

Análise do modelo de organização do trabalho das empresas industriais de confecção de pequeno porte de Toritama/PE: um estudo multicaso

R. M. de A. Guerra¹; M. E. V. da Motta²; M. E. Camargo²; N. V. L. Branchi¹

¹Centro de Ciências da Administração, Universidade de Caxias do Sul, 95070-560, Caxias do Sul-RS, Brasil

²Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, 95070-560, Caxias do Sul-RS, Brasil

guerra-rodrigo@hotmail.com, mekamargo@gmail.com

(Recebido em 28 de novembro de 2009; aceito em 20 de dezembro de 2009)

O estudo analisa cinco empresas do setor de confecções de Toritama/PE com o propósito de evidenciar os aspectos mais relevantes da organização do trabalho. A escolha da cidade deve-se ao grande número de pequenas empresas de um mesmo setor de atuação, formando, portanto, um pólo de confecções que representa 14% da produção nacional de jeans. Este trabalho tem a finalidade de contribuir para a identificação do atual modelo de organização do trabalho baseado nos seguintes aspectos: forma de organização do trabalho; polivalência dos empregados; e divisão do trabalho.

Palavras-chave: confecções, organização do trabalho, polivalência.

The study examines five companies in the clothing of Toritama/PE in order to highlight the most significant aspects of work organization. The choice of the city due to the large number of small firms within the same sector of activity, forming thus a pole of clothing that represents 14% of national production of jeans. This paper aims to contribute to the identification of the current model of work organization based on the following aspects: how to organize work, multi-skilling of employees, and dividing the job.

Keywords: clothing, work organization, versatility.

1. INTRODUÇÃO

“O modelo artesanal é a forma mais arcaica de organização do trabalho” [2]. O processo artesanal de produção pode ser caracterizado pelo conhecimento de todas as etapas do processo produtivo. O artesão é a pessoa responsável por todo tempo necessário para a realização de um determinado produto, sendo este [o produto] único e exclusivo devido à forma individual de produção estabelecida pelo artesão, que se diferenciará de outro artesão.

A divisão do trabalho permitiu o surgimento da desqualificação do trabalho, devido a realização de pequenas tarefas, o trabalho tornou-se pulverizado. Posteriormente, essa divisão do trabalho foi realizada a partir da introdução da máquina (ainda muito rudimentar e precária) [7].

O homem sentiu a necessidade de criar máquinas que o auxiliasse no processo de confecções, visando aumentar a produção a partir da necessidade do mercado consumidor, deixando, portanto, de realizar um trabalho exclusivamente manual, ou seja, artesanal.

Com o passar dos anos, a máquina de costura passou a ser desenvolvida com alta tecnologia (máquinas eletrônicas), com o objetivo de melhorar as atividades produtivas da empresa, visando o aumento da eficiência de suas operações, assim como tornar mais rápido, fácil e prática sua utilização.

Ford procurou disponibilizar as peças em cada posto de trabalho com o objetivo de tornar o processo mais eficiente, uma vez que o operário não necessitaria mais deslocar-se do seu posto de trabalho para buscar as peças que estivessem faltando para a conclusão de sua tarefa [7].

Ford adotou três princípios básicos, a saber: princípio da intensificação; princípio da economicidade; e princípio de produtividade. A aplicação desses três princípios básicos proporcionou o surgimento de algumas características essenciais para o modelo Fordista de

produção. As características do modelo fordista são: divisão e especialização extrema do trabalho; intercambialidade de operadores; velocidade de produção; e aparecimento de trabalhadores indiretos [6, 16, 20, 21].

Dentre as principais características supracitadas, a que mais se enquadra no setor de confecções é a alta divisão e especialização do trabalho. Apesar das empresas de vestuário, principalmente as de pequeno porte, não realizarem a produção em grande escala (massa) proposta por Ford, as mesmas apresentam características semelhantes quanto à divisão e especialização do trabalho, devido à baixa (ou nenhuma) qualificação do operário, fazendo com que o trabalhador execute apenas uma única tarefa (monotarefa) em todo o processo produtivo.

Ao contrário das máquinas e equipamentos automatizados utilizados pelo TPS (Sistema Toyota de Produção), o setor de vestuário utiliza máquinas simples (na maioria das vezes do tipo doméstica) com a finalidade de produzir produtos, principalmente, visando à formação de estoques (produção empurrada). Nota-se, portanto, que o setor em questão trabalha de forma tradicional, sem utilizar nenhum método ou técnica baseada na filosofia JIT, que por sua vez, preconiza a utilização de modernas técnicas de produção baseada na redução de desperdícios/perdas, minimização dos estoques, produção puxada baseada na demanda do mercado etc. [7].

As pequenas empresas do setor de confecções de vestuário caracterizam-se pela utilização intensiva da força de trabalho, pouca informatização de seus processos, predominando baixos níveis salariais, baixa escolaridade e alta rotatividade da força de trabalho empregada. Essas características são predominantes em empresas que trabalham de forma tradicional, principalmente, pelo fato de utilizarem equipamentos e máquinas antigas, ultrapassadas e, muitas vezes obsoletas [8].

2. METODOLOGIA

As empresas participantes da pesquisa estão localizadas na cidade de Toritama/PE. Esta, por sua vez, é considerada como sendo um pólo de confecções regional e local. Portanto, configura-se bastante representativo, pois concentra cerca de 14% da produção nacional de artigos do vestuários de jeans.

O ambiente da pesquisa foi constituído pelas empresas de pequeno porte do setor de vestuário da cidade de Toritama/PE, que estão relacionadas no CD-ROM da FIEPE 2004 [5]. Há seis empresas registradas no CD-ROM, porém, só foram pesquisadas cinco, devido à facilidade de comunicação e acesso às informações pertinentes ao estudo da pesquisa.

Quanto ao método de pesquisa escolhido, optou-se por utilizar o Estudo de Casos Múltiplos. O principal motivo que contribuiu para a escolha de múltiplos casos foi o fato de evidenciar vários casos, como também pela obtenção de informações mais consistentes e representativas para as empresas pesquisadas, uma vez que busca explicar a realidade de um grupo de empresas de um mesmo setor de atividade.

O método utilizado para a coleta de dados foi à aplicação de questionário. Esta, por sua vez, foi realizada no ambiente de todas as empresas pesquisadas, necessitando, portanto, da presença do pesquisador no local onde foram coletados todos os dados e informações.

A pesquisa se caracteriza como sendo descritiva. Na pesquisa de caráter descritivo, o pesquisador busca conhecer, classificar e interpretar a realidade dos fatos, sem interesse de modificá-los. Caracteriza-se, também, por ser uma pesquisa de campo, bibliográfica e documental, pois envolveu a necessidade do estudo em diversas fontes de pesquisa [15].

As variáveis e os indicadores escolhidos para a realização da pesquisa foram: forma de organização do trabalho; polivalência dos empregados; divisão do trabalho.

3. EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

3.1. Modelo artesanal

Com a evolução dos tempos, os artesãos passaram a se reunir em grupos num determinado local pertencente a uma única pessoa (dono ou patrão), onde executavam seus produtos em troca de uma “remuneração”. Essa fase da evolução do modelo artesanal pode ser caracterizada como o início do sistema de manufatura, pois os artesãos deixaram de produzir produtos únicos e exclusivos e passaram a produzir produtos com características semelhantes, através da fabricação de produtos. A divisão do trabalho passou a ser de extrema relevância, pois para que a produção se tornasse mais rápida (eficiente) era necessário que ocorresse a divisão das atividades (operações), visando resultados mais satisfatórios [7].

Com o surgimento da máquina a vapor, começou a ocorrer o início da diferenciação entre o trabalhador com nível de execução (operador das máquinas) e o trabalhador com nível mais avançado, que foi responsável pelas atividades de planejamento e controle.

É importante perceber que, de maneira similar, o homem também sentiu a necessidade de criar máquinas que o auxiliasse no processo de confecções, visando aumentar a produção a partir da necessidade do mercado consumidor, deixando, portanto, de realizar um trabalho exclusivamente manual, ou seja, artesanal.

A evolução da agulha permitiu o surgimento das primeiras máquinas de costura. Esta aparição começou na Inglaterra, sendo desenvolvida por um alemão chamado de Weisenthal (meados do século XVIII) [2].

Com o passar dos anos, a máquina de costura passou a ser desenvolvida com alta tecnologia (máquinas eletrônicas), com o objetivo de melhorar as atividades produtivas da empresa, visando ao aumento da eficiência de suas operações, assim como tornar mais rápido, fácil e prática sua utilização.

3.2. Taylorismo

A Escola da Administração Científica foi originada por Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) no século XX, tendo como principal objetivo aumentar a produtividade da indústria a partir da elevação da eficiência dos operários. “O único modo de expandir a produtividade era aumentar a eficiência dos trabalhadores” [18].

Todavia, para tornar as atividades mais produtivas e eficientes, foi necessário analisar as tarefas executadas pelos operários com a finalidade de definir um melhor método de trabalho. O método proposto por Taylor estabelecia a divisão do trabalho com o objetivo de torná-lo repetitivo. Taylor propôs a fragmentação do trabalho tornando-o mais repetitivo possível.

Os mecanismos ou técnicas utilizadas por Taylor eram as seguintes: i) estudos de tempos e movimentos; ii) padronização de ferramentas e instrumentos; iii) padronização de movimentos; e iv) sistema de pagamento de acordo com o desempenho [9].

Cada operário realizava suas atividades de acordo com seus “palpites e intuições”, chamadas por Taylor de regras práticas [11]. Taylor buscou substituir a improvisação ao planejamento e o empirismo à ciência (Ciência da Administração) [4].

Tendo em vista a substituição dos métodos empíricos por métodos científicos, Taylor buscou racionalizar as tarefas dos operários através da divisão do trabalho, criando o estudo dos tempos e movimentos. Foi através da medição de cada atividade realizada por cada operário que Taylor mediu o tempo de realização dessas tarefas, buscando unificá-las e padronizá-las. “Ao invés de confiar nos métodos tradicionais de trabalho, [Taylor] analisou e cronometrou os tempos dos movimentos dos operários siderúrgicos, realizando uma série de trabalhos” [18].

A Organização Racional do Trabalho (ORT) proposta por Taylor se fundamenta em: análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos; estudo da fadiga humana; divisão do trabalho e especialização do operário; desenho de cargos e de tarefas; incentivos salariais e prêmios de

produção; conceito de *homo economicus*; condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto etc.; padronização de métodos e de máquinas; e supervisão funcional [4].

De uma forma geral, o setor de vestuário tem apresentado algumas das características adotadas pela ORT proposta por Taylor no início do século passado. Dentre as características mais utilizadas por essas empresas, destacam-se as seguintes: divisão do trabalho e especialização do operário; incentivos salariais e prêmios de produção; melhoria das condições de trabalho (iluminação, ventilação etc.); supervisão funcional, dentre outras.

Portanto, a utilização de algumas dessas práticas não contribuirá, de forma decisiva, para o melhoramento (longo prazo) da gestão da produção das empresas de confecções do vestuário, principalmente as de pequeno porte, uma vez que as mesmas ainda possuem um sistema produtivo muito simples e vulnerável as oscilações da demanda do mercado consumidor, assim como falta de treinamento adequado, baixos nível de escolaridade, trabalho baseado na monotarefa, etc. [7].

3.3. Administração clássica

A preocupação de Taylor com a melhoria da eficiência do operário, através da análise do trabalho, despertou em outros estudiosos da época a busca por tornar a administração das organizações mais eficiente [7].

Devido ao alto grau de crescimento das organizações, principalmente na metade do século XX, e a complexidade de suas operações e funcionamento, surgiu a necessidade de se estudar e compreender a análise das organizações como um todo.

Henri Fayol (1841 – 1925), fundador da teoria clássica das organizações, desenvolveu um pensamento idealizado na melhoria da organização como um todo, a partir de princípios focalizados no processo de administrar a organização do nível mais alto. Fayol desenvolveu as funções (técnica, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas) e os princípios universais da administração [10].

Para Fayol, as funções administrativas (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar) estão relacionadas ao nível mais alto da organização. Desta forma, à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas (capacidade administrativa). De maneira inversa, à medida que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa (capacidade profissional) [9,11].

Fayol conceitua administração como sendo um todo do qual a organização é uma das partes. Portanto, a administração deve ser vista como um conceito amplo que abranja aspectos que a organização não consiga envolver sozinha, por exemplo: previsão, comando e controle. Já o conceito de organização está relacionado com a integração das pessoas dentro de uma unidade social, com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos [4].

A organização, por sua vez, é constituída por pessoas. Desta forma, para que a organização consiga atingir seus objetivos, é fundamental que essas pessoas interajam umas com as outras no intuito de chegarem aos objetivos esperados.

Existem duas formas de visualizar tanto a formação da organização, quanto à integração das pessoas dentro de uma unidade social formal e informal, a saber [4]:

Organização formal: é a organização existente formalmente (no papel, burocratizada). A organização formal é regida por pessoas que detêm o poder de hierarquia (tomada de decisão). Normalmente, as decisões são tomadas de cima para baixo, respeitando o aspecto hierárquico das pessoas que fazem parte da organização.

Organização informal: é a organização que surge naturalmente sem respeitar nenhum tipo de regra, norma, dogma ou valores impostos por pessoas hierarquicamente superiores à sua função. É formada, basicamente, por uma relação de afetividade, amizade, companheirismo e simpatia, constituída a partir de grupos informais.

A presença de organização formal e informal se dá em qualquer ramo ou setor de atividade, inclusive nas empresas de confecções do vestuário. Esse setor se caracteriza, principalmente, pela formação de organizações informais de trabalho,

uma vez que essa prática é típica de pequenas cidades onde existe a predominância de uma determinada atividade produtiva (a exemplo do setor de vestuário) [7].

3.4. Fordismo

Ford foi considerado um dos grandes inovadores do século XX por ter criado e revolucionado a produção e comercialização dos veículos da época, passando a vendê-los a um preço mais competitivo (redução do custo do produto final), devido à substituição da produção artesanal pela produção em grande escala, através da produção em massa [4]. Ford foi “o apóstolo da produção em massa” [18].

O fordismo aumenta o controle do trabalho através da produção em larga escala, objetivando o máximo de produtividade das máquinas. Essa prática permitiu a popularização dos carros, antes não permitida devido à forma rudimentar (artesanal) de fabricação que onerava o custo das tarefas e operações de transformação das matérias-primas e insumos em produto acabado (veículo). Ford passou a utilizar uma nova forma de organização do trabalho que, sem dúvida, permitiu a substituição das práticas de produção tradicionais por um novo conceito de fabricação, que foi a produção em grande quantidade de veículos por um custo final reduzido, além de assegurar a qualidade de seus produtos para o consumidor final [7].

Ford procurou disponibilizar as peças em cada posto de trabalho com o objetivo de tornar o processo mais eficiente, uma vez que o operário não necessitaria mais deslocar-se do seu posto de trabalho para buscar as peças que estivessem faltando para a conclusão de sua tarefa [9]. Segundo Motta e Vasconcelos (2004), o sistema fordista funcionava a partir da movimentação de vagões que realizavam o transporte das peças de um ponto para o outro na linha de montagem, permitindo alta velocidade de fabricação dos veículos. A rapidez de produção fez com que os operários ganhassem tempo, movimentando-se o mínimo possível.

“Para que Ford conseguisse introduzir o conceito de produção em massa, foi preciso padronizar as peças produzidas, como também especializar a mão-de-obra através da divisão do trabalho” [7].

A condição básica para a produção em massa é a simplificação. Desta forma, existem três aspectos que suportam o sistema, a saber: i) a progressão do produto produzido através do processo produtivo é planejada, ordenada e contínua; ii) o trabalho é entregue ao trabalhador em vez de deixá-lo com a iniciativa de ir buscá-lo; e iii) as operações são analisadas e divididas em seus elementos constituintes [1].

Ford adotou três princípios básicos, que são [4]:

→ *Princípio da intensificação*: Diminuição do tempo de produção a partir do emprego rápido da matéria-prima e dos equipamentos, bem como a rápida colocação dos produtos no mercado.

→ *Princípio da economicidade*: Redução do volume de estoque da matéria-prima em transformação. Segundo Ford, o minério sai da mina sábado e é entregue sob forma de um carro, ao consumidor, na terça-feira, à tarde.

→ *Princípio de produtividade*: Aumento da produtividade do homem através da especialização e da linha de montagem.

A aplicação desses três princípios básicos proporcionou o surgimento de algumas características essenciais para o modelo Fordista de produção. As características do modelo fordista são, a saber: divisão e especialização extrema do trabalho; intercambialidade de operadores; velocidade de produção; e aparecimento de trabalhadores indiretos [6, 17, 20, 21].

Dentre as principais características supracitadas, a que mais se enquadra no setor de confecções é a alta divisão e especialização do trabalho. Apesar das empresas de vestuário, principalmente as de pequeno porte, não realizarem a produção em grande escala (massa) proposta por Ford, as mesmas apresentam características semelhantes quanto à divisão e especialização do trabalho, devido à baixa (ou nenhuma) qualificação do operário, fazendo com que o trabalhador execute apenas uma única tarefa (monotarefa) em todo o processo produtivo.

3.5. Toyotismo

O sistema toyota de produção (TPS) surgiu a partir da necessidade da indústria japonesa de se recuperar das perdas causadas à indústria local durante a Segunda Guerra Mundial.

[A Toyota] teve que desenvolver um sistema próprio para produzir veículos a baixo custo, com a mesma qualidade dos carros europeus e americanos, aumentando a produtividade mais de oito vezes. Do contrário, a indústria automobilística japonesa não conseguiria sobreviver. Portanto, a única possibilidade de sobrevivência nesta indústria era desenvolver um sistema único de produção por eles mesmos da Toyota [12].

Desta forma, o Japão precisava desenvolver um modelo que permitisse alavancar o desempenho da manufatura, bem como melhorar os índices de produtividade, a partir da reestruturação de seus processos e sistemas, bem como redução dos desperdícios num curto espaço de tempo [12, 17].

O escopo do sistema toyota de produção é a eliminação/minimização de toda e qualquer perda [4]. Ohno propôs que as perdas presentes no sistema produtivo fossem classificadas em sete grandes grupos, a saber: 1) perda por super-produção (quantidade e antecipada); 2) perda por espera; 3) perda por transporte; 4) perda no próprio processamento; 5) perda por estoque; 6) perda por movimentação; 7) perda por fabricação de produtos defeituosos [13].

O TPS prima por adequar a produção à demanda, ao contrário do sistema Fordista que buscava empurrar a produção para o mercado a partir da produção em massa (grande escala). O toyotismo tem o propósito de puxar a produção, produzindo somente o que for vendido, evitando a produção em excesso (grande quantidade de estoque). O conceito de produção puxada confunde-se com a própria definição de Just In Time, que é produzir somente os itens certos, na quantidade certa e no momento certo [4].

A produção puxada na Toyota é obtida através do conceito do kanban, que é um sistema de sinalização (manual ou automatizado) que indica aos clientes e fornecedores a exata necessidade de produção de peças e/ou produtos, assim como quais os materiais faltantes e em que posto de trabalho deve ser fabricado. “O sistema kanban é um instrumento de controle da produção” [11].

Portanto, o sistema kanban tem a finalidade de controlar e balancear a produção, buscando eliminar as perdas e defeitos, permitindo uma maior rapidez na reposição dos estoques (tanto de matéria-prima quanto de produto acabado), tendo como referência a necessidade (demanda) da atividade subsequente do processo produtivo [7].

O TPS considera a introdução da automação como fator chave para o êxito do sistema. “Enquanto as máquinas estão operando, os empregados fazem serviços designados para as pessoas” [12]. Esse sistema de automação ficou conhecido como jidoka, que consiste em facultar ao operador ou à máquina a autonomia de parar o processamento sempre que for detectada qualquer anormalidade [4].

Ao contrário das máquinas e equipamentos automatizados utilizados pelo TPS, o setor de vestuário utiliza máquinas simples (na maioria das vezes do tipo doméstica) com a finalidade de produzir produtos, principalmente, visando à formação de estoques (produção empurrada). Nota-se, portanto, que o setor em questão trabalha de forma tradicional, sem utilizar nenhum método ou técnica baseada na filosofia JIT, que por sua vez, preconiza a utilização de modernas técnicas de produção baseada na redução de desperdícios/perdas, minimização dos estoques, produção puxada baseada na demanda do mercado etc. [7].

4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DO VESTUÁRIO

De forma geral, a organização do trabalho na indústria de confecções do vestuário sofreu, ao longo dos anos, uma série de transformações e modificações que permitiram o aperfeiçoamento da forma de realizar o trabalho.

Inicialmente, a confecção de artigos e peças do vestuário se resumia no trabalho de apenas um homem (artesão/alfaiate) que dominava o conhecimento de todas as etapas do processo de confecção. O trabalho do alfaiate era realizado manualmente (costura manual), desta forma, não compartilhava nenhuma etapa do processo produtivo com nenhum outro trabalhador [7].

Com o passar dos anos, o trabalho manual e exclusivo passou a ser dividido com outros trabalhadores que executavam a mesma tarefa, surgindo à divisão e especialização do trabalhador. Este, por sua vez, passou a realizar o trabalho de forma conjunta com um grupo de pessoas (alfaiates) que realizavam apenas uma etapa do processo de confecção.

Evolução da máquina de costura	
Ano	Criador / Invenção
1750	Weisenthal (Alemão residente na Inglaterra). Patenteou uma máquina de costura que imitava movimentos das mãos.
1780 – 1790	Thomas Saint (Inglês). Criou um protótipo de máquina que utilizava agulhas de ganchos, proporcionando costurar de forma contínua e em cadeia que facilitava o desmanche da costura.
1780 – 1790	John Duncan. Colocou o olhal (orifício) na ponta da agulha, derrubando a tradição milenar de fabricação de agulhas que utilizava o olhal no centro.
1786 – 1810	Balthasar Krems. Aperfeiçoou a utilização da agulha com olhal na ponta, através da utilização da linha de costura de forma contínua, possibilitando conseguir costurar com velocidade de 300 a 350 pontos por minuto.
1807 – 1839	Joseph Madersperger. Criou a primeira máquina realmente usável, que permitia entrelaçar duas linhas de costura. Porém, Madersperger não foi reconhecido em vida pela sua invenção, que acabou morrendo em total pobreza.
1829	Barthélemy Thimonner. Apresentou ao público sua máquina de ponto em cadeia simples que tinha ótimo funcionamento. Chegou a produzir 80 máquinas, e um grande número foi vendido a uma fábrica de uniformes militares. Thimonner conquistou o mérito de primeiro fabricante de máquina de costura.
1830	Georges Opdyke (Americano). Propôs a substituição das roupas sob medida (artesanal) para a confecção em série. Foi Opdyke que deu início a confecção industrial.
1831	Com o sucesso das máquinas de Opdyke, os alfaiates (artesões) de Paris se rebelaram e destruíram todas as máquinas que encontravam, alegando que a máquina não era importante e que tiraria os seus trabalhos.
1845	Elias Howe. Entrou para a história com seu invento de máquina de costura em lançadeira oscilante que permitia fazer uma máquina de igual característica, mas sem capacidade de costura.
1845	A partir desta data, as máquinas de costura se desenvolveram através de muitos melhoramentos e pode-se dizer que J. Merrit Singer foi o destaque no campo técnico e na área comercial, transformando máquinas de costura em objeto de desejo.

Quadro 01: Evolução da máquina de costura
Fonte: Carvalho (1999) adaptado por Guerra (2005)

Com o surgimento da máquina de costura mecanizada (1750) e com seu aperfeiçoamento permitindo a confecção industrial (1831), a confecção de produtos passou a ser realizada de maneira mais produtiva e eficiente devido ao surgimento de uma nova forma de produção, possibilitando, conseqüentemente, uma nova forma de organização do trabalho baseada nos

preceitos industriais. Portanto, a confecção de produtos deixa de ser um trabalho exclusivamente manual e passa a adotar características industriais desenvolvidas com base em tecnologia mecânica.

Com o passar dos anos, novas técnicas e conceitos surgiram visando melhorar e aperfeiçoar as máquinas de costura (ver quadro 01).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste estudo, buscou-se analisar as seguintes informações referentes organização do trabalho das empresas pesquisadas: forma de organização do trabalho que os funcionários desenvolvem; existência de polivalência de trabalho dos empregados; importância de se trabalhar com a polivalência; principais características que determinam a qualificação da mão-de-obra dos funcionários; e importância da qualificação dos funcionários.

a) forma de organização do trabalho dos funcionários

Quanto à forma de organização do trabalho dos funcionários, todas as empresas (100%) afirmaram que quem organiza e/ou estabelece quais são os funcionários e que tipo de atividade cada um realiza é o gerente de produção. Porém, foi identificado em duas empresas (40%), que a função do gerente de produção é desempenhada pelo dono da empresa, que realiza diversos tipos de trabalho (financeiro, produção, recursos humanos etc.), devido à falta de recursos financeiros, o que permite o acúmulo de atividades dentro da própria empresa (figura 01).

“A otimização do funcionamento de uma empresa está relacionado com sua estrutura organizacional, bem como de uma ótima comunicação em todas as áreas/setores organizacionais” [1].

O acúmulo de tarefas pode, sem dúvida, prejudicar o gerenciamento das atividades desempenhadas pelo dono da empresa (gerência de produção, por exemplo), que acaba exercendo de forma errônea algumas atribuições, ou até mesmo, negligenciando atividades em decorrência do acúmulo e priorizando outras. Ou então, delega essa responsabilidade para um outro funcionário inexperiente ou que não possua habilidades suficientes para perceber a necessidade de um gerenciamento mais eficiente.

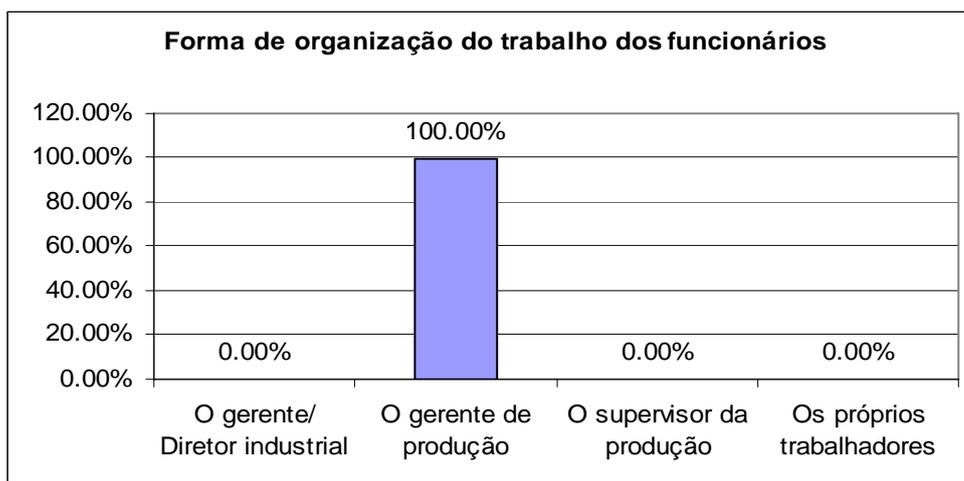


Figura 01: Forma de organização do trabalho dos funcionários

Fonte: Pesquisa direta (2005)

Os grupos de departamentos que mais se caracterizam dentro do setor de confecções, são: gerência, departamento de produção, departamento técnico, departamento comercial e departamento financeiro. A gerência funciona como sendo a área que irá coordenar os demais departamentos, bem como atribuir suas respectivas funções e tarefas dentro da empresa de confecções [1].

Sabe-se, contudo, que cada empresa apresenta uma determinada realidade que, por sua vez, pode ser considerada particular. Porém, percebe-se que estes pequenos grupos de departamentos podem ser adaptados de acordo com a realidade apresentada por cada empresa, tendo em vista, a reestruturação organizacional e departamental, visando à determinação formal das atribuições de cada departamento, assim como de cada empregado.

A organização do trabalho, para o setor de confecções, pode ser dividida em dois fragmentos, a saber: a especialização vertical das atividades (hierarquia) e horizontal (setores ou departamentos), cada uma com seus chefes e funções [14].

Portanto, o estabelecimento de uma forma de organização do trabalho mais voltada para o setor específico de confecções do vestuário tem a finalidade de melhorar o relacionamento, comunicação e atribuições das tarefas e atividades de cada empregado em sua função na empresa.

b) polivalência de trabalho dos empregados

Das cinco empresas participantes da pesquisa, três (60%) disseram que seus funcionários desempenham atividades polivalentes (multifuncionais), porém em apenas duas etapas do processo produtivo (costura e acabamento). Duas empresas (40%) afirmaram que seus funcionários não possuem nenhum tipo de polivalência (figura 02), ou seja, cada funcionário só desempenha sua própria atividade, não exercendo e não tendo o conhecimento, na prática, de todas as atividades do processo de confecção.

Duas empresas (40%) apresentam características típicas de empresas tradicionais (conservadoras), o que dificulta a introdução de uma forma de organização do trabalho mais eficiente, onde os trabalhadores exerçam atividades múltiplas, sendo capazes de ter o conhecimento de toda a operação produtiva, conseqüentemente, conseguindo entender e contribuir para a lógica de todo o processo.

A polivalência dos trabalhadores é encontrada, principalmente, nos processos repetitivos em lote. É importante destacar que as empresas de confecções do vestuário possuem a característica do sistema de produção intermitente por lote [19].

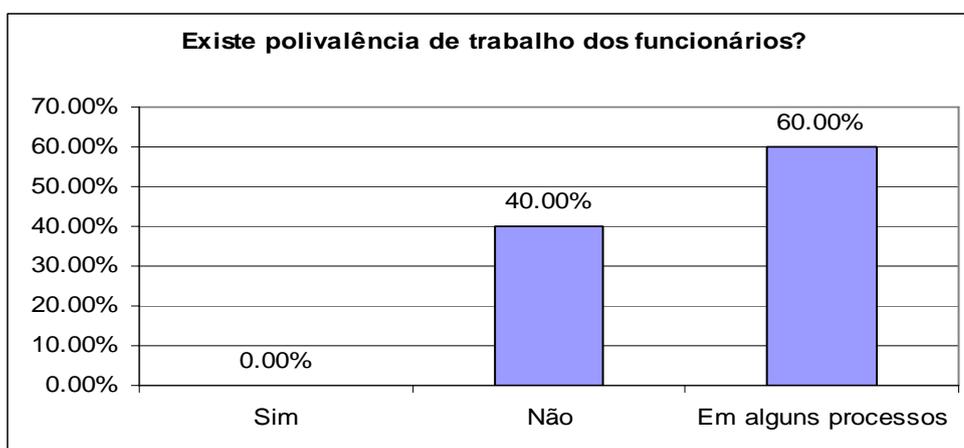


Figura 02: Polivalência de trabalho dos funcionários
Fonte: Pesquisa direta (2005)

Desta forma, a polivalência encontrada nas três empresas pesquisadas se resume a apenas duas etapas do processo (costura e acabamento). Portanto, não se estende as demais fases da confecção do vestuário, uma vez que a principal característica encontrada quanto à organização do trabalho foi a presença da monotarefa (especialização do trabalhador em apenas um tipo de tarefa/atividade).

c) Principais características que determinam à qualificação da mão-de-obra dos funcionários

A pesquisa revelou que nenhuma das cinco empresas (100%) considera seus funcionários qualificados. Dentre as justificativas referentes à não qualificação, pode-se destacar a falta de treinamento realizado por instituições de credibilidade, como SEBRAE, SENAC, SENAI etc. e que o treinamento realizado na própria empresa não agrega muito valor ao profissional, devido o conhecimento limitado que o empregado aprenderá, pois será passado (treinado) por um outro funcionário da empresa, que por sua vez já aprendeu com outro e assim sucessivamente, sem que nenhum deles tivesse recebido algum tipo de treinamento com instituições de referência do Estado de Pernambuco.

O que diferencia as grandes empresas do setor de confecções das pequenas é, entre outras características, a utilização de mão-de-obra qualificada. Portanto, esse tipo de empresa consegue melhor qualificar seus empregados devido à maior disponibilidade de recursos [8].

O que se percebe quanto à qualificação dos funcionários nas empresas de confecções do vestuário é que, quanto menor o porte da empresa menos qualificado é o trabalhador, por outro lado, necessita se especializar ao máximo no trabalho de máquinas tradicionais [7].

Quando as empresas foram questionadas quanto as principais características da qualificação da MOD, duas empresas (40%) responderam que atribuem como principais características da qualificação da mão-de-obra, o treinamento de seus empregados apenas na sua própria tarefa (função), não realizando, portanto, nenhum outro tipo de treinamento. Outras duas empresas (40%) revelaram que determinam como principais características da qualificação da mão-de-obra o treinamento de seus funcionários em múltiplas tarefas, porém se restringindo a apenas duas atividades (costura e acabamento). Contudo, apenas uma empresa (20%) percebeu como principal característica a necessidade de qualificar seus funcionários de maneira mais completa, passando a cobrar um melhor nível de escolaridade, melhor desempenho na tarefa (função) que exerce, experiência em outras funções (como por exemplo: risco, corte, costura e acabamento), tornando-o polivalente em todas os setores de atuação da empresa (figura 03).

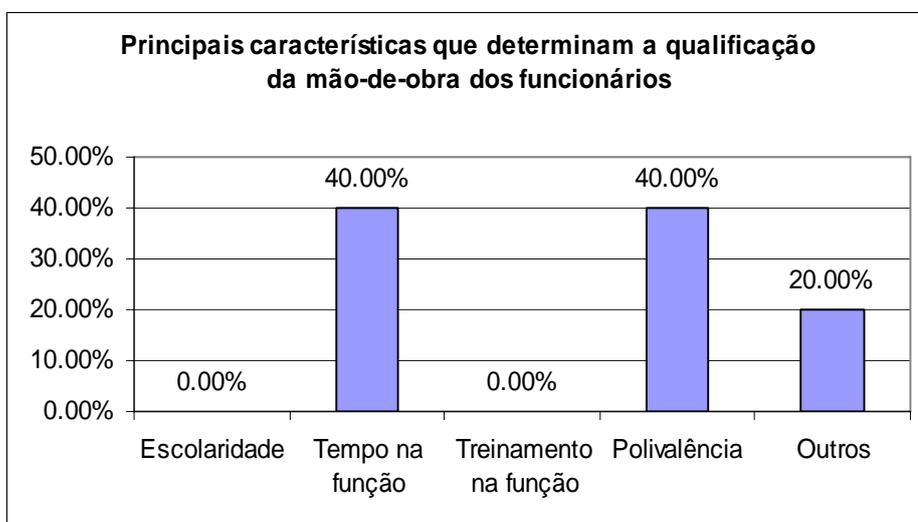


Figura 03: Principais características da qualificação da MOD
 Fonte: Pesquisa direta (2005)

Apenas uma empresa pesquisada (20%) treina seus funcionários na atividade que exerce sua função com o objetivo de torná-los especialistas, somente naquela operação. Apenas uma empresa (20%) treina seus funcionários através de instituições de apoio às pequenas empresas (SEBRAE, SENAI, SENAC etc.), visando torná-lo mais preparado para as mudanças e tendências do mercado. Três empresas (60%) não realizam nenhum tipo de treinamento, o que dificulta até mesmo a empresa conseguir se manter no mercado, pois os clientes têm exigido dessas empresas produtos diferenciados (muitas vezes personalizados) e que estejam de acordo com a tendência da moda (possuam um corte diferenciado, um melhor acabamento, um tipo de tecido mais confortável, um modelo mais *fashion* etc.). Desta forma, isso requer um treinamento mais apropriado para tentar suprir essa deficiência e atender a demanda dos novos pedidos.

6. CONCLUSÃO

Este estudo contribuiu para a percepção do modelo de organização do trabalho das empresas em estudo. Identificou-se que a existência da multifuncionalidade foi praticamente esquecida pelas empresas. As mesmas apresentam uma organização do trabalho ainda muito rígida, sendo considerado, portanto, pouco flexíveis. Os trabalhadores, de uma forma geral, ainda trabalham com monotarefas, não permitindo o conhecimento de todas as etapas do processo de confecção, mas sim, de apenas uma tarefa. Isso caracteriza, portanto, a especialização do trabalhador.

-
1. ARAÚJO, Mário de. Tecnologia do vestuário. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa, 1996.
 2. ASSIS, Marisa de. O mundo do trabalho. Rio de Janeiro, SENAI/DN, 1998.153 p. (Série Formação de Formadores).
 3. CARVALHO, Helder. História da costura.Universidade do Minho - Dep. Eng.Têxtil. Disponível em <<http://www.universidadedominho>>. Acesso em 06 jan.2005.
 4. CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.
 5. FIEPE. Cadastro Industrial 2004. Recife, 2004. 1 CD-ROM.
 6. FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1996.
 7. GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida. Gestão da produção em empresas industriais de confecção de pequeno porte: um estudo multicaso. João Pessoa: UFPB, 2005 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).
 8. LIEDKE, Elida Rubini. Inovação tecnológica, qualificação dos trabalhadores e inserção no mercado de trabalho: perspectiva comparativa (indústria petroquímica, metal-mecânica, vestuário, comércio e bancos). Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br/pesquisa/artigos/ELIDA/fim1.html>> Acessado em: 12 abr. 2005
 9. MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2000.
 10. MEGGINSON, Leon C. et al. Administração: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: editora Harbra, 1998.
 11. MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce. Administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
 12. MOURA, Reinaldo Aparecido. Kanban: A simplicidade do controle de produção. 4. ed. São Paulo: Instituto de Movimentação de Materiais, IMAM, 1989.
 13. OHNO, T. O sistema toyota de produção: além da produção em larga escala. Trad. Cristina Schumacher – Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
 14. ROSENZWEIG, Kast. Organização e Administração: um enfoque sistêmico. São Paulo: Atlas, 1989.
 15. RUDIO, Franz Victor. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
 16. SHINGO, Shigeo. O sistema Toyota de Produção do ponto de vista da Engenharia de Produção. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1996.
 17. _____. Sistema de Produção com Estoque Zero: o sistema Shingo para melhoria contínua. Porto Alegre: Arte Médicas, 1996.
 18. STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
 19. TUBINO, Dalvio Ferrari. Manual de Planejamento e Controle da Produção. São Paulo: Atlas, 2000.
 20. WOMACK, J. P.; JONES, D. T. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
 21. WOOD JR, Thomaz. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 32, p. 6-18, set. 1992.