tabela 11, anexo cap. 6). Entre elas, a percepção negativa superou a percepção positiva, enquanto entre os homens o predomínio de uma percepção positiva se manteve (ainda que menor nesse aspecto, do que em relação à ordem das tarefas). Possivelmente, pesou neste aspecto o fato das mulheres ocuparem principalmente as funções em trabalho manual intensivo em linhas de montagem, onde havia pouco espaço para exercer influência significativa sobre o ritmo de trabalho.

Outro dado que saltou aos olhos foi o fato de que a grande maioria dos entrevistados da linha de montagem de fogões ter respondido que não tinham nenhuma influência sobre o ritmo de trabalho (Tabela 14, anexo cap. 6). A linha de fogões era a mais nova da planta e composta por operadores com pouco tempo de empresa. No entanto, o tempo de empresa

não pareceu ser a variável predominante da explicação para essa percepção negativa da possibilidade de influenciar o ritmo de trabalho (tabela VIII). O cargo do entrevistado pareceu exercer mais influência nesse sentido, pois entre os operadores de manufatura I predominou uma percepção negativa sobre a chance de exercer influência no ritmo de trabalho (tabela X). No extremo oposto, entre os operadores V, VI e pessoal mais qualificado (técnicos e ferramenteiros), a percepção positiva sobre este aspecto foi claramente predominante.

Entre os que consideravam ter muita influência sobre o ritmo de trabalho alguns comentários sugeriram que tal possibilidade estava associada à habilidade do trabalhador, ou pelo menos, eles assim o percebiam. Segundo os depoimentos dos trabalhadores era preciso não descuidar em ‘fazer um trabalho bem feito’ e ‘ser ágil’. Sob tais condições, a possibilidade de influenciar o ritmo foi atribuída pelos entrevistados à capacidade individual de cada trabalhador. No setor de injetoras, por exemplo, a máquina comportava diferentes programações com ritmo mais ou menos acelerado. A opção por um ritmo ou outro dependia da habilidade do operador que estivesse trabalhando nela e sua capacidade de acompanhar o ritmo mais acelerado. No caso de operadores da montagem, havia uma meta a ser cumprida no dia, a qual imprimia um certo ritmo à produção. No entanto, entrevistados enfatizaram que podiam terminar antes do programado e mencionaram que, na linha, um trabalhador podia influenciar o ritmo dos colegas a partir de seu próprio ritmo de trabalho.

Aqueles que responderam ter alguma, pouca ou nenhuma influência sobre o ritmo de trabalho enfatizaram como limites a necessidade de acompanhar o ritmo da linha ou máquina (sete menções), de se adaptar às necessidades da programação do dia (seis menções), às ordens de inspetores, supervisores e técnicos de processo (seis menções) e o fato do tempo de trabalho ser cronometrado (duas menções). Três entrevistados mencionaram que o ritmo de trabalho era o mais rápido possível, sendo que um deles enfatizou o fato de que antes havia mais gente trabalhando, ou seja, os ‘sobreviventes’ acumularam funções.

Apesar destes limites, os espaços de influência reconhecidos incluíram a possibilidade de opinar, a capacidade individual do trabalhador (uma menção cada) e a

possibilidade de decidir sobre questões de qualidade (três menções). Se uma peça exigisse mais cuidado ou apresentasse mais problemas de qualidade, os operadores podiam desacelerar um pouco o ritmo para obterem um resultado melhor. Além disso, os operadores também estavam autorizados a parar o trabalho caso considerassem necessário fazer algum tipo de reparo. O operador Antônio, da linha de fogões, comentou:

“Tem algumas máquinas que falham, não dá pra fazer operações. Aí tem que parar pra fazer limpeza”.

Duas operadoras, uma da metalurgia/transmissão e outra da linha de fogões destacaram que embora pudessem manipular seu ritmo pessoal, dificilmente conseguiam influenciar o ritmo dos colegas. Vale a pena citar o depoimento da operadora Alessandra (da linha de fogões), pois elucida aspectos importantes da dinâmica das relações entre colegas na produção:

“Não posso decidir nada. Só quando eu e o Christian, a gente tá na cola, daí a gente decide. A gente é mais rápido e os outros dois é [sic] muito lerdos. Aí a gente tem que tirar o atraso deles. Por isso que eu falo que trabalhar em equipe é complicado porque cada um trabalha de um jeito, cada um tem um ritmo. O duro é que na hora de ouvir, todo mundo ouve, né?”

Como indicado nesta fala, a responsabilidade pelo atendimento da meta de produção diária era do grupo. Nestas circunstâncias a interdependência entre os colegas de trabalho e as diferentes formas de trabalhar tornavam-se críticos. Isso por que, os trabalhadores que tinham mais habilidade e destreza para realizar o trabalho com mais rapidez dependiam também da habilidade e destreza do conjunto de colegas em sua seção. Como o que contava era o desempenho conjunto e não apenas o individual, não é difícil supor a existência de tensão, conflitos e pressão mútua nessa relação entre os trabalhadores. Situação essa que explicita a dinâmica do arranjo de trabalho em grupo como um mecanismo de controle entre os próprios trabalhadores.

Assim como nos outros aspectos do trabalho, também no que se refere ao modo de realizar o trabalho a percepção positiva (71,2% somando as respostas ‘muita’ e ‘alguma’)

superou a percepção negativa (28,8%, somando as respostas ‘pouca’ e ‘nenhuma’) na amostra de entrevistados. Esta preponderância de uma percepção positiva pode ser observada tanto entre os homens quanto entre as mulheres (Tabela 16, anexo cap. 6). Em termos do setor, chamou a atenção o fato de que, mais uma vez o setor de fogões concentrou um número significativo de pessoas que disseram não ter ‘nenhuma’ influência. Como esta linha era a mais nova na planta, possivelmente recebia mais atenção e cuidado por parte de inspetores volantes, técnicos e supervisores, até que os trabalhadores tivessem adquirido experiência suficiente para terem um pouco mais de ‘autonomia’. Esta relação entre experiência na função e possibilidade de influenciar no trabalho também parece ser confirmada pelo fato de que os que responderam ‘nenhuma’ influência estavam concentradas nos cargos de operador I a III. Nos cargos de operador IV em diante, a tendência observada foi de preponderância de respostas positivas (‘alguma’ e ‘muita’ influência).

Os entrevistados que consideravam ter muita influência sobre o modo de realizar o trabalho enfatizaram que tinham total poder de decisão sobre a forma de *execução* do trabalho. Isto é, embora reconhecessem a exigência de obedecerem certos padrões (de qualidade e procedimentos), assim como a necessidade de atender as demandas da produção e não prejudicar os colegas, enfatizaram que podiam fazer o trabalho do modo que considerassem mais fácil (5 menções). Dois entrevistados destacaram que o supervisor não interferia na forma de execução prática do trabalho, a não ser que algo estivesse saindo errado e três trabalhadores, que exerciam funções de inspeção e manutenção, justificaram sua influência sobre o modo de fazer o trabalho pelo fato de não dependerem de mais ninguém para cumprirem com suas obrigações, assim consideravam ter espaço para tomar decisões por si mesmos.

Os que responderam ‘alguma’ ou ‘pouca’ influência, consideravam ter possibilidade de decidir sobre o modo de fazer o trabalho, mas enfatizavam os limites a estas possibilidades. Entre os limites a serem observados foram citados a necessidade da decisão passar pelo aval do supervisor (duas menções), de não fugir ao padrão do produto e de consultar pessoas com mais experiência em caso de dúvidas. A possibilidade de influenciar no modo de realizar o trabalho também foi associada à possibilidade de dar sugestões, o que implicava na possibilidade de melhorar o processo de trabalho. E afora esta

possibilidade de interferência via sugestões, também ocorreram menções à possibilidade de descobrir o jeito mais fácil e prático de executar o trabalho, pois no dia a dia, a própria dinâmica da produção exigia a tomada de pequenas decisões corriqueiras para solucionar problemas e finalizar tarefas rapidamente.

Enfim, os que consideravam não ter nenhuma influência sobre o modo de realizar o trabalho destacaram o papel da padronização (4 menções), as ordens dos superiores (três menções) e a exigência de se adequar ao treinamento recebido (duas menções). Embora reconhecessem que na prática alguns detalhes variassem de trabalhador para trabalhador, não consideravam que tais diferenças representavam um poder de influência significativo.

Para encerrar a análise, vale a pena notar a forma de supervisão praticada pela gerência e o modo como ela era percebida pelos operários.

Tabela V - Como você avalia os gerentes quanto aos seguintes aspectos? (%)

| | Muito bons | Bons | Nem bons nem maus | Fracos | Muito fracos |
|---|------------|------|----------------------|--------|-----------------|
| Manter todos informados | 26,9 | 48,1 | 17,3 | 7,7 | / |
| Proporcionar chances de sugestão | 19,2 | 55,8 | 11,5 | 9,6 | / |
| Responder as sugestões | 21,2 | 61,5 | 5,8 | 5,8 | 1,9 |
| Lidar com problemas de trabalho | 28,8 | 53,8 | 9,6 | 3,8 | / |
| Tratar os funcionários de forma correta | 26,9 | 59,6 | 9,6 | 1,9 | 1,9 |

As características positivas da postura gerencial mais ressaltadas entre os trabalhadores foram a capacidade de tratá-los de forma correta, de lidar com problemas e responder a sugestões. Nesse sentido, a avaliação das relações com os gerentes também foi bastante positiva, num total de 88,5% dos entrevistados (somando as respostas ‘muito boas’ e ‘boas’, Tabela 19, anexo comparação).

A boa comunicação com os supervisores foi o aspecto mais recorrente como justificativa da boa relação com os gerentes. Os entrevistados comentaram que os supervisores conversavam com os trabalhadores (não apenas sobre trabalho), ouviam

sugestões e problemas, tentavam ajudar e se dispunham a negociar soluções. Angelina, operadora de injetoras de plástico, contou que tinha liberdade com o supervisor para dizer o que pensava e negociava assuntos de seu interesse diretamente com ele. Ela relatou:

“eu considero uma boa relação. Se precisa de licença a gente conversa e faz um acordo, então eu acho que é boa”.

A redução dos níveis hierárquicos e a facilidade de acesso que os operadores tinham para falar diretamente com os supervisores também foi bastante valorizada pelos entrevistados. Várias menções foram feitas ao fato deles participarem das atividades no chão de fábrica, estarem próximos e disponíveis a falar diretamente com o trabalhador. Alexandre, por exemplo, era operador de manufatura I no setor de injetoras e considerava muito boa a relação com os supervisores da empresa, baseado em suas experiências anteriores. Ele fez o seguinte comentário:

“Você pode chegar direto no seu supervisor, não tem que passar pelo encarregado. É muito boa, muito boa. As empresas que eu trabalhei antes tinham aquela história de você chegar no encarregado, encarregado que ia levar a notícia, aí distorce um pouco”.

Outro ponto enfatizado pelos entrevistados foi a forma como eram tratados pelos supervisores. Os entrevistados destacaram que os supervisores eram educados, cumprimentavam o pessoal do chão de fábrica, não falavam palavrões, nem ficavam “alterados”. O operador Valdir da linha de fogões achava que apesar da diferença de posição, era tratado como igual: *“relação com o supervisor é ótima. Ele conversa com a gente sobre tudo, sobre futebol. Mas ele tem as responsabilidades dele, as reuniões, se tiver que brigar ele briga. Ele é um cara alegre, brincalhão; sempre cumprimenta a gente, dá bom dia e a mão pra todo mundo. É como se fosse uma pessoa que trabalhasse na linha”.* Cabe destacar mais um exemplo nesse sentido. A operadora Tânia, da linha de montagem de lavadoras I mencionou: *“Essa é a parte que eu gosto de trabalhar aqui: não há distinção, se fala bom dia, há bastante conversa, boa comunicação”.*

A visão predominante sobre a gerência era positiva, sendo que 73,1% considerava que os trabalhadores da empresa não enfrentavam nenhum tipo de problema particular com eles. No entanto, 25%, dos entrevistados, por sua vez, indicaram que a relação não era tão

harmoniosa assim, e que por vezes era perpassada por conflitos. O operador Leandro, da pintura, por exemplo, mencionou que era comum ter desavenças no dia a dia de trabalho: *“Sempre tem uma discussão, isso aí faz parte, né, do dia a dia. Sempre tem alguém que extrapola”*.

Tal observação sugere que o cotidiano de trabalho podia se tornar tenso e marcado por discussão entre trabalhadores e gerentes. Entre os motivos de desentendimento os entrevistados mencionaram chefes que ‘pegavam no pé’, exigiam demais (quatro menções), discordavam da forma de trabalhar dos operadores ou tinham alguma postura preconceituosa (uma menção cada). Para os entrevistados, tais conflitos decorriam mais de atitudes pessoais seja de gerentes ou trabalhadores e constituíam problemas localizados (não uma questão coletiva para o conjunto de trabalhadores da planta).

A meu ver, os problemas mencionados indicam uma postura clara com relação à forma de exercício da autoridade. Atitudes gerenciais vistas como excessivamente controladoras ou desrespeitosas eram rejeitadas pelos trabalhadores. Vimos nas questões sobre o poder de influência na atividade de trabalho que os trabalhadores não se manifestavam de forma contrária à presença de mecanismos de controle, estivessem eles presentes na tecnologia, nos procedimentos padronizados ou advindas das ordens de superiores. A acomodação a estas modalidades de controle pareceu estar associada à compensação relativa presente na possibilidade de buscar o meio mais fácil de realizar suas tarefas e poder manipular minimamente seu tempo de trabalho.

Na análise dessa planta, foi possível observar como a maior participação concedida aos trabalhadores na tomada de decisões funcionava como um mecanismo central de controle sobre o trabalho. Nesse sentido, a falta de um referencial crítico exercido pelo sindicato e, pelo contrário, sua postura de colaboração com as políticas gerenciais parece ser um ponto chave para se compreender a forma como os trabalhadores internalizavam a perspectiva gerencial. Embora nas três empresas tenhamos observado que a racionalidade do mercado constituía parte das preocupações dos trabalhadores (por associação desta à garantia de emprego), os efeitos práticos dessa visão sobre as relações na produção foram bem diferentes. Na **WashCo** a empresa atribuiu maiores responsabilidades para os

trabalhadores, incluindo o papel de controle sobre os colegas, de forma muito mais desenvolvida que nas outras plantas.

CONCLUSÃO

O processo de reestruturação produtiva industrial, que introduziu uma série de mudanças tecnológicas e organizacionais na organização do trabalho suscitou, mais uma vez, a discussão sobre as formas de controle do trabalho. Este processo, perpassado por contradições e ambigüidades tem sido marcado seja pela presença de efeitos positivos para o trabalhador, como melhorias nas condições físicas de trabalho e mudanças na postura autoritária das gerências, seja pela intensificação do trabalho, pela precarização das condições de emprego e pelo aumento do desemprego.

Se, nas condições de uso e controle do trabalho vigentes no Brasil, pelos menos até meados da década de 80, a intensificação do trabalho era garantida mediante a fragmentação e simplificação do trabalho, a supervisão de caráter autoritário, a rotatividade induzida e a regulação estatal intervencionista e controladora dos movimentos dos trabalhadores, o que garantiria hoje a continuidade da intensificação do trabalho? Procurei refletir sobre essa questão a partir da análise empírica de três casos concretos na indústria de eletrodomésticos de linha branca e suas formas particulares de procederem à reestruturação.

A mudança política no cenário nacional, assinalada pela chegada ao poder de governos neoliberais na década de 90, marcou de forma decisiva o rumo tomado pelo desenvolvimento deste setor industrial. Com a abertura do mercado nacional à concorrência internacional, observou-se o processo de internacionalização da indústria e a reprodução local da concorrência entre grandes grupos multinacionais que dominam o setor em nível mundial. Os movimentos de extinção de postos de trabalho e terceirização foram certamente uns dos mais impactantes sobre os trabalhadores. Somados à ação estatal em termos da flexibilização de leis trabalhistas, assim como da precarização dos serviços sociais prestados pelo governo, fragilizaram profundamente a posição dos trabalhadores frente aos empregadores.

Nesse sentido, as formas de uso e controle do trabalho mudaram sensivelmente e as empresas estudadas contribuem para o conhecimento dessa questão. Procurei mostrar que a percepção operária é fundamental para se compreender como o trabalho tem sido

intensificado na indústria de eletrodomésticos de linha branca, combinando ‘velhos’ e ‘novos’ mecanismos de controle e construção do consentimento. O trabalho fragmentado, simplificado, com tempos pré-determinados e controlados pela linha de montagem automatizada ainda caracteriza a parte predominante do trabalho nas fábricas. As máquinas e sistemas automatizados, a informatização e integração de informações da produção, a padronização formal de procedimentos ligados aos sistemas de qualidade (relatórios e registro de fluxo, instruções de padronização de operações) e a maior transparência da produção com estoques reduzidos são alguns dos elementos introduzidos com o processo de mudança. Salário e benefícios continuam sendo usados como forma de atrair e reter a força de trabalho, embora as empresas estivessem resistindo em fazer novas concessões aos trabalhadores e pelo contrário, até retrocederam em antigas concessões (como a extinção da política de abono salarial por senioridade na **CookCo** e a redução do adicional por hora extra na **WashCo**), num contexto em que ‘boas’ condições de emprego, formalizado e sob a proteção da lei, estão cada dia mais escassas.

Diante disso, dois elementos mostraram-se centrais para a garantia de reprodução das relações na produção. Por um lado, a busca por qualidade trouxe consigo melhorias pontuais ao processo de trabalho, uma mudança significativa nas formas de supervisão e, em termos ideológicos, ofereceu uma base para a coordenação de interesses entre trabalhadores e empresa. Por outro, tal coordenação de interesses foi favorecida pelo medo do desemprego – dada a falta de garantia de estabilidade – e a percepção de falta de alternativas satisfatórias no mercado de trabalho, o que atuava como poderoso mecanismo de controle.

Embora tendo em comum estes dois eixos, cada empresa construiu uma trajetória particular, na qual o papel dos sindicatos foi central na definição das mudanças efetivamente implementadas.

Assim, no capítulo 3, procurei mostrar as semelhanças e diferenças do processo de reestruturação produtiva em cada uma das fábricas. Em termos da estrutura organizacional, a planta de fogões, a maior e mais antiga das três, foi a que menos reduziu seu quadro hierárquico, mantendo o papel de supervisão dos encarregados de produção e de qualidade no chão de fábrica. Na planta de refrigeradores, esse processo foi marcado pela renovação

gerencial, com a chegada de gerentes estrangeiros na planta e a divisão da tomada de decisões entre as áreas de produção e administrativa-financeira. Já a **WashCo** foi a que mais ‘enxugou’ e reduziu níveis hierárquicos, eliminando a existência de um cargo gerencial de supervisão direta dos trabalhadores.

Na produção, as três empresas procederam a processos intensos de redução do quadro de funcionários mediante extinção de postos de trabalho e terceirização. Cabe destacar a externalização de atividades indiretas de produção envolvendo os segmentos mais qualificados da mão de obra das empresas. Nas três, parte das atividades da ferramentaria (especialmente a construção de moldes) foi terceirizada e na **FridgeCo** destacou-se a terceirização completa do pessoal de manutenção. Se, no contexto de uma produção mais enxuta e de fluxo contínuo o papel destes trabalhadores torna-se estratégico no sentido da preservação e transformação das condições gerais para a produção (Castro, 1995), a terceirização dessas atividades pode significar, por parte das empresas, a tentativa de minimizar sua dependência frente ao poder de barganha desses trabalhadores, repassando a responsabilidade dos contratos para outros.

Se, por um lado, aumentou a preocupação com o aumento da escolaridade dos operários nas três empresas, por outro, os trabalhadores menos qualificados e sem especialização técnica específica, por sua vez, continuavam constituindo a maioria na produção. Embora tenha ocorrido a introdução de inovações tecnológicas em diversas etapas da produção, as operações de montagem não tinham perdido seu caráter essencialmente fragmentado, simplificado, repetitivo e intenso. Sendo os trabalhadores desse setor os mais facilmente substituíveis no processo de produção, não surpreende o menor cuidado das empresas com suas condições de trabalho.

As três empresas procederam à formalização de seus sistemas de qualidade, introduzindo ferramentas de informatização da produção, integração entre as diversas áreas da empresa e diversos indicadores de avaliação da eficiência do processo. Combinado à redução dos estoques, este conjunto de práticas possibilitou a maior transparência e controle da produção como um todo. Para os trabalhadores, por um lado aumentou o nível de responsabilidade – com a integração do controle de qualidade e tarefas de manutenção

simples à sua função operacional – e, por outro, a importância dada a seu conhecimento tácito, destreza e experiência as operações diretas.

Nesse sentido, o intuito das empresas em reverter tal saber a seu favor se concretizou por meio da implementação de programas de sugestão e grupos de melhoria. Através do oferecimento de prêmios monetários e simbólicos, as empresas procuravam coordenar os interesses dos trabalhadores às suas próprias metas e objetivos. No entanto, a incorporação do saber operário à produção era claramente delimitada e controlada pelo critério maior dos benefícios à empresa. Embora isso não excluísse benefícios pontuais para os trabalhadores – como pequenas melhorias nas condições de trabalho – por outro, a possibilidade de uma discussão mais abrangente sobre uma organização do trabalho que beneficiasse mais os trabalhadores estava fora de cogitação. As ‘melhorias’ ou eram absorvidas por canais institucionais que individualizavam a relação do trabalhador com a empresa (os programas de sugestão), ou estavam sob o estrito controle de coordenadores, definindo os problemas e objetivos específicos a serem alcançados (os grupos de melhoria).

Assim, as empresas procuravam manter sua prerrogativa de decisão sobre a melhor forma de uso e organização do trabalho. Em particular, nesse sentido, sobressaiu-se o discurso gerencial na planta de fogões que buscava desqualificar a capacidade operária de participar na concepção do processo de trabalho. Na planta de refrigeradores, por sua vez, destacou-se a preocupação gerencial em melhorar sua comunicação com os trabalhadores, captando suas insatisfações internamente, como forma de se antecipar e marginalizar a ação sindical. Recém instalada num *greenfield* provavelmente a empresa não contava com a capacidade de organização e mobilização do sindicato, sobre seus empregados tão cuidadosamente selecionados.

Os critérios de recrutamento e retenção de trabalhadores estavam mais cuidadosos, embora cada empresa os definisse a sua maneira. A planta de fogões, por exemplo, dividia parte da responsabilidade com seus funcionários, procedendo ao recrutamento mediante indicação interna. A possibilidade de uso dos contratos temporários como forma de testar o trabalhador antes de efetivar um contrato por tempo indeterminado, também dava às três um mecanismo a mais de controle sobre o perfil de seus contratados. A **FridgeCo** foi a que mais se destacou na tentativa de seleção de trabalhadores mais dóceis e dispostos a se

submeter às exigências da empresa. No entanto, como foi possível perceber, tais medidas não garantiram a submissão acrítica de seus funcionários.

O sindicato representante dos trabalhadores das fábricas de refrigeradores e de fogões constituiu um diferencial chave na trajetória das plantas comparadas. Foi possível perceber a fragilidade dos benefícios materiais oferecidos pelas empresas como forma de garantir o consentimento, pois por trás das boas condições de emprego, uma série de contradições e conflitos latentes se configuravam na produção. A PLR, por exemplo, que supostamente deveria coordenar os interesses dos trabalhadores com os da empresa, tornou-se alvo de disputa pela resistência das empresas em negociar os valores do abono com os trabalhadores. A ausência de um plano de carreira, na **CookCo** e na **FridgeCo**, e o problema das desigualdades salariais na última, também foram eixos de concretização de antagonismos entre trabalhadores e empresa. A planta de lavadoras de roupa, por sua vez, contava com um sindicato mais sintonizado com suas políticas, cujo exemplo claro de cooperação pode ser visto em sua ação de convencimento dos operários quanto a implementação do banco de horas. Após aceita tal condição, a contrapartida esperada pelos trabalhadores (de evitar demissões) não se concretizou, nem o sindicato se dispôs a cobrá-la da empresa.

Assim, no que toca a questão da estabilidade, embora os índices de rotatividade fossem baixos, a possibilidade de demissão não estava totalmente descartada. Em todas as empresas, a continuidade dos processos e enxugamento eram demonstrações claras da ausência de qualquer garantia. Ademais, a presença sempre renovada de trabalhadores temporários nos momentos de pico da produção era, para os trabalhadores permanentes, a lembrança constante das desigualdades no mercado de trabalho e de sua condição de emprego ‘privilegiada’.

Nos capítulos 4, 5 e 6, analisei mais detidamente as relações no chão de fábrica, a percepção dos trabalhadores com relação ao trabalho reestruturado e as formas de construção do consentimento. Muitos dos efeitos políticos e ideológicos do processo de trabalho, tal como apontados por Burawoy em ‘Manufacturing Consent’ (1982), puderam ser observados. Ademais, outros tipos de mecanismos de controle se combinavam a esses.

Primeiramente, procurei mostrar o processo de fragmentação e diferenciação interna da classe trabalhadora nas três empresas, agravado ainda mais no caso das mulheres, pela divisão de gênero no trabalho. A percepção dos trabalhadores indicou claramente os efeitos desiguais da reestruturação sobre diferentes segmentos de trabalhadores, de acordo com sua função na produção.

A seguir, destaquei o modo como os benefícios materiais eram frágeis enquanto mecanismos eficazes de construção do consentimento. O medo da demissão e a percepção de escassez de alternativas no mercado de trabalho atuavam, então, como um mecanismo poderoso de controle e disciplinamento dos trabalhadores nas três empresas.

Em termos das implicações concretas da formalização dos sistemas de qualidade nas empresas, procurei mostrar as ambigüidades que introduziam no processo de trabalho, em termos de uma combinação de aspectos positivos e negativos para os trabalhadores. O aumento das possibilidades de participação e sugestão sobre o processo de trabalho e a mudança de estilo de supervisão, reduzindo o caráter autoritário das relações com a chefia, foram aspectos bem vistos pelos trabalhadores e, de fato, respondiam a interesses concretos. A ênfase em qualidade dava o eixo para a identificação e coordenação de interesses entre trabalhadores e empresa. No entanto, também nesse aspecto, a construção do consentimento estava amplamente ancorada na sensação de insegurança e no objetivo de assegurar a manutenção do emprego.

Foi possível notar um contraste claro em relação às formas de uso e controle do trabalho vigentes no Brasil até meados da década de 70. Embora existam continuidades em termos do predomínio de tarefas simples, fragmentadas e com tempos pré-determinados, mecanismos como o auto-controle dos trabalhadores, controle entre colegas, introdução de normas de padronização da produção e mudança no estilo de supervisão configuram um quadro bastante diferente das relações *na* produção. No entanto, a trajetória das empresas indicou que nenhuma forma de controle é total e que permanece o espaço para as práticas de resistência, mesmo em contextos desfavoráveis. Reafirma-se, assim, o papel fundamental de liderança dos sindicatos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMO, Laís W. (1988) “A subjetividade do trabalhador frente à automação” in Neder *et all* (org) Automação e Movimento Sindical no Brasil – Editora Hucitec: São Paulo, SP.
- ABRAMO, Laís W. (1999) O Resgate da Dignidade: greve metalúrgica e subjetividade operária. Campinas, SP: Editora da Unicamp; São Paulo, SP: Imprensa Oficial.
- ALVES, Giovanni (2000) O novo (e precário) mundo do trabalho. Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. Ed. Boitempo Editorial: São Paulo, SP.
- ANTUNES, Ricardo (2000) Os sentidos do Trabalho 2. ed. Boitempo Editorial: São Paulo, SP.
- ARAÚJO, A. (1998) A Construção do Consentimento: Corporativismo e Trabalhadores nos anos 30, São Paulo: Scritta.
- ARAÚJO, A., CARTONI, D. e JUSTO, C. (2001) “Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90” Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.16, n.45: 85-112, fevereiro.
- ARAÚJO, A. (2002) “Estado e trabalhadores – a montagem da estrutura sindical corporativista no Brasil” in Do corporativismo ao neoliberalismo – Estado e trabalhadores no Brasil e na Inglaterra, Araújo, A. (org) – Boitempo Editorial: São Paulo, SP.
- ARAÚJO, A.; CUNHA, A.; GITAHY, L. & RACHID, A. (2002). *New management strategies and labour*. Trabalho apresentado no XV Congresso Internacional de Sociologia, organizado pela ISA. Austrália, 7 a 13 de julho.
- ARAÚJO, A.; GITAHY, L.; CUNHA, A.; RACHID, A. (2002). *White Goods in Brazil*. Paper presented at the Conference International Sector Comparison of Management Strategy and Employee Relations in White Goods, Cardiff School of Social Sciences. Cardiff, February.
- ARAÚJO, Ângela M. C., FIGUEIREDO, Mariana L. (2003) "Reestruturação produtiva, ação sindical e respostas operárias na indústria de linha branca", paper apresentado no XXVII Encontro Anual da ANPOCS, GT Trabalhadores, Sindicatos e a Nova Questão Social Caxambu (MG), de 21 a 25 de outubro de 2003.
- ARAÚJO, A.; GITAHY, L.; RACHID, A.; CUNHA, A. (2004) Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca. Relatório de pesquisa financiada pela Fapesp (processo nº 00/15039-0).
- ARAÚJO, A. M. C; GITAHY, Leda; RACHID, Alessandra; CUNHA, Adriana Marques da (2005) – Between Global Trends and National Politics – restructuring and worker’s responses. In: Theo Nichols; Surham Çam. (Org.) *Labour in a Global World*. Case studies from the White goods industry in África, South America, East Asia and Europe. 1ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 173-205.
- ARAÚJO, Juliana (2004) Reestruturação produtiva e mecanismos de controle do trabalho na indústria de linha branca. Monografia em Ciências sociais defendida no IFCH - Unicamp.
- ARAÚJO, Angela M. C., GITAHY, Leda, RACHID, Alessandra e CUNHA, Adriana M. (2005) "Brazil: Between global trends and national politics - restructuring and workers' responses" in Nichols, T and Çam, S. (eds) *Labour in a Global World*. Case studies from the white goods industry in Africa, South America, East Asia and Europe. Basingstoke: Palgrave Macmillan (p.173-205)

ARAÚJO, A.; GITAHY, L.; RACHID, A.; CUNHA, A. (2006) Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca. Relatório de pesquisa financiada pelo Cnpq (processo nº 403852/03-0).

BAUMGARTEN, Maira (2002) “Reestruturação produtiva e industrial” in Cattani, Antonio David (org.) *Dicionário Crítico – Trabalho e Tecnologia*:– 4.ed. rev. Ampl. – Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

BEYNON, Huw (2002) “As práticas do trabalho em mutação” in Neoliberalismo, trabalho e sindicatos (A reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra), Antunes, R. (org.) – São Paulo: Boitempo.

BOITO, A. Jr (2002) “Neoliberalismo e corporativismo de Estado no Brasil” in Do corporativismo ao neoliberalismo – Estado e trabalhadores no Brasil e na Inglaterra, Araújo, A. (org) – Boitempo Editorial: São Paulo, SP.

BLASS, Leila M^a da Silva (1999 – “Novo sindicalismo: persistência e descontinuidade” in *O Novo Sindicalismo (Vinte anos depois)* RODRIGUES, Iram Jácome (org.) (p. 33-49), EDUC – São Paulo, SP.

BRAVERMAN, Harry (1987) Trabalho e Capital Monopolista (A degradação do trabalho no século XX), LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., Rio de Janeiro, RJ

BURAWOY, Michael (1982) Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism, Chicago: The University of Chicago Press.

BURAWOY, Michael (1990a) The Politics of Production: factory regimes under capitalism and socialism. (3^a edição) Verso, London.

BURAWOY, Michael (1990b) “A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado” in Revista Brasileira de Ciências Sociais n. 13, ano 5, junho.

BRESCIANI, L.P. E GITAHY, L. (1998) “Reestruturação produtiva e trabalho na indústria automobilística brasileira”, in *Textos para discussão* n. 24, DPCT/IG/UNICAMP, Campinas, agosto.

CAMPOS, Marcelo Luís de “A gestão participativa como uma proposta de reorganização do trabalho em um sistema de produção industrial: uma estratégia de ampliação da eficácia sob a ótica da ergonomia” Mestrado em Engenharia da Produção, Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção – Ergonomia da Universidade Federal de Santa Catarina, 2000

CARDOSO, Adalberto M. (2003) A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil. Ed. Boitempo Editorial: São Paulo, SP.

CARNEY, Judith e WATTS, Michael (1990) “Manufacturing Dissent: Work, Gender and the Politics of Meaning in a Peasant Society” in *Africa: Journal of the International African Institute*, Vol. 60, No. 2., pp. 207-241.

CASTRO, Nádía Araújo (1995) “Modernização e Trabalho no Complexo Automotivo Brasileiro. Reestruturação industrial ou japanização de ocasião?” in Castro, N. A. (org) A Máquina e o Equilibrista. Inovações na indústria automobilística brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

CASTRO, N. Araújo e GUIMARÃES, A. S. Alfredo (1991) “Além de Braverman, depois de Burawoy: vertentes analíticas na sociologia do trabalho” in Revista Brasileira de Ciências Sociais nº17/ano6, out. de 1991.

CLAWSON, Dan e FANTASIA, Richard (1983) “Beyond Burawoy: The Dialectics of Conflict and Consent on the Shop Floor” in *Theory and Society*, vol. 12, nº5, sept.

- COHEN, Sheila (1987) “A Labour Process to Nowhere?” in *New Left Review*, I/165, Setembro-Outubro.
- COLBARI, Antônia L. (1995) *Ética do Trabalho*, São Paulo, Editora Letras & Letras/ Ed. Da FCAA/UFES.
- CORIAT, Benjamin. (1993) *Pensar al Revés: Trabajo y Organización en la Empresa Japonesa. Madrid: Siglo Veintiuno.*
- COSTA, Cláudia Ribeiro da “Estudo dos facilitadores na implantação do trabalho em grupo no chão de fábrica no setor industrial da grande Curitiba”, Mestrado em Engenharia Mecânica, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica da Universidade Federal do Paraná, 2003.
- CRESSEY, P. e MACINNES, J. (1980) “Voting for Ford: Industrial Democracy and the Control of Labour” in *Capital and Class*, nº 11, PP. 5-33, summer.
- CUNHA, A. M. (2003) *As Novas Cores da Linha Branca: os efeitos da desnacionalização da indústria brasileira de eletrodomésticos nos anos 90. Tese de doutorado. Instituto de Economia – Unicamp, Campinas-SP.*
- DEJOURS, Christophe (1993) “Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção” - (p. 281-310) in *Sobre o ‘Modelo’ Japonês*, HIRATA, Helena (org.) São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- DELBRIDGE, Rick e LOWE, James (1997) “Manufacturing Control: supervisory systems on the ‘new’ shopfloor” em *Sociology*, vol. 31, nº 3, pp.409-426.
- DIEESE (1994) *Trabalho e Reestruturação Produtiva – 10 anos de linha de produção*, São Paulo, Novembro.
- DURAND, Jean-Pierre e STEWART, Paul (1998) “Manufacturing Dissent? Burawoy in a Franco-Japanese Workshop” em *Work, Employment and Society*, vol. nº 1, pp. 145-159.
- EDWARDS, Paul e COLLINSON, Margaret (2002) “Empowerment and Managerial Labor Strategies. Pragmatism Regained” in *Work and Occupations*, vol.29 No. 3, August, 272-299.
- EDWARDS, P. K. (1990) “Understanding conflict in the labour process: the logic and autonomy of struggle” in *Knights e Willmott (orgs.)*, *Labour Process Theory*, London, Macmillan.
- EDWARDS, Richard. (1978) *The social relations of production at the point of production. The insurgent sociologist vol. VIII, Nº. 2 e 3.*
- ELGER, Tony (1982) “Braverman, capital accumulation and deskilling” in Stephen Wood (org) *The Degradation of Work? – London.*
- FERREIRA, Brasília Carlos (2001) “Trabalhadores e cidadania: Metamorfoses sindicais” – UFRN (p. 11-32) in *CRONOS*, Natal-RN, volume 2, Nº 1, jan./jun.
- FERRO, J. R. (1992) “A Produção Enxuta no Brasil” in Womack, J., Jones, D., e Roos, D. *A Máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus.
- FLEURY, A. (1978) *Organização do trabalho industrial: um confronto entre teoria e realidade. Tese de doutorado – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.*
- FLEURY, A. (1982) “Organização do trabalho em pequenas e médias empresas do setor mecânico”. in *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro: FGV, v.22, n.4, p. 17-27, out/dez.

- FLEURY, A. (1995) “Qualidade e produtividade na estratégia competitiva das empresas industriais brasileiras” in Nadya Araújo de Castro (org.) *A Máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*, Ed. Paz e Terra: Rio de Janeiro, RJ.
- FIGUEIREDO, Mariana L., (2003) *Reestruturação Produtiva, Respostas Operárias e Ação Sindical: Um Estudo da Indústria de Linha Branca*, Monografia em Ciências Sociais, Departamento de Ciência Política, IFCH - Unicamp.
- FIGUEIREDO, Mariana L., (2007) *Uma alternativa sindical? A negação do ‘propositivismo’ no sindicalismo metalúrgico paulista*. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.
- FILGUEIRAS, V. A. (2008) *Explicando a desunião: a pulverização sindical no Brasil após a promulgação da constituição de 1988*. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.
- FRANZOI, Naira Lisboa (2002) “Controle e Disciplina Fabris” in *Dicionário Crítico – Trabalho e Tecnologia*: Antonio David Cattani (org.) – 4.ed. rev. Ampl. – Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS.
- FREELAND, Robert F. (2001) “Consent and Rational Choice” In *Contemporary Sociology (A continuities Symposium on Manufacturing Consent)*, vol.30, n. 5, setembro.
- GAULEJAC, Vincent de (2001) “A gênese social dos conflitos psíquicos”– Universidade de Paris 7, Denis-Diderot, França (p. 109-115) in *CRONOS*, Natal-RN, volume 2, Nº 1, jan./jun.
- GITAHY, Leda (1994) “Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho”, *São Paulo em Perspectiva*, n. 8 (1): 144-153, jan./mar.
- GITAHY, Leda & CUNHA, Adriana Marques (1999) “Redes y flexibilidad: reestructuración productiva y trabajo en la industria de línea blanca” in Montero, C.; Albuquerque, M. & Ensignia, J. (eds) *Trabajo y Empresa entre dos siglos*, Ed. Nueva Sociedad, Caracas
- GRÜN, Roberto (1992) “Quem é moderno: um estudo sobre as estratégias discursivas de gerentes brasileiros” in *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, nº 18/ ano 7, fev. de 1992.
- GUIMARÃES, Nádya Araújo (2004) *Caminhos Cruzados. Estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores*. São Paulo: USP, Ed. 34.
- HYMAN, Richard (1987) “Strategy or Structure? Capital, Labour and Control” *Work, Employment and Society*, Vol. 1, No. 1, pp. 25-55.
- HODSON, Randy (1999) “Organizational Anomie and Worker Consent” in *Work, Employment and Society*, Vol. 26, No. 3, August, pp. 292-323.
- HUMPHREY, J. (1982) *Fazendo o “milagre”: controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira*. Petrópolis: Vozes/CEBRAP.
- HUMPHREY, J. (1995) “O impacto das técnicas ‘japonesas’ de administração sobre o trabalho industrial no Brasil” in Nadya Araújo de Castro (org.) *A Máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*, Ed. Paz e Terra: Rio de Janeiro, RJ.
- INVERNIZZI, Noela (2000) *Novos rumos do trabalho. Mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira*. Tese de Doutorado. Campinas-SP: UNICAMP.
- KNIGHTS, D. e WILLMOTT, H. (1985) “Power and identity in theory and practice” in *The Sociological Review*, vol. 33, nº 1, fev.
- KNIGHTS, David, MACCABE, Darren (1998) “Dreams and design on strategy: a critical analysis of TQM and management control”, *Work, Employment and Society*, vol. 12, nº 3, pp. 433-456.

LARANGEIRA, Sonia M. G. (2002) “Fordismo e pós-fordismo” in *Dicionário Crítico – Trabalho e Tecnologia*: Antonio David Cattani (org.) – 4.ed. rev. Ampl. – Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

(2002) “Círculos de Controle de Qualidade” in *Dicionário Crítico – Trabalho e Tecnologia*: Antonio David Cattani (org.) – 4.ed. rev. Ampl. – Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

(2002) “Programa de Qualidade Total” in *Dicionário Crítico – Trabalho e Tecnologia*: Antonio David Cattani (org.) – 4.ed. rev. Ampl. – Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

(2002) “Volvoismo” in *Dicionário Crítico – Trabalho e Tecnologia*: Antonio David Cattani (org.) – 4.ed. rev. Ampl. – Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

LEIDNER, Robin (2001) “*Manufacturing Consent* Reexamined” In *Contemporary Sociology – A continuities Symposium on Manufacturing Consent*, vol.30, n. 5, setembro.

LEITE, Márcia de Paula (1994) *O Futuro do Trabalho* (Novas tecnologias e subjetividade operaria), São Paulo, Editora Pagina Aberta.

LIMA, M^a E. Antunes (1995) *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa* – Petrópolis, RJ: Vozes.

LITTLER, Craig. (1986) “Deskilling and changing structures of control” In WOOD, S. (ed.) **The degradation of work? Skill, deskilling and the labour process**. Hutchinson, Inglaterra.

LITTLER, C. e SALAMAN, G. (1982) “Bravermania and Beyond: recent theories of the labour process” in *Sociology*, vol. 16, nº 2, may.

MARKET, Werner (1998) “Trabalho em grupo nas empresas alemãs: Um novo modelo de produção e uma proposta conceitual de formação profissional” in *Educação Social*, v.19 n.64 Campinas set. 1998.

MARONI, Amnérís (1982) *A Estratégia da Recusa* (análise das greves de maio/78), São Paulo, Editora Brasiliense.

MARONI, Amnérís (1983) “A fábrica: espaço de poder” in *Desvios*, agosto de 1983.

MATTOSO, Jorge Eduardo Levi e POCHMANN, Marcio (1995) “Globalização, concorrência e trabalho” in *CESIT – Centro de Estudos Sindicais e Economia do Trabalho*, Nº 17, Campinas-SP, novembro.

MENDONÇA, Sonia (1995) *A industrialização brasileira*. Coleção Polêmica – São Paulo: Moderna.

NARDI, Henrique Caetano (2001) “Dois cenários, duas gerações: os impactos da reestruturação produtiva nos processos de subjetivação”– UNISINOS (p. 95-106) in *CRONOS*, Natal-RN, volume 2, Nº 1, jan./jun.

PEGLER, Lee (2000) *Workers, unions and the ‘politics of modernisation’: labour process change in the Brazilian white goods industry*. Tese de Ph. D – London School of Economics and Political Science, Department of Economic History – University of London.

PEGLER, Lee (2002) “‘Dependência’ do empregador e ‘lealdade’ do trabalhador na fábrica do futuro: evidência com base no Brasil”, *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 17, n.48: 133-155, fevereiro.

- PESSANHA, Eliana G. da Fonte e MOREL, Regina Lúcia M (1999) “Mudanças recentes no modelo de relações de trabalho no Brasil e o novo sindicalismo”. (p. 95-112) in *O Novo Sindicalismo (Vinte anos depois)* RODRIGUES, Iram Jácome (org.)
- PINA, Ana Maria B., STANCKI, Nanci e GITAHY, Leda (2003) “Mudanças organizacionais e trabalho: percepções dos trabalhadores e gerentes de uma empresa de eletrodomésticos de linha branca”, In: XXVII Encontro Anual da ANPOCS, outubro, Caxambu (Cd-rom)
- PINA, A. (2004). *Inovações e Trabalho: percepções de trabalhadores e gerentes em uma empresa de linha branca* Dissertação de Mestrado - Instituto de Geociências, UNICAMP/Campinas, SP.
- POLLERT, Anna (1996) “‘Team Work’ on the assembly line: contradiction and dynamics of union resilience” in The new workplace and trade unionism: critical perspectives on work and organization, Ackers, P., Smith, C., Smith, P. (org), Routledge, Londres.
- PULIGNANO, Valeria (2002) “Dynamic forms of control at work: a research note on integrated supply chains in the motor industry in southern Italy” in *Work, Employment and Society*, Vol. 16, No. 1, March, pp.185-196.
- RACHID, A. (1994). *O Brasil imita o Japão? A qualidade em empresas de autopeças*. Campinas, SP: Departamento de Política Científica e Tecnológica, UNICAMP. 167p. (Dissertação de mestrado)
- RAMALHO, José Ricardo (1991) “Controle, conflito e consentimento na teoria do processo de trabalho: um balanço do debate” (p. 31-48) in BIB (ANPOCS), Rio de Janeiro, Nº 32, 2º semestre
- REES, Chris (2001) “Worker response to Quality Organization: discourse and materiality in organizational change” in *Work, Employment and Society*, Vol. 15, No. 4, pp. 743-761.
- RODRIGUES, Iram Jácome (1991) “A trajetória do novo sindicalismo” (p. 73-94) in *O Novo Sindicalismo (Vinte anos depois)* RODRIGUES, Iram Jácome (org.)
- ROLLISON, D., HANDLEY, J., HOOK, C. e FOOT, M. (1997) “The disciplinary experience and its effects on behaviour: an exploratory study” in *Work, Employment and Society*, Vol.11, No.2, pp. 283-311.
- ROSA, Maria Inês (1998) “Do governo dos homens: ‘Novas responsabilidades’ do trabalhador e acesso aos conhecimentos”, *Educação e Sociedade*, ano XIX, n.64, setembro/98.
- ROSA, Maria Inês (1994) *Trabalho Subjetividade e Poder*, São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo: Letras & Letras.
- ROSA, Maria Inês (2004) *Usos de si e testemunhos de trabalhadores – um estudo crítico da sociologia industrial e da reestruturação produtiva*. São Paulo: Letras & Letras.
- SALERNO, M. S. (1995) “Flexibilidade e Organização produtiva” in Nadya Araújo de Castro (org.) *A Máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*, Ed. Paz e Terra: Rio de Janeiro, RJ.
- SALERNO, Mário S. (2004) “Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho” in *Gestão e Produção*, v. 11, nº1, pp. 21-32, jan-abr.
- SENNETT, Richard (2003) *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo* /tradução Marcos Santarrita. 7ª ed. – Rio de Janeiro: Record.
- SILVA, Elizabeth Bortolaia, (1993) “Refazendo a fábrica fordista? Tecnologia e relações industriais no Brasil no final da década de 1980” - (p. 217-236) in *Sobre o ‘Modelo’ Japonês*, HIRATA, Helena (org.) São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

SILVA, Elizabeth Bortolaia (1994) “Pós-fordismo no Brasil” in Revista de Economia Política, vol 14, nº3 (55), julho-setembro.

SILVA, Nanci S. (2005) Reestruturação Produtiva e Gênero: um estudo de caso em duas empresas de linha branca. Tese de doutorado defendida no Instituto de Geociências – Unicamp.

SILVER, Beverly (2005) Forças do Trabalho: movimentos trabalhistas e globalização desde 1870 – São Paulo: Boitempo.

SOARES, José de Lima (1998) Sindicalismo no ABC paulista: reestruturação produtiva e parceria – Brasília, DF: Outubro – Centro de Educação e Documentação Popular.

SOBRINHO, Guilherme G. de F. Xavier (2002a) “Modelo Japonês” in *Dicionário Crítico – Trabalho e Tecnologia*: Antonio David Cattani (org.) – 4.ed. rev. Ampl. – Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

(2002b) “Especialização Flexível” in *Dicionário Crítico – Trabalho e Tecnologia*: Antonio David Cattani (org.) – 4.ed. rev. Ampl. – Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

(2002c) “Modelo Italiano” in *Dicionário Crítico – Trabalho e Tecnologia*: Antonio David Cattani (org.) – 4.ed. rev. Ampl. – Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

SOUZA, Alexandre Carneiro de (2001) “As dimensões do trabalho”– UFC em CRONOS, Natal-RN, volume 2, Nº 1, jan./jun, pp. 49-56.

SPENCER, David A.(2000) “Braverman and the contribution of labour process analysis to the critique of capitalist production – twenty-five years on” em Work, Employment and Society, vol. 14, nº 2, pp. 223-243.

THOMPSON, E. P. (1967) “Time, work-discipline, and industrial capitalism” (p. 56-97) in *Past and Present*, nº. 38, dezembro.

WILSON, Mario Perez (2000) Seis Sigma – Compreendendo o conceito, as implicações e os desafios, Qualitymark Editora.

WOLFF, Simone (2002) Qualidade Total e informática: a constituição do novo homem máquina. In: SILVA, M^a A. e ANTUNES, R. (org.). *Idéias: O avesso do Trabalho*, Campinas-SP, IFCH,.

WOOD, Stephen J.(1993) “Toyotismo e /ou Japonização” - (p. 49-78) in *Sobre o ‘Modelo’ Japonês*, HIRATA, Helena (org.) São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

WRAY, David (1996) “Paternalism and its discontents: a case study” in Work, Employment and Society, Vol. 10, No. 4, pp. 701-715.

ANEXO: COMPARAÇÕES

Tabela 1 - Renda dos trabalhadores entrevistados

| | | CookCo | | FridgeCo | | WashCo | |
|--|---------------|--------|-------|----------|-------|--------|-------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| | 2,01 a 3 sm | - | - | 12 | 23,1 | 19 | 36,5 |
| | 3,01 a 4 sm | 7 | 13,2 | 23 | 44,2 | 19 | 36,5 |
| | 4,01 a 5 sm | 18 | 34,0 | - | - | 9 | 17,3 |
| | 5,01 a 7 sm | 24 | 45,3 | 10 | 19,2 | 3 | 5,8 |
| | 7,01 a 10 sm | 2 | 3,8 | 4 | 7,7 | 1 | 1,9 |
| | 10,01 a 15 sm | 1 | 1,9 | 3 | 5,8 | 1 | 1,9 |
| | Total | 52 | 100,0 | 52 | 100,0 | 52 | 100,0 |

Tabela 2 – Escolaridade dos trabalhadores entrevistados

| Escolaridade | CookCo | | FridgeCo | | WashCo | |
|---------------------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1º grau incompleto | 9 | 17,3 | | | 1 | 1,9 |
| 1º grau completo | 9 | 17,3 | 4 | 7,7 | - | - |
| 2º grau incompleto | 4 | 7,7 | 10 | 19,2 | 1 | 1,9 |
| Cursando 2º Grau | - | - | - | - | 2 | 3,8 |
| 2º grau completo | 25 | 48,1 | 32 | 61,5 | 38 | 73,1 |
| Superior incompleto | 4 | 7,7 | 2 | 3,8 | 10 | 19,3 |
| Superior completo | 1 | 1,9 | 4 | 7,7 | | |
| 1º grau completo ou mais | 43 | 82,7 | 52 | 100 | 51 | 98,1 |
| 2º grau completo ou mais | 30 | 57,7 | 38 | 73,1 | 48 | 92,3 |
| Total | 52 | 100 | 52 | 100 | 52 | 100 |

Tabela 3 – Idade dos trabalhadores entrevistados

| | | CookCo | | FridgeCo | | WashCo | |
|--------------|-----------------|--------|-------|----------|-------|--------|-------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Idade | até 29 anos | 16 | 30,8 | 27 | 51,9 | 20 | 38,5 |
| | de 30 a 39 anos | 23 | 44,2 | 18 | 34,6 | 19 | 36,5 |
| | de 40 a 49 anos | 13 | 25,0 | 6 | 11,5 | 12 | 23,1 |
| | 50 anos ou mais | - | - | 1 | 1,9 | 1 | 1,9 |
| | Total | 52 | 100,0 | 52 | 100,0 | 52 | 100,0 |

Tabela 4 – Média de idade dos trabalhadores entrevistados

| | CookCo | FridgeCo | WashCo |
|---------------------------------|---------|----------|---------|
| Média Geral | 34,77 | 30,9 | 33,4 |
| Menor/maior idade (anos) | 25 / 46 | 21 / 52 | 20 / 50 |

Tabela 5 – Média de tempo de empresa dos trabalhadores entrevistados (anos)

| | CookCo | FridgeCo | WashCo |
|--------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| Média geral | 9,8 | 3,9 | 7,75 |
| Menor/maior tempo | 1 ano / 23 anos | 10 meses / 7 anos | 8 meses / 19 anos |

Tabela 6 – Quais as melhores e as piores coisas de se trabalhar nessa empresa?

| | Melhores Coisas | Nº | % | Piores Coisas | Nº | % |
|---|-----------------|----|------|--|----|------|
| CookCo | colegas | 21 | 40,4 | condições físicas | 19 | 36,5 |
| | salário | 19 | 36,5 | carga de trabalho | 12 | 23,1 |
| | benefícios | 19 | 36,5 | jornada | 12 | 23,1 |
| FridgeCo | salário | 21 | 40,4 | jornada | 14 | 26,9 |
| | colegas | 17 | 32,7 | “não tem” | 11 | 21,1 |
| | benefícios | 14 | 26,9 | problemas com a chefia / condições físicas | 8 | 15,4 |
| WashCo | benefícios | 32 | 61,5 | “não tem/não sei” | 24 | 46,1 |
| | salário | 19 | 36,5 | jornada | 17 | 32,7 |
| | colegas | 15 | 28,8 | condições físicas | 9 | 17,3 |
| Nº refere-se ao número de trabalhadores que mencionaram o referido tema. Fonte: Pesquisa de campo. | | | | | | |

Tabela 7 - Avaliação das condições físicas de trabalho (em porcentagem sobre as respostas válidas)

| | Frequência | | | |
|---|-----------------------------|---------------|-----------------|---------------|
| | | CookCo | FridgeCo | WashCo |
| Com que frequência você trabalhou com dores físicas ou desconforto no ultimo mês? | Todos os dias | 11,5% | 9,6% | 14,8% |
| | Maioria dos dias | 9,6% | 7,7% | 14,8% |
| | Metade dos dias | - | 1,9% | 14,8% |
| | Poucos dias | 30,8% | 28,8% | 55,5% |
| | Nunca | 44,2% | 51,9% | 48,1% |
| | Sentiram dores | 55,8% | 48,1% | 51,9% |
| Com que frequência a poeira no ar levou a desconforto físico no ultimo mês? | Todos os dias | 11,5% | 2,0% | 20% |
| | Maioria dos dias | 1,9% | 5,9% | 40% |
| | Metade dos dias | - | 2,0% | - |
| | Poucos dias | 15,4% | 17,6% | 40% |
| | Nunca | 69,2% | 72,5% | 71,2% |
| | Sentiram desconforto | 30,8% | 27,5% | 28,8% |
| Com que frequência a temperatura do ar levou ao desconforto físico no ultimo mês? | Todos os dias | 19,2% | 14,3% | 14,0% |
| | Maioria dos dias | 17,3% | 18,4% | 18,0% |
| | Metade dos dias | 1,9% | 4,1% | 2,0% |
| | Poucos dias | 26,9% | 18,4% | 28,0% |
| | Nunca | 34,6% | 44,9% | 38,0% |
| | Sentiram desconforto | 65,4% | 55,1% | 62,0% |
| Com que frequência o ruído levou ao desconforto físico no ultimo mês? | Todos os dias | 13,5% | 5,8% | 3,9% |
| | Maioria dos dias | 5,8% | 1,9% | 3,9% |
| | Metade dos dias | 1,9% | 1,9% | 1,9% |
| | Poucos dias | 13,5% | 1,9% | 11,8% |
| | Nunca | 65,4% | 88,5% | 78,4% |
| | Sentiram desconforto | 34,6% | 11,5% | 21,6% |

Tabela 8 - Você concorda com as seguintes afirmações sobre o seu trabalho?

| | | CookCo | | FridgeCo | | WashCo | |
|--|----------------------------|--------|-------|----------|-------|--------|-------|
| Meu trabalho é duro | Concordo muito | - | - | - | - | 1 | 1,9% |
| | Concordo | 15 | 28,8% | 16 | 30,8% | 8 | 15,4% |
| | Mais ou menos | 5 | 9,6% | 8 | 15,4% | 7 | 13,5% |
| | Discordo | 32 | 67,3% | 28 | 53,8% | 36 | 69,2% |
| | Total de respostas válidas | 52 | 100% | 52 | 100% | 52 | 100% |
| Nunca tenho tempo suficiente para concluir o meu trabalho | Concordo | 12 | 23,1% | 15 | 28,8% | 5 | 9,6% |
| | Mais ou menos | 4 | 7,7% | 4 | 7,7% | 2 | 3,8% |
| | Discordo | 36 | 69,2% | 33 | 63,4% | 45 | 86,5% |
| | Total de respostas válidas | 52 | 100% | 52 | 100% | 52 | 100% |
| Tenho um emprego seguro | Concordo muito | - | - | - | - | 1 | 1,9% |
| | Concordo | 14 | 26,9% | 7 | 14,3% | 17 | 32,7% |
| | Mais ou menos | 2 | 3,9% | 3 | 6,1% | 2 | 3,8% |
| | Discordo muito | - | - | - | - | 3 | 5,8% |
| | Discordo | 36 | 69,2% | 39 | 79,6% | 28 | 53,8% |
| | Não sabe | - | - | - | - | 1 | 1,9% |
| | Total de respostas válidas | 52 | 100% | 49 | 100% | 52 | 100% |
| Estou sempre preocupado com o meu trabalho | Concordo muito | - | - | - | - | 1 | 1,9% |
| | Concordo | 16 | 30,8% | 10 | 19,6% | 12 | 23,1% |
| | Mais ou menos | 3 | 5,8% | 1 | 2,0% | 7 | 13,5% |
| | Discordo muito | - | - | - | - | 2 | 3,8% |
| | Discordo | 33 | 63,4% | 40 | 78,4% | 30 | 57,7% |
| | Total de respostas válidas | 52 | 100% | 51 | 100% | 52 | 100% |

Tabela 9 - Você já teve problemas de saúde relacionados ao trabalho? (%)

| | CookCo | FridgeCo | WashCo |
|----------------------|--------|----------|--------|
| Sim | 22,6 | 28,8 | 26,9 |
| Não | 32,1 | 67,3 | 73,1 |
| Não respondeu | 45,3 | 3,8 | - |

Tabela 10 - Você acha que poderia continuar trabalhando nesse mesmo ritmo até os 60 anos? (%)

| | CookCo | | FridgeCo | | WashCo | |
|---------------------------------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Sim | 13 | 26,0 | 7 | 14 | 17 | 32,7 |
| É provável | 4 | 8,0 | 8 | 16 | 14 | 26,9 |
| É provável que não | 6 | 12,0 | 8 | 16 | 11 | 21,2 |
| Não | 27 | 54,0 | 27 | 54 | 10 | 19,2 |
| Não e é provável que não | 33 | 66,0 | 35 | 70 | 21 | 40,4 |
| Total | 50 | 100 | 50 | 100 | 52 | 100 |
| Missing | 2 | - | 2 | - | - | - |
| Total absoluto | 52 | | 52 | | | |

Tabela 11 - Você usa aparelhos de proteção no trabalho?

| | CookCo | | FridgeCo | | WashCo | |
|---------------|--------|-------|----------|-------|--------|---------------------|
| Sim | 42 | 80,8% | 34 | 65,4% | 47 | 90,4 ¹⁵⁰ |
| Não | - | - | 17 | 32,7% | 3 | 5,8% |
| Não respondeu | 10 | 18,9% | 1 | 1,9% | 1 | 1,9% |

Tabela 12 - Você gostaria que seu filho/filha trabalhasse na mesma empresa e na mesma função que você? (%)

| | | <i>CookCo</i> | <i>FridgeCo</i> | <i>WashCo</i> |
|---------------------------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| Nesta empresa | Sim | 75 | 61,5 | 75 |
| | Não | 17,3 | 26,9 | 19,2 |
| | Não respondeu | 7,5 | 11,5 | 1,9 ¹⁵¹ |
| Na mesma função que você | Sim | 25 | 9,6 | 19,2 |
| | Não | 67,3 | 76,9 | 69,2 |
| | Não respondeu | 7,5 | 9,1 ¹⁵² | 9,6 |

¹⁵⁰ Um dos entrevistados desta empresa respondeu “às vezes”.

¹⁵¹ Na WashCo um entrevistado respondeu que gostaria que apenas o filho trabalhasse na empresa, mas não a filha. E quanto à função, também um entrevistado deu esta resposta: apenas se fosse o filho, gostaria que ele trabalhasse na mesma função.

¹⁵² Nesta empresa, duas pessoas responderam que gostariam que seus filhos trabalhassem na mesma função somente se fossem homens, e não para o caso das filhas (3,8%).

Tabela 13 - Você está satisfeito em relação aos seguintes aspectos no seu trabalho?

| | | CookCo | FridgeCo | WashCo |
|-----------------------------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|
| SALÁRIO | Satisfeitos | 86,8 | 80,7 | 80,7 |
| | Insatisfeitos | 6,2 | 19,2 | 19,2 |
| PERSPECTIVA DE CARREIRA | Satisfeitos | 62,3 | 65,3 | 73,1 |
| | Insatisfeitos | 37,8 | 34,6 | 26,9 |
| CONDIÇÕES FÍSICAS | Satisfeitos | 81,1 | 82,6 | 84,6 |
| | Insatisfeitos | 18,9 | 17,3 | 15,4 |
| UTILIZAÇÃO DAS HABILIDADES | Satisfeitos | 81,1 | 73,1 | 80,7 |
| | Insatisfeitos | 18,9 | 26,9 | 19,2 |
| COLEGAS | Satisfeitos | 94,3 | 96,2 | 90,4 |
| | Insatisfeitos | 5,7 | 3,8 | 9,6 |
| CONDUÇÃO DO SETOR | Satisfeitos | 84,7 | 84,7 | 84,7 |
| | Insatisfeitos | 15,3 | 13,5 | 15,3 |
| QUALIFICAÇÃO E INTERESSE | Satisfeitos | 81,1 | 86,5 | 86,5 |
| | Insatisfeitos | 15,1 | 13,5 | 13,4 |

Tabela 14 - Com relação há cinco anos atrás como os seguintes itens mudaram para você? (em percentagem das respostas válidas)¹⁵³

| | | CookCo | | FridgeCo | | WashCo | |
|----------------------------------|--------|--------|-------|----------|-------|--------|-------|
| DIREITO DE TOMAR DECISÕES | Melhor | 30 | 57,7% | 30 | 57,7% | 30 | 57,7% |
| | Pior | 3 | 5,7% | 4 | 7,7% | - | |
| | Igual | 18 | 34,6% | 17 | 32,7% | 21 | 40,4% |
| | NS/NR | 2 | 3,8% | 1 | 1,9% | 1 | 1,9% |
| CARGA DE TRABALHO | Melhor | 15 | 28,3% | 11 | 21,2% | 16 | 30,8% |
| | Pior | 12 | 22,6% | 15 | 28,8% | 7 | 13,5% |
| | Igual | 25 | 47,2% | 26 | 50% | 29 | 55,8% |
| | NS/NR | 1 | 1,9% | - | | - | |
| STRESS | Melhor | 11 | 20,8% | 6 | 11,5% | 12 | 23,1% |
| | Pior | 20 | 37,7% | 19 | 36,5% | 18 | 34,6% |
| | Igual | 21 | 39,6% | 25 | 48,1% | 21 | 40,4% |
| | NS/NR | 1 | 1,9% | 2 | 3,8% | - | |
| SALÁRIO | Melhor | 27 | 50,9% | 36 | 69,2% | 34 | 65,4% |
| | Pior | 8 | 15,1% | 5 | 9,6% | 5 | 9,6% |
| | Igual | 17 | 32,1% | 10 | 19,2% | 13 | 25% |
| | NS/NR | 1 | 1,9% | 1 | 1,9% | - | |
| SEGURANÇA NO EMPREGO | Melhor | 18 | 34,0% | 16 | 30,8% | 23 | 44,2% |
| | Pior | 13 | 24,5% | 8 | 15,4% | 6 | 11,5% |
| | Igual | 20 | 37,7% | 24 | 46,2% | 20 | 38,5% |
| | NS/NR | 2 | 3,8% | 4 | 7,7% | 3 | 5,8% |
| PERSPECTIVAS DE CARREIRA | Melhor | 19 | 35,8% | 23 | 44,2% | 17 | 32,7% |
| | Pior | 12 | 22,6% | 10 | 19,2% | 5 | 9,6% |
| | Igual | 19 | 35,8% | 15 | 28,9% | 23 | 44,2% |
| | NS/NR | 3 | 5,7% | 4 | 7,7% | 2 | 3,8% |
| SATISFAÇÃO | Melhor | 26 | 49,1% | 24 | 46,2% | 32 | 61,5% |
| | Pior | 8 | 15,1% | 6 | 11,5% | 3 | 5,8% |
| | Igual | 18 | 33,9% | 21 | 40,4% | 14 | 26,9% |
| | NS/NR | 1 | 1,9% | 1 | 1,9% | 2 | 3,8% |

¹⁵³ Para os trabalhadores com menos de 5 anos de empresa, especialmente na **FridgeCo**, foi pedido que comparassem os itens em relação ao momento em que tinham entrado na empresa.

Tabela 15 - Métodos conhecidos pelos trabalhadores

| Método de gestão | CookCo | | FridgeCo | | WashCo | |
|----------------------------------|--------|-------|----------|-------|--------|-------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Qualidade total | 52 | 100,0 | 49 | 94,2 | 44 | 84,6 |
| Certificações | 50 | 96,1 | 52 | 100,0 | 51 | 98,1 |
| Trabalho em grupo | 46 | 88,5 | 48 | 92,3 | 52 | 100,0 |
| Seis Sigma | 44 | 84,6 | 6 | 11,5 | 2 | 3,8 |
| Manutenção preventiva | 38 | 73,1 | 40 | 76,9 | 35 | 67,3 |
| Círculo de controle da qualidade | 20 | 38,5 | 19 | 36,5 | 14 | 26,9 |
| Produção flexível | 12 | 23,1 | 12 | 23,1 | 16 | 30,8 |
| Produção enxuta | 10 | 19,2 | 8 | 15,4 | 6 | 11,5 |
| <i>Just-in-time</i> interno | 8 | 15,4 | 8 | 15,4 | 18 | 34,6 |
| <i>Just-in-time</i> externo | 5 | 9,6 | 8 | 15,4 | 3 | 5,8 |
| Reengenharia | 5 | 9,6 | 4 | 7,7 | 7 | 13,5 |
| CEP | 5 | 9,6 | 21 | 40,4 | 20 | 38,5 |
| <i>Kaizen</i> | 1 | 1,9 | 10 | 19,2 | 52 | 100,0 |

Tabela 16 - Métodos utilizados pelos trabalhadores

| Método de gestão | CookCo | | FridgeCo | | WashCo | |
|----------------------------------|--------|------|----------|------|--------|------|
| | no. | % | no. | % | no. | % |
| Qualidade total | 32 | 61,5 | 48 | 92,3 | 38 | 73,1 |
| Certificações | 20 | 38,5 | 51 | 98,1 | 45 | 86,5 |
| Trabalho em grupo | 30 | 57,7 | 47 | 90,4 | 45 | 86,5 |
| Seis Sigma | 17 | 32,7 | 1 | 1,9 | 2 | 3,8 |
| Manutenção preventiva | 22 | 42,3 | 26 | 50 | 26 | 50 |
| Círculo de controle da qualidade | 6 | 11,5 | 12 | 23,1 | 9 | 17,3 |
| Produção flexível | 6 | 11,5 | 8 | 15,4 | 9 | 17,3 |
| Produção enxuta | 4 | 7,7 | 5 | 9,6 | 2 | 3,8 |
| <i>Just-in-time</i> interno | 5 | 9,6 | 4 | 7,7 | 9 | 17,3 |
| <i>Just-in-time</i> externo | 2 | 3,8 | 2 | 3,8 | 2 | 3,8 |
| Reengenharia | 1 | 1,9 | 1 | 1,9 | 1 | 1,9 |
| CEP | 1 | 1,9 | 10 | 19,2 | 10 | 19,2 |
| <i>Kaizen</i> | / | / | 4 | 7,7 | 51 | 98,1 |

**Tabela 17 - Você está envolvido ativamente na tomada de decisões no seu trabalho?
(%)**

| | CookCo | FridgeCo | WashCo |
|----------------------|--------|----------|--------|
| Sim | 57,7% | 42,3% | 46,2% |
| Não | 36,5% | 46,2% | 48,1% |
| Não respondeu | 5,7% | 11,5% | 5,8% |

Tabela 18 - Quanta influência você possui sobre os seguintes aspectos?

| | Influência | CookCo | | FridgeCo | | WashCo | |
|-------------------------------------|------------|--------|-------|----------|-------|--------|-------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Ordem das tarefas | Muita | 18 | 34,6% | 15 | 28,8% | 23 | 44,2% |
| | Alguma | 14 | 26,9% | 15 | 28,8% | 12 | 23,1% |
| | Pouca | 8 | 15,4% | 5 | 9,6% | 10 | 19,2 |
| | Nenhuma | 12 | 23,1% | 17 | 32,7% | 7 | 13,5 |
| Ritmo de Trabalho | Muita | 24 | 46,1% | 15 | 28,8% | 20 | 38,5 |
| | Alguma | 4 | 7,7% | 12 | 23,1% | 8 | 15,4 |
| | Pouca | 9 | 17,3% | 12 | 23,1% | 10 | 19,2 |
| | Nenhuma | 15 | 28,8% | 13 | 25% | 14 | 26,9 |
| Modo de fazer o seu trabalho | Muita | 22 | 42,3% | 26 | 50% | 25 | 48,1 |
| | Alguma | 12 | 23,1% | 13 | 25% | 11 | 21,2 |
| | Pouca | 6 | 11,5% | 6 | 11,5% | 5 | 9,6 |
| | Nenhuma | 12 | 23,1% | 6 | 11,5% | 11 | 21,2 |
| | NS/NR | - | | 1 | 1,9% | - | |

NS/NR = Não sabe/Não respondeu

Tabela 19 - Como você descreveria as relações entre gerentes e subordinados na empresa?

| | CookCo | | FridgeCo | | WashCo | |
|--------------------------|--------|------|----------|------|--------|------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Muito boas | 5 | 9,6 | 3 | 5,8 | 16 | 30,8 |
| Boas | 26 | 50 | 22 | 42,3 | 30 | 57,7 |
| Nem boas, nem más | 10 | 19,2 | 14 | 26,9 | 6 | 11,5 |
| Pobres | 6 | 11,5 | 10 | 19,2 | / | / |
| Muito pobres | 3 | 5,8 | 3 | 5,8 | / | / |

Tabela 20 – Como você avalia os gerentes quanto aos seguintes aspectos? (%)

| | | CookCo | FridgeCo | WashCo |
|--|-------------------|---------------|-----------------|---------------|
| Manter todos informados | Muito bom | 26,4 | 15,4 | 26,9 |
| | Bom | 54,7 | 46,2 | 48,1 |
| | Nem bom, nem maus | 3,8 | 11,5 | 17,3 |
| | Fracos | 11,3 | 19,2 | 7,7 |
| | Muito fracos | 3,8 | 7,7 | - |
| Proporcionar chances de sugestão | Muito bom | 5,7 | 15,4 | 19,2 |
| | Bom | 56,6 | 42,3 | 55,8 |
| | Nem bom, nem maus | 11,3 | 13,5 | 11,5 |
| | Fracos | 18,9 | 19,2 | 9,6 |
| | Muito fracos | 5,7 | 5,8 | - |
| Responder as sugestões | Muito bom | 13,2 | 15,4 | 21,2 |
| | Bom | 56,6 | 50 | 61,5 |
| | Nem bom, nem maus | 11,3 | 13,5 | 5,8 |
| | Fracos | 17 | 15,4 | 5,8 |
| | Muito fracos | - | 1,9 | 1,9 |
| Lidar com problemas de trabalho | Muito bom | 13,2 | 11,5 | 28,8 |
| | Bom | 56,6 | 48,1 | 53,8 |
| | Nem bom, nem maus | 15,1 | 19,2 | 9,6 |
| | Fracos | 9,4 | 13,5 | 3,8 |
| | Muito fracos | - | 3,8 | - |
| Tratar os funcionários de forma correta | Muito bom | 11,3 | 17,3 | 26,9 |
| | Bom | 56,6 | 53,8 | 59,6 |
| | Nem bom, nem maus | 22,6 | 11,5 | 9,6 |
| | Fracos | 5,7 | 11,5 | 1,9 |
| | Muito fracos | 3,8 | 3,8 | 1,9 |

Tabela 21 – Você acha que os trabalhadores nesta empresa enfrentam algum problema particular com os gerentes?

| | CookCo | | FridgeCo | | WashCo | |
|--------------|---------------|----------|-----------------|----------|---------------|----------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Sim | 16 | 30,8 | 17 | 32,7 | 13 | 25 |
| Não | 30 | 57,7 | 29 | 55,8 | 38 | 73,1 |
| NS/NR | 6 | 11,5 | 6 | 11,5 | 1 | 1,9 |
| Total | 52 | 100 | 52 | 100 | 52 | 100 |

ANEXO: CAPÍTULO 3

Quadro A – Departamentos, cargos e número de gerentes entrevistados na CookCo

| | | Cargos | Nº de entrevistados | |
|-------------------------|---------------------------|---|-------------------------|---|
| Departamento | Vendas | Gerente regional de vendas | 2 | |
| | | Gerente de desenvolvimento de vendas | 1 | |
| | | Coordenador de vendas | 2 | |
| | Exportação/ Importação | Gerentes de vendas | 2 | |
| | | Analistas de exportação | 2 | |
| | | <i>Trader</i> (desenvolvimento de mercado) | 1 | |
| | Logística | Gerente geral de logística | 1 | |
| | | Chefe de Engenharia de Abastecimento | 1 | |
| | | Encarregado de Transporte | 1 | |
| | Engenharia Industrial | Gerente de engenharia industrial (PCP) | 1 | |
| | | Engenheiros de processo | 2 | |
| | | Engenheiro civil | 1 | |
| | Tecnologia | Gerente de tecnologia | 1 | |
| | | Gerente de engenharia de produto | 1 | |
| | | Coordenador de qualidade | 1 | |
| | | Coordenador de projeto | 2 | |
| | | Coordenador de Seis Sigma | 1 | |
| | | Chefe de laboratório | 1 | |
| | | Encarregado de Qualidade | 4 | |
| | Produção | Gerente de Produção, Manutenção e Ferramentaria | | 1 |
| | | Montagem | Chefe de Produção | 1 |
| | | | Encarregado de Produção | 6 |
| | | Esmaltação | Chefe de Produção | 1 |
| | | | Encarregado de Produção | 2 |
| | | Pintura a Pó | Chefe de Produção | 1 |
| | | | Encarregado de Produção | 1 |
| | | Transformação/ Estamparia | Chefe de Produção | 1 |
| Encarregado de Produção | | | 2 | |
| Manutenção | Encarregado de Produção | 1 | | |
| Ferramentaria | Encarregado de Produção | 1 | | |
| Recursos Humanos | Coordenador de RH | | 2 | |
| Total | | | 48 | |

Quadro B – Departamento, cargo e número de gerentes entrevistados na FridgeCo

| | | Cargos | Nº de entrevistados | | |
|---------------------|-------------------------------------|--|---|---|---|
| Departamento | | Superintendente Financeiro Administrativo | 1 | | |
| | | Superintendente Industrial | 1 | | |
| | Controladoria | Gerente de custo | 1 | | |
| | Planejamento e Logística | | Gerente de Planejamento e Logística | 1 | |
| | | | Supervisor de almoxarifado e recebimento | 1 | |
| | | | Supervisor de programação e controle de materiais | 1 | |
| | Engenharia Industrial e de Processo | | Gerente Industrial | 1 | |
| | | | Supervisor de 6Sigma | 1 | |
| | | | Coordenador de processo | 1 | |
| | | | Técnico em processo | 1 | |
| | | | Supervisor de PCP | 1 | |
| | Qualidade | | Gerente de Qualidade | 1 | |
| | | | Supervisor de qualidade (Produtos) | 1 | |
| | | | Supervisor de qualidade (Laboratório Químico) | 1 | |
| | | | Supervisor de qualidade (Fornecedores) | 1 | |
| | | | Analista de qualidade | 1 | |
| | Produção | Pintura/Estamparia/Extrusão | Supervisor | 1 | |
| | | | Encarregado | 2 | |
| | | Injetoras de Plástico | Supervisor | 1 | |
| | | | Encarregado | 2 | |
| | | Espumação/Vacuum forming/Pré-montagem/Montagem | Supervisor | 1 | |
| | | | Encarregado | 1 | |
| | | | Encarregado (montagem) | 1 | |
| | | | Encarregado (pré-montagem) | 1 | |
| | | Ferramentaria | Supervisor | 1 | |
| | | | Encarregado | 1 | |
| | | Manutenção* | Coordenador de contratos de manutenção | 1 | |
| | | | Encarregado | 2 | |
| | | Segurança e Meio Ambiente | | Supervisor de Segurança e Meio Ambiente | 1 |
| | | Recursos Humanos | | Gerente de Recursos Humanos | 1 |
| | Total | | | 31 | |

* Todo o pessoal da manutenção, inclusive a chefia, eram terceirizados, ou seja, contratados como prestadores de serviço para a empresa.

Quadro C – Departamento, cargo e número de gerentes na WashCo

| | | Cargos | Nº de entrevistados |
|-------------------------|--------------------------------|--|----------------------------|
| Departamento | | Gerente de Divisão (gerente geral da planta) | 1 |
| | Comercial | Especialista de compras | 1 |
| | Logística | Supervisor de armazenagem e expedição | 1 |
| | | Supervisor de <i>Supply-chain</i> | 1 |
| | Engenharia | Supervisor de Qualidade (fogões) | 1 |
| | | Supervisor de Manutenção | 1 |
| | | Supervisor de Qualidade | 1 |
| | | Supervisor de Engenharia Industrial | 1 |
| | Manufatura | Gerente de Manufatura | 1 |
| | | Supervisor da linha de Fogões | 1 |
| | | Supervisor da linha de Freezers | 1 |
| | | Supervisor da linha de Lavadoras I | 1 |
| | | Supervisor da linha de Lavadoras II | 1 |
| | | Supervisor da Pintura | 1 |
| | | Supervisor de Transmissão, estamparia, funilaria | 1 |
| | | Supervisor de Injetoras de Plástico | 1 |
| Recursos Humanos | Gerente geral de RH | 1 | |
| | Supervisor de Recursos Humanos | 1 | |
| | Total | | 18 |

Quadro D – Setor e número de trabalhadores na produção na CookCo (2001)

| Setor | Trabalhadores | | |
|---|----------------------|------------------|--------------|
| | Diretos | Indiretos | Total |
| Transformação/Estamparia (setor de prensas) | 258 | 45 | 303 |
| Esmaltação | 248 | 12 | 260 |
| Pintura | 96 | 6 | 102 |
| Montagem | 517 | 45 | 562 |
| Ferramentaria | -- | 27 | 27 |
| Manutenção | -- | 43 | 43 |
| Total | 1119 | 178 | 1297 |

Quadro E – Setor e número de trabalhadores na produção na FridgeCo (2003)

| Setor | Trabalhadores |
|-------------------------|----------------------|
| Estamparia | 14 |
| Pintura | 31 |
| Extrusora e turbo-chapa | 18 |
| Pré Montagem | 80 |
| Montagem | 120 |
| Espumação | 28 |
| <i>Vacuum forming</i> | 12 |
| Injeção de plástico | 72 |
| Ferramentaria | 20 |
| Manutenção | 36 |
| Total | 431 |

Quadro F – Setor e número de trabalhadores na produção na WashCo (2005)

| Setor | Trabalhadores Diretos |
|--|------------------------------|
| Montagem (fogões, freezers, lavadoras I e II) | 393 |
| Pintura | 83 |
| Metalurgia (transmissão, estamparia e funilaria) | 183 |
| Injetoras de Plástico | 183 |
| Manutenção | 55 |
| Total | 897 |

Tabela A - Renda dos trabalhadores entrevistados nas três empresas

| | | CookCo | | FridgeCo | | WashCo | |
|--------------|---------------|---------------|----------|-----------------|----------|---------------|----------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Renda | 2,01 a 3 sm | - | - | 12 | 23,1 | 19 | 36,5 |
| | 3,01 a 4 sm | 7 | 13,2 | 23 | 44,2 | 19 | 36,5 |
| | 4,01 a 5 sm | 18 | 34,0 | - | - | 9 | 17,3 |
| | 5,01 a 7 sm | 24 | 45,3 | 10 | 19,2 | 3 | 5,8 |
| | 7,01 a 10 sm | 2 | 3,8 | 4 | 7,7 | 1 | 1,9 |
| | 10,01 a 15 sm | 1 | 1,9 | 3 | 5,8 | 1 | 1,9 |
| | Total | 52 | 100,0 | 52 | 100,0 | 52 | 100,0 |

Tabela B – Total de dias de treinamento dos trabalhadores nos 12 meses anteriores à pesquisa (%)

| | | CookCo | FridgeCo | Wash Co |
|----------------------|-----------------|---------------|-----------------|----------------|
| Total de dias | Nenhum | -- | -- | 1,9 |
| | Menos de um dia | 22,6 | 19,6 | 44,2 |
| | 1 a 2 dias | 17,0 | 50,0 | 23,1 |
| | 2 a 5 dias | 15,1 | 8,7 | 13,5 |
| | 5 a 10 dias | 13,2 | 6,5 | 7,7 |
| | 10 dias ou mais | 17,0 | 4,3 | 7,7 |

Tabela C - Tipos de cursos mencionados pelos trabalhadores (%)

| Tipos de cursos e treinamentos | CookCo | FridgeCo | WashCo |
|--|---------------|-----------------|---------------|
| Meio ambiente, saúde e segurança no trabalho | 44,3 | 25,1 | 30,1 |
| Idiomas | 0,7 | 1,1 | 0,4 |
| Gestão de recursos humanos | 7,4 | 2,9 | 11,8 |
| Técnico-operacionais para a produção | 9,4 | 30,3 | 26,3 |
| Gestão da qualidade | 23,5 | 36,0 | 29,7 |
| Gestão da empresa | 2,0 | 1,7 | 1,3 |
| Gestão da produção | 12,8 | 2,9 | 0,4 |

ANEXO: CAPÍTULO 4 (COOKCO)

Quadro CookCo 1: Setor, Cargo, Nome¹⁵⁴ e data da entrevista dos trabalhadores entrevistados

| SETOR | CARGO | NOME | DATA |
|------------------------|------------------------|----------------|------------|
| Montagem | Auxiliar de Produção | Adriana | 10/05/2002 |
| | | Edna | 08/05/2002 |
| | | Josué | 08/05/2002 |
| | | Maria | 03/05/2002 |
| | | Beto | 08/05/2002 |
| | Operador de Produção | Antônio Carlos | 03/05/2002 |
| | | Ângela | 02/05/2002 |
| | | Cássia | 02/05/2002 |
| | | Edu | 03/05/2002 |
| | | Júlia | 08/05/2002 |
| | | José | 03/05/2002 |
| | | Jacira | 10/05/2002 |
| | | Marcel | 03/05/2002 |
| | | Luzia | 10/05/2002 |
| | | Miguel | 03/05/2002 |
| | | Lélio | 03/05/2002 |
| | | Cleide | 10/05/2002 |
| | | Jadir | 08/05/2002 |
| | | Nilton | 08/05/2002 |
| | | Roque | 08/05/2002 |
| Márcia | 03/05/2002 | | |
| Ivan | 03/05/2002 | | |
| Santos | 03/05/2002 | | |
| Esmaltação | Operador de Produção | Reginaldo | 02/05/2002 |
| | | Samir | 03/05/2002 |
| | Pintor Industrial | Nilson | 03/05/2002 |
| | | Flávio | 08/05/2002 |
| | Operador de Caldeira | Robson | 03/05/2002 |
| | Preparador de Máquina | Cléber | 02/05/2002 |
| | | Maurício | 02/05/2002 |
| Planejador de Produção | Mauro | 02/05/2002 | |
| Pintura | Operador de Produção | Zé Pedro | 02/05/2002 |
| | Operador de Serigrafia | Emerson | 02/04/2002 |

¹⁵⁴ Todos os nomes mencionados são fictícios a fim de proteger a identidade dos trabalhadores entrevistados.

| | | | |
|-----------------------------|---------------------------|----------------|------------|
| | Pintor Industrial | Zeca | 02/05/2002 |
| | Planejador de Produção | Marcelo | 02/05/2002 |
| | | | |
| Transformação /Estamparia | Operador de Máquina | Aldo | 03/05/2002 |
| | | Fábio | 10/05/2002 |
| | | Gildo | 03/05/2002 |
| | | Reinaldo | 10/05/2002 |
| | | João Francisco | 02/05/2002 |
| | | Gomes | 10/05/2002 |
| | | Roberto | 03/05/2002 |
| | | Vagner | 02/05/2002 |
| | | Silas | 02/05/2002 |
| | Operador de ponte rolante | João Carlos | 03/05/2002 |
| Preparador de Máquina | Gilmar | 03/05/2002 | |
| | | | |
| Ferramentaria | Ajustador Ferramenteiro | Paulo | 02/05/2002 |
| | | | |
| Manutenção | Eletricista de Manutenção | Carlos | 02/05/2002 |
| | | Valdir | 02/05/2002 |
| | | | |
| DPA | Assistente de Estoque | Joca | 23/05/2002 |
| | | Américo | 23/05/2002 |
| | | | |
| Engenharia de Abastecimento | Almoxarife | Moisés | 16/05/2002 |

Tabela CookCo 1 – Cargo X Setor dos trabalhadores entrevistados

| | | Setor | | | | | | | | Total |
|--------------|---------------------------|-----------|------------|----------|---------------|---------------|------------|-----------------------------|----------|-----------|
| | | Montagem | Esmaltação | Pintura | Transformação | Ferramentaria | Manutenção | Engenharia de Abastecimento | DPA | |
| Cargo | Auxiliar de Produção | 5 | | | | | | | | 5 |
| | Operador de Produção | 18 | 2 | 1 | | | | | | 21 |
| | Operador de Máquina | | | | 9 | | | | | 9 |
| | Operador de Serigrafia | | | 1 | | | | | | 1 |
| | Operador de Caldeira | | 1 | | | | | | | 1 |
| | Operador de Ponte Rolante | | | | 1 | | | | | 1 |
| | Pintor | | 2 | 1 | | | | | | 3 |
| | Preparador de Máquinas | | 2 | | 1 | | | | | 3 |
| | Planejador de Produção | | 1 | 1 | | | | | | 2 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | | | | 1 | | | | 1 |
| | Eletricista de manutenção | | | | | | 2 | | | 2 |
| | Assistente de Estoque | | | | | | | | 2 | 2 |
| Almoxarife | | | | | | | 1 | | 1 | |
| Total | | 23 | 8 | 4 | 11 | 1 | 2 | 1 | 2 | 52 |

Tabela CookCo 2 – Setor X Nível de Escolaridade dos trabalhadores entrevistados

| | | Nível de escolaridade | | | | | | Total |
|--------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|----------------------|-----------|
| | | 1º grau incompleto | 1º grau completo | 2º grau incompleto | 2º grau completo | Superior incompleto | Superior completo | |
| Setor | Montagem | 6 | 3 | 2 | 11 | 1 | | 23 |
| | Esmaltação | 1 | 2 | | 4 | 1 | | 8 |
| | Pintura a Pó | | 2 | | 1 | 1 | | 4 |
| | Transformação | 2 | 2 | 1 | 6 | | | 11 |
| | Ferramentaria | | | | 1 | | | 1 |
| | Manutenção | | | | 1 | | 1 | 2 |
| | Engenharia de Abastecimento | | | | | 1 | | 1 |
| | DPA | | | 1 | 1 | | | 2 |
| Total | | 9 | 9 | 4 | 25 | 4 | 1 | 52 |

Tabela CookCo 3– Cargo X Nível de escolaridade dos trabalhadores entrevistados

| | | Nível de escolaridade | | | | | | Total |
|--------------|---------------------------|-----------------------|------------------|--------------------|------------------|---------------------|-------------------|-----------|
| | | 1º grau incompleto | 1º grau completo | 2º grau incompleto | 2º grau completo | Superior incompleto | Superior completo | |
| Cargo | Auxiliar de Produção | 2 | 1 | | 2 | | | 5 |
| | Operador de Produção | 5 | 3 | 2 | 10 | 1 | | 21 |
| | Operador de Máquina | 2 | 1 | 1 | 5 | | | 9 |
| | Operador de Serigrafia | | | | 1 | | | 1 |
| | Operador de Caldeira | | | | 1 | | | 1 |
| | Operador de Ponte Rolante | | | | 1 | | | 1 |
| | Pintor | | 2 | | 1 | | | 3 |
| | Preparador de Máquinas | | 2 | | 1 | | | 3 |
| | Planejador de Produção | | | | | 2 | | 2 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | | | 1 | | | 1 |
| | Eletricista de Manutenção | | | | 1 | | 1 | 2 |
| | Assistente de Estoque | | | 1 | 1 | | | 2 |
| | Almoxarife | | | | | 1 | | 1 |
| Total | | 9 | 9 | 4 | 25 | 4 | 1 | 52 |

Tabela CookCo 4 – Tempo de empresa X Nível de escolaridade dos trabalhadores entrevistados

| | | Nível de escolaridade do entrevistado | | | | | | Total |
|-------------------------|-----------------|---------------------------------------|------------------|--------------------|------------------|---------------------|-------------------|-----------|
| | | 1º grau incompleto | 1º grau completo | 2º grau incompleto | 2º grau completo | Superior incompleto | Superior completo | |
| Tempo de empresa | 1 a 5 anos | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 11 |
| | 6 a 10 anos | 3 | 2 | 2 | 13 | 3 | | 23 |
| | 11 anos ou mais | 5 | 6 | 1 | 6 | | | 18 |
| Total | | 9 | 9 | 4 | 25 | 4 | 1 | 52 |

Tabela CookCo 5 - Setor X Renda do entrevistado

| | | Renda do entrevistado | | | | | Total |
|--------------|------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|--------------|---------------|-----------|
| | | 3,01 a 4 sm | 4,01 a 5 sm | 5,01 a 7 sm | 7,01 a 10 sm | 10,01 a 15 sm | |
| Setor | Montagem | 5 | 12 | 6 | | | 23 |
| | Esmaltação | | 3 | 5 | | | 8 |
| | Pintura | | 1 | 3 | | | 4 |
| | Transformação | 2 | 2 | 6 | 1 | | 11 |
| | Ferramentaria | | | 1 | | | 1 |
| | Manutenção | | | | 1 | 1 | 2 |
| | DPA | | | 2 | | | 2 |
| | Engenharia de Abastecimento | | | 1 | | | 1 |
| Total | | 7 | 18 | 24 | 2 | 1 | 52 |

Tabela CookCo 6 - Setor X Idade

| | | Até 29 anos | De 30 a 39 anos | 40 anos ou mais | Total |
|--------------|-----------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------|
| Setor | Montagem | 8 | 9 | 6 | 23 |
| | Esmaltação | 4 | 3 | 1 | 8 |
| | Pintura | 2 | 1 | 1 | 4 |
| | Transformação | 1 | 7 | 3 | 11 |
| | Ferramentaria | 1 | | | 1 |
| | Manutenção | | 1 | 1 | 2 |
| | DPA | | 1 | 1 | 2 |
| | Engenharia de Abastecimento | | 1 | | 1 |
| | Total | 16 | 23 | 13 | 52 |

Tabela CookCo 7 - Setor X Sexo do entrevistado

| | | Sexo do entrevistado | | Total |
|--------------|-----------------------------|----------------------|-----------|-----------|
| | | Masculino | Feminino | |
| Setor | Montagem | 13 | 10 | 23 |
| | Esmaltação | 8 | | 8 |
| | Pintura | 4 | | 4 |
| | Transformação | 11 | | 11 |
| | Ferramentaria | 1 | | 1 |
| | Manutenção | 2 | | 2 |
| | DPA | 2 | | 2 |
| | Engenharia de Abastecimento | 1 | | 1 |
| Total | | 42 | 10 | 52 |

Tabela CookCo 8 - Cargo do entrevistado na empresa X Sexo

| Cargo | Sexo | | Total |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | Masculino | Feminino | |
| Auxiliar de Produção | 2 | 3 | 5 |
| Operador de Produção | 14 | 7 | 21 |
| Operador de Máquina | 9 | | 9 |
| Operador de Serigrafia | 1 | | 1 |
| Operador de Caldeira | 1 | | 1 |
| Operador de Ponte Rolante | 1 | | 1 |
| Pintor | 3 | | 3 |
| Preparador de Máquinas | 3 | | 3 |
| Planejador de Produção | 2 | | 2 |
| Ajustador Ferramenteiro | 1 | | 1 |
| Eletricista de manutenção | 2 | | 2 |
| Assistente de Estoque | 2 | | 2 |
| Almoxarife | 1 | | 1 |
| Total | 42 | 10 | 52 |

Tabela CookCo 9 - Setor X Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

| | | 1 a 5 anos | 6 a 10 anos | 11 anos ou mais | Total |
|-----------------------------|---------------|-------------------|--------------------|------------------------|--------------|
| Setor | Montagem | 4 | 10 | 9 | 23 |
| | Esmaltação | - | 5 | 3 | 8 |
| | Pintura | 1 | 1 | 2 | 4 |
| | Transformação | 4 | 4 | 3 | 11 |
| | Ferramentaria | - | 1 | - | 1 |
| | Manutenção | 1 | - | 1 | 2 |
| | DPA | 1 | 1 | | 2 |
| Engenharia de Abastecimento | | 1 | | 1 | |
| | Total | 11 | 23 | 18 | 52 |

Tabela CookCo 10 - Idade X Sexo do entrevistado

| | | Masculino | Feminino | Total |
|--------------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
| Idade | Até 29 anos | 15 | 1 | 16 |
| | De 30 a 39 anos | 19 | 4 | 23 |
| | 40 anos ou mais | 8 | 5 | 13 |
| Total | | 42 | 10 | 52 |

Tabela CookCo 11 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Sexo do entrevistado

| | | Masculino | | Feminino | | Total |
|-------------------------|-----------------|------------------|---------|-----------------|---------|--------------|
| Tempo de empresa | 1 a 5 anos | 11 | (100%) | - | - | 11 (100%) |
| | 6 a 10 anos | 21 | (91,3%) | 2 | (8,7%) | 23 (100%) |
| | 11 anos ou mais | 10 | (55,5%) | 8 | (44,4%) | 18 (100%) |
| Total | | 42 | | 10 | | 52 |

Tabela CookCo 12 - Sexo do entrevistado X Influência sobre a ordem das tarefas

| | | Influência sobre a ordem das tarefas | | | | Total |
|--------------|------------------|---|---------------|--------------|----------------|------------------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Sexo | Masculino | 14 (33,3%) | 13 (30,9%) | 7 (16,7%) | 8 (19%) | 42 (100%) |
| | Feminino | 4 (40%) | 1 (10%) | 1 (10%) | 4 (40%) | 10 (100%) |
| Total | | 18 | 14 | 8 | 12 | 52 |

Tabela CookCo 13 - Idade X Influência sobre a ordem das tarefas

| | | Muita | | Alguma | | Pouca | | Nenhuma | | Total |
|--------------|-----------------|-----------|------|-----------|------|----------|-----|-----------|------|-----------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | |
| Idade | até 29 anos | 5 | 31,2 | 3 | 18,7 | 4 | 25 | 4 | 25 | 16 (100%) |
| | de 30 a 39 anos | 9 | 39,1 | 7 | 30,4 | 3 | 13 | 4 | 17,4 | 23 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 4 | 30,8 | 4 | 30,8 | 1 | 7,7 | 4 | 30,8 | 13 (100%) |
| Total | | 18 | | 14 | | 8 | | 12 | | 52 |

Tabela CookCo 14 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Influência sobre a ordem das tarefas

| | | Muita | | Alguma | | Pouca | | Nenhuma | | Total |
|-------------------------|-----------------|-----------|------|-----------|------|----------|------|-----------|------|-----------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | |
| Tempo de empresa | 1 a 5 anos | 1 | 9,1 | 6 | 54,5 | 2 | 18,2 | 2 | 18,2 | 11 (100%) |
| | 6 a 10 anos | 8 | 34,8 | 6 | 26,1 | 4 | 17,4 | 5 | 21,7 | 23 (100%) |
| | 11 anos ou mais | 9 | 50 | 2 | 11,1 | 2 | 11,1 | 5 | 27,8 | 18 (100%) |
| Total | | 18 | | 14 | | 8 | | 12 | | 52 |

Tabela CookCo 15 - Setor X Influência sobre a ordem das tarefas

| | | Influência sobre a ordem das tarefas | | | | Total |
|--------------|------------------------------------|--------------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Setor | Montagem | 7 | 6 | 3 | 7 | 23 |
| | Esmaltação | 6 | 1 | 1 | | 8 |
| | Pintura a Pó | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | Transformação | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 |
| | Ferramentaria | | 1 | | | 1 |
| | Manutenção | 1 | 1 | | | 2 |
| | DPA | 1 | 1 | | | 2 |
| | Engenharia de Abastecimento | | | | 1 | 1 |
| Total | | 18 | 14 | 8 | 12 | 52 |

Tabela CookCo 16 - Cargo do entrevistado na empresa X Influência sobre a ordem das tarefas

| | | Influência sobre a ordem das tarefas | | | | Total |
|--------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Cargo | Auxiliar de Produção | 1 | 2 | | 2 | 5 |
| | Operador de Produção | 7 | 4 | 4 | 6 | 21 |
| | Operador de Máquina | | 3 | 3 | 3 | 9 |
| | Operador de Serigrafia | | | 1 | | 1 |
| | Operador de Caldeira | | 1 | | | 1 |
| | Operador de Ponte Rolante | 1 | | | | 1 |
| | Pintor | 2 | 1 | | | 3 |
| | Preparador de Máquinas | 3 | | | | 3 |
| | Planejador de Produção | 2 | | | | 2 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | 1 | | | 1 |
| | Eletricista de manutenção | 1 | 1 | | | 2 |
| | Assistente de Estoque | 1 | 1 | | | 2 |
| | Almoxarife | | | | 1 | 1 |
| Total | | 18 | 14 | 8 | 12 | 52 |

Tabela CookCo 17 - Sexo do entrevistado X Influência sobre o ritmo de trabalho

| | | Influência sobre o ritmo de trabalho | | | | Total |
|--------------|-----------|--------------------------------------|----------|-----------|------------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Sexo | Masculino | 21 (50%) | 4 (9,5%) | 7 (16,7%) | 10 (23,8%) | 42 (100%) |
| | Feminino | 3 (30%) | - | 2 (20%) | 5 (50%) | 10 (100%) |
| Total | | 24 | 4 | 9 | 15 | 52 |

Tabela CookCo 18 - Idade X Influência sobre o ritmo de trabalho

| | | Muita | | Alguma | | Pouca | | Nenhuma | | Total |
|--------------|-----------------|-----------|------|----------|-----|----------|------|-----------|------|-----------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | |
| Idade | até 29 anos | 6 | 37,5 | 1 | 6,2 | 3 | 18,7 | 6 | 37,5 | 16 (100%) |
| | de 30 a 39 anos | 13 | 56,5 | 2 | 8,7 | 2 | 8,7 | 6 | 26,1 | 23 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 5 | 38,5 | 1 | 7,7 | 4 | 30,7 | 3 | 23,1 | 13 (100%) |
| Total | | 24 | | 4 | | 9 | | 15 | | 52 |

Tabela CookCo 19 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Influência sobre o ritmo de trabalho

| | | Muita | | Alguma | | Pouca | | Nenhuma | | Total |
|-------------------------|-----------------|--------------|------|---------------|-----|--------------|------|----------------|------|--------------|
| | | | | | | | | | | |
| Tempo de empresa | 1 a 5 anos | 6 | 54,5 | 1 | 9,1 | 2 | 18,2 | 2 | 18,2 | 11 (100%) |
| | 6 a 10 anos | 10 | 43,5 | 2 | 8,7 | 3 | 13 | 8 | 34,8 | 23 (100%) |
| | 11 anos ou mais | 8 | 44,4 | 1 | 5,5 | 4 | 22,2 | 5 | 27,8 | 18 (100%) |
| Total | | 24 | | 4 | | 9 | | 15 | | 52 |

Tabela CookCo 20 - Setor onde trabalha o entrevistado X Influência sobre o ritmo de trabalho

| | | Influência sobre o ritmo de trabalho | | | | Total |
|--------------|------------------------------------|---|---------------|--------------|----------------|--------------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Setor | Montagem | 8 | | 4 | 11 | 23 |
| | Esmaltação | 5 | 2 | | 1 | 8 |
| | Pintura a Pó | 2 | | 2 | | 4 |
| | Transformação | 4 | 2 | 3 | 2 | 11 |
| | Ferramentaria | | | | 1 | 1 |
| | Manutenção | 2 | | | | 2 |
| | DPA | 2 | | | | 2 |
| | Engenharia de Abastecimento | 1 | | | | 1 |
| Total | | 24 | 4 | 9 | 15 | 52 |

Tabela CookCo 21 - Cargo do entrevistado na empresa X Influência sobre o ritmo de trabalho

| | | Influência sobre o ritmo de trabalho | | | | Total |
|--------------|---------------------------|--------------------------------------|----------|----------|-----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Cargo | Auxiliar de Produção | 2 | | | 3 | 5 |
| | Operador de Produção | 6 | 1 | 5 | 9 | 21 |
| | Operador de Máquina | 2 | 2 | 3 | 2 | 9 |
| | Operador de Serigrafia | | | 1 | | 1 |
| | Operador de Caldeira | 1 | | | | 1 |
| | Operador de Ponte Rolante | 1 | | | | 1 |
| | Pintor | 3 | | | | 3 |
| | Preparador de Máquinas | 2 | 1 | | | 3 |
| | Planejador de Produção | 2 | | | | 2 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | | | 1 | 1 |
| | Eletricista de manutenção | 2 | | | | 2 |
| | Assistente de Estoque | 2 | | | | 2 |
| Almoxarife | 1 | | | | 1 | |
| Total | | 24 | 4 | 9 | 15 | 52 |

Tabela CookCo 22 - Sexo do entrevistado X Influência sobre o modo de fazer o trabalho

| | | Influência sobre o modo de fazer o trabalho | | | | Total |
|--------------|-----------|---|------------|----------|-----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Sexo | Masculino | 20 (47,6%) | 10 (23,8%) | 4 (9,5%) | 8 (19%) | 42 (100%) |
| | Feminino | 2 (20%) | 2 (20%) | 2 (20%) | 4 (40%) | 10 (100%) |
| Total | | 22 | 12 | 6 | 12 | 52 |

Tabela CookCo 23 - Idade X Influência sobre o modo de fazer o trabalho

| | | Muita | | Alguma | | Pouca | | Nenhuma | | Total |
|--------------|-----------------|-----------|------|-----------|------|----------|------|-----------|------|-----------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | |
| Idade | Até 29 anos | 8 | 50 | 3 | 18,7 | - | - | 5 | 31,2 | 16 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 10 | 43,5 | 4 | 17,4 | 5 | 21,7 | 4 | 17,4 | 23 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 4 | 30,8 | 5 | 38,5 | 1 | 7,7 | 3 | 23,1 | 13 (100%) |
| Total | | 22 | | 12 | | 6 | | 12 | | 52 |

Tabela CookCo 24 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Influência sobre o modo de fazer o trabalho

| | | Muita | | Alguma | | Pouca | | Nenhuma | | Total |
|-------------------------|-----------------|-----------|------|-----------|------|----------|------|-----------|------|--------------|
| | | | | | | | | | | |
| Tempo de empresa | 1 a 5 anos | 6 | 54,5 | 2 | 18,2 | - | - | 3 | 27,3 | 11 (100%) |
| | 6 a 10 anos | 12 | 52,2 | 5 | 21,7 | 1 | 4,3 | 5 | 21,7 | 23 (100%) |
| | 11 anos ou mais | 4 | 22,2 | 5 | 27,8 | 5 | 27,8 | 4 | 22,2 | 18 (100%) |
| Total | | 22 | | 12 | | 6 | | 12 | | 52 |

Tabela CookCo 25 - Setor onde trabalha o entrevistado X Influência sobre o modo de fazer o trabalho

| | | Influência sobre o modo de fazer o trabalho | | | | Total |
|--------------|------------------------------------|---|-----------|----------|-----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Setor | Montagem | 8 | 4 | 3 | 8 | 23 |
| | Esmaltação | 4 | 2 | 1 | 1 | 8 |
| | Pintura a Pó | 1 | 3 | | | 4 |
| | Transformação | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 |
| | Ferramentaria | 1 | | | | 1 |
| | Manutenção | 2 | | | | 2 |
| | DPA | 2 | | | | 2 |
| | Engenharia de Abastecimento | 1 | | | | 1 |
| Total | | 22 | 12 | 6 | 12 | 52 |

Tabela CookCo 26 - Cargo do entrevistado na empresa X Influência sobre o modo de fazer o trabalho

| | | Influência sobre o modo de fazer o trabalho | | | | Total |
|-------|---------------------------|---|-----------|-----------|----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Cargo | Auxiliar de Produção | 2 | | 1 | 2 | 5 |
| | Operador de Produção | 7 | 5 | 2 | 7 | 21 |
| | Operador de Máquina | 1 | 3 | 2 | 3 | 9 |
| | Operador de Serigrafia | | 1 | | | 1 |
| | Operador de Caldeira | | 1 | | | 1 |
| | Operador de Ponte Rolante | 1 | | | | 1 |
| | Pintor | 1 | 2 | | | 3 |
| | Preparador de Máquinas | 2 | | 1 | | 3 |
| | Planejador de Produção | 2 | | | | 2 |
| | Ajustador Ferramenteiro | 1 | | | | 1 |
| | Eletricista de manutenção | 2 | | | | 2 |
| | Assistente de Estoque | 2 | | | | 2 |
| | Almoxarife | 1 | | | | 1 |
| | Total | | 22 | 12 | 6 | 12 |

Tabela CookCo 27 - Sexo do entrevistado X Como a carga de trabalho mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | Carga de trabalho | | | | Total |
|-----------------------|-----------|-------------------|-----------|------------|----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Sexo | Masculino | 12 (29,3%) | 6 (14,6%) | 23 (56,1%) | | 41 (100%) |
| | Feminino | 3 (30%) | 5 (50%) | 2 (20%) | | 10 (100%) |
| Total | | | | | | |
| Missing | | | | | 1 | |
| Total Absoluto | | 15 | 11 | 25 | 1 | 52 |

Tabela CookCo 28- Idade do entrevistado X Como a carga de trabalho mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | Melhor | | Pior | | Igual | | Total |
|-----------------------|-----------------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | |
| Idade | Até 29 anos | 6 | 40 | 4 | 26,7 | 5 | 33,3 | 15 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 6 | 26,1 | 3 | 13 | 14 | 61 | 23 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 3 | 23,1 | 4 | 30,8 | 6 | 46,1 | 13 (100%) |
| Total | | | | | | | | 51 |
| Missing | | | | | | | | 1 |
| Total Absoluto | | 15 | | 11 | | 25 | | 52 |

Tabela CookCo 29 – Tempo de empresa X Como a carga de trabalho mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | Carga de trabalho | | | | | | |
|------------------|-----------------|-------------------|------|------|------|-------|------|-----------|
| | | Melhor | | Pior | | Igual | | Total |
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | |
| Tempo de empresa | 1 a 5 anos | 2 | 20 | 2 | 20 | 6 | 60 | 10 (100%) |
| | 6 a 10 anos | 6 | 26,1 | 3 | 13 | 14 | 61 | 23 (100%) |
| | 11 anos ou mais | 7 | 38,9 | 6 | 33,3 | 5 | 27,8 | 18 (100%) |
| Total | | | | | | | | 51 |
| Missing | | | | | | | | 1 |
| Total Absoluto | | 15 | | 11 | | 25 | | 52 |

Tabela CookCo 30 - Setor onde trabalha o entrevistado X Como a carga de trabalho mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | Carga de trabalho | | | | Total |
|-------|-----------------------------|-------------------|------|-------|-------|-------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Setor | Montagem | 7 | 8 | 7 | 1 | 23 |
| | Esmaltação | 3 | 1 | 4 | | 8 |
| | Pintura a Pó | 1 | 1 | 2 | | 4 |
| | Transformação | 1 | 1 | 9 | | 11 |
| | Ferramentaria | 1 | | | | 1 |
| | Manutenção | 1 | | 1 | | 2 |
| | DPA | 1 | | 1 | | 2 |
| | Engenharia de Abastecimento | | | 1 | | 1 |
| Total | | 15 | 11 | 25 | 1 | 52 |

Tabela CookCo 31 - Cargo do entrevistado na empresa X Como a carga de trabalho mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | Carga de trabalho | | | | Total |
|--------------|---------------------------|-------------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Cargo | Auxiliar de Produção | 2 | 2 | 1 | | 5 |
| | Operador de Produção | 6 | 5 | 9 | 1 | 21 |
| | Operador de Máquina | | 1 | 8 | | 9 |
| | Operador de Serigrafia | | | 1 | | 1 |
| | Operador de Caldeira | | | 1 | | 1 |
| | Operador de Ponte Rolante | | | 1 | | 1 |
| | Pintor | 2 | | 1 | | 3 |
| | Preparador de Máquinas | 2 | | 1 | | 3 |
| | Planejador de Produção | | 2 | | | 2 |
| | Ajustador Ferramenteiro | 1 | | | | 1 |
| | Eletricista de manutenção | 1 | | 1 | | 2 |
| | Assistente de Estoque | 1 | | 1 | | 2 |
| | Almoxarife | | | 1 | | 1 |
| Total | | 15 | 11 | 25 | 1 | 52 |

Tabela CookCo 32 - Sexo do entrevistado X Como o stress mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | Stress | | | | Total |
|-----------------------|-----------|-----------|------------|------------|----------|------------------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Sexo | Masculino | 8 (19,5%) | 13 (31,7%) | 20 (48,8%) | | 41 (100%) |
| | Feminino | 3 (30%) | 6 (60%) | 1 (10%) | | 10 (100%) |
| Total | | | | | | 51 (100%) |
| Missing | | | | | 1 | |
| Total Absoluto | | 11 | 19 | 21 | 1 | 52 |

Tabela CookCo 33 - Idade X Como o *stress* mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | Melhor | | Pior | | Igual | | NS/NR | Total |
|-----------------------|-----------------|---------------|------|-------------|------|--------------|------|--------------|--------------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | | |
| Idade | Até 29 anos | 2 | 13,3 | 9 | 60 | 4 | 26,7 | | 15 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 7 | 30,4 | 5 | 21,7 | 11 | 47,8 | | 23 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 2 | 15,4 | 5 | 38,5 | 6 | 46,1 | | 13 (100%) |
| Total | | | | | | | | | 51 |
| Missing | | | | | | | | 1 | |
| Total Absoluto | | 11 | | 19 | | 21 | | 1 | 52 |

Tabela CookCo 34 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Como o *stress* mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | <i>Stress</i> | | | | | | |
|-------------------------|-----------------|---------------|------|-------------|------|--------------|------|--------------|
| | | Melhor | | Pior | | Igual | | Total |
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | |
| Tempo de empresa | 1 a 5 anos | 2 | 20 | 4 | 40 | 4 | 40 | 10 (100%) |
| | 6 a 10 anos | 4 | 17,4 | 8 | 34,8 | 11 | 47,8 | 23 (100%) |
| | 11 anos ou mais | 5 | 27,8 | 7 | 38,9 | 6 | 33,3 | 18 (100%) |
| Total | | | | | | | | 51 |
| Missing | | | | | | | | 1 |
| Total Absoluto | | 11 | | 19 | | 21 | | 52 |

Tabela CookCo 35 - Setor onde trabalha o entrevistado X Como o *stress* mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | <i>Stress</i> | | | | Total |
|--------------|------------------------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Setor | Montagem | 6 | 12 | 4 | 1 | 23 |
| | Esmaltação | 2 | 3 | 3 | | 8 |
| | Pintura a Pó | | 1 | 3 | | 4 |
| | Transformação | 2 | 2 | 7 | | 11 |
| | Ferramentaria | 1 | | | | 1 |
| | Manutenção | | 1 | 1 | | 2 |
| | DPA | | | 2 | | 2 |
| | Engenharia de Abastecimento | | | 1 | | 1 |
| Total | | 11 | 19 | 21 | 1 | 52 |

Tabela CookCo 36 - Cargo do entrevistado na empresa X Como o *stress* mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | Stress | | | | Total |
|--------------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Cargo | Auxiliar de Produção | 1 | 3 | 1 | | 5 |
| | Operador de Produção | 5 | 10 | 5 | 1 | 21 |
| | Operador de Máquina | 1 | 2 | 6 | | 9 |
| | Operador de Serigrafia | | | 1 | | 1 |
| | Operador de Caldeira | 1 | | | | 1 |
| | Operador de Ponte Rolante | | | 1 | | 1 |
| | Pintor | 1 | 1 | 1 | | 3 |
| | Preparador de Máquinas | 1 | | 2 | | 3 |
| | Planejador de Produção | | 2 | | | 2 |
| | Ajustador Ferramenteiro | 1 | | | | 1 |
| | Eletricista de manutenção | | 1 | 1 | | 2 |
| | Assistente de Estoque | | | 2 | | 2 |
| | Almoxarife | | | 1 | | 1 |
| Total | | 11 | 19 | 21 | 1 | 52 |

Tabela CookCo 37 - Sexo do entrevistado X Como a satisfação mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | Satisfação | | | | Total |
|--------------|-----------|------------|----------|-----------|----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | 970 | |
| Sexo | Masculino | 23 | 4 | 14 | 1 | 42 |
| | Feminino | 3 | 3 | 4 | | 10 |
| Total | | 26 | 7 | 18 | 1 | 52 |

Tabela CookCo 38 – Idade X Como a satisfação mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | Melhor | | Pior | | Igual | | Total |
|-----------------------|-----------------|-----------|------|----------|------|-----------|------|-----------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | |
| Idade | Até 29 anos | 8 | 53,3 | 3 | 20 | 4 | 26,7 | 15 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 13 | 56,5 | 2 | 8,7 | 8 | 34,8 | 23 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 5 | 38,5 | 2 | 15,4 | 6 | 46,1 | 13 (100%) |
| Total | | | | | | | | 51 |
| Missing | | | | | | | | 1 |
| Total Absoluto | | 26 | | 7 | | 18 | | 52 |

Tabela CookCo 39 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Como a satisfação mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | Melhor | | Pior | | Igual | | Total |
|-------------------------|-----------------|-----------|------|----------|------|-----------|------|-----------|
| | | | | | | | | |
| Tempo de empresa | 1 a 5 anos | 6 | 60 | 2 | 20 | 2 | 20 | 10 (100%) |
| | 6 a 10 anos | 15 | 65,2 | 2 | 8,7 | 6 | 26,1 | 23 (100%) |
| | 11 anos ou mais | 5 | 27,8 | 3 | 16,7 | 10 | 55,5 | 18 (100%) |
| Total | | | | | | | | 51 |
| Missing | | | | | | | | 1 |
| Total Absoluto | | 26 | | 7 | | 18 | | 52 |

Tabela CookCo 40 - Setor onde trabalha o entrevistado X Como a satisfação mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | Satisfação | | | | Total |
|--------------|------------------------------------|------------|----------|-----------|----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Setor | Montagem | 9 | 5 | 8 | 1 | 23 |
| | Esmaltação | 5 | 1 | 2 | | 8 |
| | Pintura a Pó | 1 | 1 | 2 | | 4 |
| | Transformação | 6 | | 5 | | 11 |
| | Ferramentaria | 1 | | | | 1 |
| | Manutenção | 1 | | 1 | | 2 |
| | DPA | 2 | | | | 2 |
| | Engenharia de Abastecimento | 1 | | | | 1 |
| Total | | 26 | 7 | 18 | 1 | 52 |

Tabela CookCo 41 - Cargo do entrevistado na empresa X Como a satisfação mudou pra você nos últimos 5 anos?

| | | Satisfação | | | | Total |
|-------|---------------------------|------------|-----------|----------|-----------|----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Cargo | Auxiliar de Produção | 2 | 2 | 1 | | 5 |
| | Operador de Produção | 8 | 4 | 8 | 1 | 21 |
| | Operador de Máquina | 5 | | 4 | | 9 |
| | Operador de Serigrafia | | 1 | | | 1 |
| | Operador de Caldeira | 1 | | | | 1 |
| | Operador de Ponte Rolante | 1 | | | | 1 |
| | Pintor | 2 | | 1 | | 3 |
| | Preparador de Máquina | | | 3 | | 3 |
| | Planejador de Produção | 2 | | | | 2 |
| | Ajustador Ferramenteiro | 1 | | | | 1 |
| | Eletricista de manutenção | 1 | | 1 | | 2 |
| | Assistente de Estoque | 2 | | | | 2 |
| | Almoxarife | 1 | | | | 1 |
| | Total | | 26 | 7 | 18 | 1 |

Tabela CookCo 42 - Sexo do entrevistado X Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas?

| | | Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas? | | Total |
|--------------|-----------|--|--------------|-----------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | |
| Sexo | Masculino | 35 (83,3%) | 7 (16,7%) | 42 (100%) |
| | Feminino | 8 (80%) | 2 (20%) | 10 (100%) |
| Total | | 43 | 9 | 52 |

Tabela CookCo 43 - Idade X Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas?

| | | Satisfeito | | Insatisfeito | | Total |
|--------------|-----------------|------------|------|--------------|------|-----------|
| | | Nº | % | Nº | % | |
| Idade | Até 29 anos | 14 | 87,5 | 2 | 12,5 | 16 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 18 | 78,3 | 5 | 21,7 | 23 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 11 | 84,6 | 2 | 15,4 | 13 (100%) |
| Total | | 43 | | 9 | | 51 |

Tabela CookCo 44 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas?

| | | Satisfeito | | Insatisfeito | | Total |
|-------------------------|-----------------|------------|------|--------------|------|-----------|
| | | Nº | % | Nº | % | |
| Tempo de empresa | 1 a 5 anos | 9 | 81,8 | 2 | 18,9 | 11 (100%) |
| | 6 a 10 anos | 19 | 82,6 | 4 | 17,4 | 23 (100%) |
| | 11 anos ou mais | 15 | 83,3 | 3 | 16,7 | 18 (100%) |
| Total | | 43 | | 9 | | 52 |

Tabela CookCo 45 - Setor onde trabalha o entrevistado X Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas?

| | | Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas? | | Total |
|--------------|-----------------------------|--|--------------|-----------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | |
| Setor | Montagem | 19 | 4 | 23 |
| | Esmaltação | 7 | 1 | 8 |
| | Pintura a Pó | 4 | | 4 |
| | Transformação | 9 | 2 | 11 |
| | Ferramentaria | | 1 | 1 |
| | Manutenção | 1 | 1 | 2 |
| | DPA | 2 | | 2 |
| | Engenharia de Abastecimento | 1 | | 1 |
| Total | | 43 | 9 | 52 |

Tabela CookCo 46 - Cargo do entrevistado na empresa X Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas?

| | | Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas? | | Total |
|--------------|---------------------------|--|--------------|-----------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | |
| Cargo | Auxiliar de Produção | 4 | 1 | 5 |
| | Operador de Produção | 18 | 3 | 21 |
| | Operador de Máquina | 7 | 2 | 9 |
| | Operador de Serigrafia | 1 | | 1 |
| | Operador de Caldeira | 1 | | 1 |
| | Operador de Ponte Rolante | 1 | | 1 |
| | Pintor | 3 | | 3 |
| | Preparador de Máquina | 2 | 1 | 3 |
| | Planejador de Produção | 2 | | 2 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | 1 | 1 |
| | Eletricista de manutenção | 1 | 1 | 2 |
| | Assistente de Estoque | 2 | | 2 |
| | Almoxarife | 1 | | 1 |
| Total | | 43 | 9 | 52 |

Tabela CookCo 47 - Sexo do entrevistado X Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho?

| | | Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho? | | | | Total |
|--------------|-----------|---|------------|--------------|----------|-----------|
| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | NS/NR | |
| Sexo | Masculino | 7 | 28 | 6 | 1 | 42 |
| | Feminino | 2 | 6 | 1 | 1 | 10 |
| Total | | 9 | 34 | 7 | 2 | 52 |

Tabela CookCo 48- Idade X Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho?

| | | Muito satisfeito | | Satisfeito | | Insatisfeito | | Total |
|-----------------------|-----------------|------------------|------|------------|------|--------------|------|-----------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | |
| Idade | Até 29 anos | 3 | 18,7 | 10 | 62,5 | 3 | 18,7 | 16 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 2 | 9,5 | 16 | 76,2 | 3 | 14,3 | 21 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 4 | 30,8 | 8 | 61,5 | 1 | 7,7 | 13 (100%) |
| Total | | | | | | | | 50 |
| Missing | | | | | | | | 2 |
| Total Absoluto | | 9 | | 34 | | 7 | | 52 |

Tabela CookCo 49 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho?

| | | Muito Satisfeito | | Satisfeito | | Insatisfeito | | Total |
|-------------------------|-----------------|------------------|------|------------|------|--------------|------|-----------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | |
| Tempo de empresa | 1 a 5 anos | 1 | 9,1 | 7 | 63,6 | 3 | 27,3 | 11 (100%) |
| | 6 a 10 anos | 5 | 23,8 | 14 | 66,7 | 2 | 9,5 | 21 (100%) |
| | 11 anos ou mais | 3 | 16,7 | 13 | 72,2 | 2 | 11,1 | 18 (100%) |
| Total | | | | | | | | 50 |
| Missing | | | | | | | | 2 |
| Total | | 9 | | 34 | | 7 | | 52 |

Tabela CookCo 50 - Setor onde trabalha o entrevistado X Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho?

| | | Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho? | | | | Total |
|------------------------------------|----------------------|---|------------|--------------|----------|-----------|
| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | NS/NR | |
| Setor | Montagem | 4 | 13 | 4 | 2 | 23 |
| | Esmaltação | 2 | 5 | 1 | | 8 |
| | Pintura a Pó | | 4 | | | 4 |
| | Transformação | 1 | 9 | 1 | | 11 |
| | Ferramentaria | | 1 | | | 1 |
| | Manutenção | | 1 | 1 | | 2 |
| | DPA | 2 | | | | 2 |
| Engenharia de Abastecimento | | | 1 | | | 1 |
| Total | | 9 | 34 | 7 | 2 | 52 |

Tabela CookCo 51 - Cargo do entrevistado na empresa X Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho?

| | | Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho? | | | | Total |
|--------------|---------------------------|---|------------|--------------|----------|-----------|
| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | NS/NR | |
| Cargo | Ajudante de Produção | | 3 | 2 | | 5 |
| | Operador de Produção | 5 | 12 | 2 | 2 | 21 |
| | Operador de Máquina | | 8 | 1 | | 9 |
| | Operador de Serigrafia | | 1 | | | 1 |
| | Operador de Caldeira | 1 | | | | 1 |
| | Operador de Ponte Rolante | | 1 | | | 1 |
| | Pintor | | 3 | | | 3 |
| | Preparador de Máquina | 1 | 1 | 1 | | 3 |
| | Planejador de Produção | | 2 | | | 2 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | 1 | | | 1 |
| | Eletricista de manutenção | | 1 | 1 | | 2 |
| | Assistente de Estoque | 2 | | | | 2 |
| | Almoxarife | | 1 | | | 1 |
| Total | | 9 | 34 | 7 | 2 | 52 |

Tabela CookCo 52 - Sexo do entrevistado X Satisfeito com as condições físicas do trabalho?

| | | Satisfeito com as condições físicas do trabalho? | | Total |
|--------------|------------------|--|--------------|------------------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | |
| Sexo | masculino | 34 (80,9%) | 8 (19,5%) | 42 (100%) |
| | feminino | 8 (80%) | 2 (20%) | 10 (100%) |
| Total | | 42 | 10 | 52 |

Tabela CookCo 53 – Idade do entrevistado X Satisfeito com as condições físicas de trabalho?

| | | Satisfeito | | Insatisfeito | | Total |
|--------------|-----------------|------------|------|--------------|------|-----------|
| | | Nº | % | Nº | % | |
| Idade | Até 29 anos | 12 | 75 | 4 | 25 | 16 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 19 | 82,6 | 4 | 17,4 | 23 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 11 | 84,6 | 2 | 15,4 | 13 (100%) |
| Total | | 42 | | 10 | | 52 |

Tabela CookCo 54 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Satisfeito com as condições físicas do trabalho?

| | | Satisfeito | | Insatisfeito | | Total |
|-------------------------|-----------------|------------|------|--------------|------|-----------|
| | | Nº | % | Nº | % | |
| Tempo de empresa | 1 a 5 anos | 6 | 54,5 | 5 | 45,4 | 11 (100%) |
| | 6 a 10 anos | 21 | 91,3 | 2 | 8,7 | 23 (100%) |
| | 11 anos ou mais | 15 | 83,3 | 3 | 16,7 | 18 (100%) |
| Total | | 42 | | 10 | | 52 |

Tabela CookCo 55 - Setor onde trabalha o entrevistado X Satisfeito com as condições físicas do trabalho?

| | | Satisfeito com as condições físicas do trabalho? | | Total |
|--------------|------------------------------------|--|--------------|-----------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | |
| Setor | Montagem | 17 | 6 | 23 |
| | Esmaltação | 6 | 2 | 8 |
| | Pintura a Pó | 3 | 1 | 4 |
| | Transformação | 10 | 1 | 11 |
| | Ferramentaria | 1 | | 1 |
| | Manutenção | 2 | | 2 |
| | DPA | 2 | | 2 |
| | Engenharia de Abastecimento | 1 | | 1 |
| Total | | 42 | 10 | 52 |

Tabela CookCo 56 - Cargo do entrevistado na empresa X Satisfeito com as condições físicas do trabalho?

| | | Satisfeito com as condições físicas do trabalho? | | Total |
|--------------|----------------------------------|--|--------------|-----------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | |
| Cargo | Auxiliar de Produção | 2 | 3 | 5 |
| | Operador de Produção | 17 | 4 | 21 |
| | Operador de Máquina | 8 | 1 | 9 |
| | Operador de Serigrafia | 1 | | 1 |
| | Operador de Caldeira | 1 | | 1 |
| | Operador de Ponte Rolante | 1 | | 1 |
| | Pintor | 3 | | 3 |
| | Preparador de Máquinas | 2 | 1 | 3 |
| | Planejador de Produção | 1 | 1 | 2 |
| | Ajustador Ferramenteiro | 1 | | 1 |
| | Eletricista | 2 | | 2 |
| | Assistente de Estoque | 2 | | 2 |
| | Almoxarife | 1 | | 1 |
| | Total | | 42 | 10 |

Tabela CookCo 57 – Como você descreveria a relação entre gerentes e empregados?

| | Muito boas | Boas | Nem boas, nem más | Pobres | Muito pobres | Não sei | Total |
|--------------------------|------------|-----------|-------------------|----------|--------------|----------|-----------|
| Montagem | 1 | 10 | 5 | 2 | 3 | 2 | 23 |
| Esmaltação | 1 | 3 | 2 | 2 | | | 8 |
| Pintura | | 2 | 1 | 1 | | | 4 |
| Transformação/Estamparia | 3 | 8 | | | | | 11 |
| Ferramentaria | | | | 1 | | | 1 |
| Manutenção | | | 2 | | | | 2 |
| DPA | | 2 | | | | | 2 |
| Eng. de Abastecimento | | 1 | | | | | 1 |
| Total | 5 | 26 | 10 | 6 | 3 | 2 | 52 |

Tabela CookCo 58 - Sexo do entrevistado X Sinto que tenho emprego seguro

| | | Concordo | Não concordo, nem discordo | Discordo | Total |
|-----------------------|-----------|-----------------|---------------------------------------|-----------------|------------------|
| Sexo | Masculino | 11 (26,8%) | 2 (4,9%) | 28 (68,3%) | 41 (100%) |
| | Feminino | 2 (20%) | - | 8 (80%) | 10 (100%) |
| Total | | | | | 51 |
| Missing | | | | | 1 |
| Total Absoluto | | 13 | 2 | 36 | 52 |

Tabela CookCo 59 - Idade X Sinto que tenho emprego seguro

| | | Concordo | Não concordo, nem discordo | Discordo | Total |
|-----------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------------|-----------------|------------------|
| Idade | Até 29 anos | 3 (18,7%) | 2 (12,5%) | 11 (68,7%) | 16 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 6 (27,3%) | | 16 (69,6%) | 22 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 4 (30,8%) | | 9 (69,2%) | 13 (100%) |
| Total | | | | | 51 |
| Missing | | | | | 1 |
| Total Absoluto | | 13 | 2 | 36 | 52 |

Tabela CookCo 60 - Tempo de empresa X Sinto que tenho emprego seguro

| | | Concordo | | Não concordo, nem discordo | | Discordo | | Total |
|-------------------------|-----------------|-----------------|------|---------------------------------------|-----|-----------------|------|--------------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | |
| Tempo de empresa | 1 a 5 anos | 2 | 18,2 | | | 9 | 81,8 | 11 (100%) |
| | 6 a 10 anos | 7 | 30,4 | 2 | 8,7 | 13 | 56,5 | 23 (100%) |
| | 11 anos ou mais | 4 | 22,2 | | | 14 | 77,8 | 18 (100%) |
| Total | | | | | | | | 51 |
| Missing | | | | | | | | 1 |
| Total Absoluto | | 13 | | 2 | | 36 | | 52 |

Tabela CookCo 61 - Setor onde trabalha o entrevistado X Sinto que tenho emprego seguro

| | | Concordo | Não concordo nem discordo | Discordo | Total |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|--------------|
| Setor | Montagem | 7 | | 16 | 23 |
| | Esmaltação | 1 | 1 | 5 | 7 |
| | Pintura a Pó | 1 | 1 | 2 | 4 |
| | Transformação | 4 | | 7 | 11 |
| | Ferramentaria | | | 1 | 1 |
| | Manutenção | | | 2 | 2 |
| | DPA | | | 2 | 2 |
| | Engenharia de Abastecimento | | | 1 | 1 |
| Total | | | | | 51 |
| Missing | | | | | 1 |
| Total Absoluto | | 13 | 2 | 36 | 52 |

Tabela CookCo 62 - Cargo do entrevistado na empresa X Sinto que tenho emprego seguro

| | | Concordo | Não concordo nem discordo | Discordo | Total |
|-----------------------|---------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|--------------|
| Cargo | Auxiliar de Produção | | | 5 | 5 |
| | Operador de Produção | 7 | 1 | 13 | 21 |
| | Operador de Máquina | 3 | | 6 | 9 |
| | Operador de Serigrafia | | 1 | | 1 |
| | Operador de Caldeira | | | | 1 |
| | Operador de Ponte Rolante | | | 1 | 1 |
| | Pintor | 2 | | 1 | 3 |
| | Preparador de Máquinas | 1 | | 2 | 3 |
| | Planejador de Produção | | | 2 | 2 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | | 1 | 1 |
| | Eletricista | | | 2 | 2 |
| | Assistente de Estoque | | | 2 | 2 |
| | Almoxarife | | | 1 | 1 |
| Total | | | | | 52 |
| Missing | | | | | 1 |
| Total Absoluto | | 13 | 2 | 36 | 52 |

Tabela CookCo 63 - Métodos conhecidos e utilizados pelos trabalhadores entrevistados na CookCo

| Método de gestão | Métodos conhecidos | | Métodos utilizados | |
|----------------------------------|--------------------|-------|--------------------|------|
| | Nº | % | Nº | % |
| Qualidade total | 52 | 100,0 | 32 | 61,5 |
| Certificações | 50 | 96,1 | 20 | 38,5 |
| Trabalho em grupo | 46 | 88,5 | 30 | 57,7 |
| Seis Sigma | 44 | 84,6 | 17 | 32,7 |
| Manutenção preventiva | 38 | 73,1 | 22 | 42,3 |
| Círculo de controle da qualidade | 20 | 38,5 | 6 | 11,5 |
| Produção flexível | 12 | 23,1 | 6 | 11,5 |
| Produção enxuta | 10 | 19,2 | 4 | 7,7 |
| <i>Just-in-time</i> interno | 8 | 15,4 | 5 | 9,6 |
| <i>Just-in-time</i> externo | 5 | 9,6 | 2 | 3,8 |
| Reengenharia | 5 | 9,6 | 1 | 1,9 |
| CEP | 5 | 9,6 | 1 | 1,9 |
| <i>Kaizen</i> | 1 | 1,9 | / | / |

ANEXO: CAPÍTULO 5 (FRIDGECO)

Quadro FridgeCo 1: Departamento, Cargo, Nome¹⁵⁵ e data da entrevista dos trabalhadores

| DEPARTAMENTO | CARGO | NOME | DATA |
|------------------------------|----------------------------|----------------------|-------------|
| Estamparia | Operador especializado I | Marco Aurélio | 11/06/2003 |
| | Operador especializado III | Jair | 06/06/2003 |
| Pintura | Auxiliar de produção | Luiz | 12/06/2003 |
| | Operador de produção | André | 06/06/2003 |
| | | Rodrigo | 16/07/2003 |
| | | Leonardo | 10/06/2003 |
| Extrusora/Turbo-chapa | Operador de produção | Sílvio | 11/06/2003 |
| | Operador especializado III | Francisco | 08/07/2003 |
| Pré-montagem | Auxiliar de produção | Eliana | 16/06/2003 |
| | | Cristina | 10/06/2003 |
| | | Denis | 18/07/2003 |
| | | Felipe | 06/06/2003 |
| | Operador de produção | Gilberto | 12/06/2003 |
| | | Ivan | 18/07/2003 |
| | | Joana | 08/07/2003 |
| | | Tereza | 18/07/2003 |
| | Operador especializado I | Luiz Carlos | 06/06/2003 |
| Montagem | Auxiliar de produção | Ana Maria | 06/06/2003 |
| | | Emerson | 08/06/2003 |
| | | Paula | 16/07/2003 |
| | | Laura | 18/07/2003 |
| | Operador de produção | Antônio | 11/06/2003 |
| | | Aparecida | 16/07/2003 |
| | | Lívia | 12/06/2003 |
| | | Jonas | 18/07/2003 |
| | | Rita | 06/06/2003 |
| | | Luciana | 11/06/2003 |
| | Operador especializado I | Marcos | 12/06/2003 |
| | | Geraldo | 12/06/2003 |
| | Espumação | Operador de produção | José |
| Operador especializado | | Davi | 12/06/2003 |
| Vaccum forming | Operador de produção | Adilson | 06/06/2003 |

¹⁵⁵ Todos os nomes mencionados são fictícios a fim de proteger a identidade dos trabalhadores entrevistados.

| | | | |
|-------------------------------|----------------------------|---------------|------------|
| | | Clóvis | 31/07/2003 |
| | | | |
| Injeção de plástico | Operador especializado I | Hélio | 11/06/2003 |
| | | Neuza | 18/07/2003 |
| | | Camilo | 12/07/2003 |
| | | Manoel | 12/06/2003 |
| | | Tiago | 18/07/2003 |
| | Operador especializado III | João | 10/06/2003 |
| | | Milton | 12/06/2003 |
| | | Heraldo | 08/07/2003 |
| | | Guilherme | 16/07/2003 |
| | | Fernando | 16/07/2003 |
| | | | |
| Ferramentaria | Ferramenteiro | Benedito | 12/06/2003 |
| | | Cláudio | 10/06/2003 |
| | | | |
| Manutenção | Auxiliar de manutenção | Agnaldo | 09/07/2003 |
| | Mecânico de refrigeração | Jose Raimundo | 10/06/2003 |
| | Técnico em eletrônica | Samuel | 04/07/2003 |
| | Engenheiro eletricitista | Silva | 10/06/2003 |
| | Almoxarife | Roberto | 10/06/2003 |
| Qualidade (Manufatura) | Auditor de manufatura | Anderson | 31/07/2003 |
| | | Souza | 04/07/2003 |

Tabela FridgeCo 1 – Cargo X Departamento dos trabalhadores entrevistados

| | | Departamento | | | | | | | | | | | Total |
|--------------|---|---------------------|----------|-----------|--------------|-----------|-----------|-----------------------|-----------------------|---------------|------------|-----------|--------------|
| | | Estamparia | Pintura | Extrusora | Pré-montagem | Montagem | Espumação | <i>Vaccum forming</i> | Injetoras de Plástico | Ferramentaria | Manutenção | Qualidade | |
| Cargo | Auxiliar de produção | | 1 | | 4 | 4 | | | | | | | 9 |
| | Operador de produção | | 3 | 1 | 4 | 6 | 1 | 2 | | | | | 17 |
| | Operador especializado não especificado | | | | | | 1 | | | | | | 1 |
| | Operador especializado I | 1 | | | 1 | 2 | | | 5 | | | | 9 |
| | Operador especializado III | 1 | | 1 | | | | | 5 | | | | 7 |
| | Auxiliar servil de manutenção | | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| | Almoxarife | | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| | Técnico em eletrônica | | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| | Mecânico de manutenção | | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| | Engenheiro eletricista | | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | | | | | | | | 2 | | | 2 |
| | Auditor de manufatura | | | | | | | | | | | 2 | 2 |
| Total | | 2 | 4 | 2 | 9 | 12 | 2 | 2 | 10 | 2 | 5 | 2 | |

Tabela FridgeCo 2 – Departamento X Escolaridade dos entrevistados

| Departamento | 1º grau completo | 2º grau incompleto | 2º grau completo | Superior incompleto | Superior completo | Total |
|-------------------------|------------------|--------------------|------------------|---------------------|-------------------|--------------|
| Estamparia | | | 2 | | | 2 |
| Pintura | 1 | 1 | 2 | | | 4 |
| Extrusora e turbo-chapa | | | 2 | | | 2 |
| Pré Montagem | 1 | 4 | 4 | | | 9 |
| Montagem | | 4 | 8 | | | 12 |
| Espumação | | | 2 | | | 2 |
| <i>Vacuum forming</i> | 1 | 1 | | | | 2 |
| Injeção de plástico | | | 9 | 1 | | 10 |
| Ferramentaria | | | 2 | | | 2 |
| Manutenção | 1 | | 1 | | 3 | 5 |
| Qualidade | | | | 1 | 1 | 2 |
| Total | 4 | 10 | 32 | 2 | 4 | 52 |

Tabela FridgeCo 3 – Cargo X Escolaridade dos entrevistados

| | | Nível de escolaridade | | | | | Total |
|-----------------------|---|------------------------------|--------------------|------------------|---------------------|-------------------|--------------|
| | | 1º grau completo | 2º grau incompleto | 2º grau completo | superior incompleto | superior completo | |
| Cargo | Auxiliar de produção | 2 | 3 | 4 | | | 9 |
| | Operador de produção | 1 | 4 | 12 | | | 17 |
| | Operador especializado não especificado | | | 1 | | | 1 |
| | Operador especializado I | | 3 | 5 | 1 | | 9 |
| | Operador especializado III | | | 7 | | | 7 |
| | Auxiliar servil de manutenção | 1 | | | | | 1 |
| | Almoxarife | | | 1 | | | 1 |
| | Técnico em eletrônica | | | | | 1 | 1 |
| | Mecânico de manutenção | | | | | 1 | 1 |
| | Engenheiro eletricista | | | | | 1 | 1 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | | 2 | | | 2 |
| Auditor de manufatura | | | | 1 | 1 | 2 | |
| Total | | 4 | 10 | 32 | 2 | 4 | 52 |

Tabela FridgeCo 4 – Tempo de empresa X Nível de escolaridade dos trabalhadores entrevistados

| | | Nível de escolaridade | | | | | Total |
|-------------------|----------------|-----------------------|--------------------|------------------|---------------------|-------------------|-----------|
| | | 1º grau completo | 2º grau incompleto | 2º grau completo | Superior incompleto | Superior completo | |
| Tempo de empresa? | Até 2 anos | 2 | 4 | 10 | | 2 | 18 |
| | De 3 a 4 anos | 1 | 2 | 5 | 1 | | 9 |
| | 5 anos ou mais | 1 | 4 | 16 | 1 | 2 | 24 |
| Total | | 4 | 10 | 31 | 2 | 4 | 51 |

Tabela FridgeCo 5 - Departamento X Renda dos entrevistados

| Departamento | 2,01 a 3 sm | 3,01 a 4 sm | 5,01 a 7 sm | 7,01 a 10 sm | 10,01 a 15 sm | |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|---------------|-----------|
| Estamparia | | 1 | 1 | | | 2 |
| Pintura | 2 | 2 | | | | 4 |
| Extrusora e turbo-chapa | | 1 | 1 | | | 2 |
| Pré Montagem | 5 | 4 | | | | 9 |
| Montagem | 4 | 8 | | | | 12 |
| Espumação | 1 | 1 | | | | 2 |
| <i>Vacuum forming</i> | | 1 | 1 | | | 2 |
| Injeção de plástico | | 4 | 5 | 1 | | 10 |
| Ferramentaria | | | | | 2 | 2 |
| Manutenção | | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 |
| Qualidade | | | 1 | 1 | | 2 |
| Total | 12 | 23 | 10 | 4 | 3 | 52 |

Tabela FridgeCo 6 - Departamento X Idade do entrevistado

| | | Até 29 anos | De 30 a 39 anos | 40 anos ou mais | |
|---------------------|-------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------|
| Departamento | Estamparia | 1 | 1 | - | 2 |
| | Pintura | 4 | - | - | 4 |
| | Extrusora e turbo-chapa | 2 | - | - | 2 |
| | Pré Montagem | 3 | 4 | 2 | 9 |
| | Montagem | 9 | 3 | - | 12 |
| | Espumação | 2 | - | - | 2 |
| | <i>Vacuum forming</i> | 2 | - | - | 2 |
| | Injeção de plástico | 5 | 5 | - | 10 |
| | Ferramentaria | - | 1 | 1 | 2 |
| | Manutenção | 1 | 3 | 1 | 5 |
| | Qualidade | - | 1 | 1 | 2 |
| | Total | 29 | 18 | 5 | 52 |

Tabela FridgeCo 7 - Departamento X Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

| | | Até 2 anos | De 3 a 4 anos | 5 anos ou mais | |
|---------------------|-------------------------|------------|---------------|----------------|-----------|
| Departamento | Estamparia | 1 | 1 | - | 2 |
| | Pintura | 3 | - | - | 3 |
| | Extrusora e turbo-chapa | 1 | - | 1 | 2 |
| | Pré Montagem | 2 | 2 | 5 | 9 |
| | Montagem | 7 | 2 | 3 | 12 |
| | Espumação | 1 | - | 1 | 2 |
| | <i>Vacuum forming</i> | 1 | - | 1 | 2 |
| | Injeção de plástico | - | 3 | 7 | 10 |
| | Ferramentaria | - | - | 2 | 2 |
| | Manutenção | 2 | 1 | 2 | 5 |
| | Qualidade | - | - | 2 | 2 |
| | Total | 18 | 9 | 24 | 51 |

Tabela FridgeCo 8 – Departamento X Sexo dos entrevistados

| | | Sexo | | Total |
|---------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | | Masculino | Feminino | |
| Departamento | Estamparia | 2 | - | 2 |
| | Pintura | 4 | - | 4 |
| | Extrusora e turbo-chapa | 2 | - | 2 |
| | Pré Montagem | 5 | 4 | 9 |
| | Montagem | 5 | 7 | 12 |
| | Espumação | 2 | - | 2 |
| | <i>Vacuum forming</i> | 2 | - | 2 |
| | Injeção de plástico | 9 | 1 | 10 |
| | Ferramentaria | 2 | - | 2 |
| | Manutenção | 5 | - | 5 |
| | Qualidade | 2 | - | 2 |
| | Total | 40 | 12 | 52 |

Tabela FridgeCo 9 - Cargo do entrevistado na empresa X Sexo

| | | Masculino | Feminino | Total |
|--|---|--------------|----------------------|-----------|
| | | Cargo | Auxiliar de produção | 4 |
| | Operador de produção | 11 | 6 | 17 |
| | Operador especializado não especificado | 1 | - | 1 |
| | Operador especializado I | 8 | 1 | 9 |
| | Operador especializado III | 7 | - | 7 |
| | Auxiliar servil de manutenção | 1 | - | 1 |
| | Almoxarife | 1 | - | 1 |
| | Técnico em eletrônica | 1 | - | 1 |
| | Mecânico de manutenção | 1 | - | 1 |
| | Engenheiro eletricista | 1 | - | 1 |
| | Ajustador Ferramenteiro | 2 | - | 2 |
| | Auditor de manufatura | 2 | - | 2 |
| | Total | 40 | 12 | 52 |

Tabela FridgeCo 10 - Idade X Sexo do entrevistado

| | | Masculino | Feminino | Total |
|--|-----------------|--------------|-------------|-----------|
| | | Idade | Até 29 anos | 20 |
| | De 30 a 39 anos | 14 | 4 | 18 |
| | 40 anos ou mais | 6 | 1 | 7 |
| | Total | 40 | 12 | 52 |

Tabela FridgeCo 11 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Sexo do entrevistado

| | | Masculino | Feminino | Total |
|--------------------------|----------------|------------------|-----------------|--------------|
| Tempo de empresa? | Até 2 anos | 13 | 5 | 18 |
| | De 3 a 4 anos | 7 | 2 | 9 |
| | 5 anos ou mais | 19 | 5 | 24 |
| Total | | 39 | 12 | 51 |

Tabela FridgeCo 12 – Cargo X Renda do entrevistado

| | | Renda | | | | | Total |
|-----------------------|---|--------------|-------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| | | 2,01 a 3 sm | 3,01 a 4 sm | 5,01 a 7 sm | 7,01 a 10 sm | 10,01 a 15 sm | |
| Cargo | Auxiliar de produção | 4 | 5 | | | | 9 |
| | Operador de produção | 7 | 10 | | | | 17 |
| | Operador especializado não especificado | | 1 | | | | 1 |
| | Operador especializado I | 1 | 6 | 2 | | | 9 |
| | Operador especializado III | | | 6 | 1 | | 7 |
| | Auxiliar servil de manutenção | | 1 | | | | 1 |
| | Almoxarife | | | 1 | | | 1 |
| | Técnico em eletrônica | | | | | 1 | 1 |
| | Mecânico de manutenção | | | | 1 | | 1 |
| | Engenheiro eletricista | | | | 1 | | 1 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | | | | 2 | 2 |
| Auditor de manufatura | | | 1 | 1 | | 2 | |
| Total | | 12 | 23 | 10 | 4 | 3 | 52 |

Tabela FridgeCo 13 – Idade X Você já teve problemas de saúde relacionados ao trabalho?

| | | Sim | Não | Total |
|--------------|-----------------|------------|------------|--------------|
| Idade | Até 29 anos | 6 (23,1%) | 20 (76,9%) | 26 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 6 (33,3%) | 12 (66,7%) | 18 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 3 (50%) | 3 (50%) | 6 (100%) |
| Total | | 15 | 35 | 50 |

Tabela FridgeCo 14 – Tempo de empresa X Você já teve problemas de saúde relacionados ao trabalho?

| | | Sim | Não | Total |
|--------------------------|----------------|------------|------------|--------------|
| Tempo de empresa? | Até 2 anos | 3 (18,7%) | 13 (81,2%) | 16 (100%) |
| | De 3 a 4 anos | 3 (33,3%) | 6 (66,7%) | 9 (100%) |
| | 5 anos ou mais | 9 (37,5%) | 15 (62,5%) | 24 (100%) |
| Total | | 15 | 35 | 50 |

Tabela FridgeCo 15– Sexo X Quanta influência você tem sobre a ordem das tarefas no seu trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| Sexo | Masculino | 12 | 12 | 5 | 11 | 40 |
| | Feminino | 3 | 3 | | 6 | 12 |
| Total | | 15 | 15 | 5 | 17 | 52 |

Tabela FridgeCo 16 – Idade X Quanta influência você tem sobre a ordem das tarefas no seu trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|--------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| Idade | Até 29 anos | 4 | 8 | 5 | 10 | 27 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 6 | 6 | - | 6 | 18 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 5 | 1 | - | 1 | 7 (100%) |
| Total | | 15 | 15 | 5 | 17 | 52 |

Tabela FridgeCo 17 – Tempo de empresa X Quanta influência você tem sobre a ordem das tarefas no seu trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|-------------------------|----------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Tempo de empresa | Até 2 anos | 2 | 5 | 4 | 7 | 18 |
| | De 3 a 4 anos | 2 | 2 | 1 | 5 | 10 |
| | 5 anos ou mais | 11 | 8 | - | 5 | 24 |
| Total | | 15 | 15 | 5 | 17 | 52 |

Tabela FridgeCo 18 – Departamento X Quanta influência você tem sobre a ordem das tarefas no seu trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|---------------------|-------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Departamento | Estamparia | 1 | 1 | - | - | 2 |
| | Pintura | 1 | 1 | 2 | - | 4 |
| | Extrusora e turbo-chapa | 1 | - | - | 1 | 2 |
| | Pré Montagem | 3 | 4 | - | 2 | 9 |
| | Montagem | - | 5 | 1 | 6 | 12 |
| | Espumação | - | 1 | - | 1 | 2 |
| | <i>Vacuum forming</i> | 1 | - | - | 1 | 2 |
| | Injeção de plástico | 2 | 2 | 1 | 5 | 10 |
| | Ferramentaria | 2 | - | - | - | 2 |
| | Manutenção | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| | Qualidade | 2 | - | - | - | 2 |
| | Total | 15 | 15 | 5 | 17 | 52 |

Tabela FridgeCo 19 – Cargo X Quanta influência você tem sobre a ordem das tarefas no seu trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|--------------|---|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Cargo | Auxiliar de produção | 1 | 1 | 2 | 5 | 9 |
| | Operador de produção | 3 | 8 | 1 | 5 | 17 |
| | Operador especializado não especificado | - | 1 | - | - | 1 |
| | Operador especializado I | 3 | 1 | 1 | 4 | 9 |
| | Operador especializado III | 2 | 3 | - | 2 | 7 |
| | Auxiliar servil de manutenção | - | - | - | 1 | 1 |
| | Almoxarife | - | - | 1 | - | 1 |
| | Técnico em eletrônica | - | 1 | - | - | 1 |
| | Mecânico de manutenção | 1 | - | - | - | 1 |
| | Engenheiro eletricitista | 1 | - | - | - | 1 |
| | Ajustador Ferramenteiro | 2 | - | - | - | 2 |
| | Auditor de manufatura | 2 | - | - | - | 2 |
| Total | | 15 | 15 | 5 | 17 | 52 |

Tabela FridgeCo 20 – Sexo X Quanta influência você tem sobre o ritmo de trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Sexo | Masculino | 13 | 10 | 8 | 9 | 40 |
| | Feminino | 2 | 2 | 4 | 4 | 12 |
| Total | | 15 | 12 | 12 | 13 | 52 |

Tabela FridgeCo 21 – Idade X Quanta influência você tem sobre o ritmo de trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|--------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Idade | Até 29 anos | 4 | 6 | 7 | 10 | 27 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 6 | 5 | 4 | 3 | 18 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 5 | 1 | 1 | - | 7 (100%) |
| Total | | 15 | 12 | 12 | 13 | 52 |

Tabela FridgeCo 22 – Tempo de empresa X Quanta influência você tem sobre o ritmo de trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|--------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Tempo de empresa? | Até 2 anos | 4 | 4 | 6 | 4 | 18 |
| | De 3 a 4 anos | 2 | 1 | 1 | 6 | 10 |
| | 5 anos ou mais | 9 | 7 | 5 | 3 | 24 |
| Total | | 15 | 12 | 12 | 13 | 52 |

Tabela FridgeCo 23 – Departamento X Quanta influência você tem sobre o ritmo de trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|---------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Departamento | Estamparia | | 1 | 1 | | 2 |
| | Pintura | | 1 | 1 | 2 | 4 |
| | Extrusora e turbo-chapa | | 2 | | | 2 |
| | Pré Montagem | 4 | 1 | 1 | 3 | 9 |
| | Montagem | 1 | 2 | 4 | 5 | 12 |
| | Espumação | | 1 | 1 | | 2 |
| | <i>Vacuum forming</i> | 1 | | 1 | | 2 |
| | Injeção de plástico | 4 | 1 | 2 | 3 | 10 |
| | Ferramentaria | | 1 | 1 | | 2 |
| | Manutenção | 3 | 2 | | | 5 |
| | Qualidade | 2 | | | | 2 |
| Total | | 15 | 12 | 12 | 13 | 52 |

Tabela FridgeCo 24 – Cargo X Quanta influência você tem sobre o ritmo de trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|--------------|---|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| Cargo | Auxiliar de produção | 1 | 1 | 2 | 5 | 9 |
| | Operador de produção | 4 | 4 | 5 | 4 | 17 |
| | Operador especializado não especificado | - | 1 | - | - | 1 |
| | Operador especializado I | 3 | - | 2 | 4 | 9 |
| | Operador especializado III | 2 | 3 | 2 | - | 7 |
| | Auxiliar servil de manutenção | | 1 | | | 1 |
| | Almoxarife | 1 | | | | 1 |
| | Técnico em eletrônica | | 1 | | | 1 |
| | Mecânico de manutenção | 1 | | | | 1 |
| | Engenheiro eletricista | 1 | | | | 1 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | 1 | 1 | | 2 |
| | Auditor de manufatura | 2 | | | | 2 |
| Total | | 15 | 12 | 12 | 13 | 52 |

Tabela FridgeCo 25 – Sexo X Quanta influência você tem sobre o modo de fazer o trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Não sei | Total |
|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
| Sexo | Masculino | 20 | 11 | 5 | 4 | - | 40 |
| | Feminino | 6 | 2 | 1 | 2 | 1 | 12 |
| Total | | 26 | 13 | 6 | 6 | 1 | 52 |

Tabela Fridge 26 – Idade X Quanta influência você tem sobre o modo de fazer o trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|-----------------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| Idade | Até 29 anos | 9 | 9 | 4 | 4 | 26 |
| | De 30 a 39 anos | 10 | 4 | 2 | 2 | 18 |
| | 40 anos ou mais | 7 | - | - | - | 7 |
| Total | | | | | | 51 |
| Missing | | | | | | 1 |
| Total absoluto | | 26 | 13 | 6 | 6 | 52 |

Tabela FridgeCo 27 – Tempo de empresa X Quanta influência você tem sobre o modo de fazer o trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|--------------------------|----------------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| Tempo de empresa? | Até 2 anos | 9 | 4 | 2 | 3 | 18 |
| | De 3 a 4 anos | 4 | 3 | - | 2 | 9 |
| | 5 anos ou mais | 13 | 6 | 4 | 1 | 24 |
| Total | | | | | | 51 |
| Missing | | | | | | 1 |
| Total Absoluto | | 26 | 13 | 6 | 6 | 52 |

Tabela FridgeCo 28 – Departamento X Quanta influência você tem sobre o modo de fazer o trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|---------------------|-------------------------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| Departamento | Estamparia | 1 | | | 1 | 2 |
| | Pintura | | 1 | 3 | | 4 |
| | Extrusora e turbo-chapa | 1 | | | 1 | 2 |
| | Pré Montagem | 3 | 3 | 1 | 2 | 9 |
| | Montagem | 5 | 4 | | 2 | 11 |
| | Espumação | 1 | 1 | | | 2 |
| | <i>Vacuum forming</i> | 2 | | | | 2 |
| | Injeção de plástico | 6 | 2 | 2 | | 10 |
| | Ferramentaria | 2 | | | | 2 |
| | Manutenção | 4 | 1 | | | 5 |
| Qualidade | 1 | 1 | | | 2 | |
| | Total | 26 | 13 | 6 | 6 | 51 |

Tabela FridgeCo 29 – Cargo X Quanta influência você tem sobre o modo de fazer o trabalho?

| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | Total |
|-----------------------|---|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| Cargo | Auxiliar de produção | 2 | 3 | 1 | 3 | 9 |
| | Operador de produção | 7 | 4 | 3 | 2 | 16 |
| | Operador especializado não especificado | | 1 | | | 1 |
| | Operador especializado I | 6 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| | Operador especializado III | 4 | 2 | 1 | | 7 |
| | Auxiliar servil de manutenção | 1 | | | | 1 |
| | Almoxarife | 1 | | | | 1 |
| | Técnico em eletrônica | | 1 | | | 1 |
| | Mecânico de manutenção | 1 | | | | 1 |
| | Engenheiro eletricista | 1 | | | | 1 |
| | Ajustador Ferramenteiro | 2 | | | | 2 |
| Auditor de manufatura | 1 | 1 | | | 2 | |
| Total | | 26 | 13 | 6 | 6 | 51 |

Tabela FridgeCo 30 – Sexo X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como a carga de trabalho mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Total |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Sexo | Masculino | 10 | 11 | 19 | 40 |
| | Feminino | 1 | 4 | 7 | 12 |
| Total | | 11 | 15 | 26 | 52 |

Tabela FridgeCo 31 – Idade X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como a carga de trabalho mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Total |
|--------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Idade | Até 29 anos | 5 | 7 | 15 | 27 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 4 | 7 | 7 | 18 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 2 | 1 | 4 | 7 (100%) |
| Total | | 11 | 15 | 26 | 52 |

Tabela FridgeCo 32 – Tempo de empresa X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como a carga de trabalho mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Total |
|--------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Tempo de empresa? | Até 2 anos | 2 | 6 | 10 | 18 |
| | De 3 a 4 anos | 3 | 1 | 6 | 10 |
| | 5 anos ou mais | 6 | 8 | 10 | 24 |
| Total | | 11 | 15 | 26 | 52 |

Tabela FridgeCo 33 – Departamento X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como a carga de trabalho mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Total |
|---------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Departamento | Estamparia | | 1 | 1 | 2 |
| | Pintura | 1 | | 3 | 4 |
| | Extrusora e turbo-chapa | 1 | | 1 | 2 |
| | Pré Montagem | 3 | 4 | 2 | 9 |
| | Montagem | | 4 | 8 | 12 |
| | Espumação | | 1 | 1 | 2 |
| | <i>Vacuum forming</i> | | 1 | 1 | 2 |
| | Injeção de plástico | 3 | 2 | 5 | 10 |
| | Ferramentaria | 1 | | 1 | 2 |
| | Manutenção | 2 | 1 | 2 | 5 |
| | Qualidade | | 1 | 1 | 2 |
| Total | | 11 | 15 | 26 | 52 |

Tabela FridgeCo 34 – Cargo X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como a carga de trabalho mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Total |
|--------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Cargo | Auxiliar de produção | | 4 | 5 | 9 |
| | Operador de produção | 4 | 4 | 9 | 17 |
| | Operador especializado não especificado | | 1 | | 1 |
| | Operador especializado I | 2 | 1 | 6 | 9 |
| | Operador especializado III | 2 | 3 | 2 | 7 |
| | Auxiliar servil de manutenção | | | 1 | 1 |
| | Almoxarife | 1 | | | 1 |
| | Técnico em eletrônica | | 1 | | 1 |
| | Mecânico de manutenção | | | 1 | 1 |
| | Engenheiro eletricista | 1 | | | 1 |
| | Ajustador Ferramenteiro | 1 | | 1 | 2 |
| | Auditor de manufatura | | 1 | 1 | 2 |
| Total | | 11 | 15 | 26 | 52 |

Tabela FridgeCo 35 – Sexo X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como o *stress* mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Não sei | Total |
|--------------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Sexo | Masculino | 7 | 15 | 17 | 1 | 40 |
| | Feminino | 1 | 2 | 8 | 1 | 12 |
| Total | | 8 | 17 | 25 | 2 | 52 |

Tabela FridgeCo 36 – Idade X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como o *stress* mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Não sei | Total |
|--------------|-----------------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Idade | Até 29 anos | 3 | 9 | 14 | 1 | 27 |
| | De 30 a 39 anos | 3 | 5 | 9 | 1 | 18 |
| | 40 anos ou mais | 2 | 3 | 2 | - | 7 |
| Total | | 8 | 17 | 25 | 2 | 52 |

Tabela FridgeCo 37 – Tempo de empresa X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como o *stress* mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Não sei | Total |
|--------------------------|----------------|---------------|-------------|--------------|----------------|--------------|
| Tempo de empresa? | Até 2 anos | - | 6 | 12 | - | 18 |
| | De 3 a 4 anos | - | 3 | 6 | 1 | 10 |
| | 5 anos ou mais | 8 | 8 | 7 | 1 | 24 |
| Total | | 8 | 17 | 25 | 2 | 52 |

Tabela FridgeCo 38 – Departamento X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como o *stress* mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Não sei | Total | |
|---------------------|-------------------------|---------------|-------------|--------------|----------------|--------------|----------|
| Departamento | Estamparia | | 1 | 1 | | 2 | |
| | Pintura | 1 | | 3 | | 4 | |
| | Extrusora e turbo-chapa | | 2 | | | 2 | |
| | Pré Montagem | 2 | 3 | 3 | 1 | 9 | |
| | Montagem | | 4 | 8 | | 12 | |
| | Espumação | | 1 | 1 | | 2 | |
| | <i>Vacuum forming</i> | | | 1 | 1 | | 2 |
| | Injeção de plástico | 3 | 1 | 5 | 1 | 10 | |
| | Ferramentaria | 1 | 1 | | | 2 | |
| | Manutenção | 1 | 1 | 3 | | 5 | |
| | Qualidade | | | 2 | | 2 | |
| Total | | 8 | 17 | 25 | 2 | 52 | |

Tabela FridgeCo 39 – Cargo X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como o *stress* mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Não sei | Total |
|--------------|---|----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Cargo | Auxiliar de produção | 1 | 2 | 5 | 1 | 9 |
| | Operador de produção | 2 | 6 | 9 | | 17 |
| | Operador especializado não especificado | | 1 | | | 1 |
| | Operador especializado I | | 1 | 7 | 1 | 9 |
| | Operador especializado III | 3 | 3 | 1 | | 7 |
| | Auxiliar servil de manutenção | | 1 | | | 1 |
| | Almoxarife | | | 1 | | 1 |
| | Técnico em eletrônica | | | 1 | | 1 |
| | Mecânico de manutenção | 1 | | | | 1 |
| | Engenheiro eletricista | | | 1 | | 1 |
| | Ajustador Ferramenteiro | 1 | 1 | | | 2 |
| | Auditor de manufatura | | 2 | | | 2 |
| Total | | 8 | 17 | 25 | 2 | 52 |

Tabela FridgeCo 40 – Sexo X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como a satisfação mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Não sei | Total |
|--------------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| Sexo | Masculino | 17 | 6 | 17 | | 40 |
| | Feminino | 7 | | 4 | 1 | 12 |
| Total | | 24 | 6 | 21 | 1 | 52 |

Tabela FridgeCo 41 – Idade X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como a satisfação mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Não sei | Total |
|--------------|-----------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| Idade | Até 29 anos | 10 | 4 | 12 | 1 | 27 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 12 | 1 | 5 | - | 18 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 2 | 1 | 4 | - | 7 (100%) |
| Total | | 24 | 6 | 21 | 1 | 52 |

Tabela FridgeCo 42 – Tempo de empresa X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como a satisfação mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Não sei | Total |
|--------------------------|----------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| Tempo de empresa? | Até 2 anos | 7 | 2 | 9 | - | 18 |
| | De 3 a 4 anos | 6 | 1 | 2 | 1 | 10 |
| | 5 anos ou mais | 11 | 3 | 10 | - | 24 |
| Total | | 24 | 6 | 21 | 1 | 52 |

Tabela FridgeCo 43 – Departamento X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como a satisfação mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Não sei | Total |
|---------------------|-------------------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| Departamento | Estamparia | 2 | | | | 2 |
| | Pintura | 2 | | 2 | | 4 |
| | Extrusora e turbo-chapa | 1 | | 1 | | 2 |
| | Pré Montagem | 4 | 1 | 3 | 1 | 9 |
| | Montagem | 6 | 1 | 5 | | 12 |
| | Espumação | | | 2 | | 2 |
| | <i>Vacuum forming</i> | 1 | | 1 | | 2 |
| | Injeção de plástico | 6 | 2 | 2 | | 10 |
| | Ferramentaria | | | 2 | | 2 |
| | Manutenção | 2 | 2 | 1 | | 5 |
| | Qualidade | | | 2 | | 2 |
| Total | | 24 | 6 | 21 | 1 | 52 |

Tabela FridgeCo 44 – Cargo X Com relação ao momento em que você entrou na empresa como a satisfação mudou para você?

| | | Melhor | Pior | Igual | Não sei | Total |
|--------------|---|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| Cargo | Auxiliar de produção | 3 | - | 5 | 1 | 9 |
| | Operador de produção | 9 | 1 | 7 | | 17 |
| | Operador especializado não especificado | | | 1 | | 1 |
| | Operador especializado I | 6 | 1 | 2 | | 9 |
| | Operador especializado III | 4 | 2 | 1 | | 7 |
| | Auxiliar servil de manutenção | | | 1 | | 1 |
| | Almoxarife | 1 | | | | 1 |
| | Técnico em eletrônica | | 1 | | | 1 |
| | Mecânico de manutenção | | 1 | | | 1 |
| | Engenheiro eletricista | 1 | | | | 1 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | | 2 | | 2 |
| | Auditor de manufatura | | | 2 | | 2 |
| Total | | 24 | 6 | 21 | 1 | 52 |

Tabela FridgeCo 45 – Sexo X Você está satisfeito em relação às condições físicas no seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Muito insatisfeito | Total |
|--------------|-----------|------------------|------------|--------------|--------------------|-----------|
| Sexo | Masculino | 2 | 30 | 7 | 1 | 40 |
| | Feminino | | 11 | 1 | | 12 |
| Total | | 2 | 41 | 8 | 1 | 52 |

Tabela FridgeCo 46 – Idade X Você está satisfeito em relação às condições físicas no seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Muito insatisfeito | Total |
|--------------|-----------------|------------------|------------|--------------|--------------------|-----------|
| Idade | Até 29 anos | 1 | 21 | 4 | 1 | 27 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 1 | 14 | 3 | - | 18 (100%) |
| | 40 anos ou mais | - | 6 | 1 | - | 7 (100%) |
| Total | | 2 | 41 | 8 | 1 | 52 |

Tabela FridgeCo 47 – Tempo de empresa X Você está satisfeito em relação às condições físicas no seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Muito insatisfeito | Total |
|--------------------------|----------------|------------------|------------|--------------|--------------------|-----------|
| Tempo de empresa? | Até 2 anos | - | 16 | 2 | - | 18 |
| | De 3 a 4 anos | 2 | 7 | 1 | - | 10 |
| | 5 anos ou mais | - | 18 | 5 | 1 | 24 |
| Total | | 2 | 41 | 8 | 1 | 52 |

Tabela FridgeCo 48 – Departamento X Você está satisfeito em relação às condições físicas no seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Muito insatisfeito | Total |
|---------------------|-------------------------|------------------|------------|--------------|--------------------|-----------|
| Departamento | Estamparia | 1 | 1 | | | 2 |
| | Pintura | | 2 | 2 | | 4 |
| | Extrusora e turbo-chapa | | 2 | | | 2 |
| | Pré Montagem | | 7 | 2 | | 9 |
| | Montagem | | 11 | 1 | | 12 |
| | Espumação | | 1 | | 1 | 2 |
| | <i>Vacuum forming</i> | | 2 | | | 2 |
| | Injeção de plástico | | 8 | 2 | | 10 |
| | Ferramentaria | | | 2 | | 2 |
| | Manutenção | 1 | 3 | 1 | | 5 |
| | Qualidade | | | 2 | | 2 |
| Total | | 2 | 41 | 8 | 1 | 52 |

Tabela FridgeCo 49 - Você está satisfeito em relação às condições físicas no seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Muito insatisfeito | Total |
|-----------------------|---|------------------|------------|--------------|--------------------|-----------|
| Cargo | Auxiliar de produção | | 8 | 1 | | 9 |
| | Operador de produção | | 13 | 4 | | 17 |
| | Operador especializado não especificado | | | | 1 | 1 |
| | Operador especializado I | 1 | 7 | 1 | | 9 |
| | Operador especializado III | | 6 | 1 | | 7 |
| | Auxiliar servil de manutenção | 1 | | | | 1 |
| | Almoxarife | | 1 | | | 1 |
| | Técnico em eletrônica | | 1 | | | 1 |
| | Mecânico de manutenção | | | 1 | | 1 |
| | Engenheiro eletricista | | 1 | | | 1 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | 2 | | | 2 |
| Auditor de manufatura | | 2 | | | 2 | |
| Total | | 2 | 41 | 8 | 1 | 52 |

Tabela FridgeCo 50 - Você está satisfeito em relação à forma como as suas habilidades são utilizadas no seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Muito insatisfeito | Total |
|--------------|-----------|------------------|------------|--------------|--------------------|-----------|
| Sexo | Masculino | 9 | 17 | 12 | 2 | 40 |
| | Feminino | - | 12 | - | - | 12 |
| Total | | 9 | 29 | 12 | 2 | 52 |

Tabela FridgeCo 51 – Idade X Você está satisfeito em relação à forma como as suas habilidades são utilizadas no seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Muito insatisfeito | Total |
|--------------|-----------------|------------------|------------|--------------|--------------------|-----------|
| Idade | Até 29 anos | 4 | 16 | 6 | 1 | 27 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 4 | 9 | 5 | - | 18 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 1 | 4 | 1 | 1 | 7 (100%) |
| Total | | 9 | 29 | 12 | 2 | 52 |

Tabela FridgeCo 52 – Tempo de empresa X Você está satisfeito em relação à forma como as suas habilidades são utilizadas no seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Muito insatisfeito | Total |
|--------------------------|----------------|------------------|------------|--------------|--------------------|-----------|
| Tempo de empresa? | Até 2 anos | - | 13 | 4 | 1 | 18 |
| | De 3 a 4 anos | 1 | 6 | 3 | - | 10 |
| | 5 anos ou mais | 8 | 10 | 5 | 1 | 24 |
| Total | | 9 | 29 | 12 | 2 | 52 |

Tabela FridgeCo 53 – Departamento X Você está satisfeito em relação à forma como as suas habilidades são utilizadas no seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Muito insatisfeito | Total |
|---------------------|-------------------------|------------------|------------|--------------|--------------------|-----------|
| Departamento | Estamparia | | 2 | | | 2 |
| | Pintura | 1 | 1 | 2 | | 4 |
| | Extrusora e turbo-chapa | | 1 | 1 | | 2 |
| | Pré Montagem | | 8 | 1 | | 9 |
| | Montagem | 1 | 8 | 2 | 1 | 12 |
| | Espumação | | 2 | | | 2 |
| | <i>Vacuum forming</i> | | 2 | | | 2 |
| | Injeção de plástico | 5 | 3 | 2 | | 10 |
| | Ferramentaria | 1 | 1 | | | 2 |
| | Manutenção | | 2 | 2 | 1 | 5 |
| | Qualidade | | | 2 | | 2 |
| Total | | 8 | 30 | 12 | 2 | 52 |

Tabela FridgeCo 54 – Cargo X Você está satisfeito em relação à forma como as suas habilidades são utilizadas no seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Muito insatisfeito | Total |
|-----------------------|---|------------------|------------|--------------|--------------------|-------|
| Cargo | Auxiliar de produção | | 6 | 2 | 1 | 9 |
| | Operador de produção | 1 | 14 | 2 | | 17 |
| | Operador especializado não especificado | 1 | | | | 1 |
| | Operador especializado I | 3 | 4 | 2 | | 9 |
| | Operador especializado III | 3 | 2 | 2 | | 7 |
| | Auxiliar servil de manutenção | | | 1 | | 1 |
| | Almoxarife | | 1 | | | 1 |
| | Técnico em eletrônica | | | 1 | | 1 |
| | Mecânico de manutenção | | | | 1 | 1 |
| | Engenheiro eletricista | | 1 | | | 1 |
| | Ajustador Ferramenteiro | 1 | 1 | | | 2 |
| Auditor de manufatura | | | 2 | | 2 | |
| Total | | 9 | 29 | 12 | 2 | 52 |

Tabela FridgeCo 55 – Sexo X Você está satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Total |
|--------------|-----------|------------------|------------|--------------|-------|
| Sexo | Masculino | 8 | 25 | 7 | 40 |
| | Feminino | 2 | 10 | - | 12 |
| Total | | 10 | 35 | 7 | 52 |

Tabela FridgeCo 56 – Idade X Você está satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Total |
|--------------|-----------------|------------------|------------|--------------|-----------|
| Idade | Até 29 anos | 5 | 18 | 4 | 27 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 4 | 11 | 3 | 18 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 1 | 6 | - | 7 (100%) |
| Total | | 10 | 35 | 7 | 52 |

Tabela FridgeCo 57 – Tempo de empresa X Você está satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Total |
|--------------------------|----------------|------------------|------------|--------------|-----------|
| Tempo de empresa? | Até 2 anos | 1 | 14 | 3 | 18 |
| | De 3 a 4 anos | 2 | 6 | 2 | 10 |
| | 5 anos ou mais | 7 | 15 | 2 | 24 |
| Total | | 10 | 35 | 7 | 52 |

Tabela FridgeCo 58 – Departamento X Você está satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Total |
|---------------------|-------------------------|------------------|------------|--------------|-----------|
| Departamento | Estamparia | 1 | 1 | | 2 |
| | Pintura | 1 | 2 | 1 | 4 |
| | Extrusora e turbo-chapa | | 2 | | 2 |
| | Pré Montagem | 1 | 7 | 1 | 9 |
| | Montagem | 2 | 10 | | 12 |
| | Espumação | | 2 | | 2 |
| | <i>Vacuum forming</i> | | 2 | | 2 |
| | Injeção de plástico | 4 | 3 | 3 | 10 |
| | Ferramentaria | | 2 | | 2 |
| | Manutenção | 1 | 3 | 1 | 5 |
| | Qualidade | | 1 | 1 | 2 |
| | Total | 10 | 35 | 7 | 52 |

Tabela FridgeCo 59 - Você está satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do seu trabalho?

| | | Muito satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Total |
|--------------|---|------------------|------------|--------------|-----------|
| Cargo | Auxiliar de produção | | 9 | | 9 |
| | Operador de produção | 3 | 12 | 2 | 17 |
| | Operador especializado não especificado | 1 | | | 1 |
| | Operador especializado I | 3 | 4 | 2 | 9 |
| | Operador especializado III | 2 | 4 | 1 | 7 |
| | Auxiliar servil de manutenção | | 1 | | 1 |
| | Almoxarife | | 1 | | 1 |
| | Técnico em eletrônica | | | 1 | 1 |
| | Mecânico de manutenção | | 1 | | 1 |
| | Engenheiro eletricista | 1 | | | 1 |
| | Ajustador Ferramenteiro | | 2 | | 2 |
| | Auditor de manufatura | | 1 | 1 | 2 |
| Total | | 10 | 35 | 7 | 52 |

ANEXO: CAPÍTULO 6 (WASHCO)

Quadro WashCo 1: Setor, Cargo, Nome¹⁵⁶ e data da entrevista dos trabalhadores

| Setor | | Cargo | NOME | DATA |
|---------------------------|----------------------------------|----------------------------|-------------|-------------|
| Montagem | linha I lavadora top | operador de manufatura I | Moacir | 24/05/2005 |
| | | operador de manufatura III | Gustavo | 31/05/2005 |
| | | | Regina | 25/04/05 |
| | | | Vânia | 15/06/2005 |
| | | operador de manufatura IV | Raimundo | 16/06/2005 |
| | | | Uilson | 15/06/2005 |
| | | | Chico | 23/05/05 |
| | | operador de manufatura VI | Gilson | 31/05/2005 |
| | | | Alfredo | 25/04/2005 |
| | linha II lavadora | operador de manufatura I | Adriana | 27/04/2005 |
| | | | Elton | 31/05/2005 |
| | | operador de manufatura II | Tânia | 24/05/2005 |
| | | operador de manufatura IV | Helena | 11/04/2005 |
| | | operador de manufatura V | Alan | 27/04/2005 |
| | | | Paulo | 31/05/2005 |
| | operador de manufatura VI | Sérgio | 24/04/05 | |
| | fogões | operador de manufatura I | Cíntia | 25/04/05 |
| | | | Antônio | 01/06/2005 |
| | | | Cláudia | 13/05/05 |
| | | | Valdir | 01/06/05 |
| | | | Alessandra | 25/05/2005 |
| | | | Moreno | 01/06/05 |
| | | | Sidney | 01/06/2005 |
| | Kadu | 13/05/2005 | | |
| | freezers | operador de manufatura I | Raquel | 11/05/05 |
| | | operador de manufatura IV | Álvaro | 11/05/05 |
| | Pintura | operador de manufatura IV | Eduardo | 11/04/2005 |
| Kiko | | | 27/04/05 | |
| operador de manufatura VI | | Anderson | 11/04/2005 | |
| | | André | 11/04/05 | |
| Metalurgia | transmissão/estamparia/funilaria | operador de manufatura II | Andréa | 04/05/2005 |
| | | | Daniela | 27/04/05 |

¹⁵⁶ Todos os nomes mencionados são fictícios a fim de proteger a identidade dos trabalhadores entrevistados.

| | | | | |
|------------------------------|--|----------------------------|--------------|------------|
| | | | Kiko | 27/04/05 |
| | | | Ricardo | 04/05/2005 |
| | | | Tuco | 25/05/2005 |
| | | operador de manufatura III | Jorge | 31/05/2005 |
| | | operador de manufatura IV | Edson | 27/04/05 |
| | | | Rafael | 25/05/05 |
| | | técnico de produção | Rocha | 22/05/2005 |
| | | | | |
| Injetoras de Plástico | | operador de manufatura I | Alexandre | 13/05/2005 |
| | | operador de manufatura II | Tadeu | 20/05/2005 |
| | | operador de manufatura III | Cezar | 24/05/2005 |
| | | | José Antônio | 13/05/2005 |
| | | | Flávia | 04/05/2005 |
| | | | Miriam | 13/05/05 |
| | | | Angelina | 25/05/05 |
| | | operador de manufatura IV | Zilda | 13/05/05 |
| | | operador de manufatura V | Afonso | 25/04/05 |
| | | técnico em processo | Toninho | 19/04/2005 |
| | | | | |
| Manutenção | | técnico de manutenção | Osvaldo | 11/05/2005 |
| | | | Jacinto | 11/05/2005 |
| | | ferramenteiro | Michel | 25/05/2005 |

Tabela WashCo 1 - Setor X Renda do entrevistado

| | | Renda do entrevistado | | | | | | Total |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|---------------|-----------|
| | | 2,01 a 3 sm | 3,01 a 4 sm | 4,01 a 5 sm | 5,01 a 7 sm | 7,01 a 10 sm | 10,01 a 15 sm | |
| Setor | Montagem Lavadoras 1 | 1 | 4 | 3 | | | | 8 |
| | Montagem Lavadoras 2 | 2 | 6 | 1 | | | | 9 |
| | Montagem Freezers | 1 | 1 | | | | | 2 |
| | Montagem Fogões | 7 | | | | | | 7 |
| | Pintura | | 2 | 1 | 1 | | | 4 |
| | Injetoras | 3 | 4 | 2 | 1 | | | 10 |
| | Metalurgia /Funilaria | 5 | 2 | 1 | 1 | | | 9 |
| | Manutenção | | | 1 | | 1 | 1 | 3 |
| Total | | 19 | 19 | 9 | 3 | 1 | 1 | 52 |

Tabela WashCo 2 - Idade X Setor do entrevistado

| | | De 20 a 29 anos | De 30 a 39 anos | 40 anos ou mais | Total |
|--------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|
| Setor | Pintura | | 4 | | 23 |
| | Manutenção | | 3 | | 8 |
| | Injetoras | 3 | 4 | 3 | 4 |
| | Lavadoras I | 1 | 1 | 6 | 11 |
| | Lavadoras 2 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | Freezers | | 2 | 2 | 2 |
| | Fogões | 6 | 1 | | 2 |
| | Metalurgia/Funilaria | 6 | 1 | | 1 |
| Total | 20 | 19 | 13 | 52 | |

Tabela WashCo 3 - Setor X Sexo do entrevistado

| | | Sexo do entrevistado | | Total |
|--------------|----------------------|----------------------|-----------|-----------|
| | | Masculino | Feminino | |
| Setor | Montagem Lavadoras 1 | 6 | 2 | 8 |
| | Montagem Lavadoras 2 | 5 | 4 | 9 |
| | Montagem Freezers | 1 | 1 | 2 |
| | Montagem Fogões | 5 | 2 | 7 |
| | Pintura | 4 | | 4 |
| | Injetoras | 6 | 4 | 10 |
| | Metalurgia/Funilaria | 7 | 2 | 9 |
| | Manutenção | 3 | | 3 |
| Total | | 37 | 15 | 52 |

Tabela WashCo 4 – Cargo X Sexo

| Cargo | Sexo | | Total |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | Masculino | Feminino | |
| operador de manufatura I | 8 | 4 | 12 |
| operador de manufatura II | 4 | 3 | 7 |
| operador de manufatura III | 4 | 5 | 9 |
| operador de manufatura IV | 8 | 2 | 10 |
| operador de manufatura V | 4 | | 4 |
| operador de manufatura VI | 4 | 1 | 5 |
| técnico de produção/processo | 2 | | 2 |
| técnico de manutenção | 2 | | 2 |
| ferramenteiro | 1 | | 1 |
| Total | 37 | 15 | 52 |

Tabela 5 - Setor X Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

| | | Até 2 anos e 1/2 | De 6 a 10 anos | 11 anos ou mais | Total |
|--------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|--------------|
| Setor | Pintura | | | 4 | 23 |
| | Manutenção | 1 | | 2 | 8 |
| | Injetoras | 2 | 5 | 3 | 4 |
| | Lavadoras I | 3 | 1 | 5 | 11 |
| | Lavadoras 2 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| | Freezers | 1 | | 1 | 2 |
| | Fogões | 7 | | | 2 |
| | Metalurgia/Funilaria | 6 | 2 | 1 | 1 |
| Total | | 22 | 12 | 18 | 52 |

Tabela 6 - Sexo do entrevistado X Influência sobre a ordem das tarefas

| | | Influência sobre a ordem das tarefas | | | | Total |
|--------------|-----------|---|---------------|--------------|----------------|--------------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Sexo | masculino | 16 | 9 | 8 | 4 | 37 |
| | feminino | 7 | 3 | 2 | 3 | 15 |
| Total | | 23 | 12 | 10 | 7 | 52 |

Tabela 7 - Idade X Influência sobre a ordem das tarefas

| | | Muita | | Alguma | | Pouca | | Nenhuma | | Total |
|--------------|-----------------|--------------|------|---------------|------|--------------|------|----------------|------|--------------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | |
| Idade | De 20 à 29 anos | 8 | 40 | 5 | 25 | 6 | 30 | 1 | 5 | 20 (100%) |
| | De 30 a 39 anos | 11 | 57,9 | 3 | 15,8 | 2 | 10,5 | 3 | 15,8 | 19 (100%) |
| | 40 anos ou mais | 4 | 30,8 | 4 | 30,8 | 2 | 15,4 | 3 | 30,8 | 13 (100%) |
| Total | | 18 | | 14 | | 8 | | 12 | | 52 |

Tabela 8 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Influência sobre a ordem das tarefas

| | | Influência sobre a ordem das tarefas | | | | Total |
|---|------------------|--------------------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Há quanto tempo trabalha nesta empresa? em meses | 8 meses | 1 | | | | 1 |
| | 9 meses | | 1 | 1 | | 2 |
| | 10 meses | | 1 | | | 1 |
| | 1 ano | 1 | | 1 | 1 | 3 |
| | 1 ano e 1 mês | | 1 | 1 | | 2 |
| | 1 ano e 2 meses | 3 | 1 | | | 4 |
| | 1 ano e 3 meses | 1 | | | | 1 |
| | 1 ano e ½ | | | 1 | 1 | 2 |
| | 1 ano e 7 meses | | 1 | | | 1 |
| | 1 ano e 8 meses | | | | 1 | 1 |
| | 2 anos | | | | 1 | 1 |
| | 2 anos e 3 meses | | | 1 | | 1 |
| | 2 anos e 4 meses | | | 1 | | 1 |
| | 2 anos e ½ | 1 | | | | 1 |
| | 6 anos | 1 | | | | 1 |
| | 8 anos | 1 | | 1 | | 2 |
| | 9 anos | 1 | 1 | | | 2 |
| | 10 anos | 3 | 1 | | 2 | 6 |
| | 11 anos | | | 1 | 1 | 2 |
| | 12 anos | 1 | 1 | | | 2 |
| | 14 anos | 2 | 2 | | | 4 |
| | 15 anos | 3 | | | | 3 |
| | 16 anos | 1 | | 1 | | 2 |
| 17 anos | 1 | | | | 1 | |
| 18 anos | 1 | 1 | | | 2 | |
| 19 anos | 1 | 1 | | | 2 | |
| 27 anos | | | 1 | | 1 | |
| Total | | 23 | 12 | 10 | 7 | 52 |

Tabela 9 – Setor X Influência na ordem das tarefas

| | | Influência sobre a ordem das tarefas | | | | Total |
|--------------|----------------------|--------------------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Setor | Montagem Lavadoras 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 9 |
| | Montagem Lavadoras 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 8 |
| | Montagem Fogões | 2 | 4 | 1 | / | 7 |
| | Montagem Freezers | 2 | / | / | / | 2 |
| | Produção Pintura | 3 | / | 1 | / | 4 |
| | Metalurgia/Funilaria | 4 | / | 4 | 1 | 9 |
| | Produção Injetoras | 6 | 2 | / | 2 | 10 |
| | Produção Manutenção | 1 | 2 | / | / | 3 |
| Total | | 23 | 12 | 10 | 7 | 52 |

Tabela 10 – Cargo X Influência sobre a ordem das tarefas

| Cargo | Quanta influência você tem na decisão sobre a ordem das tarefas no seu trabalho? | | | | Total |
|------------------------------|--|-----------|-----------|----------|-----------|
| | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| operador de manufatura I | 4 | 4 | 2 | 2 | 12 |
| operador de manufatura II | 3 | | 2 | 2 | 7 |
| operador de manufatura III | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 |
| operador de manufatura IV | 6 | 3 | 1 | | 10 |
| operador de manufatura V | 3 | | | 1 | 4 |
| operador de manufatura VI | 2 | 1 | 2 | | 5 |
| técnico de produção/processo | 1 | | 1 | | 2 |
| técnico de manutenção | 1 | 1 | | | 2 |
| ferramenteiro | | 1 | | | 1 |
| | 23 | 12 | 10 | 7 | 52 |

Tabela WashCo 11 - Sexo do entrevistado X Influência sobre o ritmo de trabalho

| | | Influência sobre o ritmo de trabalho | | | | Total |
|-------|-----------|--------------------------------------|--------|-------|---------|-------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Sexo | Masculino | 14 | 7 | 6 | 10 | 37 |
| | Feminino | 5 | 1 | 4 | 5 | 15 |
| Total | | 20 | 8 | 10 | 14 | 52 |

Tabela WashCo 12 – Idade (anos) X Influência no ritmo das tarefas

| | | Influência sobre o ritmo de trabalho | | | | Total |
|-------|----|--------------------------------------|--------|-------|---------|-------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Idade | 20 | | 1 | | 3 | 4 |
| | 22 | | | 1 | | 1 |
| | 23 | | 1 | 1 | 3 | 5 |
| | 25 | 2 | 1 | | | 3 |
| | 26 | 2 | | | | 2 |
| | 27 | | | 1 | 1 | 2 |
| | 28 | | 1 | | | 1 |
| | 29 | 1 | | | 1 | 2 |
| | 33 | 1 | 3 | 1 | | 5 |
| | 34 | | | | 1 | 1 |
| | 35 | 4 | | | 1 | 5 |
| | 36 | 2 | | | | 2 |
| | 37 | 2 | 1 | 1 | | 4 |
| | 39 | 1 | | 1 | | 2 |
| | 40 | | | 1 | | 1 |
| | 42 | 2 | | 1 | | 3 |
| | 43 | | | | 2 | 2 |
| | 44 | | | 1 | | 1 |
| | 45 | | | | 2 | 2 |
| | 48 | 1 | | | | 1 |
| 49 | 1 | | 1 | | 2 | |
| 50 | | | | 1 | 1 | |
| Total | | 20 | 8 | 10 | 14 | 52 |

Tabela WashCo 13 – Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Influência sobre o ritmo de trabalho

| | | Influência sobre o ritmo de trabalho | | | | Total |
|--|------------------|--------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Há quanto tempo trabalha nesta empresa? | 8 meses | 1 | | | | 1 |
| | 9 meses | | 1 | | 1 | 2 |
| | 10 meses | | | | 1 | 1 |
| | 1 ano | 1 | | 1 | 1 | 3 |
| | 1 ano e 1 mês | | | | 2 | 2 |
| | 1 ano e 2 meses | | 1 | | 3 | 4 |
| | 1 ano e 3 meses | | 1 | | | 1 |
| | 1 ano e ½ | | | 1 | 1 | 2 |
| | 1 ano e 7 meses | 1 | | | | 1 |
| | 1 ano e 8 meses | | 1 | | | 1 |
| | 2 anos | | | | 1 | 1 |
| | 2 anos e 3 meses | | | 1 | | 1 |
| | 2 anos e 4 meses | 1 | | | | 1 |
| | 2 anos e ½ | 1 | | | | 1 |
| | 6 anos | 1 | | | | 1 |
| | 8 anos | 2 | | | | 2 |
| | 9 anos | 1 | | 1 | | 2 |
| | 10 anos | 1 | 1 | 2 | 2 | 6 |
| | 11 anos | 1 | | 1 | | 2 |
| | 12 anos | 1 | 1 | | | 2 |
| | 14 anos | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | 15 anos | 3 | | | | 3 |
| | 16 anos | 2 | | | | 2 |
| | 17 anos | | 1 | | | 1 |
| | 18 anos | | | | 2 | 2 |
| | 19 anos | 2 | | | | 2 |
| | 27 anos | 1 | | | | 1 |
| Total | | 20 | 8 | 10 | 13 | 52 |

Tabela WashCo 14 - Setor X Influência sobre o ritmo de trabalho

| | | Influência sobre o ritmo de trabalho | | | | Total |
|--------------|--------------------------|--------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Setor | Lavadoras 1 | 4 | | 2 | 3 | 9 |
| | Lavadoras 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 8 |
| | Fogões | | 1 | | 6 | 7 |
| | Freezers | 1 | 1 | | | 2 |
| | Pintura | 3 | | 1 | | 4 |
| | Metalurgia/ Funilaria | 3 | 1 | 2 | 3 | 7 |
| | Injetoras | 5 | 2 | 3 | | 10 |
| | Manutenção | 1 | 2 | | | 3 |
| Total | | 21 | 8 | 10 | 13 | 52 |

Tabela WashCo 15 - Cargo do entrevistado X Influência sobre o ritmo de trabalho

| Cargo | Quanta influência você tem na decisão sobre o ritmo das tarefas no seu trabalho? | | | | Total |
|------------------------------|--|----------|-----------|-----------|-----------|
| | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| operador de manufatura I | 2 | 1 | 1 | 8 | 12 |
| operador de manufatura II | 1 | 3 | 1 | 2 | 7 |
| operador de manufatura III | 4 | | 4 | 1 | 9 |
| operador de manufatura IV | 4 | 1 | 3 | 2 | 10 |
| operador de manufatura V | 3 | | | 1 | 4 |
| operador de manufatura VI | 4 | | 1 | | 5 |
| técnico de produção/processo | 1 | 1 | | | 2 |
| técnico de manutenção | 1 | 1 | | | 2 |
| ferramenteiro | | 1 | | | 1 |
| Total | 21 | 8 | 10 | 13 | 52 |

Tabela WashCo 16 - Sexo do entrevistado X Influência sobre o modo de fazer o trabalho

| | | Influência sobre o modo de fazer o trabalho | | | | Total |
|--------------|-----------|---|-----------|----------|-----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Sexo | masculino | 17 | 11 | 3 | 6 | 37 |
| | feminino | 8 | 1 | 2 | 4 | 15 |
| Total | | 25 | 12 | 5 | 10 | 52 |

Tabela WashCo 17 – Idade (anos) X Influência no modo de fazer o trabalho

| | | Influência sobre o ritmo de trabalho | | | | Total |
|--------------|-----------|--------------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Idade | 20 | 1 | | 1 | 2 | 4 |
| | 22 | | | 1 | | 1 |
| | 23 | 2 | 1 | | 2 | 5 |
| | 25 | 2 | 1 | | | 3 |
| | 26 | 1 | | 1 | | 2 |
| | 27 | 1 | 1 | | | 2 |
| | 28 | | 1 | | | 1 |
| | 29 | 2 | | | | 2 |
| | 33 | 1 | 3 | | 1 | 5 |
| | 34 | | | | 1 | 1 |
| | 35 | 2 | 2 | | 1 | 5 |
| | 36 | 1 | | | 1 | 2 |
| | 37 | 3 | | 1 | | 4 |
| | 39 | | 2 | | | 2 |
| | 40 | 1 | | | | 1 |
| | 42 | 3 | | | | 3 |
| | 43 | 1 | | | 1 | 2 |
| | 44 | 1 | | | | 1 |
| | 45 | 1 | | | 1 | 2 |
| | 48 | 1 | | | | 1 |
| 49 | 1 | | 1 | | 2 | |
| 50 | | 1 | | | 1 | |
| Total | | 25 | 12 | 5 | 10 | 52 |

Tabela WashCo 18 – Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Influência sobre o modo de fazer o trabalho

| | | Influência sobre o ritmo de trabalho | | | | Total |
|---|------------------|--------------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Há quanto tempo trabalha nesta empresa? | 8 meses | 1 | | | | 1 |
| | 9 meses | 1 | 1 | | | 2 |
| | 10 meses | 1 | | | | 1 |
| | 1 ano | | 1 | 1 | 1 | 3 |
| | 1 ano e 1 mês | | 1 | | 1 | 2 |
| | 1 ano e 2 meses | 1 | 1 | | 2 | 4 |
| | 1 ano e 3 meses | | | 1 | | 1 |
| | 1 ano e ½ | 1 | | | 1 | 2 |
| | 1 ano e 7 meses | | 1 | | | 1 |
| | 1 ano e 8 meses | | 1 | | | 1 |
| | 2 anos | | | | 1 | 1 |
| | 2 anos e 3 meses | | | 1 | | 1 |
| | 2 anos e 4 meses | 1 | | | | 1 |
| | 2 anos e ½ | | | | 1 | 1 |
| | 6 anos | 1 | | | | 1 |
| | 8 anos | 1 | 1 | | | 2 |
| | 9 anos | 2 | | | | 2 |
| | 10 anos | 2 | 2 | 1 | 1 | 6 |
| | 11 anos | 1 | | | 1 | 2 |
| | 12 anos | 1 | 1 | | | 2 |
| | 14 anos | 3 | | | 1 | 4 |
| | 15 anos | 2 | 1 | | | 3 |
| | 16 anos | 1 | 1 | | | 2 |
| | 17 anos | 1 | | | | 1 |
| | 18 anos | 1 | | 1 | | 2 |
| | 19 anos | 2 | | | | 2 |
| 27 anos | 1 | | | | 1 | |
| Total | | 25 | 12 | 5 | 10 | 52 |

Tabela WashCo 19 - Setor X Influência sobre o modo de fazer o trabalho

| | | Influência sobre o modo de fazer o trabalho | | | | Total |
|--------------|----------------------|---|-----------|----------|-----------|-----------|
| | | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| Setor | Lavadoras 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| | Lavadoras 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 8 |
| | Fogões | 2 | 2 | | 3 | 7 |
| | Freezers | 1 | | | 1 | 2 |
| | Pintura | 2 | 1 | 1 | | 4 |
| | Metalurgia/Funilaria | 4 | 2 | 1 | 2 | 9 |
| | Injetoras | 6 | 2 | 1 | 1 | 10 |
| | Manutenção | 1 | 2 | | | 3 |
| Total | | 25 | 12 | 5 | 10 | 52 |

Tabela WashCo 20 - Cargo do entrevistado X Influência sobre o modo de fazer o trabalho

| Cargo | Quanta influência você tem na decisão sobre o modo de fazer o trabalho? | | | | Total |
|------------------------------|---|-----------|----------|-----------|-----------|
| | Muita | Alguma | Pouca | Nenhuma | |
| operador de manufatura I | 3 | 4 | | 5 | 12 |
| operador de manufatura II | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 |
| operador de manufatura III | 5 | | 2 | 2 | 9 |
| operador de manufatura IV | 6 | 3 | 1 | | 10 |
| operador de manufatura V | 3 | | | 1 | 4 |
| operador de manufatura VI | 4 | 1 | | | 5 |
| técnico de produção/processo | | 1 | 1 | | 2 |
| técnico de manutenção | 1 | 1 | | | 2 |
| ferramenteiro | | 1 | | | 1 |
| Total | 25 | 12 | 5 | 10 | 52 |

Tabela WashCo 21 - Sexo do entrevistado X Carga de trabalho

| | | Carga de trabalho | | | Total |
|--------------|-----------|-------------------|----------|-----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | |
| Sexo | Masculino | 12 | 3 | 22 | 37 |
| | Feminino | 4 | 4 | 7 | 15 |
| Total | | 16 | 7 | 29 | 52 |

Tabela WashCo 22 - Idade X Carga de trabalho

| | | Carga de trabalho | | | Total |
|--------------|----|-------------------|----------|-----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | |
| Idade | 20 | 1 | 2 | 1 | 4 |
| | 22 | | | 1 | 1 |
| | 23 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| | 25 | 1 | | 2 | 3 |
| | 26 | 1 | | 1 | 2 |
| | 27 | | 1 | 1 | 2 |
| | 28 | | | 1 | 1 |
| | 29 | 1 | | 1 | 2 |
| | 33 | | | 5 | 5 |
| | 34 | | | 1 | 1 |
| | 35 | | | 5 | 5 |
| | 36 | 1 | | 1 | 2 |
| | 37 | 1 | | 3 | 4 |
| | 39 | 1 | 1 | | 2 |
| | 40 | 1 | | | 1 |
| | 42 | 3 | | | 3 |
| | 43 | 1 | 1 | | 2 |
| | 44 | 1 | | | 1 |
| | 45 | 1 | | 1 | 2 |
| | 48 | | 1 | | 1 |
| 49 | 1 | | 1 | 2 | |
| 50 | | | 1 | 1 | |
| Total | | 16 | 7 | 29 | 52 |

Tabela WashCo 23 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Carga de trabalho

| | | Carga de trabalho | | | Total |
|--|------------------|-------------------|----------|-----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | |
| Há quanto tempo trabalha nesta empresa? | 8 meses | | | 1 | 1 |
| | 9 meses | 1 | | 1 | 2 |
| | 10 meses | | 1 | | 1 |
| | 1 ano | | 1 | 2 | 3 |
| | 1 ano e 1 mês | 1 | | 1 | 2 |
| | 1 ano e 2 meses | 1 | 1 | 2 | 4 |
| | 1 ano e 3 meses | | | 1 | 1 |
| | 1 ano e ½ | | 1 | 1 | 2 |
| | 1 ano e 7 meses | | | 1 | 1 |
| | 1 ano e 8 meses | | | 1 | 1 |
| | 2 anos | | 1 | | 1 |
| | 2 anos e 3 meses | | | 1 | 1 |
| | 2 anos e 4 meses | | | 1 | 1 |
| | 2 anos e ½ | 1 | | | 1 |
| | 6 anos | 1 | | | 1 |
| | 8 anos | 1 | | 1 | 2 |
| | 9 anos | | 1 | 1 | 2 |
| | 10 anos | 2 | | 4 | 6 |
| | 11 anos | 1 | | 1 | 2 |
| | 12 anos | | | 2 | 2 |
| | 14 anos | 1 | | 3 | 4 |
| | 15 anos | 2 | | 1 | 3 |
| | 16 anos | | | 2 | 2 |
| | 17 anos | 1 | | | 1 |
| | 18 anos | 1 | | 1 | 2 |
| | 19 anos | 1 | 1 | | 2 |
| | 27 anos | 1 | | | 1 |
| Total | | 16 | 7 | 29 | 52 |

Tabela WashCo 24 - Setor X Carga de trabalho

| | | Carga de trabalho | | | Total |
|--------------|----------------------------------|-------------------|----------|-----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | |
| Setor | Lavadoras 1 | 4 | 2 | 2 | 8 |
| | Lavadoras 2 | 2 | 2 | 5 | 9 |
| | Fogões | 3 | 1 | 3 | 7 |
| | Freezers | 1 | | 1 | 2 |
| | Pintura | | | 4 | 4 |
| | Metalurgia/ Funilaria | 2 | 2 | 5 | 9 |
| | Injetoras | 3 | | 7 | 10 |
| | Manutenção | 1 | | 2 | 3 |
| Total | | 16 | 7 | 29 | 52 |

Tabela WashCo 25 – Cargo X Carga de trabalho

| Cargo | Com relação há cinco anos atrás como a carga de trabalho mudou para você? | | | Total |
|------------------------------|---|----------|-----------|-----------|
| | Melhor | Pior | Igual | |
| operador de manufatura I | 4 | 2 | 6 | 12 |
| operador de manufatura II | | 2 | 5 | 7 |
| operador de manufatura III | 3 | 2 | 4 | 9 |
| operador de manufatura IV | 5 | | 5 | 10 |
| operador de manufatura V | 2 | | 2 | 4 |
| operador de manufatura VI | 1 | 1 | 3 | 5 |
| técnico de produção/processo | | | 2 | 2 |
| técnico de manutenção | 1 | | 1 | 2 |
| ferramenteiro | | | 1 | 1 |
| Total | 16 | 7 | 29 | 52 |

Tabela WashCo 26 - Sexo do entrevistado X Stress

| Sexo | | Stress | | | | Total |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Sexo | Masculino | 10 | 10 | 16 | 1 | 37 |
| | Feminino | 2 | 8 | 5 | | 15 |
| Total | | 12 | 18 | 21 | 1 | 52 |

Tabela WashCo 27 - Idade X Stress

| | | Stress | | | | Total |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Idade | 20 | | 2 | 2 | | 4 |
| | 22 | 1 | | | | 1 |
| | 23 | | 2 | 3 | | 5 |
| | 25 | | | 3 | | 3 |
| | 26 | | 2 | | | 2 |
| | 27 | | 1 | 1 | | 2 |
| | 28 | | | 1 | | 1 |
| | 29 | | 1 | 1 | | 2 |
| | 33 | 1 | 2 | 2 | | 5 |
| | 34 | | 1 | | | 1 |
| | 35 | 1 | | 4 | | 5 |
| | 36 | | 1 | 1 | | 2 |
| | 37 | 1 | 2 | | 1 | 4 |
| | 39 | 1 | | 1 | | 2 |
| | 40 | | | 1 | | 1 |
| | 42 | 2 | | 1 | | 3 |
| | 43 | 1 | 1 | | | 2 |
| | 44 | 1 | | | | 1 |
| | 45 | 1 | 1 | | | 2 |
| | 48 | | 1 | | | 1 |
| 49 | 1 | 1 | | | 2 | |
| 50 | 1 | | | | 1 | |
| Total | | 12 | 18 | 21 | 1 | 52 |

Tabela WashCo 28 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Stress

| | | Stress | | | | Total |
|--|------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Há quanto tempo trabalha nesta empresa? | 8 meses | | | 1 | | 1 |
| | 9 meses | | 1 | 1 | | 2 |
| | 10 meses | | | 1 | | 1 |
| | 1 ano | | 1 | 2 | | 3 |
| | 1 ano e 1 mês | | 1 | 1 | | 2 |
| | 1 ano e 2 meses | | 2 | 2 | | 4 |
| | 1 ano e 3 meses | | | 1 | | 1 |
| | 1 ano e ½ | | 1 | 1 | | 2 |
| | 1 ano e 7 meses | | | 1 | | 1 |
| | 1 ano e 8 meses | | | 1 | | 1 |
| | 2 anos | | 1 | | | 1 |
| | 2 anos e 3 meses | 1 | | | | 1 |
| | 2 anos e 4 meses | | | 1 | | 1 |
| | 2 anos e ½ | | | 1 | | 1 |
| | 6 anos | | 1 | | | 1 |
| | 8 anos | | 1 | 1 | | 2 |
| | 9 anos | 1 | 1 | | | 2 |
| | 10 anos | 3 | 2 | 1 | | 6 |
| | 11 anos | | 1 | 1 | | 2 |
| | 12 anos | | 1 | 1 | | 2 |
| | 14 anos | 2 | 2 | | | 4 |
| | 15 anos | 1 | 1 | 1 | | 3 |
| | 16 anos | | | 2 | | 2 |
| | 17 anos | 1 | | | | 1 |
| | 18 anos | 1 | | | 1 | 2 |
| | 19 anos | 1 | 1 | | | 2 |
| | 27 anos | 1 | | | | 1 |
| Total | | 12 | 18 | 21 | 1 | 52 |

Tabela WashCo 29 - Setor X Stress

| | | Stress | | | | Total |
|--------------|----------------------------------|--------|-----------|-----------|-----------|----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Setor | Lavadoras 1 | 6 | 2 | | | 8 |
| | Lavadoras 2 | | 4 | 5 | | 9 |
| | Fogões | | 3 | 4 | | 7 |
| | Freezers | | 1 | 1 | | 2 |
| | Pintura | | 1 | 2 | 1 | 4 |
| | Metalurgia/ Funilaria | 2 | 3 | 4 | | 9 |
| | Injetoras | 3 | 4 | 3 | | 10 |
| | Manutenção | 1 | | 2 | | 3 |
| | Total | | 12 | 18 | 21 | 1 |

Tabela WashCo 30 – Cargo X Stress

| Cargo | Com relação há cinco anos atrás como o <i>stress</i> no trabalho mudou para você? | | | | Total |
|------------------------------|---|-----------|-----------|----------|-----------|
| | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| operador de manufatura I | | 4 | 8 | | 12 |
| operador de manufatura II | | 2 | 5 | | 7 |
| operador de manufatura III | 3 | 5 | 1 | | 9 |
| operador de manufatura IV | 6 | 3 | | 1 | 10 |
| operador de manufatura V | | 2 | 2 | | 4 |
| operador de manufatura VI | 2 | 1 | 2 | | 5 |
| técnico de produção/processo | | 1 | 1 | | 2 |
| técnico de manutenção | 1 | | 1 | | 2 |
| ferramenteiro | | | 1 | | 1 |
| Total | 12 | 18 | 21 | 1 | 52 |

Tabela WashCo 31 - Sexo do entrevistado X Satisfação

| | | Satisfação | | | | Total |
|--------------|-----------|------------|----------|-----------|----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Sexo | Masculino | 24 | 1 | 11 | 1 | 37 |
| | Feminino | 9 | 1 | 3 | 2 | 15 |
| Total | | 33 | 2 | 14 | 3 | 52 |

Tabela WashCo 32 - Idade X Satisfação

| | | Satisfação | | | | Total |
|--------------|----|------------|----------|-----------|----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Idade | 20 | | 2 | 2 | | 4 |
| | 22 | 1 | | | | 1 |
| | 23 | 3 | | 1 | 1 | 5 |
| | 25 | 2 | | 1 | | 3 |
| | 26 | 2 | | | | 2 |
| | 27 | 2 | | | | 2 |
| | 28 | 1 | | | | 1 |
| | 29 | 1 | | | 1 | 2 |
| | 33 | 3 | | 2 | | 5 |
| | 34 | 1 | | | | 1 |
| | 35 | 2 | | 3 | | 5 |
| | 36 | 2 | | | | 2 |
| | 37 | 2 | | 1 | 1 | 4 |
| | 39 | 1 | | 1 | | 2 |
| | 40 | 1 | | | | 1 |
| | 42 | 3 | | | | 3 |
| | 43 | 2 | | | | 2 |
| | 44 | 1 | | | | 1 |
| | 45 | 1 | | 1 | | 2 |
| | 48 | | | 1 | | 1 |
| 49 | 1 | | 1 | | 2 | |
| 50 | 1 | | | | 1 | |
| Total | | 33 | 2 | 14 | 3 | 52 |

Tabela WashCo 33 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Satisfação

| | | Satisfação | | | | Total |
|--|------------------|------------|----------|-----------|----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Há quanto tempo trabalha nesta empresa? | 8 meses | | | 1 | | 1 |
| | 9 meses | 1 | | | 1 | 2 |
| | 10 meses | | | 1 | | 1 |
| | 1 ano | 1 | | 2 | | 3 |
| | 1 ano e 1 mês | 1 | 1 | | | 2 |
| | 1 ano e 2 meses | 2 | | 1 | 1 | 4 |
| | 1 ano e 3 meses | | 1 | | | 1 |
| | 1 ano e ½ | 1 | | 1 | | 2 |
| | 1 ano e 7 meses | | | 1 | | 1 |
| | 1 ano e 8 meses | 1 | | | | 1 |
| | 2 anos | 1 | | | | 1 |
| | 2 anos e 3 meses | 1 | | | | 1 |
| | 2 anos e 4 meses | 1 | | | | 1 |
| | 2 anos e ½ | 1 | | | | 1 |
| | 6 anos | 1 | | | | 2 |
| | 8 anos | 2 | | | | 2 |
| | 9 anos | 2 | | | | 2 |
| | 10 anos | 5 | | 1 | | 6 |
| | 11 anos | 1 | | 1 | | 2 |
| | 12 anos | 1 | | 1 | | 2 |
| | 14 anos | 2 | | 2 | | 4 |
| | 15 anos | 2 | | | 1 | 3 |
| | 16 anos | 1 | | 1 | | 2 |
| | 17 anos | 1 | | | | 1 |
| | 18 anos | 2 | | | | 2 |
| | 19 anos | 1 | | 1 | | 1 |
| 27 anos | 1 | | | | 1 | |
| Total | | 33 | 2 | 14 | 3 | 52 |

Tabela WashCo 34 - Setor X Satisfação

| | | Satisfação | | | | Total |
|--------------|----------------------------------|------------|----------|-----------|----------|-----------|
| | | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| Setor | Lavadoras 1 | 7 | | 1 | | 8 |
| | Lavadoras 2 | 6 | 1 | 2 | | 9 |
| | Fogões | 2 | 1 | 3 | 1 | 7 |
| | Freezers | 1 | | 1 | | 2 |
| | Pintura | 2 | | 2 | | 4 |
| | Metalurgia/ Funilaria | 7 | | 1 | 1 | 9 |
| | Injetoras | 7 | | 2 | 1 | 10 |
| | Manutenção | 1 | | 2 | | 3 |
| Total | | 33 | 2 | 14 | 3 | 52 |

Tabela WashCo 35 – Cargo X Satisfação

| Cargo | Com relação há cinco anos atrás como a satisfação no trabalho mudou para você? | | | | Total |
|------------------------------|--|----------|-----------|----------|-----------|
| | Melhor | Pior | Igual | NS/NR | |
| operador de manufatura I | 5 | 1 | 5 | 1 | 12 |
| operador de manufatura II | 4 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| operador de manufatura III | 6 | | 2 | 1 | 9 |
| operador de manufatura IV | 8 | | 2 | | 10 |
| operador de manufatura V | 3 | | 1 | | 4 |
| operador de manufatura VI | 4 | | 1 | | 5 |
| técnico de produção/processo | 2 | | | | 2 |
| técnico de manutenção | 1 | | 1 | | 2 |
| ferramenteiro | | | 1 | | 1 |
| Total | 33 | 2 | 14 | 3 | 52 |

Tabela WashCo 36 - Sexo do entrevistado X Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas?

| | | Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas? | | | Total |
|--------------|-----------|--|--------------|----------|-----------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | NS/NR | |
| Sexo | Masculino | 30 | 7 | | 37 |
| | Feminino | 12 | 2 | 1 | 15 |
| Total | | 42 | 9 | 1 | 52 |

Tabela WashCo 37 - Idade X Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas?

| | | Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas? | | | Total |
|--------------|-----------|--|--------------|----------|-----------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | NS/NR | |
| Idade | 20 | 2 | 1 | 1 | 4 |
| | 22 | 1 | | | 1 |
| | 23 | 4 | 1 | | 5 |
| | 25 | 2 | 1 | | 3 |
| | 26 | 2 | | | 2 |
| | 27 | 2 | | | 2 |
| | 28 | 1 | | | 1 |
| | 29 | 2 | | | 2 |
| | 33 | 3 | 2 | | 5 |
| | 34 | 1 | | | 1 |
| | 35 | 5 | | | 5 |
| | 36 | 2 | | | 2 |
| | 37 | 3 | 1 | | 4 |
| | 39 | 1 | 1 | | 2 |
| | 40 | 1 | | | 1 |
| | 42 | 3 | | | 3 |
| | 43 | 1 | 1 | | 2 |
| | 44 | | 1 | | 1 |
| | 45 | 2 | | | 2 |
| | 48 | 1 | | | 1 |
| 49 | 2 | | | 2 | |
| 50 | 1 | | | 1 | |
| Total | | 42 | 9 | 1 | 52 |

Tabela WashCo 38 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas?

| | | Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas? | | | Total |
|--|------------------|--|--------------|----------|-----------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | NS/NR | |
| Há quanto tempo trabalha nesta empresa? | 8 meses | | 1 | | 1 |
| | 9 meses | 2 | | | 2 |
| | 10 meses | | | 1 | 1 |
| | 1 ano | 2 | 1 | | 3 |
| | 1 ano e 1 mês | 1 | 1 | | 2 |
| | 1 ano e 2 meses | 3 | 1 | | 4 |
| | 1 ano e 3 meses | 1 | | | 1 |
| | 1 ano e ½ | 2 | | | 2 |
| | 1 ano e 7 meses | 1 | | | 1 |
| | 1 ano e 8 meses | | 1 | | 1 |
| | 2 anos | | 1 | | 1 |
| | 2 anos e 3 meses | 1 | | | 1 |
| | 2 anos e 4 meses | 1 | | | 1 |
| | 2 anos e ½ | 1 | | | 1 |
| | 6 anos | 1 | | | 2 |
| | 8 anos | 2 | | | 2 |
| | 9 anos | 2 | | | 2 |
| | 10 anos | 5 | 1 | | 6 |
| | 11 anos | 2 | | | 2 |
| | 12 anos | 2 | | | 2 |
| | 14 anos | 3 | 1 | | 4 |
| | 15 anos | 3 | | | 3 |
| | 16 anos | 2 | | | 2 |
| | 17 anos | 1 | | | 1 |
| | 18 anos | 1 | 1 | | 2 |
| | 19 anos | 2 | | | 1 |
| | 27 anos | 1 | | | 1 |
| Total | | 42 | 9 | 1 | 52 |

Tabela WashCo 39 - Setor X Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas?

| | | Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas? | | | Total |
|--------------|----------------------------------|--|--------------|----------|-----------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | NS/NR | |
| Setor | Lavadoras 1 | 5 | 1 | | 8 |
| | Lavadoras 2 | 8 | 1 | | 9 |
| | Fogões | 4 | 2 | 1 | 7 |
| | Freezers | 2 | | | 2 |
| | Pintura | 3 | 1 | | 4 |
| | Metalurgia/ Funilaria | 9 | | | 9 |
| | Injetoras | 6 | 4 | | 10 |
| | Manutenção | 3 | | | 3 |
| Total | | 42 | 9 | 1 | 52 |

Tabela WashCo 40 – Cargo X Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas?

| | | Satisfeito com a forma como suas habilidades são utilizadas? | | | Total |
|------------------------------|--|--|--------------|----------|-----------|
| Cargo | | Satisfeito | Insatisfeito | NS/NR | |
| operador de manufatura I | | 7 | 4 | 1 | 12 |
| operador de manufatura II | | 6 | 1 | | 7 |
| operador de manufatura III | | 7 | 2 | | 9 |
| operador de manufatura IV | | 8 | 2 | | 10 |
| operador de manufatura V | | 4 | | | 4 |
| operador de manufatura VI | | 5 | | | 5 |
| técnico de produção/processo | | 2 | | | 2 |
| técnico de manutenção | | 2 | | | 2 |
| ferramenteiro | | 1 | | | 1 |
| Total | | 42 | 9 | 1 | 52 |

Tabela WashCo 41 - Sexo do entrevistado X Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho?

| | | Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho? | | | Total |
|--------------|------------------|---|--------------|----------|-----------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | NS/NR | |
| Sexo | Masculino | 32 | 4 | 1 | 37 |
| | Feminino | 13 | 1 | 1 | 15 |
| Total | | 45 | 5 | 2 | 52 |

Tabela WashCo 42 - Idade X Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho?

| | | Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho? | | | Total |
|--------------|-----------|---|--------------|----------|-----------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | NS/NR | |
| Idade | 20 | 3 | 1 | | 4 |
| | 22 | 1 | | | 1 |
| | 23 | 3 | 1 | 1 | 5 |
| | 25 | 3 | | | 3 |
| | 26 | 2 | | | 2 |
| | 27 | 2 | | | 2 |
| | 28 | 1 | | | 1 |
| | 29 | 2 | | | 2 |
| | 33 | 4 | 1 | | 5 |
| | 34 | 1 | | | 1 |
| | 35 | 5 | | | 5 |
| | 36 | 2 | | | 2 |
| | 37 | 3 | | 1 | 4 |
| | 39 | 1 | 1 | | 2 |
| | 40 | 1 | | | 1 |
| | 42 | 3 | | | 3 |
| | 43 | 2 | | | 2 |
| | 44 | | 1 | | 1 |
| | 45 | 2 | | | 2 |
| | 48 | 1 | | | 1 |
| 49 | 2 | | | 2 | |
| 50 | 1 | | | 1 | |
| Total | | 45 | 5 | 2 | 52 |

Tabela WashCo 43 - Há quanto tempo trabalha nesta empresa? X Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho?

| | | Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho? | | | Total |
|--|------------------|---|--------------|----------|-----------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | NS/NR | |
| Há quanto tempo trabalha nesta empresa? | 8 meses | 1 | | | 1 |
| | 9 meses | 2 | | | 2 |
| | 10 meses | 1 | | | 1 |
| | 1 ano | 2 | 1 | | 3 |
| | 1 ano e 1 mês | 1 | 1 | | 2 |
| | 1 ano e 2 meses | 2 | 1 | 1 | 4 |
| | 1 ano e 3 meses | 1 | | | 1 |
| | 1 ano e ½ | 2 | | | 2 |
| | 1 ano e 7 meses | 1 | | | 1 |
| | 1 ano e 8 meses | 1 | | | 1 |
| | 2 anos | 1 | | | 1 |
| | 2 anos e 3 meses | 1 | | | 1 |
| | 2 anos e 4 meses | 1 | | | 1 |
| | 2 anos e ½ | 1 | | | 1 |
| | 6 anos | 1 | | | 2 |
| | 8 anos | 2 | | | 2 |
| | 9 anos | 2 | | | 2 |
| | 10 anos | 5 | 1 | | 6 |
| | 11 anos | 2 | | | 2 |
| | 12 anos | 2 | | | 2 |
| | 14 anos | 3 | 1 | | 4 |
| | 15 anos | 3 | | | 3 |
| | 16 anos | 2 | | | 2 |
| | 17 anos | 1 | | | 1 |
| | 18 anos | 1 | | 1 | 2 |
| | 19 anos | 2 | | | 1 |
| | 27 anos | 1 | | | 1 |
| Total | | 45 | 5 | 2 | 52 |

Tabela WashCo 44 - Setor X Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho?

| | | Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho? | | | Total |
|--------------|-----------------------|---|--------------|----------|-----------|
| | | Satisfeito | Insatisfeito | NS/NR | |
| Setor | Lavadoras 1 | 8 | | | 8 |
| | Lavadoras 2 | 8 | 1 | | 9 |
| | Fogões | 5 | 1 | 1 | 7 |
| | Freezers | 2 | | | 2 |
| | Pintura | 3 | | 1 | 4 |
| | Metallurgia/Funilaria | 8 | 1 | | 9 |
| | Injetoras | 8 | 2 | | 10 |
| | Manutenção | 3 | | | 3 |
| Total | | 45 | 5 | 2 | 52 |

Tabela WashCo 45 – Cargo X Interesse e nível de qualificação do trabalho?

| Cargo | Satisfeito com o grau de interesse e nível de qualificação do trabalho? | | | Total |
|------------------------------|---|--------------|----------|-----------|
| | Satisfeito | Insatisfeito | NS/NR | |
| operador de manufatura I | 9 | 3 | | 12 |
| operador de manufatura II | 6 | 1 | | 7 |
| operador de manufatura III | 7 | 2 | | 9 |
| operador de manufatura IV | 8 | 1 | | 10 |
| operador de manufatura V | 4 | | | 4 |
| operador de manufatura VI | 5 | | | 5 |
| técnico de produção/processo | 2 | | | 2 |
| técnico de manutenção | 2 | | | 2 |
| ferramenteiro | 1 | | | 1 |
| Total | 45 | 5 | 2 | 52 |