

# **COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM INDÚSTRIAS TRADICIONAIS: PROGRESSOS E LIMITES RECENTES\***

*José Antônio Valle Antunes Junior\*\**

*Roberto Ruas\*\*\**

## **1 - Introdução**

O contexto de profundas transformações estruturais nas condições de competição internacional e na própria Divisão Internacional do Trabalho tem, evidentemente, atingido também as formas de produção industrial. A fim de se adequar a uma nova relação de valorização do capital ao nível da economia mundial e a uma conformação mais seletiva do mercado, as plantas industriais têm desenvolvido padrões mais elevados de qualidade, de produtividade e de flexibilidade, além de uma série de iniciativas de redução de custos. Afora isso, as empresas industriais têm procurado novas formas de relação no que concerne à cadeia produtiva, envolvendo, por exemplo, a qualidade na relação cliente/fornecedor, o desenvolvimento conjunto de novos produtos, etc. E são três os fatores que, de forma especial, articulam esse novo paradigma da produção industrial com a realidade da empresa: a **adaptação da microeletrônica (ME) à produção sob a forma da automação flexível, as novas formas de gestão empresariais, leia-se aí, essencialmente, os princípios e técnicas gerenciais desenvolvidas no Japão, e a informação generalizada das atividades da empresa.**<sup>1</sup>

Ao mesmo tempo, a seletividade da demanda, aliada a uma certa instabilidade das economias desenvolvidas, a partir da metade dos anos 70, permitiu o desenvolvimento de uma nova conformação na estrutura de determinados segmentos industriais. Assim,

---

\* Trabalho apresentado na XV Reunião da ANPOCS, em Caxambu, em outubro de 1991.

\*\* Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC e Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFRGS.

\*\*\* Doutor em Economia, Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS e Técnico da FEE cedido à Secretaria de Ciência e Tecnologia do RS.

<sup>1</sup> Entendemos a difusão desses princípios e técnicas como iniciativas no sentido de modificar, radicalmente, os critérios de "performance" da empresa, num processo mais ou menos semelhante ao da difusão dos procedimentos de Taylor e Ford, ressalvadas, porém, as diferenças de contexto histórico e de condições.

em certas estruturas concorrenciais, a organização industrial mais eficaz passou a se caracterizar pela predominância de unidades produtivas de porte médio, pela economia de variação, pela horizontalidade marcada pela especialização e complementaridade e pela flexibilidade e qualidade. Nesses segmentos, os novos referenciais são alternativos à hegemonia da empresa gigantesca, da economia de escala com poucos modelos, da verticalização e da automação rígida. É paradigmático dessa nova conformação o caso já suficientemente debatido da "terceira Itália" (Pyke et alii, 1990).

Após décadas de predomínio de princípios e práticas fordistas de produção, especialmente naqueles segmentos industriais ditos hegemônicos na concorrência internacional, observa-se, agora, um processo de transição para um novo padrão produtivo. Esse ajustamento realizado sobre uma base onde predominavam crescentes ganhos de produtividade, obtidos através de economia de escala em produção massiva de bens indiferenciados, passa a se organizar em torno de referenciais como economia de escopo, produção de bens seletivos e específicos, flexibilidade e qualidade.

A análise e a avaliação dessas transformações nas plantas industriais, bem como de suas perspectivas futuras têm sido objeto dos mais variados enfoques. Um dos principais temas desse debate tem tratado especialmente das condições de adaptação e das possibilidades dessa nova configuração produtiva em economias e em segmentos industriais específicos.

## **1.1 - As novas condições de produção na indústria: estratégias das empresas e envolvimento da mão-de-obra (MO)**

Estudos recentes acerca da adaptação dessa nova configuração na indústria brasileira concluem que esse processo tem, de maneira geral, apresentado resultados bastante satisfatórios, sob o ponto de vista da eficiência das empresas. Esses resultados têm, na maioria das vezes, apontado um índice razoável de experiências exitosas, especialmente naquelas empresas que adotam o chamado *enfoque sistêmico*. Nesse caso, as estratégias de mudança são concebidas como um processo envolvendo todo o universo da empresa, envolvendo, também, aspectos culturais e de política organizacional, não a limitando ao espaço da fábrica e nem a aspectos técnicos.

Em geral, essas empresas são aquelas que adotam estratégias ativas frente aos mercados em que atuam; isto é, sustentam suas iniciativas internas e externas em programas prévios e articulados, a fim de atuarem com eficiência e rentabilidade frente à concorrência. Na medida em que procuram prever suas perspectivas futuras e que se organizam para atuar em ambiente em mutação, empresas de grande porte acabam, de uma maneira ou outra, por influenciar a dinâmica do mercado.

Outras, entretanto, por incapacidade, falta de condições ou por mera imprevidência, não assumem esse tipo de estratégia, constituindo-se suas iniciativas essencialmente de respostas de última hora a necessidades do mercado, ou pior, de correção de ações mal planejadas ou mal executadas, que acabam gerando problemas de relação com o mercado.

O primeiro tipo de estratégia é, geralmente, denominado de **estratégia ativa**. O segundo, e não poderia ser diferente, é chamado de **estratégia passiva**.

Empresas que têm adotado políticas mais globais de melhoria de produtividade e qualidade normalmente apoiam suas estratégias em processos de **envolvimento e cooperação** dos trabalhadores, com a finalidade de criar e desenvolver um ambiente de aceitação generalizada de seus objetivos e metas. Esse processo é complexo, porque, no limite, significa a adoção de fenômenos de mudança de ordem cultural e, portanto, deve abranger todos os ambientes dessas empresas. Instrumentos que permitem a alavancagem dessas mudanças são programas de treinamento para conscientização, sensibilização e apreensão das mudanças globais, processos esses normalmente sustentados por programas de benefícios diretos e indiretos.

É somente nesse contexto de "aceitação" que é possível colocar em prática procedimentos que exigem participação voluntária e/ou iniciativas espontâneas, tais como instrumentos de melhoria continuada do tipo Kaizen ou círculo de controle de qualidade (CCQ), que dependem de processos de envolvimento e motivação bastante consistentes e generalizados no ambiente da empresa.

Por outro lado, a estratégia ativa prevê também iniciativas que, apesar de envolverem aspectos culturais, são predominantemente operativas. Trata-se da aplicação de ferramentas do tipo controle de qualidade ao nível operacional, controle estatístico de processos (CEP), cartas de controle, atuação em KANBAN e outras do mesmo gênero, que, embora possam ser acompanhadas com base em sistemas de padronização, exigem, de qualquer forma, um certo nível de envolvimento e cooperação dos trabalhadores.

Esse segundo vetor, além de exigir certos padrões mais gerais de motivação, vai demandar um processo de **treinamento técnico**, para que os trabalhadores aprendam a operar ferramentas tais como as descritas acima. Em casos excepcionais (no Brasil nem tão raros), a disseminação dessas ferramentas vai exigir um reforço na área da **educação formal**, através do aprendizado complementar de aritmética, português e até mesmo fundamentos de estatística. Pesquisas recentes revelam que é crescente o número de empresas que, mesmo submetidas a estratégias passivas, tem tentado introduzir uma ou mais ferramentas operativas do tipo grupos de trabalho (GTs), minifábricas, cartas de controle, etc. Entretanto são, em geral, iniciativas pontuais que não são sustentadas por estratégias mais globais.

A sistematização das relações acima expostas pode ser sintetizada no quadro a seguir.

| TIPOS DE ESTRATÉGIAS | ÂMBITOS  | TIPOS DE MUDANÇAS          | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | REQUISITOS                             |
|----------------------|----------|----------------------------|-------------------------|----------------------------------------|
| Ativas               | Global   | Cultural<br>e<br>Operativa | IQC                     | Treinamento amplo—cultural e operativo |
|                      |          |                            | JII                     |                                        |
|                      |          |                            | Kaizen                  | Benefícios generalizados               |
|                      |          |                            | CEPs                    |                                        |
|                      |          |                            | CCQs                    | Complemento educacional                |
| Passivas             | Setorial | Ênfase                     | KANBAN                  | Ênfase no treinamento operacional      |
|                      | ou       | nc                         | CEPs                    |                                        |
|                      | Pontual  | Operativo                  | Células de produção     | Benefícios específicos                 |

Como se observa, as estratégias ativas implicam, em geral, mudanças profundas na cultura da empresa, numa nova política de MO e em programas de treinamento que abrangem a empresa como um todo. Ao contrário, as estratégias passivas envolvem apenas mudanças pontuais, num ou noutro setor da empresa, treinamentos específicos e, em alguns casos, a adoção de benefícios vinculados apenas ao setor aonde esse processo de mudança é instaurado. Essa classificação será útil na análise que segue.

## **1.2 - Novas formas de gestão e as relações de trabalho**

Uma das questões mais importantes no que se refere à difusão de novas formas de gestão é a avaliação mais ampla dos impactos desse processo. Não há dúvida de que, sob o ponto de vista das empresas, os programas de melhoria da qualidade e da produtividade têm apresentado os melhores resultados. No Rio Grande do Sul, por exemplo, Torry (1988), Lima (1989), Kliemann et alii (1989) constatarem consideráveis incrementos a nível de indicadores de produtividade e qualidade em empresas do complexo metal-mecânico. Essas questões são também observadas em artigos desenvolvidos por Yuki (1988), Antunes et alii (1989), Ruas et alii (1990), Seleme e Antunes (1990), destacando os resultados do **enfoque sistêmico** adotado na implantação das novas formas de gestão da produção em empresas desse setor.

Entretanto as expectativas de que a difusão dos novos padrões de gestão determinaria uma melhoria generalizada nas formas predominantes de relações de trabalho vigentes na indústria brasileira, até então marcadas essencialmente pela instabilidade e precariedade, não têm, de fato, se concretizado.

Salerno (1985) apontava que a maior parte dos trabalhos desenvolvidos pelos CCQs no Brasil, até meados dos anos 80, eram voltados à redução dos custos das empresas e não à qualidade intrínseca dos produtos e que a adoção do KANBAN resulta na intensificação do ritmo de trabalho dos operários no chão-de-fábrica. Em Ruas et alii (1990), constata-se que algumas empresas do complexo metal-mecânico do RS adotaram formas de gestão bastante avançadas, implicando, em alguns casos, até modificações profundas, sem mudanças correspondentes ao nível das relações de trabalho. Por outro lado, Lima (1989) e Franzoi (1991) destacam a ocorrência de demissões originadas na aplicação do JIT/TQC em empresas do ramo metal-mecânico. Resistências formais e informais por parte do coletivo de trabalhadores, relativamente à introdução de novas técnicas de gestão, são observadas nos trabalhos de Franzoi (1991), Leite e Roque (1991) e Roese (1988). Evidentemente, observam-se, também, empresas nas quais a adoção de novas técnicas de gestão vêm acompanhadas por alterações importantes nas relações de trabalho, como é o caso, no RS, de algumas empresas do ramo da informática ou do próprio complexo metal-mecânico.

Já nas economias ocidentais do Primeiro Mundo, especialmente nos países europeus, a difusão desses padrões tem, em geral, passado por canais de negociação, a fim

de tornar viáveis o envolvimento e a cooperação dos trabalhadores, aliás, fatores imprescindíveis nesse processo.<sup>2</sup> Dessa maneira, a perspectiva de orientar a indústria brasileira no sentido das normas de competição internacional nos remete a uma primeira e essencial questão: **quais são as possibilidades de modificar profundamente os padrões de gestão da indústria brasileira, sem alteração correspondente no padrão de relações e condições de trabalho?**

Essa questão é ainda mais paradoxal quando se trata dos segmentos industriais de tecnologia tradicional, cuja defasagem tecnológica é ainda maior do que a do restante da indústria brasileira. Considerando que são muito escassos os estudos acerca da difusão do novo paradigma da produção em indústrias de tecnologia tradicional e tendo em vista a importância sócio-econômica desses segmentos no Brasil, é necessário apontar algumas questões relevantes, tais como as apresentadas a seguir.

- Estaria efetivamente ocorrendo alguma mudança profunda nos padrões de produção da indústria tradicional brasileira, considerando-se como referência o chamado novo paradigma? Nesse caso, como têm se apresentado as características mais marcantes dessa mudança?
- Quais são os principais impasses no rumo de uma mudança mais profunda?
- A modernização das condições de produção tem alterado substancialmente as relações e as condições de trabalho nesses segmentos?

A fim de examinar as condições hegemônicas de gestão nas indústrias tradicionais, tendo como perspectiva a difusão do novo paradigma nessas indústrias, examinaremos dois segmentos da indústria tradicional: a produção de calçados e a de móveis. A primeira representa aquela parcela de produção industrial que tem, nos últimos anos e a partir de sua inserção no mercado internacional, apresentado uma "vague" de modernização relativamente importante, em busca de uma inserção mais qualificada nesse mercado. A segunda, a indústria de móveis, mostra uma faceta mais rudimentar, voltada para o mercado doméstico, e que muito recentemente tem atentado para a necessidade de fortalecer suas condições de competitividade. Assim, é preciso, "a priori", destacar que, na base dos fenômenos setoriais que vamos a seguir examinar, se estabelece uma articulação profunda entre as condições de competitividade específicas a esses segmentos nos mercados nacional e/ou internacional e as estratégias de gestão das empresas, nas quais se incluem a organização do trabalho e a gestão da MO. Aliás, a articulação descrita acima é uma das referências básicas deste trabalho.

<sup>2</sup> Ao contrário do que ocorre no Ocidente, as formas de envolvimento e de cooperação dos trabalhadores em países orientais, como o Japão, Coréia, Taiwan e outros, têm, pelo menos até anos recentes, sustentado-se, sobretudo, sobre uma base cultural historicamente constituída e muito menos sobre um processo de negociação entre capital e trabalho, conforme se observa em alguns países ocidentais.

## 2 - Competitividade, mudança técnica e gestão do trabalho em indústrias tradicionais determinadas

### 2.1 - A indústria de calçados: competição internacional e modernização

#### 2.1.1 - A história recente

A indústria de calçados no Brasil era, em 1985, responsável por, aproximadamente, 4% da MO ocupada na indústria de transformação, participava com 1,4% do valor da produção industrial e com 4,6% das exportações brasileiras de manufaturados. Do volume de exportações, cerca de 75% é atualmente produzido no Vale do Rio dos Sinos, onde estão empregados quase 150.000 trabalhadores, num conjunto de 450 empresas, que produziram, em 1989, perto de 270 milhões de pares.

Para o caso da indústria de calçados do Vale do Rio dos Sinos, todas as evidências indicam que a velocidade da difusão de novos critérios de "performance" relaciona-se diretamente com sua inserção no mercado internacional e, por extensão, com o padrão de competitividade ao qual se vincula nesse mercado. Ora, "grosso modo", podem-se identificar dois grandes vetores de competitividade no mercado internacional de calçados:

- a) produtores que competem num espaço mercadológico onde predomina qualidade e "design" (é o caso de grande parte da produção italiana e de parte menor da espanhola); e
- b) produtores que, basicamente, competem em preço (caso da produção localizada em Taiwan, Coréia, Brasil e outros), apoiados, fundamentalmente, no uso de MO barata e na exploração de recursos e instrumentos de redução de preços, incluindo subsídios fiscais.<sup>3</sup>

Embora a inserção da indústria brasileira no mercado internacional tenha se desdobrado, essencialmente, no âmbito do segundo vetor e sua estratégia tenha, justamente, se sustentado na exploração da chamada "competitividade espúria", observa-se que a produção de calçados, tanto na região do Vale do Rio dos Sinos (RS) quanto na região de Franca (SP), foi objeto de avanços relativamente apreciáveis no campo da flexibilidade e da qualidade.<sup>4</sup> Paradoxalmente, esse desenvolvimento é o resultado de um processo relativamente passivo de resposta ao mercado externo, que se manifestava através de uma "demanda fechada" em termos de lotes pequenos e médios, com grande variedade de modelos, preços baixos e exigência de padrões de qualidade superiores aos vigentes no mercado interno.

Assim, a inserção no mercado internacional introduzia, à época, maiores rigores no que concerne à homogeneização do produto (processo que seria hoje, certamente, definido como qualidade) e à capacidade de diversificação das suas linhas de produção (ou, se quisermos, mais flexibilidade), associados a uma pressão por preços baixos. A

<sup>3</sup> Essa "especialização" não exclui períodos de intensificação das disputas de preços no espaço mercadológico, onde a qualidade é hegemônica, e vice-versa.

<sup>4</sup> Estamos, aqui, nos referindo à qualidade na produção industrial de calçados, já que, em boa parte da produção artesanal destinada à classe A, a qualidade era bastante apreciável.

produção brasileira de calçados para exportação convive, portanto, durante o final da década de 70 e meados dos anos 80, com uma combinação entre:

- a) exploração do trabalho, através do uso intensivo de MO pouco qualificada e de baixo custo;
- b) recurso à subcontratação de ateliês domiciliares<sup>5</sup>;
- c) mecanização parcial e pontual (Ruas, 1989).

Entretanto essa combinação produtiva não resiste muito tempo às condições propostas pelo mercado externo, especialmente no que se refere à diversificação de modelos.<sup>6</sup> Dados desse período mostram que a produtividade do trabalho, na região do Vale do Rio dos Sinos, decresce, substancialmente, no período entre 1979 e 1984. Essa tendência é confirmada por Piccinini (1990) e Bastos & Prochnik (1991) que, mesmo utilizando indicadores diferentes, chegam a igual resultado. Essa tendência é geralmente explicada pela dificuldade de produzir uma maior variedade de modelos, em lotes pequenos e/ou médios, num período de tempo relativamente curto. Em outras palavras, a produção de calçados, em geral, não tinha ainda se adaptado à necessidade de flexibilização.

Já no final dos anos 80, observa-se uma aceleração no processo de difusão de inovações, como resposta a um novo patamar de necessidade por flexibilidade e qualidade, na interface com o mercado internacional.

### 2.1.2 - Vetores de modernização na produção de calçados

Em primeiro lugar, embora não constitua propriamente uma mudança no contexto da gestão das empresas, a articulação sistematizada do complexo coureiro-calçadista com a indústria petroquímica (produção de componentes, como colas, aditivos, plásti-

<sup>5</sup> Os ateliês domiciliares são espaços onde se realiza o trabalho domiciliar, atividade de apoio à produção das empresas de calçados, contratada especialmente para executar tarefas de preparação e costura. Organizados, em geral, por ex-trabalhadores da indústria, o trabalho domiciliar é um tipo de recurso muito difundido em praticamente todos os países produtores de calçados. Uma das características básicas desses ateliês em todo o Mundo é o uso intensivo de trabalho feminino e juvenil, como forma de reduzir custos de produção e tornar-se "competitivo" frente às exigências de preço das empresas produtoras de calçados. No Brasil, esses ateliês assumem as mais diversas formas: microempresas familiares regularizadas ou não subcontratando outros trabalhadores ou atuando apenas com elementos da família. O que é comum entre eles é que sua relação com as empresas é, em geral, tão instável e precária, quanto sua relação com os trabalhadores que contrata por tarefa, através de salários muito baixos. Aliás, a remuneração que as empresas destinam a esses ateliês é muito baixa. Atualmente, esses ateliês têm uma importância muito grande na produção de calçados do Vale do Rio dos Sinos.

<sup>6</sup> Apesar de adotar os princípios da divisão parcelar do trabalho e da linha de montagem mecanizada, originada na concepção taylorista-fordista de organização do trabalho, a produção de calçados realizada no Brasil, ainda no início dos anos 80, estava longe de apresentar, de forma mais disseminada, instrumentos formais de controle e gestão da produção, como, por exemplo, técnicas tayloristas de seleção de tempos padrões para operações individuais e coletivas. A difusão da prática de cronometragem e controle de operações de produção entre as empresas do setor generaliza-se apenas na metade da década de 80 (Ruas, 1985).

cos para solados, etc.) e com a indústria metalúrgica (componentes metálicos) exerce papel fundamental na melhoria da qualidade da produção de calçados. Trata-se, aqui, de um processo de aprimoramento nas relações cliente/fornecedor, na linha do conceito de eficiência coletiva de complexos industriais.

Já a tendência à difusão da automação microeletrônica na produção de calçados tem se apresentado como um processo lento e parcial. São raras as iniciativas voltadas para sistemas integrados ou para outras formas mais amplas de automação. No âmbito das seções de produção, cabe destacar experimentos recentes com o sistema CAD, que integra um processo de modelagem mais avançado em três dimensões, através da concepção e da organização informatizada da produção, incluindo até mesmo a simulação do processo. No campo da execução propriamente dito, a adaptação de componentes microeletrônicos em máquinas de corte ou de costura tem constituído alternativas possíveis para a melhoria das condições de produtividade e de qualidade. Entretanto a base técnica predominante nos equipamentos da indústria de calçados ainda é eletromecânica. Essa tendência é confirmada por Bastos & Prochnik (1991), que, entretanto, entendem que a grande quantidade de experimentos e testes com equipamentos vinculados à automação microeletrônica, observados em sua amostra com empresas do setor, pode ser um forte indício de que ocorra, num futuro próximo, um processo de difusão intensa dessa base técnica. Ressalvam os mesmos autores, porém, que a expectativa dos empresários é de que o mercado consumidor tenha um crescimento significativo, o que justificaria esse investimento.

No que concerne às mudanças na organização do trabalho da produção de calçados, os dois últimos anos têm apresentado algumas experiências importantes.<sup>7</sup> A mais destacada se refere à substituição de linhas de montagem convencionais por grupos de trabalho, especialmente na seção de costura. Na indústria de calçados, esses grupos de trabalho se caracterizam por mudanças no "layout" (formato U), no fluxo do trabalho ("mão à mão"), na aproximação dos postos de trabalho e na preparação dos trabalhadores tanto para a polivalência quanto para uma "performance" coletiva. Uma das principais vantagens dos grupos de trabalho é a eliminação dos estoques intermediários (Lançamento, 1989). Dentre a indústria de calçados, a difusão dos GTs tem tido maior repercussão no segmento produtor de tênis (Bastos & Prochnik, 1991).

Já numa escala bem menor de difusão, aparece a instalação de minifábricas, como estratégia para desenvolver uma maior variedade de produtos em menor tempo e um aprimoramento da qualidade. As minifábricas podem ser formadas a partir dos tipos e modelos de calçados a serem fabricados: sandália, tênis, calçado montado, chinelos, etc. Um dos aspectos mais interessantes nessa experiência é que se transfere para o interior da fábrica, mais precisamente para as interfaces entre essas minifábricas, o mesmo tipo de relação cliente/fornecedor.

<sup>7</sup> Essa "vague" de modernização na gestão empresarial, especialmente na produção, tanto no Vale do Rio dos Sinos quanto em Franca, tem se constituído num processo de adaptação das práticas introduzidas no complexo metal-mecânico, que é, de fato, no Brasil, o núcleo central da difusão de novos princípios e técnicas de gestão, do tipo "just-in-time", KANBAN, TQC, etc.



Estratégias mais globais, como "just-in-time" e TQC, embora no horizonte das empresas mais avançadas do setor, ainda se apresentam sob a forma de projeto. De qualquer forma, mesmo as mudanças mais pontuais vão exigir razoáveis avanços nos procedimentos e instrumentos do planejamento e controle da produção (PCP), a fim de possibilitar algumas definições acerca de padrões operacionais e de circulação de materiais, demanda diária de componentes, "lead-time", etc. (Teixeira, 1991).

Finalmente, cabe ainda destacar a questão da subcontratação, relacionada aos ateliês domiciliares. Mesmo que o recurso a esse instrumento continue bastante significativo nas estratégias das empresas do setor, especialmente no que diz respeito à flexibilização do uso da MO, têm sido raras as iniciativas de empresas de grande porte no sentido de aprimorar as condições técnicas e organizacionais dos ateliês. Ao mesmo tempo, o uso da MO nesses ateliês continua precário, predominando o trabalho de baixa qualificação e uma base tecnológica rudimentar.

Ao contrário da conformação em redes de subcontratação desenvolvida no contexto do modelo "especialização flexível", no qual qualidade e flexibilidade têm peso importante, aqui, nos ateliês domiciliares da indústria de calçados, a relação é, geralmente e sobretudo, predatória. Guardadas as devidas proporções, a relação que se estabelece entre esse tipo de ateliês e as empresas produtoras de calçados, em outros países, não é muito diferente. E, pelo menos no Brasil, os padrões de gestão desses ateliês continuam precários, prejudicando, na própria base, o aprimoramento dos níveis de eficiência, de qualidade e de rapidez da produção das empresas de calçados. Segundo gerentes entrevistados em pesquisa recente, os maiores benefícios dos ateliês para as empresas são reduções nos custos de produção, nos problemas de controle e de disciplina da MO e nos pagamentos de benefícios sociais (Piccinini, 1990).

## **2.2 - Organização do trabalho e da produção na indústria moveleira e perspectivas de modernização**

### **2.2.1 - Origem e desenvolvimento**

A participação da indústria de móveis no Valor da Transformação Industrial (VTI) da indústria brasileira era, em 1980, de 1,80%, enquanto a MO ocupada nessa indústria representava 3,43% do total da MO industrial. As exportações da indústria de móveis brasileira atingiram, no mesmo ano, um índice muito baixo, não ultrapassando uma participação de 0,10% do total exportado no setor industrial (Secretaria de Ciência e Tecnologia, 1991).

Já a indústria moveleira do RS participava, em 1980, com 14,5% do VTI de móveis do País, com 8,4% do número de empresas e era responsável por 10,90% do total de empregos da indústria de móveis no Brasil. As exportações de móveis oriundos do RS atingiram, em 1988, uma participação de 28,9% do total de exportações do setor (Secretaria de Ciência e Tecnologia, 1991).

Em relação à indústria gaúcha, o segmento de móveis participava, em 1988, com 2,5% do valor adicionado fiscal, com 4,3% da MO ocupada e com 6,1% do total de empresas.

A indústria moveleira do (RS) constitui um sistema industrial de curta tradição no que concerne à produção em média e em grande escala. A origem da maior parte das empresas do setor está associada à produção, em reduzidíssima escala, de cunho familiar. As atividades produtivas eram, originalmente, realizadas por pequenos artesãos, altamente qualificados em nível de marcenaria. Como ilustração, pode-se citar o fato de que algumas médias e grandes empresas do setor tiveram seu nascimento associado à fabricação de instrumentos musicais.

A expansão das empresas de móveis, a partir dos anos 70, levou a aumentos das escalas de produção. As soluções adotadas a nível da fábrica privilegiaram a divisão de trabalho dentro da concepção taylorista-fordista de segmentação e de parcialização de tarefas a nível das seções e da introdução da noção de linha de montagem. Dentro desse contexto, o emprego de uma força de trabalho de baixo nível de qualificação passou a ser regra geral, dado que o período de aprendizado necessário para a execução da maior parte dessas tarefas parcializadas é bastante exíguo.

Observa-se, também, que, embora a concepção taylorista-fordista de organização do trabalho seja predominante, técnicas fundamentais desse modelo não estão presentes na maioria das empresas, caso da sistematização dos tempos padrões mais adequados para a execução das tarefas.

No trabalho **Tecnologia e Competitividade: Análise e Perspectivas da Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul** (Secretaria de Ciência e Tecnologia), foi destacado que as fábricas mais competitivas, as que detêm menores estoques em processo, apresentam "lead-times" (tempos de passagem) reduzidos e controle mais eficiente de inspeção de qualidade, são aquelas que têm resolvidos os problemas de movimentação linear dos materiais, através da adequação entre equipamentos e sistemas de movimentação de material via "pallets", roletes etc. Isso nos assegura que as fábricas mais competitivas ao nível da Organização do Trabalho e da Produção nesse setor e no RS são organizadas a partir de uma concepção de organização do trabalho, do tipo taylorista-fordista, de tal forma que os materiais chegam aos postos de trabalho (máquinas automáticas e operações manuais) via sistemas de movimentação de materiais adaptados para trabalhadores pouco qualificados e monofuncionais executarem a grande maioria das tarefas simples e parcializadas.

Como se observará logo a seguir, estudos acerca da atuação da indústria de móveis na Europa mostram, no entanto, que essa não é a única alternativa de organização da produção e do trabalho, a fim de viabilizar sua competitividade no mercado externo (Best, 1987). Na Europa, especificamente na Itália, existem fábricas de móveis utilizando-se de sistemas flexíveis de manufatura, com o respaldo de equipamentos de base microeletrônica, que, com um número bastante reduzido de trabalhadores qualificados, têm colocado no mercado internacional artigos com custo competitivo, associando, ainda, níveis bastante elevados de qualidade de projeto e de produto.

A predominância do conceito taylorista-fordista de organização do trabalho no setor moveleiro do RS é confirmada através da caracterização das condições de trabalho e das formas de gestão aí vigentes: trabalho bastante parcializado, pouca qualificação da grande maioria de trabalhadores, alta rotatividade, ausência de políticas de valorização e treinamento de recursos humanos e padrões salariais muito baixos.

Cabe ainda destacar, no contexto da divisão sexual do trabalho, que a mão-de-obra feminina é responsável por 30% do conjunto da força de trabalho nesse segmento. Entretanto, tanto nos aspectos ligados à retribuição salarial quanto à ocupação de postos de trabalho mais qualificados, o trabalho masculino é menos explorado. Além de receber salários inferiores aos obtidos pelos homens para funções mais ou menos equivalentes, as tarefas mais bem pagas e qualificadas, incluindo postos de chefia, são reservadas aos trabalhadores masculinos. Numa das empresas visitadas, por exemplo, trabalhavam, no total, 50 mulheres na seção de costura de revestimento para estofados. No entanto a supervisão do setor era exercida por dois homens (Secretaria de Ciência e Tecnologia, 1991).

### 2.2.2 - A competição internacional

A partir de meados dos anos 70, observou-se um considerável incremento nos negócios, envolvendo o setor moveleiro da Europa Ocidental, através de uma grande transformação a nível da competição por mercados nesse segmento (Best, 1987). O velho paradigma sustentado na competição interempresarial limitada às fronteiras nacionais cedeu espaço para uma nova forma de competição, baseada em mercados cada vez mais ampliados e transnacionais, especialmente Europa e Estados Unidos.

As determinações principais da competição internacional afastaram-se relativamente das formas de concorrência baseada em preços e aproximaram-se de estratégias nas quais predominam "design", desenvolvimento de produtos e custos compatíveis. As estratégias das firmas que venceram no mercado enfatizaram, em todos os casos, o desenvolvimento de produtos, as segmentações de mercado, a produção flexível e a importância do "design". Apoiaram-se, também, numa eficiente coordenação de fortes redes de firmas que se especializaram em produtos específicos e componentes de mobiliário. Essas formas visam à eficiência coletiva das empresas. Exemplo disso são os consórcios italianos de fábricas de móveis, baseados em redes de pequenas e médias empresas. Do total de trabalhadores na indústria de móveis italiana em 1971, 86,3% estavam empregados em empresas classificadas como atividades com menos de 100 empregados. Tendência que se manteve estável em 1981, considerando que esse mesmo índice atingiu 86,8% naquele ano (Best, 1987).

Esse tipo de estratégia permitiu que a Itália saltasse do terceiro lugar em termos das exportações mundiais em 1973 para primeiro lugar em 1982, com praticamente o dobro das exportações da Alemanha, que ocupava, então, o segundo lugar. Como conclusão importante, observa-se que esse incremento na competitividade da indústria de móveis não está associado à expansão do tamanho das firmas, mas, sim, ao aumento da eficiência coletiva das empresas, baseada esta última num incremento da especialização da produção e num acréscimo na flexibilidade do sistema obtido pela associação conveniente de pequenas firmas.

Existem, dentro desse contexto, fábricas de móveis italianas utilizando-se de sistemas flexíveis de manufaturas, com respaldo de equipamentos de base microeletrônica, que, com um número bastante reduzido de trabalhadores qualificados, têm

colocado no mercado internacional artigos com custo competitivo, associados a um nível de qualidade do projeto e do produto bastante elevados.

Na indústria brasileira de móveis, apenas 0,4% do total de empresas são estrangeiras, o que praticamente anula a concorrência de firmas internacionais no mercado interno. De outra parte, em 1986, apenas 0,5% da produção nacional era exportada, sendo que a maior parte dessas exportações tem a forma de componentes de móveis a serem montados nos EUA (BADESP, 1990).

Cabe observar, ainda, que as perspectivas de exportação brasileira são amplas no que se refere ao MERCOSUL. Porém o potencial de mercado do Cone Sul, ao que se sabe, não exigiria grandes mudanças na estrutura industrial do setor moveleiro nem mudanças substanciais nas plantas industriais. Finalmente, dados de 1985 mostram que, embora o setor no Brasil seja composto de grande número de pequenas empresas, que perfazem junto com as médias 80% do total, as receitas das grandes empresas totalizam 45% da receita total. No caso do RS, as médias e grandes empresas — acima de 100 empresas — são responsáveis por mais de 80% da força de trabalho empregada no setor moveleiro do Estado (SCT, 1991). Nesse sentido, a tendência da estrutura industrial de móveis no Brasil parece dirigir-se para o aprofundamento do grau de concentração empresarial, contrariamente à tendência européia em geral e a da Itália em particular.

### **2.2.3 - Mudanças recentes na organização e na gestão da produção de móveis**

Mantidas as atuais normas de concorrência, nas quais estão inseridas a indústria moveleira do RS e a do Brasil, a tendência de médio prazo é de que as indústrias de móveis no Brasil e no RS apresentem poucas mudanças no contexto de sua estrutura industrial, isto é, as empresas médias e grandes continuarão predominando no mercado, e as plantas industriais permanecerão seguindo, fundamentalmente, os princípios tayloristas-fordistas de organização do trabalho.

Isso não impede, porém, que os padrões de produção estejam apresentando algumas modificações do tipo incremental. Em primeiro lugar, observa-se um aprofundamento dos padrões de organização do trabalho e da produção do tipo taylorista-fordista. Consideráveis melhorias de produtividade são observadas em médias e grandes empresas, em função da reorganização de "layout", com o objetivo de facilitar a linearidade do fluxo de materiais no chão-da-fábrica, segundo a "noção" de linha de montagem fordista. Com esse tipo de reorganização, obtêm-se grandes reduções nos tempos de passagem ("lead-times"), associados, em todos os casos, a uma redução significativa dos estoques em processo e de produtos acabados. No mesmo sentido, observa-se a aquisição, por parte dessas mesmas médias e grandes empresas, de equipamentos de automação rígida, que racionalizam a linha de produção e facilitam a "alimentação" das peças semi-acabadas para operações simples e parciais, a serem executadas pelos trabalhadores.

Um segundo tipo de tendência, relacionada a modificações graduais nos padrões de produção do setor moveleiro, refere-se à introdução de máquinas de comando numérico, visando proporcionar flexibilidade na operação de peças que exigem operações mais complexas, especialmente se realizadas em máquinas tradicionais. Porém são iniciativas ainda bastante tímidas, dado que, em geral, elas precisam ser acompanhadas

por modificações nos padrões de operação e de manutenção dos sistemas, além de requererem investimentos mais altos e mudança de mentalidade da alta e da média gerências.

Uma terceira tendência refere-se a algumas poucas empresas do RS, que vêm tentando introduzir técnicas e princípios vinculados ao chamado "modelo japonês" de gestão, como o KANBAN, por exemplo. Embora ainda incipiente, esse tipo de iniciativa pode ser imitado, num curto prazo, por outras empresas do setor, na medida em que apareçam os resultados concretos de aplicação do modelo.

O quarto ponto a ser levantado diz respeito à questão da qualidade. Os empresários do setor, através de associação de classe (MOVERGS, Sindicato), têm demonstrado preocupação no que se refere à Nova Lei da Defesa do Consumidor. Ao mesmo tempo, debatem a instituição de um selo de qualidade para os produtos fabricados na região de Bento Gonçalves.<sup>8</sup> Porém, até o momento, o que se tem observado é um conjunto limitado de ações, no sentido de busca da qualidade gerencial (TQC, etc.), de processo (Controle Estatístico do Processo) e de projeto (taylorista, etc.). Consta-se, também, uma tendência à identificação e à contratação de profissionais que possam ativar projetos de qualidade a nível das empresas. Esse vetor, reconhecido como essencial para a competição futura, tende a ser cada vez mais valorizado na indústria moveleira do RS.

### **2.3 - Impasses na difusão do paradigma da flexibilidade e qualidade nos segmentos industriais observados**

As dificuldades para a difusão de inovações nos segmentos tradicionais certamente começam pelo baixo dinamismo de seus processos de renovação tecnológica. Essa condição estrutural implica a formação de uma cultura empresarial, que se caracteriza pela resistência à mudança, na qual a inovação constitui um elemento eventual e distante da dinâmica do cotidiano da empresa. Como consequência, outras ordens de dificuldades daí decorrentes podem ser destacadas:

- os índices de investimentos destinados ao desenvolvimento de processos e produtos são geralmente muito fracos;
- a produção e o desenvolvimento de inovações na indústria tradicional são um fenômeno raro. Assim, a difusão de inovações nesses segmentos se efetua pela adaptação de novidades gestadas em outros segmentos industriais, às vezes com bastante dificuldades, tendo em vista as diferenças de condições de um setor para outro;
- a baixa frequência de recursos humanos dotados de capacitação técnica para assimilar, adaptar e implantar, nas empresas, os princípios e técnicas de gestão desenvolvidos em outros segmentos industriais;

<sup>8</sup> É necessário observar que a atual organização fabril do setor moveleiro, cuja concepção de organização do trabalho é tipicamente taylorista-fordista, está longe de deter mecanismos para atacar a problemática da qualidade.

- as condições de sistematização e objetividade dos instrumentos de gestão e controle da produção são, em geral, relativamente fracas;
- a ausência de políticas e práticas de treinamento interno, associada aos precários níveis de qualificação dos trabalhadores desses segmentos industriais.

Esse conjunto de aspectos, de ordem mais estrutural, contribui para explicar algumas dificuldades de adaptação das novas técnicas. Por exemplo, supondo aceitos os novos princípios gerais de gestão empresarial, um problema adicional coloca-se. As técnicas para a operacionalização desses princípios gerais, que já estão bastante desenvolvidas na indústria metal-mecânica, devem ser adaptadas, e, muitas vezes, profundamente reformuladas, para serem utilizadas com eficácia nos setores tradicionais. É importante observar que essas adaptações técnicas podem apresentar dificuldades até mesmo em empresas que têm uma estrutura de organização da produção e do trabalho já consolidada. Na indústria de fabricação de computadores, por exemplo, estudo recente mostra a dificuldade para implantar células de trabalhos em setores estratégicos para a qualidade final do produto, como o setor de montagem do teclado. Imagine-se, então, o caso de empresas nas quais a capacitação técnica disponível é muito restrita.

No setor moveleiro, problemas desse tipo são críticos, especialmente no que concerne à qualidade dos produtos, já que, geralmente, as especificações de qualidade nos projetos de produtos não são claramente definidas. Isso, por si só, já torna mais complicada a operação da qualidade na indústria de móveis, dado que são os próprios trabalhadores que definem sobre a qualidade das peças ao longo do fluxo da produção.

Por outro lado, a assimilação de princípios mais gerais de gestão, tais como o JIT e o TQC, cujo sucesso exige, necessariamente, mudanças mais profundas na organização, tem sido tratada de forma limitada e pontual, através do uso de técnicas específicas, sem uma correspondência mais abrangente no campo dos princípios mais gerais ou da cultura organizacional. A compreensão limitada da natureza e da abrangência das mudanças, além de dificuldades de ordem técnica, pode explicar alguns casos de aplicação ambígua de novos instrumentos de gestão. É o caso, por exemplo, da organização de grupos de trabalhos (GTs) em algumas empresas de calçados.

Introduzida com o objetivo de substituir as esteiras do setor de costura, trazendo, com isso, maior flexibilidade e produtividade, além de reduzir substancialmente a quantidade de estoques intermediários, os GTs têm obtido, segundo algumas pesquisas recentes, resultados bastante satisfatórios em termos de qualidade do trabalho, motivação e colaboração dos trabalhadores (Ruas, 1989), (Piccinini, 1990), (Teixeira, 1991). Entretanto a concepção dos GTs está inserida no princípio da disseminação, para os trabalhadores, da responsabilidade e do controle sobre a qualidade de seu próprio trabalho. Com isso, esperava-se que os GTs encontrassem sua medida ótima entre produtividade e qualidade, a fim de reduzir custos de retrabalho e de produtos ou componentes defeituosos. Pois, paradoxalmente, uma das práticas que tem acompanhado a difusão dos GTs na indústria de calçados é justamente o fortalecimento da inspeção voltada para o controle dos ritmos de produção (Bastos & Prochnik, 1991).

Um exemplo do mesmo tipo se refere à questão da polivalência, considerada um dos principais vetores de flexibilidade. Na produção de calçados, o tempo que os trabalhadores perdem para entender o que deve ser feito no modelo a produzir pode ser considerado como

um dos principais indicadores de "set-up". Por isso, uma percepção globalizada das operações necessárias à produção de calçados poderia contribuir fortemente para a redução desse tempo. Entretanto a polivalência na indústria de calçados tem constituído, até o presente, sobretudo, um recurso contra os problemas do absenteísmo e da rotatividade. Assim, embora apresentando alguma evolução, a difusão do paradigma da flexibilidade/qualidade na indústria de calçados ainda carece de concepções e estratégias abrangentes e, ao mesmo tempo, adequadas às suas condições específicas.

Na indústria de móveis do RS, onde a maior parte das empresas que apresentam níveis de competitividade para o mercado nacional são médias e grandes, os principais vetores de modernização da organização industrial têm se voltado para o aprofundamento da concepção taylorista-fordista. Assim, as mudanças principais marcham no sentido de reduzir ou eliminar as operações de manuseio e de transporte, a fim de intensificar as práticas operacionais de ciclos curtos e parcializados, executadas por operários monofuncionais. Entretanto, respeitada essa estratégia de fortalecimento das linhas de montagem fordistas, a questão da flexibilização e da qualidade vai ter que, necessariamente, passar por uma ampla reestruturação na concepção global da fábrica, o que inclui a introdução de minifábricas, células de produção e automação de base microeletrônica. A implantação dessas mudanças vai se defrontar, porém, especialmente na indústria de móveis, com todas as dificuldades apontadas anteriormente: da cultura empresarial à escassez de capacitação técnica ao nível da alta e da média gerências.

### **3 - O novo paradigma e a gestão no trabalho, nas indústrias de calçados e móveis**

#### **3.1 - Referências principais das formas de gestão do trabalho**

Avaliando a questão da gestão do trabalho nesses setores, através da análise de alguns de seus aspectos básicos, chegamos ao quadro que segue.

Iniciando pelo contexto geral dos padrões salariais na indústria brasileira, pesquisas recentes têm mostrado uma evolução negativa tanto na comparação com alguns países em desenvolvimento<sup>9</sup> quanto na relação com sua própria série histórica.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Pesquisa do BIRD revela que, no período 1965-85, o crescimento médio anual dos salários reais e da produtividade apresentaram, respectivamente, índices próximos de 2% e 4% para o Brasil, 8% e 7% para a Coreia do Sul e 6% e 6,5% para o Taiwan (Folha de São Paulo, 07/07/91). Cabe concluir, "grosso modo", que a transferência para os salários dos acréscimos de produtividade obtidos na economia brasileira foi inferior aos repasses efetuados nessas outras economias.

<sup>10</sup> A deterioração histórica do salário real no Brasil é, especialmente nos últimos anos, fato incontestável. Tomando, por exemplo, o salário mínimo de 1940 como base 100, em 1986 ele atinge 50,36%, desce para 40,70% em 1989 e, finalmente, para 29,09% em 1990. O mesmo fenômeno ocorre para o caso da participação da massa salarial no total do PIB: de 56,6% em 1949 desce para 50% em 1980; e de 38% em 1988, para 35% em 1989 (Brasil em Exame, 1991).

Ora, se a situação salarial geral da indústria brasileira apresenta essas condições, o que se pode esperar dos padrões de salários em seus segmentos menos dinâmicos, nos quais tanto as organizações sindicais quanto a cultura operária têm menos tradição de lutas reivindicatórias? Efetivamente, ao se compararem os salários médios nominais da indústria do RS em janeiro de 1990, constata-se que os padrões salariais da produção de calçados e móveis estão entre os quatro mais baixos de toda a indústria gaúcha, atingindo, nesses dois segmentos, algo em torno de US\$ 90 por mês.

Já no que se refere à estabilização da MO, as empresas que adotaram GTs na indústria de calçados estariam apresentando uma relativa redução da rotatividade. Entretanto é uma alteração muito pontual e não modifica a situação estrutural da indústria nesse aspecto (Piccinini, 1991). É evidente que a questão salarial destacada acima pesa na formulação de uma política de estabilização. Na indústria de móveis, 56% dos trabalhadores possuem uma média de permanência nas empresas inferior a dois anos (Secretaria de Ciência e Tecnologia, 1991).

Quanto à qualificação do trabalho, os critérios das empresas para classificar essa categoria de trabalho é muito discutível. Na indústria de calçados, por exemplo, para ser considerado "profissional", basta o trabalhador permanecer mais de seis meses na mesma função. Entretanto essa condição significa, em termos salariais, um acréscimo de apenas 10 a 15% em relação ao piso salarial. Mesmo considerando a fragilidade dessa classificação, o peso dos trabalhadores "não qualificados" nas empresas de grande porte é da ordem de 53% (Piccinini, 1990). Na indústria de móveis, cerca de 80% da MO possui, no máximo, o primeiro grau completo, e apenas 37% dos trabalhadores são considerados especializados (Secretaria de Ciência e Tecnologia, 1991).

Finalmente, quanto à valorização dos recursos humanos, incluindo aí treinamento, promoção, etc., são raras as empresas dos dois setores que têm preocupações desse tipo. Assim, o treinamento dos trabalhadores, em geral, é normalmente desenvolvido na própria linha de produção, junto aos operários mais antigos, o que não implica acréscimo de capacidade para o sistema da empresa.

Na indústria de móveis, por exemplo, há uma suposição de que o desenvolvimento da competitividade passa por recursos humanos mais qualificados (Secretaria de Ciência e Tecnologia, 1991). Entretanto, nos últimos anos, têm sobrado vagas nos cursos de treinamento de curta duração oferecidos pelo SENAI. Diz-se que não há interesse por parte das empresas por cursos realizados em horários de trabalho. De outra parte, algumas empresas enviaram seus trabalhadores para os cursos à noite. Porém a maior parte dos trabalhadores não suportou trabalhar oito horas por dia mais o curso noturno, desistindo dos mesmos.

Como se observa, a modernização gradual das formas de produção nessas indústrias, mesmo com a diferença qualitativa em favor da indústria de calçados, parece não ter alterado significativamente as relações e as condições do trabalho. Nota-se que as mudanças verificadas nas plantas industriais são do tipo incremental e pontual, envolvendo, sobretudo, formas técnicas de gestão, constatando-se que os projetos de mudança abrangentes, quando existem, atingem basicamente os escalões mais altos das empresas e muito pouco os trabalhadores de chão-de-fábrica. À exceção de algumas empresas da indústria de calçados, que, na tentativa de introduzir GTs ou minifábricas,



têm, ao mesmo tempo, procurado desenvolver na empresa um ambiente mais propício à inovação, o padrão geral de relações e condições de trabalho, nesses segmentos, evoluiu pouco durante os últimos anos.

Assim, relacionando-se as constatações acima com o quadro apresentado no item 1.1, verifica-se, pelo menos para esses dois setores investigados, que há uma **efetiva articulação entre o tipo de estratégia adotado pelas empresas (ativa ou passiva) e a aplicação de políticas de RH, que implicam uma maior valorização do trabalho**. De fato, são raros os casos de estratégias ativas entre as empresas localizadas nos dois setores analisados. Em consequência, a perspectiva de aplicar políticas de MO menos precárias como um dos instrumentos de envolvimento dos trabalhadores em processo de mudança global e cultural, incluindo aí melhorias na qualidade, na produtividade, na participação e no ambiente de trabalho, parece não ser ainda uma necessidade desses setores. Como vimos anteriormente, o que predomina nas mudanças de caráter pontual (hegemônicas nesses setores) são alguns processos de treinamento específicos e operativos e, eventualmente, algum benefício localizado. Esse é o caso típico de empresas adotando estratégias passivas, isto é, de mudanças realizadas sem uma perspectiva mais global, como forma de atender às necessidades emergenciais e específicas.

### **3.2 - Gestão do trabalho e políticas de envolvimento e colaboração com os trabalhadores**

Por outro lado, associando esse quadro sofrível, constituído pelos padrões de retribuição direta do trabalho nos setores analisados, com as condições precárias dos benefícios sociais indiretos e da qualidade de vida do trabalhador médio no Brasil (moradia, saúde, educação, assistência familiar, etc.), seria possível à primeira vista concluir que a generalização de uma política negociada de colaboração e envolvimento entre a maioria das empresas desse segmento poderia ser tomada como uma proposição quase absurda.

Entretanto algumas empresas têm exatamente aproveitado essas lacunas sociais para desenvolver políticas de estabilização e de envolvimento dos trabalhadores. Em artigo recente, por exemplo, observávamos que empresas situadas no complexo metal-mecânico adotam o que se denominou anteriormente de estratégias ativas, incluindo aí mudanças culturais no ambiente da empresa, adoção de programas de treinamento dos tipos conscientização/motivação e técnico/operativo, e práticas de controle de qualidade descentralizadas para os níveis operacionais. Entretanto, apesar de implementarem uma série de mudanças estruturais que exigiam envolvimento e cooperação dos trabalhadores, os padrões salariais dessas empresas apresentaram, em geral, alterações muito tímidas.

Na verdade, a maioria dessas empresas parecia envolver seus trabalhadores através da aplicação de uma política por nós denominada de "**recuperação social**", porque baseada numa estratégia de oferecer a seus empregados algumas condições sociais, que, em países desenvolvidos, são geralmente oferecidas pelo Estado, como, por exemplo,

complementação à educação formal, creches, planos de assistência à saúde ou serviços médicos odontológicos na empresa, cesta familiar básica, etc. (Ruas et alii, 1990).<sup>11</sup> Assim, essa estratégia sustentava-se mais numa espécie de auxílio complementar à estrutura de benefícios sociais do cidadão comum do que numa política de benefícios diretos, com base em novos padrões salariais. É certo também que, nesse processo de mudanças, o trabalhador era também motivado por uma política de treinamento e valorização profissional que as empresas desenvolviam naquele momento.

Na indústria de calçados, essa estratégia de "recuperação social" tem sido também adotada. Recentemente, um grande produtor de calçados do RS implantou uma espécie de centro de atendimento e de formação para filhos de operários da empresa, que funciona em horários complementares aos horários escolares regulares. Assim, a empresa espera obter um maior envolvimento de seus trabalhadores. Já outra empresa de calçados, ao mesmo tempo em que adota GTs e KANBAN e inicia experimentos em TQC, introduz uma política de gestão de RH, que inclui cursos suplementares na área de educação formal, além de cuidados com a saúde dos trabalhadores e com o ambiente de trabalho.

Na indústria de móveis do RS, sabe-se de apenas um caso desse gênero, no qual uma empresa está tentando implementar o TQC e, por isso, tem também desenvolvido algumas melhorias nessas práticas de benefícios indiretos de caráter social.

Quanto à posição dos trabalhadores desses setores frente a mudanças em processo ou em perspectiva, sabe-se que não há resistência explícita. Ao contrário, a posição dos sindicatos frente a inovações do tipo GTs, por exemplo, é de que "(...) essas técnicas permitem maior comunicação entre os trabalhadores, tornando o trabalho mais humano". No que se refere a equipamentos mais modernos, entendem que estes últimos "(...) apresentam condições de operação menos árduas e mais precisas" (Piccinini, 1990).

Ao mesmo tempo, ao contrário do que ocorre no setor metal-mecânico, a ação sindical nos setores calçadista e moveleiro tem sido bastante incipiente. No mesmo sentido, a constituição de uma posição de resistência, ainda que informal, no coletivo de trabalhadores é prejudicada pela rotatividade elevada nesses setores, o que impede um processo progressivo de formação de lideranças representativas e estáveis; teoricamente, a introdução de novas técnicas de organização do trabalho não deve ser objeto, ao menos a curto prazo, de resistência entre os trabalhadores desses setores.

De qualquer forma, o que fica dessa breve reflexão é a idéia de que, além de aumentos salariais, existem várias alternativas para viabilizar políticas de colaboração com os trabalhadores, inclusive utilizando a precariedade estrutural das condições sociais destes últimos como uma forma de envolvimento, através de estratégias do tipo "recuperação social". O que resta saber é a durabilidade e a abrangência desse tipo de estratégia.

---

<sup>11</sup> Fatos posteriores têm mostrado, porém, que algumas dessas empresas têm alterado as políticas de estabilização, em função de crises setoriais que têm interferido diretamente nas questões básicas: salários e empregos.

## 4 - Considerações finais

Em primeiro lugar, cabe ressaltar que, mesmo dentro de setores tradicionais, existem consideráveis diferenças quanto à velocidade de difusão dos novos princípios de organização do trabalho e da produção. Essa constatação vem confirmar o princípio geral deste trabalho, através do qual se preconiza uma estreita relação entre a estratégia de gestão das empresas e as condições de competição no mercado onde cada um dos setores em questão está hegemonicamente colocado. Os fatos mostram que a relação com o mercado internacional tem levado o setor calçadista, em comparação com o setor moveleiro, à necessidade de adotar, mais rapidamente, novos padrões de qualidade/flexibilidade. Entretanto esse processo tem sido predominantemente voltado para a área de produção, através do desenvolvimento de grupos de trabalho na costura, da eliminação das linhas de montagem convencionais e da criação de minifábricas encadeadas segundo a relação cliente/fornecedor.

Entretanto, mesmo limitadas ao âmbito da produção, essas transformações assumem, em alguns casos, um caráter ambivalente entre uma visão sistêmica de mudança e a preservação de aspectos rudimentares ligados à exploração do trabalho, conforme foi observado anteriormente para os casos de conceito de polivalência, estratégia das empresas frente aos ateliês domiciliares, Grupos de Trabalho, etc. Aparentemente, o vetor exploração da força de trabalho continua importante na estratégia competitiva dessas empresas.

De qualquer forma, essas mudanças na organização do trabalho têm forçado as empresas do setor de calçados a reavaliarem a sua relação com a força de trabalho. Nesse setor, existe uma idéia generalizada de que o desenvolvimento das condições de competitividade passa, necessariamente, pela qualificação de parte de seus recursos humanos. Entretanto, no plano real, as propostas e iniciativas são ainda pontuais.

Já no setor moveleiro gaúcho, que trabalha, em sua grande maioria, tendo por referência o baixo dinamismo do mercado interno nos últimos anos, a difusão de novos princípios de organização do trabalho e da produção tem sido muito mais lenta. Por essa razão, ao contrário do setor calçadista, a disseminação generalizada de uma proposta de mudança profunda nas políticas de gestão da força de trabalho desse segmento não atinge nem o plano da abstração. No entanto, caso o setor moveleiro queira ampliar sua participação no mercado internacional, modificações consideráveis e rápidas devem ser efetivadas a nível de força de trabalho como recurso indispensável tanto para contribuir na reorganização das fábricas e no aprimoramento das condições da qualidade e flexibilidade quanto no uso de equipamentos de base microeletrônica.

O que se observa, portanto, nas empresas que fazem parte dos dois segmentos analisados é que as iniciativas de melhorias, nas áreas de qualidade e produtividade, podem ser caracterizadas, em sua quase-totalidade, como estratégias passivas de mudança. Raríssimas empresas nos segmentos calçados e móveis têm efetivamente desenvolvido propostas de estratégias abrangentes ou de programas de mudança mais globais, capazes de atingir a empresa como um todo: políticas, diretrizes, técnicas e procedimentos. Ao contrário, o que se constata é o emprego pontual, restrito a seções de produção, de técnicas e/ou práticas adotadas para solucionar problemas também

específicos da planta de produção. Nesse contexto, as modificações nas formas de gestão da mão-de-obra são muito tímidas e pouco consistentes.

O que é interessante é que o emprego desse tipo de estratégia, a qual denominamos passiva, estabelece, curiosamente, inclusive contra a corrente do que se observa em empresas competitivas em outros segmentos industriais, uma certa autonomia dessas práticas pontuais, em relação à qualidade e à capacidade da mão-de-obra empregada.

Aliás, já destacamos anteriormente que até mesmo a produção mais seletiva desses segmentos, orientada para mercados internacionais onde qualidade e "design" são fatores fundamentais, se apóia no uso de MO barata, no emprego relativamente precário e na utilização do trabalho domiciliar sub-remunerado. Nesse caso, é de se perguntar, não como desejável, mas como constatação empírica, se a competitividade da chamada indústria tradicional, a nível de mercado internacional, pode prescindir desse tipo de estratégia de gestão e do uso indiscriminado da força de trabalho.

## **Bibliografia**

- ANTUNES JÚNIOR, J. A. & RUAS, R. (1991). Considerações estruturais acerca da competitividade da indústria de móveis do RS. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11., Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro.
- ANTUNES JÚNIOR, J. A. et alii (1989). Considerações críticas sobre a evolução das filosofias de administração da produção: do just-in-case ao just-in-time. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, 29(3):49-64, jul./set.
- BADESP (1990). *Perfil do setor moveleiro*. São Paulo. (Relatório Preliminar).
- BASTOS, C. & PROCHNIK, V. (1991). *Política tecnológica e industrial para o setor de calçados*. Rio de Janeiro. (mimeo).
- BRASIL EM EXAME (1991). São Paulo, Abril, maio.
- BEST, M. (1987). *Cyprus, industrial strategy: furniture*. (s.l.), Institute of Development Studies. (Report of the UNDP/UNIDO Mission).
- FLEURY, A. (1988). *Impactos da microeletrônica sobre a organização do trabalho, emprego e renda na indústria metal-mecânica*. São Paulo, USP.
- FRANZOI, N. L. (1991). *O modelo japonês e o conhecimento informal do trabalhador no chão-de-fábrica*. Porto Alegre, UFRGS/PPGE. (Dissertação de Mestrado).
- KLIEMANN, F. J. et alii (1989). Reorganização da produção pela utilização da filosofia justo-a-tempo: o caso do setor metal-mecânico do estado do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9., Porto Alegre. *Anais...*Porto Alegre. p.81-95.

- LANÇAMENTO (1989). Do corte ao acabamento, um sistema que agiliza a produção de calçados. Novo Hamburgo, n.24, jan./fev.
- LEITE, M. P. & ROQUE, A. org. (1991). **Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência**. São Paulo, Iglu.
- LIMA, I. S. (1989). **Análise das conseqüências da utilização das filosofias e técnicas japonesas de gestão da produção sobre o rendimento das empresas**. Porto Alegre, PPGA/UFRGS. (Dissertação de Mestrado).
- PICCININI, V. (1990). **L'industrie de la chaussure brésilienne face aux mutations internationales: stratégies et politique du personnel des entreprises de la région de "Vale dos Sinos"**. Grenoble, Univ. de Grenoble. 466p. (These de Doctorat d'economie du travail et de la production).
- PYKE, F. et alii (1990). **Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy**. Genebra, ILO.
- RISSON, J. (1988). **Instant color concept: um elo do JIT na indústria de calçados. Tecnicouro**, Novo Hamburgo, 10(6), set.
- ROESE, M. (1988). Novas formas de gestão do trabalho e relações gerência/operários: estudo de caso em uma metalúrgica gaúcha. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 12., São Paulo. **Anais...São Paulo, ANPOCS**.
- RUAS, R. L. (1989). Difusão de novos paradigmas da produção industrial: convergência e especificidades em dois segmentos industriais. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PADRÕES TECNOLÓGICOS E POLÍTICAS DE GESTÃO, São Paulo. **Anais...São Paulo**.
- RUAS, R. L. (1985). **Efeitos da modernização sobre o processo de trabalho**. Porto Alegre, FEE.
- RUAS, R.L. et alii (1990). Organisation de la production, modèle japonais et gestion de la force de travail au Brésil. In: SEMINAIRE INTERNACIONAL DU MODELE JAPONAIS, 1., Paris. **Anais...Paris, IRESO/ENRS**.
- SALERNO, M. (1990). **Flexibilidade do trabalho e modelo japonês no Brasil**. Porto Alegre, ANPOCS. (Encontro intermediário do GT Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais).
- SALERNO, M. (1985). Produção, trabalho e participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, M. T. & FISHER, R. M., coord. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo, Atlas. p.179-202.
- SECRETARIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA (1991). **Tecnologia e competitividade: análise e perspectivas da indústria moveleira do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre.
- SELEME, A. & ANTUNES JÚNIOR, J. A. (1990). Configurações da estrutura organizacional: um exame preliminar a partir do sistema JIT. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 14., Florianópolis. **Anais...Florianópolis**.

- TEIXEIRA, G. (1991). O sistema Kanban e sua aplicação na produção de sapatos. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, 13(3), maio.
- TORRY, F. (1988). Na Massey, obrigado vira arigató. **Exame**, São Paulo, Abril, 20(18):72-4, set.
- YUKI, M. M. (1988). **Uma metodologia de implantação de técnicas e filosofias japonesas na gestão de empresas brasileiras**. Florianópolis, UFSC/Pós-Graduação em Engenharia de Produção. (Dissertação de Mestrado).

## **Abstract**

This work is centered on the problem of the technical changes and work management in economic segments of the traditional technology. In a broader sense toward the internationalization of the economy, in the paper one notes, specifically, the behavior of the key technical changes and of work management that is within the footwear and the furniture industries in the state of Rio Grande do Sul, Brasil and even worldwide terms.