

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**GÊNERO NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA:
ALGUMAS DIMENSÕES ESQUECIDAS**

ANTÔNIA EGÍDIA DE SOUZA

Florianópolis, 2000.

ANTÔNIA EGÍDIA DE SOUZA

**GÊNERO NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA:
ALGUMAS DIMENSÕES ESQUECIDAS**

Dissertação submetida ao curso de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional, da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de mestre em Administração.

ORIENTADORA: PROF^ª VALESKA NAHAS GUIMARÃES

Florianópolis, 2000

**GÊNERO NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA:
ALGUMAS DIMENSÕES ESQUECIDAS**

ANTÔNIA EGÍDIA DE SOUZA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional e aprovada na sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

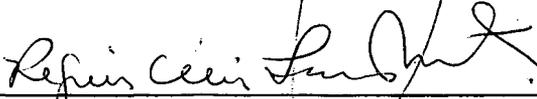


Prof. Nelson Colossi
COORDENADOR DO CURSO

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dra. Valeska Nahas Guimarães
PRESIDENTE



Prof. Dra. Regina Célia Tomaso Mioto
MEMBRO



Prof. Dr. Clarilton E. Cardoso Ribas
MEMBRO



Prof. MsC. Corália Piacentini
SUPLENTE

... Como interessa conservar as mulheres fora da força de trabalho e da competição pela herança paterna, há uma verdadeira naturalização do feminismo: tudo na mulher vem da natureza e é por natureza que está destinada a ser mãe....

Marilena Chaui

À minha mãe de adoção e coração, Odília
Às minhas sobrinhas Ana Caroline e Heloísa
que o sonho de igualdade entre sexo, raça, cor... seja plenamente realizado na
geração dessas meninas

AGRADECIMENTOS

À todas as mulheres e homens presentes nesse trabalho, que a construção de uma sociedade igualitária parta da ação de cada um;

À Prof.^a Dra. Valeska Nahas Guimarães, minha orientadora, que esteve sempre presente em todos os momentos, contribuindo para tornar essa caminhada muito mais fácil;

À todos os professores e funcionários técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina que, direta ou indiretamente, contribuíram para minha formação;

Ao Márcio e a Luciana que me brindaram com “calorosas hospedagens”;

Aos colegas e amigos do coração do NINEIT, que “seguraram as pontas” enquanto eu estava desenvolvendo esta pesquisa: Prof Clarilton Ribas, Prof^a Maria Chalfin Coutinho, Alessandra, Aline, Elaine, Felipe, Fernanda Trindade, Fernanda Corrêa, Larissa, Leonardo, Neimar;

Aos amigos “longe dos olhos perto do coração”: Aline, Mariana, Juliana, Leandro, Andrés, Javier, Gustavo (Tico);

À empresa, nas pessoas de Joaquim Guedes e Márcio Luiz Schissatti, pela gentileza e disponibilidade com que sempre me atenderam;

Às trabalhadoras que, ao longo de sua jornada de trabalho, se dispuseram a colaborar com minha pesquisa. Compartilhar dos sonhos, sofrimentos e esperança dessas mulheres foi sem dúvida a maior e melhor lição que recebi;

Aos gerentes participantes do universo da pesquisa, obrigado pela atenção e contribuição para a realização deste trabalho;

À CAPES, que me concedeu a bolsa de estudo, possibilitando-me condições materiais para construção da pesquisa;

À minha cunhada Jael, que transcreveu as fitas nos mínimos detalhes;

Ao Renato que fez a revisão do português;

Ao Sandro Cledes pela grande amizade construída durante o curso de mestrado.

ÍNDICE

LISTA DE TABELAS.....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
APRESENTAÇÃO.....	xi
<u>1. APRESENTANDO O TEMA</u>	<u>3</u>
1.1. JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DA PESQUISA.....	8
1.2. OBJETIVO GERAL.....	11
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4. JUSTIFICANDO O TÍTULO	12
<u>2. UMA LEITURA DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SEUS REFLEXOS SOBRE O MUNDO DO TRABALHO</u>	<u>15</u>
2.1. REVISITANDO CONCEITOS DE TRABALHO	16
2.2. PROCESSO DE TRABALHO NO CAPITALISMO	18
2.2.1. OS PARADIGMAS DA ORGANIZAÇÃO TAYLORISTA E FORDISTA	21
2.3. UM RETRATO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.....	26
2.4. RETRATO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA EM SANTA CATARINA	31
2.5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO FLEXÍVEL- UM NOVO PARADIGMA OU O VELHO RENOVADO?	32
2.5.1. UM DESENHO DAS INOVAÇÕES.....	37
2.5.1.1. As inovações tecnológicas.....	40
2.5.1.2. As inovações organizacionais	44
2.5.2. QUALIFICAÇÃO NO NOVO MUNDO DO TRABALHO.....	46
<u>3. TECENDO LEITURAS SOBRE TRABALHO FEMININO</u>	<u>52</u>
3.1. TECENDO CONCEITOS DE GÊNERO	56
3.2. GÊNERO NO NOVO MUNDO DO TRABALHO.....	63
3.2.1. PAREDES DE VIDRO E PISO ADESIVO.....	66
3.2.2. O NOVO E PRECÁRIO MUNDO DO TRABALHO FEMININO.....	70
<u>4. MAPEANDO O CAMINHO DA PESQUISA.....</u>	<u>76</u>

4.1. PERGUNTAS QUE NORTEARAM A PESQUISA.....	79
4.2. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	79
4.3. A EMPRESA PESQUISADA	82
4.4. COLETA DOS DADOS.....	83
4.4.1. PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	85
4.4.2. TRAJETO DA PESQUISA DE CAMPO	86
4.5. ANÁLISE DOS DADOS.....	87
<u>5. REVELANDO A PESQUISA</u>	88
5.1. A EMPRESA ARX	89
5.2. AS MUDANÇAS NA EMPRESA ARX: POR QUE O MUNDO ESTÁ MUDANDO.....	91
5.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA FÁBRICA.....	95
5.4. ESTRATÉGIAS DA EMPRESA PARA COMPETIR NO MERCADO GLOBAL.....	97
5.5. O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NO NOVO MUNDO DO TRABALHO	99
5.6. VISIBILIZANDO A MULHER NO ESPAÇO FABRIL	103
5.6.1. QUEM SÃO AS MULHERES DESSE ESPAÇO FABRIL?	104
5.6.2. OS IMPACTOS DAS NOVAS TECNOLOGIAS SOBRE O TRABALHO FEMININO	111
5.6.3. QUALIFICAÇÃO FEMININA DIANTE DO NOVO COMPLEXO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	117
5.6.4. PARTICIPAR É PRECISO NO NOVO MUNDO DO TRABALHO	124
5.6.5. O DIÁLOGO DO SINDICATO COM AS TRABALHADORAS	126
<u>6. ATANDO AS PONTAS DA PESQUISA.....</u>	130
<u>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	138
<u>APÊNDICE</u>	151

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1.** Quantidade de robôs nas indústrias no Brasil (1989 -1996).....43
- Tabela 2.** Distribuição dos ocupados por sexo e setor de atividade (Brasil -1990.....68
a 1997)
- Tabela 3.** Desigualdades salariais entre sexos em ocupações femininas no.....74
mercado formal (Brasil - 1992 e 1995)
- Tabela 4.** Número de pessoas entrevistadas na área industrial (Matriz planta.....86
Brasil)
- Tabela 5.** Número de empregados no processo produtivo na planta pesquisada..90
(em números absolutos)

RESUMO

O presente estudo lança um olhar sobre a reestruturação produtiva e o trabalho feminino no setor metalmeccânico de Santa Catarina. Busca-se fazer um estudo sobre o processo de reestruturação produtiva enfocando a categoria gênero. A pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica e exploratório-descritiva. Trata-se, também, de uma pesquisa qualitativa, ao valer-se de um estudo de caso. Utilizam-se fontes primárias e secundárias para conseguir os dados. Como fontes primárias, vale-se de entrevistas semi-estruturadas e observações. Foram ouvidas pessoas com cargos de chefia e trabalhadoras ligadas diretamente ao processo produtivo. A pesquisa revela que o impacto das inovações tecnológicas sobre o trabalho feminino é pouco significativo.

ABSTRACT

The research focuses on gender issues to study industrial restructuring on the metal-mechanic sector of the Santa Catarina State. The research follows a qualitative approach and consists of a case study in which primary and secondary sources have been checked to inform data gathering. Head-position holders and female workers directly dealing with the manufacturing process have been interviewed. The research findings point out that the impact of technological innovations on female workers is not significant.

APRESENTAÇÃO

Escrever uma dissertação é antes de tudo um desafio e “um parto”. Quando se depara com um certo fenômeno a ser compreendido, a incerteza povoa a mente do (a) pesquisador (a). São inúmeras as perguntas que se formam ao longo da trajetória. Qual o melhor jeito de apreender a realidade? Qual o caminho a ser seguido para obter o conhecimento? Ou seja, qual o melhor método?

Contudo, o consolo brota, após a incerteza, ao descobrir-se que tais perguntas não surgem somente para um (a) único (a) pesquisador (a). É um problema que atravessa séculos - os mais brilhantes filósofos tentaram responder a esse problema ao longo da história.

Os pré-socráticos defendiam que o princípio de todas as coisas achava-se na realidade natural. Na Teoria das Idéias de Platão há um conhecimento inato, e é este conhecimento inato que dá o piparote para todo o processo de conhecimento. Para investigar e conhecer um objeto precisa-se ser capaz de identificar antes este objeto. Se não, como saber o que se procura? A teoria platônica mostra que o conhecimento vem estampado na alma. Os indivíduos quando nascem trazem impresso um conhecimento, coberto por uma camada de esquecimento, que pode se tornar visível se procurado.

Discípulo de Platão, Aristóteles rejeita a Teoria das Idéias, pois acha difícil explicar a relação entre o mundo inteligível e o mundo sensível. Surge, assim, o sistema aristotélico. O conhecimento surge na *sensação* - ponto de partida do processo de conhecimento. Os sentidos, no entanto, são insuficientes, pois seu modo de contato com o real é instantâneo. Precisa-se da *memória* para reter os dados sensoriais e o conhecimento seguir seu fluxo. Da posse dos dados recebidos dos sentidos e retidos na memória, constitui-se a *experiência*. A próxima etapa é a da *arte ou técnica*. Segundo Aristóteles, é no

nível da técnica que se pode saber o porquê das coisas. A última etapa do processo de conhecimento é o *saber teórico*. Trata-se do conhecimento real, o conhecimento dos conceitos e princípios.

Dando um salto na história – passando pelo Helenismo (Estoicismo, Epicurismo, Ceticismo) e pela filosofia medieval -, chega-se ao pensamento moderno. Nesse período, a sociedade passa por momentos de grandes transformações, de ruptura com o mundo anterior (Idade Média). Com as grandes navegações que se iniciam no século XV vai ser alterada a imagem que o homem tinha da terra. As teorias científicas (Copérnico, Galileu Galilei) vão revolucionar a maneira de ver o mundo físico, dando origem a uma nova concepção de universo. Surge, ao longo desse período, grandes pensadores preocupados com a teoria do conhecimento.

Um dos primeiros pensadores modernos foi Descartes, que adota uma posição racionalista: toma a razão natural como ponto de partida do processo de conhecimento. Outra corrente dessa fase é a empirista, que se caracteriza pela valorização da experiência sensível como fonte de conhecimento. A concepção empirista do conhecimento tem seu ponto de partida no método indutivo, a probabilidade.

Kant aparece para questionar o método cartesiano. Na sua *Crítica da razão pura* argumenta que o sujeito do conhecimento resulta da contribuição das faculdades da sensibilidade e do entendimento. Hegel, outro filósofo dessa época, critica Kant por este não perguntar nem pela origem nem pelo processo de formação da consciência subjetiva. A filosofia de Hegel funda-se na compreensão do mundo através da história.

Influenciado pela filosofia de Hegel e pelos “hegelianos de esquerda”, Max desenvolve sua filosofia a partir de uma crítica ao idealismo desses pensadores através de seu *materialismo histórico*.¹

¹Esse apanhado geral sobre a história do conhecimento foi apreendido por mim durante a disciplina Teoria do Conhecimento, realizada no Departamento de Filosofia da UFSC em 1999. O objetivo aqui não é de fazer um estudo aprofundado, mesmo porque seria tema para uma tese, mas sim mostrar quanto é complexo realizar uma pesquisa, seja ela de graduação, mestrado ou doutorado e também como é difícil escolher um método que resolva o problema de pesquisa.

No século XX, como consequência da crise do século anterior, das transformações (sociais, políticas e econômicas) ocorridas ao longo da história da humanidade e da segmentação das áreas do saber humano, discute-se qual a melhor maneira de se obter o conhecimento. Surgem vários movimentos filosóficos, como o positivismo, a fenomenologia, a dialética, a psicanálise, o estruturalismo, o existencialismo.

Além disso, neste mesmo século, as novas descobertas científicas provocaram transformações profundas em nossa maneira de conceber o conhecimento. Entre as descobertas que contribuíram para olharmos o mundo de forma diferente, duas merecem destaque. A primeira foi a revolução da informática, que levanta algumas questões como: Seria o pensamento uma característica do ser humano, ou seria possível construirmos máquinas que pensam? Qual o critério para decidirmos se os supercomputadores podem pensar?. A segunda descoberta foi a engenharia genética, a possibilidade de criar novas espécies ou de manipular as características de uma espécie. Estas descobertas científicas levantam a questão sobre o limite e as possibilidades que o homem tem de buscar o conhecimento.

Simultaneamente aos questionamentos filosóficos a respeito de como se adquire o conhecimento, tem-se o desenvolvimento social, político e econômico e assim o surgimento da sociedade organizacional. Esta retratou um avanço inabalável da razão, da liberdade e da justiça, com a possibilidade de acabar com a ignorância, a coerção e a pobreza.

Contudo, ficou evidente que o estudo e a prática organizacional já não poderiam ser mais aqueles praticados no começo. A promessa do progresso material foi pulverizada em uma grande diversidade de discursos. A crença de que o avanço tecnológico e a administração científica seriam a solução para todos os problemas organizacionais parece mais um pesadelo.

Devido aos problemas apresentados no decorrer dos séculos, os estudiosos de organizações “encontram-se numa posição histórica e num contexto social em que as certezas ideológicas e os remendos técnicos”

(Reed, 1998, p.62) que antes serviam de base para sua disciplina parecem começar a desmoronar.

Ao se deparar com um mundo interconectado e interdependente, mas de maneira desigual e irregular, “onde a organização e os tipos peculiares de organizações representam problemas, tanto em termos conceituais quanto práticos, (...) uma visão administrativa dominante (...) só pode ser obtida de forma limitada” (Jones, 1994, p. 208, apud Reed,, 1998 p. 81).

Para entender e analisar as complexidades dos estudos organizacionais, a Ciência da Administração apresenta um número ilimitado de possibilidades de investigação dos fenômenos organizacionais. Sua amplitude, vasta, engloba o estudo de fenômenos tão distintos entre si que se pode mesmo questionar a consistência epistemológica do saber administrativo, saber este resultante da operância correlata de variáveis múltiplas e interdisciplinares. A economia, a sociologia, a informática, a psicologia, as ciências contábeis e a antropologia são áreas de conhecimento humano tão fundamentais para a compreensão do processo administrativo quanto a própria teoria das organizações.

A compreensão dos fenômenos administrativos requer, para a construção de sua respectiva ciência, a adoção de um caminho orientador da investigação da realidade, ou seja, exige a escolha de um método de pesquisa.

Devido à referida pluralidade de variáveis operantes nesta realidade, parece improvável legitimar a eleição de um único método para a condução da pesquisa. Embora este processo de decisão dependa também das crenças do pesquisador, dos recursos a sua disposição para empreendê-la e do contexto sócio-político-cultural que o cerca, as características do fenômeno administrativo conduzem *de per si* a inviabilidade de se manipular um único método - quantitativo ou qualitativo. O que cabe discutir é a adequação de cada um destes caminhos na busca da compreensão de dados fenômenos e em condições peculiares.

Percebe-se que um determinado fenômeno pode estar subordinado não só às teorias explicativas que o (a) pesquisador (a) elege, mas também a sua

visão de mundo, ou sua ideologia, que fornecerá o substrato da sua crença na forma como a sociedade se mantém. Como foi mencionado acima, nos estudos organizacionais parece não existir uma teoria suficientemente abrangente para compor todos os fenômenos e muito menos fornecer todas as respostas passíveis de serem levantadas

Dentro dessa perspectiva, as abordagens de gênero em estudos organizacionais têm-se mostrado bastante diversificadas. Como o foco deste trabalho é o estudo de gênero, pretende-se resgatar, na literatura, algumas abordagens utilizadas para tais questões. Contudo, por não ser objetivo da pesquisa trabalhar as questões epistemológicas e metodológicas dos estudos feministas, a exposição será concisa.

Nos últimos 30 anos constata-se, no Brasil e no mundo, que as mulheres continuam submetidas à segregação setorial e à ocupacional - para o grosso do contingente feminino no mercado, as chances de trabalhar continuam restritas a determinados setores econômicos. A desigualdade salarial entre os sexos é um fenômeno que se verifica mesmo quando as mulheres apresentam os mesmos requisitos de escolaridade, número de horas trabalhadas e posição na ocupação do que os homens. Além disso, em organizações transnacionais em países em desenvolvimento, as mulheres, que tradicionalmente ocupavam os empregos de pior remuneração e de maior nível de exploração, estão ficando desempregadas, à medida que os homens começam a aceitar os baixos salários e a ocupar essas vagas.²

Embora tem-se mostrado a necessidade de estudar as questões de gênero alguns estudiosos creditam que o feminismo foi longe demais no que se refere a beneficiar mulheres em acusações de discriminação. Outros, contudo, acreditam que os estudos feministas ainda não representam um avanço porque se restringe a pessoas brancas, ocidentais e de classe média.

² As informações contidas neste parágrafo foram apreendidas por mim durante a pesquisa de campo e a leitura dos diversos textos para construção do trabalho. Entre eles pode-se citar: pesquisa sobre trabalho feminino da Fundação Carlos Chagas e do DIEESE.

Parafrazeando a psicanalista inglesa Juliet Mitchell, pode-se dizer que as questões, sejam elas históricas, sociológicas, geográficas, organizacionais, etc., a partir de uma perspectiva de gênero adquirem outro sentido. Gênero é uma categoria que faz pensar de modo diferente sobre qualquer tema.

Dentro da multiplicidade de forma de estudar a categoria de gênero surgem, ao longo dos anos, várias formas de abordá-la. Entre as abordagens feministas encontradas na literatura pode-se destacar: a liberal, a radical, a psicanalista, a marxista, a socialista, a pós-estruturalista e a terceiro-mundista.

A perspectiva liberal surge na tradição política liberal dos séculos XVIII e XIX, período em que o domínio da igreja e do feudalismo cediam passagem para o desenvolvimento do capitalismo e da sociedade civil e em que as aspirações por igualdade, liberdade e fraternidade levavam a questionar os antigos paradigmas.

A visão da sociedade estava baseada na crença de que os indivíduos vivem em um mundo de recursos escassos, onde cada um tenta assegurar para si a maior porção de recursos possível. A sociedade justa é aquela que permite aos indivíduos exercer autonomia e satisfazer seus desejos por meio de um sistema de direitos individuais. O indivíduo é visto como autônomo, dotado de racionalidade e que tem interesses, independentemente dos interesses dos outros indivíduos.

E qual era o papel da mulher nessa sociedade? Não era dada permissão às mulheres de terem bens (propriedades) e de exercerem o direito do voto. Com a passagem de uma forma de produção econômica centrada no lar para uma economia industrial, as mulheres foram se tornando mais isoladas e dependentes economicamente. A concepção que se tinha de sexo/gênero era de que sexo faz parte da condição biológica natural e de que o gênero é socializado em seres humanos sexuados pelo comportamento adequado a cada sexo. As posições epistemológicas estavam galgadas no positivismo, em que estava presente uma objetividade neutra em relação ao gênero. As referências

metodológicas eram ciência social positivista; experimentos laboratoriais; análises correlacionais e quantitativas.

Da agenda reivindicada pelos (as) estudiosos (as) constava: tratamento diferenciado para homens e mulheres, porém eqüitativo; homens e mulheres libertos dos papéis de gênero opressores; personalidade humanística para todos (total engajamento na comunidade humana).

A teoria radical originou-se nos anos 60 deste século em função da insatisfação da mulher com o sexismo. O gênero é uma construção social que assegura a subordinação das mulheres aos homens, “é um princípio que organiza a sociedade patriarcal, e que está na origem de todos os outros sistemas de opressão” (Jaggar, 1983 apud Calás e Smircich, 1998, p. 280). Os defensores dessa teoria acreditam que um conhecimento holístico centrado no feminismo é possível fora das estruturas patriarcais. No campo metodológico privilegiam os estudos de casos e grupos de conscientização.

A teoria radical aplicada aos estudos organizacionais contribuiu para mostrar as possibilidades e as visões de mundo fora dos limites patriarcais, apresentando práticas alternativas e organizações alternativas que refletem valores feministas (igualdade, comunidade, participação e integração). O feminismo radical defendeu a construção de espaços das mulheres dirigido à suas necessidades, como centros de apoio a vítimas de estupro, livrarias, galerias de arte entre outros. Tais espaços serviriam para articular e valorizar o que é desvalorizado pela cultura masculina.

A abordagem psicanalista feminista surgiu a partir da psicanálise freudiana. No entanto, de modo geral, ela nega o determinismo biológico das interpretações psicanalíticas tradicionais de gênero e sexualidade. “Arranjos sociais específicos levam a distinções no desenvolvimento psicológico feminino e masculino, o que pode ser alterado pela mudança das condições estruturais que produzem o desenvolvimento desigual de gênero” (Fax, 1990; Tong, 1989 apud Calás e Smircich, 1998, p. 291).

As posições epistemológicas da teoria psicanalista feminista estão embasadas na crença de que as mulheres têm um modo de conhecer, diferente dos homens, em virtude de diferentes desenvolvimentos psicosssexuais. As metodologias preferidas são estudos de casos clínicos, focalizando relações sociais em contextos específicos e processos de desenvolvimento, e histórias de vida. Os estudos dão ênfase ao desenvolvimento psicosssexual na formação de estruturas sociais patriarcais. Registram a possibilidade de práticas organizacionais positivas centradas nas orientações e experiências psicosssexuais femininas.

Em oposição às teorias anteriores surge, em estudos organizacionais, a teoria marxista feminista a partir da teoria marxista. Esta surge ao questionar o capitalismo e o liberalismo político. Contrapondo-se à com a teoria liberal, que entende o homem como ser racional e autônomo, o marxismo propõe o materialismo histórico como determinante da natureza humana.

A teoria feminista influenciada pelo pensamento marxista explica gênero e identidade de gênero através de definições estruturais, históricas e materiais. Dentro dessa visão, “gênero e classe são categorias sociais, caracterizadas por relações de dominação e opressão, funcionando como um determinante de padrões estruturais na sociedade”(Calás e Smircich, 1998, p. 294).

As posições epistemológicas fundam-se no argumento de que o feminismo necessita adotar o ponto de vista de uma classe oprimida sob o capitalismo, pois assim representa os interesses da sociedade em sua totalidade. No âmbito metodológico, a econometria (análises históricas de dados macrosociais) é privilegiada.

Enquanto ocorria uma disputa entre as teorias supracitadas, aparece, nos anos 70, a teoria socialista feminista. Tinha como objetivo sintetizar as teorias feministas marxista, psicanalítica e radical. Para isso, o propósito da teoria socialista feminista era embeber-se das virtudes de cada uma dessas correntes e, também, superar suas limitações.

A corrente socialista feminista concebe a natureza humana como uma criação histórica e cultural. Dentro dessa perspectiva, o gênero é formado, processual e socialmente, por meio de diversas interseções de sexo, raça, ideologias e experiências de opressão sob o patriarcalismo e o capitalismo. “Gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre sexos e uma forma primordial de significação de relacionamentos de poder”(Scott, 1986 apud Calás e Smircich, 1998 p. 295).

Vale ressaltar que a teoria socialista feminista é constituída por duas formas de abordagens principais: teoria sistêmica dualista e teoria sistêmica unificada. A primeira julga o capitalismo e o patriarcado como fenômenos separados que interagem mutua e dialeticamente.³ A abordagem sistêmica unificada considera os relatos sobre a determinação material do patriarcado como promotores de uma dicotomização entre as esferas familiar e econômica, que não perguntam quando e como essa divisão ocorreu e se sustenta.⁴

As posições epistemológicas da teoria socialista feminista estão focadas na compreensão da sociedade contemporânea, e as metodologias preferidas são estudos de caso e etnografias institucionais.

Outra teoria feminista encontrada na literatura é a pós-estruturalista,⁵ situada nas críticas pós-estruturalistas francesas contemporâneas do conhecimento e da identidade. Está sedimentada na natureza discursiva da realidade social e da subjetividade, e na natureza não-essencial. Enfatiza que a linguagem⁶ permite questionar os limites impostos ao conhecimento por certos discursos privilegiados. Os defensores dessa teoria argumentam que sexo e gênero são práticas discursivas que constituem subjetividades

³ Para a abordagem sistêmica dualista “o capitalismo é sempre um modo de produção material e historicamente determinado, e o patriarcado é considerado tanto uma estrutura material como ideológica” (Calás e Smircich, 1998, p. 296).

⁴ Essa teoria foi defendida por Young em 1980.

⁵ Também conhecida como pós-moderna.

⁶ Para essa teoria a linguagem não é apenas maleável ao longo do tempo, mas também ambígua e excessiva: qualquer termo é capaz de significar uma multiplicidade de coisas e idéias, em qualquer ponto do tempo. À medida que o “conhecimento” depende da possibilidade de representar uma realidade existente fora de sua representação e da linguagem, a correspondência entre um e o outro pode ser facilmente questionada (Calás e Smircich, 1998).

específicas por meio de poder e resistência na materialidade dos corpos humanos.

Do ponto de vista dos estudiosos da teoria feminista pós-estruturalista, a posições epistemológica é problematizada pela heterogeneidade de posição do sujeito e das identidades sociais, isto é, não há “sujeitos do conhecimento” para sustentá-la.

Em virtude disso as metodologias mais utilizadas são análise de discurso e desconstrução, genealogias foucaultianas.⁷

Como consequência das críticas feitas às teorias ocidentais dos países ricos, vem se configurando nos últimos 10 anos a teoria terceiro-mundista feminista. As suas críticas consistem no fato de que os defensores das teorias feministas liberal, radical, psicanalítica e socialista, em suas pesquisas, focavam somente os sujeitos dos países desenvolvidos, brancos, de classe média e heterossexual.

Os estudiosos da teoria terceiro-mundista acreditam que o conceito de gênero constituído no Ocidente, mais precisamente nos países desenvolvidos, apresenta problemas. Pelo fato de estarem localizados em culturas e histórias específicas abrem a possibilidade de outras configurações de gênero e de relações mais complexas entre homens e mulheres, no contexto das múltiplas opressões produzidas pelo capitalismo.

Em linhas gerais, as posições epistemológicas são de que o conhecimento é um sistema de relações de poder imposto pelo Ocidente rico. Contudo, acredita-se que os conhecimentos dos “outros” também são possíveis. As metodologias preferidas têm sido análise de conteúdo de discursos, desconstrução/reconstrução pós-colonialistas e testemunhos escritos.

⁷ A teoria pós-estruturalista está sedimentada em três correntes-base. A primeira é o feminismo francês, que é adepto do pensamento de Jacques Lacan, Jacques Derrida e também Freud. A Segunda corrente, representada na teoria anglo-americana, se desenvolve a partir da argumentação de Michel Foucault sobre poder e conhecimento e os pontos de interseção entre corpo, discursos e práticas. A terceira, o feminismo pós-moderno, é formada por abordagens de diversas fontes, porém compartilhando algumas preocupações semelhantes (Calás e Smircich, 1998).

Para encerrar esta discussão sumária , gostaria de dizer, parafraseado as autoras⁸ que deram sustentáculo para a construção deste capítulo, que qualquer texto de hoje não sobrevive ao teste do tempo ou, talvez, resiste até a próxima dissertação sobre o mesmo tema. Afinal, acredito em fenômenos culturais, históricos e não universais.

As abordagens feministas descritas mostram que se tem um caminho longo a percorrer e que, através delas, tem-se um dos poucos espaços restantes para criticar e refletir sobre os excessos e a violência cometidos pelo capitalismo global contemporâneo. É suficiente passar os olhos sobre publicações de negócio para perceber que não somente as desigualdades estão crescendo, mas também existe um discurso que reafirma que estas são uma condição normal para todos os seres humanos. Por isso, a contribuição deste trabalho é “manter uma posição a partir da qual se desnaturalizem essas condições, e se continue a questionar a discriminação e a opressão causadas pelas formas contemporâneas do capitalismo, freqüentemente com amplas implicações em atitudes organizacionais” (Calas e Smircich, 1998, p. 310).

⁸ Os parágrafos relativos as teorias feministas foram construídos a partir de (Calás e Smircich, 1998). “Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais”. In: *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Editora Atlas, 1998. Essas autoras trabalham mais detalhadamente as teorias feministas. Assim, aconselha-se, aos interessados que queiram ir mais a fundo ao assunto, consultar o texto supracitado.

1. APRESENTANDO O TEMA

A compreensão dos problemas em nosso mundo social dinâmico requer um novo paradigma da política social, transcendendo toda a 'política de identidade'... Buscar os interesses separados das mulheres não é a forma mais adequada e provoca, até mesmo, mais divisão. Em vez disso, deve haver uma nova visão de comunidade - precisamos reenquadrar nosso conceito de sucesso... As "questões das mulheres" são sintomas de problemas que afetam a todos... Nossa tarefa agora é a de sair dessa polarização para uma noção de comunidade que possa unir a todos como pessoas decentes. Será que as mulheres estão fortalecidas o suficiente para se juntar aos homens e, eventualmente, conduzi-los rumo a essa nova era?"

Betty Friedan

Vive-se neste final de século uma aceleração histórica. Ocorrem profundas mudanças econômicas, sociais, técnicas e culturais numa escala mundial. Mudaram as crenças no desenvolvimento contínuo e linear. Os países foram forçados a integrarem-se em blocos regionais. Essas transformações são simultaneamente promissoras e preocupantes e têm merecido atenção de vários teóricos e pesquisadores.

Dos debates emergem conceitos como sociedade pós-industrial e sociedade pós-moderna (Touraine, 1969, Lyotard, 1986). Os novos acontecimentos e as novas percepções levam a pensar na instauração de um novo paradigma (Harvey, 1992). No contexto de reestruturação produtiva, perfilham-se várias teses a respeito das mudanças na organização do trabalho.

O primeiro argumento é o da expansão de algumas atividades, nas quais as características de trabalho se modificam. O trabalho rotineiro cede lugar ao trabalho complexo, exigindo elevados níveis de educação, de autonomia de decisão e de capacidade de resolver problemas. O mercado de trabalho busca profissionais qualificados, criativos e capazes de inovar.

Conforme os fiéis seguidores da tese pós-taylorista, as novas tecnologias tendem a criar as estruturas organizacionais horizontalizadas, a flexibilização do trabalho e o método de gestão participativo. Tal ponto de vista sugere a dissolução da fronteira entre trabalho intelectual e manual, além do aumento do caráter coletivo de trabalho em função dos sistemas de comunicação. A era pós-taylorista significa passar de uma organização de trabalho com postos fixos, no tempo e no espaço, para uma organização em equipes móveis e polivalentes com mobilidade espacial e intercâmbio de funções (Salerno, 1994).

No questionamento sobre as teses clássicas, destaca-se a perspectiva marxista ao sustentar que as novas tecnologias conduzem às formas organizacionais neo-

tayloristas. As conseqüências manifestam-se em decisões centralizadas, desqualificação profissional e aumento dos conflitos nas relações de trabalho. Isso acontece porque a estratégia patronal, inerente ao modo de produção vigente, pretende reproduzir e reforçar o seu controle sobre o processo produtivo (Kovács, 1999).

Restam, ainda, as teses do fim do emprego com base no argumento de que as novas tecnologias levam à destruição das possibilidades de trabalho qualificado e, também, à redução global do trabalho. O desenvolvimento tecnológico elimina as profissões já existentes e, ao mesmo tempo, cria outras em que o trabalho vivo deixa de ser indispensável à produção. Segundo essa tese, as novas profissões ligam-se diretamente ao setor do conhecimento. Contudo, esse setor garante postos de trabalho apenas para uma elite - que controla a tecnologia e as forças produtivas - porém é incapaz de criar novos postos de trabalho para os milhões que foram excluídos (Vieira, 1989).

A revolução tecnológica permite maior flexibilidade e integração entre os diversos setores da empresa e desta com os seus fornecedores e consumidores. O elemento principal do novo padrão tecnológico é a informática, que possibilita armazenar e processar informações com enorme rapidez. Esse novo padrão tecnológico oferece as bases para o desenvolvimento de novos métodos organizacionais, entre os quais podemos pontuar os seguintes: a manufatura celular, o *just in time/kanban* e os programas de qualidade na organização. As técnicas como 5S, Sol ou *housekeeping*, *Kaizen*, *CCQ* são utilizadas como estratégias para o TQC – Programa de Qualidade Total. Elas objetivam estimular novos comportamentos, práticas, condutas e disciplina por parte dos trabalhadores no interior da organização.

Na nova forma de organizar a produção, desenvolvida no Japão, (toyotismo, ohnoismo ou modelo japonês), a produção é flexível, isto é, fabricam-se muitos modelos, em pequenas quantidades, porém em grande número

agregado. A reposição do produto ocorre à medida que o mesmo vai sendo consumido. Ou seja, a produção só acontece se estiver ocorrendo o consumo. As empresas trabalham com estoque de dias ou mesmo, horas. O *kanban* alimenta o funcionamento da produção *just in time*, possibilitando um fluxo contínuo entre fornecedores de componentes e a fábrica.

A idéia central do toyotismo é desenvolver formas, no interior das organizações, de evitar perdas e defeitos. Para isso, é fundamental uma nova concepção de linha de produção e um novo perfil de trabalhador. Surge, assim, "nova organização" do trabalho em torno de postos polivalentes, com a substituição dos "trabalhadores parcelares" por "trabalhadores polivalentes" (Coriat, 1994). Esse pode-se dizer, é um dos pontos de ruptura do toyotismo com o taylorismo/fordismo, pois neste a organização da produção estava sedimentada na parcelização e na repetitividade do trabalho. Já o toyotismo, através de certa polivalência e multifuncionalidade dos homens e máquinas, e do tempo partilhado, baseado em tarefas múltiplas e agradáveis, adotaria uma solução capaz de romper com o velha forma de organização do trabalho.

Contudo, parece que o toyotismo, pelo menos no Brasil, não conseguiu realizar o seu principal objetivo, capaz de conduzir os trabalhadores ao comprometimento e promover uma parceria entre capital e trabalho. Percebe-se que a nova organização do trabalho contribui para a mera reprodução da superexploração do trabalho sob novas bases técnica-organizacionais.

O aumento das taxas de desemprego e a exclusão social figuram como os principais problemas a serem enfrentados pela sociedade contemporânea, especialmente a partir da década de 90. De acordo com relatório recente da Organização Internacional do Trabalho (OIT), mostra que as causas do fenômeno podem estar relacionadas ao surgimento de novas tecnologias e à legislação que regula a relação capital x trabalho.

Quando se coloca, na moldura da reestruturação produtiva, em pauta a categoria gênero, as questões levantadas tornam-se mais problemáticas ainda. Na visão de Hirata (1994, p.136), “as repercussões dos novos modelos de organização e desenvolvimento industriais não são as mesmas quando se consideram os pontos de vista dos homens e das mulheres”. Acrescenta, ainda, que os impactos das reestruturações produtivas sobre a qualificação ou sobre a formação profissional não apresentam a mesma extensão, o mesmo significado e o mesmo alcance quando se referem a trabalhadores, homens ou mulheres.

Hirata e Rogerat (1989) denunciam o caráter invisível do trabalho das mulheres quando se trata do tema “tecnologia e divisão do trabalho”, definido como uma “apropriação masculina da tecnologia”. As autoras, ao analisarem o impacto do desenvolvimento tecnológico em vários setores de atividades, argumentam que o movimento de desqualificação, consecutivo à introdução de novas tecnologias, está longe de ser linear. A análise, realizada em diversos setores, indica que eles se comportam de maneira diferenciada ao considerar os efeitos produzidos sobre a mão-de-obra masculina e a feminina. Como evidência empírica, pode-se destacar também os trabalhos de Leite e Shiroma (1995), Guimarães (1995) e Souza (1997) que ao estudar diversos setores industriais detectam essa mesma problemática.

É consensual entre os pesquisadores enfatizar que as diferenças de gênero são construídas socialmente e presentes em todas as estruturas sociais, em particular, na estrutura hierárquica das organizações tradicionais. Na visão de West e Fenstermaker (1997), o gênero é composto por códigos de conduta que regem, segundo o sexo, os membros da sociedade. Em torno do gênero é estruturada a divisão entre o trabalho remunerado e o trabalho familiar, sendo o último destinado às mulheres. Essa lógica também se percebe na estrutura da divisão do trabalho remunerado entre ocupações e posições mais valorizadas. Há uma concentração maior de homens nos trabalhos

valorizados; em contrapartida, os trabalhos de menor prestígio e recompensa são os destinados às mulheres.

No últimos anos, constata-se no Brasil que as mulheres continuam submetidas à segregação setorial e à ocupacional. Para o grosso do contingente feminino no mercado, as chances de trabalhar continuam restritas a determinados setores econômicos, principalmente o setor de prestação de serviços, e a grupos de ocupações em que sua presença já é tradicional, como professoras, pessoal de enfermagem, secretárias, recepcionistas. A desigualdade salarial entre os sexos, por sua vez, é um fenômeno que se verifica mesmo quando as mulheres apresentam os mesmos requisitos de escolaridade, número de horas trabalhadas e posição na ocupação do que os homens

Procura-se nesse universo dar visibilidade à categoria gênero em sua relação com o trabalho, buscando visualizar alguns questionamentos ligados ao trabalho feminino e ao modo como ele está sendo afetado (aspectos positivos e/ou negativos) pelas mudanças tecnológicas e organizacionais. Assim, poder-se-ia questionar se o processo de mudança tecnológica e organizacional abre maiores e melhores oportunidades de participação para as mulheres na nova organização de trabalho. Poder-se-ia introduzir algumas perguntas. As novas tecnologias e as mudanças organizacionais apontam para uma diminuição da segmentação horizontal e vertical de gênero? As condições de trabalho das mulheres estão melhores com a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais?

1.1. Justificativa e importância da pesquisa

O esforço empreendido pelos teóricos do feminismo acentua-se, em especial, a partir da década de 60, quando o movimento busca uma nova configuração do gênero

como categoria de análise. Essa virada colhe resultados inovadores e capazes de enriquecer os estudos sociais nas áreas de história, antropologia, educação, sociologia e saúde. A aplicação dessa nova categoria à administração praticamente não tem sido encaminhada com a frequência desejável. No Brasil, quando ocorre, ela atém-se ao trabalho de executivas e gerentes, motivo pelo qual constitui um desafio instigador o estudo da questão de gênero sob a ótica de gestão das organizações no setor operacional.

A articulação das categorias gênero e trabalho possibilita não só uma redefinição do conceito de força de trabalho, mas do próprio reconhecimento de que o capital dialoga com os gêneros masculino e feminino, tornando evidente a sua capacidade e o seu interesse tanto de discriminar a mão-de-obra a ser utilizada em postos específicos de trabalho e casos particulares de fabricação quanto de sexualizar as próprias ocupações.

É interessante destacar de igual forma a necessidade de estudos qualitativos dessa questão. Segundo Bruschini (1998), desde a década de 60 tem sido intensificada a pesquisa sobre o trabalho feminino a partir de várias perspectivas. No entanto, na prática ainda utiliza-se para esses estudos dados secundários, produzidos por órgãos oficiais como o IBGE, em virtude dos gastos elevados de tempo e dinheiro para a realização dos levantamentos primários.

É preciso ter claro que, como ocorre em qualquer campo do conhecimento, as fontes secundárias não dispõem de todos os dados necessários, mas precisam ser complementadas por estudos qualitativos (...). Para viabilizar um trabalho crítico sobre a produção das estatísticas, as pesquisas qualitativas, de menor alcance e maior profundidade, desempenham um papel fundamental, permitindo o desvendamento de conceitos e seu esclarecimento (Bruschini, 1998, p.291).

Complementando a argumentação acima exposta, deve-se destacar que “descobrir as mulheres significa algo mais que revelar sua presença por meio de

estatísticas (...), ainda que esse seja um passo absolutamente fundamental para começar a situar o problema”. É necessário saber a localização exata das mulheres daí ante às tarefas que realizam e o seu posicionamento nos processos produtivos. “Descobrir as mulheres, incorporar a variável gênero quando analisamos o trabalho e a classe trabalhadora (...) significa repensar o próprio conceito de trabalho e as múltiplas realidades a ele relacionadas” (Abramo, 1998, p. 40).

Outro motivo relevante parte da constatação de que as pesquisas sobre reestruturação produtiva despertam interesse por parte de muitos estudiosos da organização. No que tange ao tratamento dispensado à categoria gênero no meio acadêmico, ela parece ser objeto de poucos trabalhos. Dessa forma, a discussão do problema é pertinente pela possibilidade de contribuir para o aperfeiçoamento dos conhecimentos já existentes sobre o assunto, quer em seus aspectos teóricos, quer em seus aspectos de experiência objetiva.

É importante dizer que, apesar de vários estudos constatarem o encolhimento da classe operária industrial nos últimos anos, não se pode deixar de destacar a fragmentação de classe nos seus aspectos de gênero, culturais, étnicos e etários, que se acentuaram no final deste século. Com a mundialização do capital (Ianni, 1994) cresce o número de mulheres no mercado de trabalho, aumenta a participação trabalhadores imigrantes e é patente o crescimento do grupo da terceira idade no mercado de trabalho. O novo contingente de trabalhadores vai integrar-se no novo e precário mundo do trabalho. Essa nova feição do mundo do trabalho exige novas estratégias sindicais, políticas governamentais e ações gerenciais estratégicas.

O que parece estar implícito, quando se discute o novo mundo do trabalho, é que a classe operária não se extingue totalmente. Assume novas feições, adequada à nova materialidade do capital. Torna-se mais complexa, mais heterogênea, sofre um processo de diferenciação (Lojkine, 1993). De acordo com

Mészáros apud Alves (2000, p. 70), "o novo modo de *existência* do trabalho assalariado não elimina o seu *ser* como constituinte do antagonismo estrutural do capitalismo - as relações estruturais da sociedade capitalista permanecem fundamentalmente as mesmas".

A perspectiva de estudar a indústria metalmecânica em Santa Catarina constitui-se em um passo de importância tanto para o conhecimento acadêmico, teórico e prático quanto para a ampliação de alguns estudos já realizados na área, mas que não enfocaram, ainda, a categoria gênero. A maioria dos estudos realizados sobre os processos de reestruturação produtiva e de modernização tecnológica estende-se por vários setores de atividades, porém muito pouco foi efetuado para tornar visível o trabalho feminino, em destaque, em Santa Catarina.

Acrescenta-se, ainda, que a presente pesquisa busca oferecer subsídios tanto para a atuação de dirigentes e profissionais, que lidam com as pessoas na organização estudada, como para as possíveis aplicações de suas linhas gerais em outras organizações, que tenham uma real preocupação com o ser humano na sua multidimensionalidade, e, também, em sindicatos e na própria academia.

1.2. Objetivo geral

➤ Estudar, no contexto da reestruturação produtiva, as implicações das inovações tecnológicas e organizacionais sobre o trabalho feminino, objetivando identificar até que ponto as potencialidades presentes na nova organização do trabalho estão afetando, tanto em seus aspectos positivos como nos negativos, as condições de trabalho da mulher operária.

1.3. Objetivos específicos

- Investigar os tipos de inovações tecnológicas e organizacionais que foram introduzidas nas organizações pesquisadas.
- Identificar de que maneira estão alocadas as mulheres na estrutura organizacional.
- Avaliar o grau de envolvimento das mulheres nas inovações tecnológicas e organizacionais, tais como os programas de qualidade total e gestão participativa.
- Conhecer as políticas de seleção, contratação e desenvolvimento da mão de obra feminina nas empresas objeto do estudo.
- Examinar a relação existente nas empresas pesquisadas entre as inovações tecnológicas e inovações organizacionais e a qualificação do trabalho das mulheres.
- Analisar a visão sindical sobre as condições de trabalho das mulheres no setor industrial.

1.4. Justificando o título

A palavra dimensão utilizada no título do trabalho foi tomada para designar o número de variáveis (inovações tecnológicas, remuneração, participação,

flexibilização, diversidade, estrutura organizacional) existentes numa organização de trabalho que podem ser analisadas. No entanto, quando se coloca na tela da categoria gênero essas variáveis, constata-se que algumas ou muitas dimensões não são consideradas ou, quando são, percebem-se grandes diferenças. Um exemplo disso é a questão salarial. As mulheres ganham menos do que os homens mesmo que tenham o mesmo vínculo de trabalho trabalhem o mesmo número de horas e tenham a mesma escolaridade que eles.

Outro exemplo de dimensão que pode ser analisada sob a tela da categoria gênero é a flexibilização. Em função da globalização e conseqüentemente da exacerbação da concorrência, surge um novo e precário mundo do trabalho adequado à lógica da acumulação flexível. Com o discurso de "fábrica mínima", ou de *lean production*, desenvolve-se uma rede de pequenas empresas de fornecedores subcontratados, em que o contrato social de trabalho é precário. Diante disso, como fica a mulher? Se todas as análises realizadas sobre gênero e trabalho até o presente momento convergem para uma verdade: a maioria das mulheres trabalhadoras está : "presa" a postos de trabalho de menor complexidade e desqualificados, e poderiam ser facilmente substituídas pela máquina. O que o Estado fará com essa parcela da sociedade economicamente ativa que, segundo alguns estudos é, em muitos casos, responsável pela sobrevivência da família.

Pode-se, também, analisar sob a tela da categoria gênero a questão da diversidade, estratégia gerencial caracterizada como programas de orientação para trazer as mulheres e os membros de minorias para participarem da agenda organizacional. A idéia é que a diversidade presente nas organizações contribui para aumentar a competitividade.

Contudo, percebe-se que para desenvolver um programa de diversidade é preciso redefinir as políticas de recrutamento e seleção, observar as barreiras existentes para promoção e treinamento. Nessa perspectiva, parece estar

apontando mais uma interessante variável a ser pesquisada sob a tela da categoria gênero.

Complementar a esses argumentos quanto às possibilidades de estudo da reestruturação produtiva sob o enfoque de gênero, acrescenta-se que não dá para conceber um novo "paradigma" organizacional que propõe mobilizar os trabalhadores através da participação e delegação de responsabilidade, mas que ignora, na maioria das vezes, a mão-de-obra feminina.

2. UMA LEITURA DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SEUS REFLEXOS SOBRE O MUNDO DO TRABALHO

"A racionalização crescente da produção industrial pela tecnologia de ponta, inclusive da informática, tem como efeito evidente (...) modificar a composição orgânica do capital através da substituição do capital variável pelo capital constante, da mão-de-obra pela máquina, a fim de aumentar a mais-valia-relativa."

Rouanet

2.1. Revisitando conceitos de trabalho

Ao longo da história da humanidade, o conceito de trabalho tem se revelado bastante complexo e contraditório. Com o intuito de lutar pela sobrevivência, o homem buscou formas de apropriar-se dos recursos naturais. E dessa relação entre o homem e a natureza o conceito de trabalho pôde tomar diversas configurações.

Os gregos acreditavam que o homem só age livremente quando sua ação não gera nada além dela mesma. A ação, a *praxis*, é atividade não-produtora, em que o ato reside no interior do próprio sujeito. Quando o homem transforma as coisas através do trabalho, torna-se escravo. O homem só é livre quando utiliza as coisas, e não quando as fabrica.

Arendt (1999) faz uma releitura da concepção grega de trabalho, diante das novas configurações do mundo contemporâneo. Para compreender o sentido de trabalho para os gregos, a autora faz uma distinção entre labor e *praxis*. Labor é a submissão do homem aos ritmos da natureza para sobrevivência. A *praxis* (ação) está no domínio da vida ativa, e o instrumento usado pelo homem é o discurso. O exercício da palavra seria a melhor forma de o homem exercer sua liberdade.

Para a autora supracitada, o mundo contemporâneo está no âmbito do labor, de esforço rotineiro e cansativo com o único objetivo de sobrevivência. O trabalho

produtivo ao plano da *praxis* pela politização da vida operária estaria longe de ocorrer.¹

Na concepção judaica, o trabalho também significa sofrimento. Na Bíblia, o trabalho é visto como uma maneira de punição. Por ter cometido o pecado original, "Adão é condenado a ganhar o seu pão com o suor de seu rosto, assim como Eva é condenada às dores do parto..." (Albornoz, 1986, p. 51). O conceito de trabalho é remetido, ainda, ao instrumento de tortura dos romanos chamado *tripalium*, o que revela a dimensão do trabalho como algo sofrido e penoso.

No primeiro momento do cristianismo, segundo a autora supracitada, o trabalho era concebido como uma tarefa penosa e humilhante. Com a Reforma Protestante, o trabalho passa por uma reavaliação dentro do cristianismo. Para o mentor da Reforma protestante, Martinho Lutero, mesmo o trabalho sendo uma consequência da queda do homem ele é o pilar e a chave da vida. Weber (1967) argumenta que, a partir da concepção religiosa do trabalho - como instrumento de purificação e meio de salvação - o espírito do capitalismo foi sedimentado.

Do ponto de vista dos filósofos renascentistas, o trabalho seria uma forma de o homem expressar sua personalidade. O homem se torna um criador por sua própria atividade, e o trabalho é a melhor maneira de preencher sua vida. Nessa concepção, o homem passa a ser sujeito ativo, construtor, criador do mundo. "As nascentes relações capitalistas e o desenvolvimento da ciência e da técnica acarretam uma nova atitude com relação às atividades humanas vinculadas à transformação da natureza, as quais já não recaem sobre escravos, mas sobre homens livres"(Albornoz, 1986, p.59).

No século XVIII, os iluministas glorificam a técnica, as artes mecânicas, o trabalho humano. Mas no meio de tanto ufanismo surge uma voz contrária, a de

¹ No livro *A condição humana* Hannah Arendt conduz brilhantemente essas explicações sobre a concepção de trabalho no mundo grego. Para efeito dessa pesquisa, fez-se um breve sumário das questões levantadas pela autora.

Rousseau. Este acreditava que a transformação da natureza contribuiu para transformar negativamente o homem. "Pensava ele que a atividade social transformadora da realidade natural e humana nada mais havia feito do que degradar aviltar o homem". (Albonoz, 1986, p.61). Ainda no século XVIII o trabalho era visto, por Adam Smith e David Ricardo, como fonte de toda riqueza social e de todo valor. O conceito de trabalho é repensado por Hegel, e mais profundamente por Marx, como uma relação entre os homens e os objetos, na qual através da técnica unem-se o subjetivo e o objetivo, ou seja, o trabalho é processo de transformação.

Hoje, o trabalho está submetido ao interesse do capital. A força de trabalho é encarada como uma mercadoria. Todas as atividades são feitas com um único fim, a sobrevivência. Dejours (1999) argumenta que o processo de trabalho guiado por imposições arbitrárias aniquila a saúde e transforma-se em fonte de frustração e de sofrimento psíquico. O trabalho parece ter um caráter teleológico. Ele é teleológico à medida que está submetido aos interesses do capital com o propósito de melhorar eficiência da organização. Segundo Habermas (1980), a ação teleológica é aquela racionalidade de meios projetados por uma pessoa para alcançar um objetivo.

2.2. Processo de trabalho no capitalismo

O conceito de processo de trabalho está ligado à universalidade da ação humana ao destacar em sua essência e estrutura a relação homem-objeto mediada pelo trabalho que, por sua vez, visa produzir uma utilidade com valor de uso. Esse liame subsiste independentemente da etapa histórica em que se insere essa ação.

O pensamento de Marx (1988, p. 142) funda-se no argumento de que “a produção de valores de uso ou bens não muda sua natureza geral por se realizar para o capitalista e sob seu controle”. Dessa forma, “o processo de trabalho deve ser considerado de início independente de qualquer forma social determinada”.

Outras definições fundamentam o processo de trabalho nas relações técnicas entre os elementos concretos, os valores de uso e a ação mediadora do trabalho. Se o valor de uso serve ao trabalho como objeto que será transformado pela ação, ele é a matéria –prima do processo. Se o valor de uso consiste em condições materiais que participam direta ou indiretamente na condição da ação humana sobre o objeto de trabalho, então ele é o meio de trabalho. E, por último, sendo o valor de uso resultado das interações no interior do processo de trabalho, ele surge como produto desse processo (Torres Jr., 1994).

Percebe-se que essas relações não têm sentido único, ao privilegiar a ação do trabalho sobre a natureza humana. Muito pelo contrário, pois em sentido inverso os meios de trabalho proporcionam ao homem as possibilidades de despender a sua força de trabalho. No interior do modo capitalista de produção, voltado para a noção de estrutura, as mudanças na natureza das relações técnicas do processo de trabalho correspondem às diferentes fases das forças produtivas. Essas forças são uma combinação determinada dos meios de produção e da força de trabalho em um processo de trabalho determinado (Fioravanti, 1974).

Marx levanta a seguinte problemática:

“O processo de trabalho converte-se no instrumento do processo de valorização, do processo de autovalorização do capital: da criação de mais-valia. O processo de trabalho subsume-se no capital (é o processo do próprio capital), e o capitalista entra nele como dirigente, guia; para este é ao mesmo tempo, de maneira direta, um processo de exploração do trabalho alheio”(Marx, 1985, p.87) .

A partir do modo de produção capitalista, instauram-se as novas relações sociais de produzir. As forças produtivas, constituídas por relações técnicas determinadas no interior do processo de trabalho, modificam-se segundo as relações sociais do modo de produção, especificando e reforçando essa prática social hegemônica, que se torna em forças produtivas do capital (Fioravanti, 1974).

Nessa discussão, surge um outro termo, que é a organização do trabalho. Tem-se, de um lado, a organização do processo de trabalho, que é apresentada pelo modo capitalista, determinando o conteúdo de cada processo individual, as especialidades e as habilidades envolvidas. Do outro lado, tem-se a organização do trabalho que é inaugurada pela divisão manufatureira, fazendo a articulação e o agrupamento dos diversos processos de trabalho com vistas a materializar a relação social capitalista (Torres Jr., 1994).

Pode-se considerar que, anterior à produção capitalista, a organização do trabalho podia ser confundida com a própria organização do processo de trabalho. Entretanto, a aplicação capitalista de divisão das tarefas obriga à existência de distinção, sob pena de a apropriação técnica dos fatores de produção ser confundida com o seu uso instrumental na apropriação social (Torres Jr., 1994).

Bravermann (1987) deixa claro a distinção dos dois termos:

(...) a divisão do trabalho na produção começa com a análise do processo de trabalho- isto é, com a separação do trabalho da produção em seus elementos constituintes. Mas isto, em si, não é o que enseja o trabalho parcelado.(...), a divisão do trabalho é levada um passo à frente (...). Não apenas as operações são separadas uma das outras como são atribuídas a diferentes trabalhadores (...). Nada significa para o capitalista que o primeiro passo apenas parcele o processo enquanto o segundo desmembre também o trabalhador, muito menos que ao destruir o ofício como um processo sob o controle do trabalhador ele o reconstitua como processo sob seu próprio controle. Ele pode agora contar seus ganhos em duplo sentido, não apenas na produtividade mas no controle gerencial, visto que aquilo que fere mentalmente o trabalhador é neste caso vantajoso para ele (Bravermann, 1987, p. 74-76).

Cabe ressaltar que são várias as expressões utilizadas quando se refere à organização do processo de trabalho ou à organização de trabalho. Contudo, na maioria das vezes, são utilizadas em sentido mais limitado.

No modo de produção capitalista, o objetivo do processo de trabalho é a busca da maximização da produção de valor excedente e, para isso, o capital precisa manter um controle real e efetivo sobre tal processo. Assim, segundo Bravermann (1987), surge o taylorismo, no qual se desenvolve o aparato do controle sobre o processo de trabalho. Esse controle intensifica-se com a introdução da esteira rolante, a nova tecnologia do fordismo capaz de provocar uma profunda aceleração e algumas modificações no ritmo da montagem.

2.2.1. Os paradigmas da organização taylorista e fordista

A organização taylorista é suscitada por uma lógica mecanicista introduzida pela máquina no processo de trabalho, e ela possui suas próprias características, traduzidas em paradigmas que se aplicam a qualquer trabalhador coletivo, seja sua produção predominantemente (Fioravanti, 1974) manufatureira, seja mecanizada. No entanto, o importante para prática taylorista é articular e reproduzir o processo de acumulação ampliado (Torres Jr., 1994).

Taylor em seu ideário fornece as indicações precisas de como estruturar o seu discurso de poder. Em primeiro plano, estabelece uma relação “formal” de reciprocidade entre dois sujeitos histórica e politicamente desiguais: o capital e o trabalho. Essa reciprocidade faz-se possível através da prosperidade, que traz vantagens para ambos pela associação de interesses (Heloani, 1994).

O discurso taylorista conduz para um pensamento que, sob interesses diferentes, localiza dois sujeitos, próprios e definidos. Dessa forma, induz a pensar que capital e trabalho se fortalecem com a prosperidade e a cooperação. O discurso da prosperidade desdobra-se em produção. Já a cooperação se converte em eficiência e aperfeiçoamento de pessoal. Taylor considera que os mecanismos de administração devem estar a serviço dos princípios fundamentais da gerência científica para obterem êxito. E elenca esses mecanismos, entre os quais podem-se destacar aqueles com larga utilização em muitas empresas atuais, como:

- o estudo de tempos e movimentos, determinando o método a ser seguido pelo trabalhador;
- a padronização de ferramentas, materiais, métodos e de todo e qualquer procedimento, instituindo uma rotina na fabricação de bens e serviços;
- a supervisão funcional, constituindo um sistema de heterogestão em substituição ao contramestre único da organização manufatureira.

De acordo com Braverman (1987, p. 98), o taylorismo caracteriza-se como “o controle do trabalho através do controle das decisões que são tomadas no curso do trabalho”. A gerência científica pressupõe a existência de “um departamento de planejamento para fazer o pensamento dos homens”(p.115). A conclusão de Taylor em sua luta contra os operários da Midvale Steel é de que:

“Os trabalhadores que são controlados apenas pela ordens e disciplinas gerais não são adequadamente controladas, porque eles estão atados aos reais processos de trabalho. Para mudar essa situação, o controle sobre o processo de trabalho deve passar às mãos da gerência, não apenas

num sentido formal, mas pelo controle e fixação de cada fase do processo, inclusive seu modo de execução” (p.94).

O autor supracitado, ao analisar o taylorismo, afirma não ser a melhor maneira de trabalhar a meta de Taylor, mas esta é a resposta ao problema específico de como controlar melhor o trabalho alienado expresso na força de trabalho, comprada e vendida. Considera, ainda, que os estágios do controle gerencial sobre o trabalho incluíram, antes de Taylor, a fixação da jornada de trabalho, a supervisão dos trabalhadores, a execução de normas contra distrações e a fixação dos mínimos de produção. Porém, Taylor eleva o conceito de controle a um plano inteiramente novo, quando impôs ao trabalhador a maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado.

Coriat (1976; p.94) argumenta que o ponto-chave da administração científica é que “seu programa se define pela análise dos obstáculos que vence: trata-se nada menos que de expropriar aos trabalhadores seu saber”. Além disso, “não se trata somente de expropriar aos trabalhadores seu saber, senão também de confiscar este saber - recolhido e sistematizado - em benefício exclusivo do capital”. Em decorrência, “o que aqui se instaura maciçamente é a separação entre trabalho de concepção e de execução, um dos momentos chave da separação entre trabalho manual e intelectual”.

Para Marx (1978, p. 294), esse processo chega ao seu ponto culminante com a grande indústria. É um processo que “mutila o trabalhador, ao convertê-lo em trabalhador parcial” e que “se arremata na grande indústria, onde a ciência é separada do trabalho como potência independente de produção e aprisionada a serviço do capital”.

Como Katz constata, apesar do discurso otimista de Taylor, o seu projeto enfrenta desde o seu início uma contradição insolúvel: reduzir a mero gasto fisiológico uma atividade como o trabalho que, em virtude de sua natureza

humana e consciente, resiste à degradação. A resistência dos trabalhadores ao trabalho cronometrado é a manifestação mais direta desse fenômeno e demonstra antecipadamente a não - aplicabilidade na Organização Científica do Trabalho, pelo menos nos termos concebidos por Taylor (Katz, 1995).

O fordismo surge no setor secundário da economia e mais especificamente na indústria automobilística. Na concepção de Lipietz e Leborgne (1989),

(...) o fordismo marca o fim da revolução taylorista, iniciada no princípio deste século. Os princípios básicos são conhecidos: uma padronização rigorosa dos gestos operários, e concomitantemente; uma rigorosa separação entre projeto e oficina, entre a concepção e a execução manual (p.22).

E concluem mais adiante que

O fordismo propriamente se distingue aqui do taylorismo no fato de que as normas mencionadas estão incorporadas no dispositivo automático das máquinas. É, pois, o movimento das máquinas (o típico caso das linhas de montagem) o que determina a operação requerida e o tempo necessário para sua realização (p. 23).

No entanto, encontram-se vários autores na literatura sobre o tema argumentando que o fordismo se caracteriza como um desenvolvimento do taylorismo. Aglietta (1979, p. 117) diz que “o fordismo abraça os princípios do taylorismo e os coloca mais efetivamente em prática, para obter uma intensificação ainda maior do trabalho”.

Nessa mesma linha de raciocínio, Coriat (1976, p.92) afirma que “Ford, mediante a introdução da cadeia de montagem, leva a cabo um desenvolvimento criador do taylorismo que o leva – do ponto de vista do capital - a uma espécie de perfeição”. Vieira (1989, p.60) sustenta que “o fordismo avança em relação ao taylorismo, não apenas enquanto organização do trabalho, mais também como

novas políticas de ampliação do mercado e de utilização do salário para controle da classe operária”.

O fordismo reformula o projeto de administrar individualmente as particularidades de cada trabalhador no exercício de tempos e movimentos. Dessa forma, para obter tal objetivo, busca limitar o deslocamento do trabalhador no interior da empresa. O trabalho é dividido de tal modo que o trabalhador possa ser abastecido das peças e dos componentes através de esteiras sem precisar movimentar-se (Heloani, 1994; Antunes, 1998).

Coriat (1994) argumenta que a organização do trabalho fordista permite economizar despesas improdutivas de força-de-trabalho e aumentar os produtos obtidos pela intensificação da produtividade do trabalho social.

Também o fordismo, de igual maneira ao taylorismo, entra em crise. Um dos fatores básicos do fordismo, o crescimento da produtividade, emite sinais de que a sua manutenção será cada vez mais difícil tanto na Europa quanto nos Estados Unidos. A competitividade internacional justifica o projeto de uma nova racionalização da produção, da incorporação de novas tecnologias e da redução de custos e salários (Heloani, 1994).

No entanto, percebe-se que o sistema fordista de produção não foi superado, ocorrendo apenas uma ruptura parcial (Vieira, 1989; Guimarães, 1995). O fordismo encontra-se hoje em sua fase de esgotamento, o que não implica necessariamente dizer que aspectos deste mesmo fordismo não sobrevivam sob uma suposta nova configuração da estrutura capitalista de produção.²

² Ruy Braga num texto sobre *O fordismo e sua crise*: elementos históricos e vertentes do debate atual diz, que “a conjuntura atual caracteriza-se por uma combinação de produção fordista altamente eficiente (nuançada pela tecnologia e pelo produto flexível) em alguns setores e regiões e de sistemas de produção mais tradicionais, apoiadas em relações de trabalho artesanais, paternalistas ou patriarcais, implicando em mecanismos bem distintos de controle do trabalho. Essa conjuntura nada mais é do que uma nova configuração das velhas forças capitalistas (1995, p.100).

Sumariando pode-se dizer que as características básicas do fordismo são: desenvolvimento da mecanização através de equipamentos altamente especializados; produção em massa de bens padronizados; salários relativamente elevados e crescentes, incorporando ganhos de produtividade, para compensar o tipo de processo de trabalho, predominante.

Depois dessa explanação, pode-se afirmar que a organização do trabalho taylorista/fordista faz parte de uma estrutura em que a heterogestão, os processos de trabalho parcelados ou determinados, as rotinas e outros mecanismos concorrem para concretizar a prática primária dessa estrutura com o objetivo de articular os processos de trabalho, conforme os padrões do regime capitalista, presentes em todas as esferas da sociedade. Ao nascer com a mecanização, a organização do trabalho é complementada e por Taylor ampliada por Ford.

2.3. Um retrato da reestruturação produtiva

Pretende-se sintetizar neste tópico as muitas leituras sobre reestruturação produtiva no Brasil a partir de uma perspectiva histórica e crítica. A reestruturação produtiva como moldura desta pesquisa é compreendida como uma nova estratégia do capital na produção tendo seu desdobramento, no toyotismo.

Dentro do processo de globalização da economia, torna-se necessário o preparo dos países para a abertura comercial que começa a se instaurar. A reestruturação produtiva passa a ser imprescindível, pois há necessidade de as indústrias tornarem-se mais competitivas.

Como o sistema taylorista/fordista não responde às exigências desse novo mercado, surge então um novo pilar de sustentação para as empresas: o modelo japonês de produção enxuta. Enquanto os modelos anteriores (taylorista/fordista)

são estruturados para um sistema de produção em massa e para ambientes estáveis, o novo modelo (toyotismo) prevê um sistema de produção flexível, adaptado às condições ambientais instáveis.

Outro fenômeno emergente, ocorrido logo após a Segunda Guerra Mundial e de real contributo para a reestruturação produtiva, são as tecnologias de base microeletrônica. Estudos mostram que a automação microeletrônica encontra, no ambiente formado pelas novas formas de organização do trabalho, as condições mais favoráveis para atingir índices até então não imaginados de produtividade, ocasião na qual a mão-de-obra passa a ser recurso redundante e descartável (Rifkin, 1995; Bridges, 1995).

A ênfase no aprimoramento de técnicas que conduzem à redução do *lead time*, do *set up* e do ciclo de vida do produto vem trazendo grandes transformações na vida das empresas. Em consequência disso, as organizações estão buscando profissionais que tenham capacidade de flexibilização, adaptabilidade e criatividade.

Mas, por outro lado, as novas formas de organização do trabalho e a automação microeletrônica contribuem para tornar precário o trabalho. A flexibilização das empresas produz o barateamento do recrutamento e o descarte da força de trabalho, e potencializa a vulnerabilidade dos grupos não privilegiados, como trabalhadores sem qualificação, mulheres e estrangeiros (Salerno, 1994).

No Brasil, autores como Alves (2000) percebem que o processo de reestruturação produtiva ocorrido a partir da década de 80 tem suas bases construídas já em décadas anteriores. Um primeiro surto teria acontecido por volta dos anos 50, no governo de Juscelino Kubitschek. Com o Plano de Metas, esse governo privilegiou a abertura da economia ao capital estrangeiro, através de investimento direto, ajudado pelo investimento público (energia, transporte),

contribuindo assim para um salto de industrialização. Em seu bojo surge uma nova base para a acumulação do capital com ênfase no padrão taylorista-fordista.

Em decorrência do crescimento industrial nos anos 50, surge nos primeiros anos da ditadura, um segundo surto de industrialização intitulado "milagre brasileiro". Nesse período intensificou-se o padrão de produção taylorista-fordista. Paralelamente à euforia brasileira diante do "milagre", nos países centrais desenvolvia-se a Terceira Revolução Tecnológica, que fixa novos padrões de organização industrial, a organização flexível (Alves, 2000). Nos anos de ditadura o trabalho no Brasil passa por sérias dificuldades: jornada de trabalho prolongada, depreciação salarial, despotismo do capital no local de trabalho e a utilização de mão-de-obra desqualificada com alto grau de rotatividade (Antunes, 1988; Fleury, 1985).

A ordem econômica vigente, após atingir seu cume, entrou em crise nos primeiros anos da década de 70. Na visão de Oliveira (1989), a crise do capitalismo industrial no Brasil nesse período foi uma crise do padrão da industrialização retardatária. A política do Estado desenvolvimentista "voltava-se para o mercado interno, protegido pela reserva de mercado, com os oligopólios internacionais e nacionais conseguindo elevado patamar de lucratividade" (Alves, 2000, p.110). Contudo, a política aplicada levou o capitalismo industrial brasileiro a criar seus próprios limites.

Grosso modo, pode-se dizer que um dos seus limites era a disparidade entre o setor de bens de consumo duráveis e o setor de bens de produção. "A importação de bens de capital cresceu muito mais do que a produção interna, ocasionando a crise de balança de pagamentos" (Alves, 2000, p.111). Em função disso, o Estado brasileiro teve que recorrer ao mercado financeiro internacional para suprir o déficit na balança comercial.

Cabe ressaltar que a crise do capitalismo industrial brasileiro não foi causada somente por problemas internos, mas também por problemas macroeconômicos. O capitalismo internacional nesse período passava grandes dificuldades, a ponto de ser instaurado um novo padrão de acumulação do capital flexível e como consequência um novo padrão de concorrência.

Os acontecimentos, desde então, suscitaram, nos anos 80, a deterioração do capitalismo industrial no Brasil. A "hiperinflação, a recessão, a crise da dívida externa, a crise na balança de pagamentos e o estrangulamento das contas externas" (Alves, 2000, p. 112) determinaram a crise interna do capital. A economia brasileira viu-se forçada pelo FMI (Fundo Monetário Internacional) a equilibrar a balança de pagamentos, adotando, para isso, "políticas recessivas que deixam o circuito interno do capital paralisado" (Alves, 2000, p.112). Contudo, é na década de 80 que o Brasil se destaca como país exportador, em função da necessidade de superávit na balança comercial.

A dinâmica dos acontecimentos leva à reestruturação produtiva nos anos 80 e o Brasil precisou preparar seu parque industrial para a concorrência internacional. Num primeiro momento, a palavra mágica passou a ser *qualidade*, inspirada no modelo japonês com o intuito de aumentar o nível de produtividade. Em outro momento, deu-se ênfase à automação microeletônica tais como: máquinas-ferramentas a comando numérico (MFCN), sistemas CAD/CAM ("Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing"), robôs, flexibilização na linha de montagem com o uso de controladores lógicos programáveis (CLP), prensas automáticas, etc. (Abramo, 1990). Vale lembrar que nessa fase da reestruturação produtiva as inovações implantadas, tanto as tecnológicas, quanto as organizacionais, foram de caráter seletiva e restritiva.

A partir do início dos anos 90, a reestruturação produtiva no Brasil adquiriu novas feições. A política neoliberal do governo Collor, a partir do Plano

Collor I, desencadeou o processo de abertura da economia. Ao mesmo tempo que restringiu o mercado interno, as empresas passaram a enfrentar uma forte concorrência internacional. Modernizar o processo produtivo passou a ser, então, uma questão de sobrevivência.

Uma dimensão bastante importante da reestruturação produtiva no Brasil é o avanço da terceirização em alguns setores, não apenas os de apoio e limpeza, mas também os ligados à própria produção. O processo de terceirização, associado aos programas de qualidade, tem possibilitado melhoria da produtividade das empresas e uma maior capacidade de concorrência internacional em função do redimensionamento dos custos. (DIEESE, 1996).

Pesquisadores têm mostrado que a precarização das condições de trabalho em decorrência da terceirização em curso no Brasil é uma realidade. Os trabalhadores "internos" tornam-se mais instáveis e os terceirizados perdem direitos sociais. Ao tecer uma rede de subcontratação, "o capital tende a criar uma polarização na classe operária, constituindo, por um lado, uma "elite de novos operários polivalentes" e, por outro lado, "uma classe operária com estatutos salariais precários e segmentados" (Alves, 2000, p. 266).

É importante esclarecer que, a partir do Plano Real, em 1994, verificaram-se importantes mudanças com a intensa presença da automação industrial e da informática. Com o objetivo de reduzir custos, em função da concorrência, flexibilizou-se o contrato de trabalho, "cujo desdobramento legal é a Lei do Contrato Temporário de Trabalho, promulgada pelo governo de Fernando Henrique Cardoso em 1998"(Alves, 2000, p. 201). O mesmo autor argumenta que esse "arcabouço jurídico - institucional" pode ser considerado o pilar da precarização do trabalho.

A reestruturação nas empresas é gerado pela concorrência internacional, que por sua vez é determinada pelos fenômenos da globalização e da abertura da

economia. Em alguns setores, estes dois determinantes impõem um certo nível de produtividade, tecnologia e escala de produção muitas vezes inatingíveis, pelo menos, para as médias e pequenas empresas nacionais.

2.4. Retrato da reestruturação produtiva em Santa Catarina

Segundo estudo de DIEESE (1996) o Estado de Santa Catarina e toda a região Sul, guardando suas especificidades, têm os mesmos problemas de exclusão e desemprego que vive o país. Santa Catarina perdeu, no período entre janeiro de 1990 e junho de 1996, 75.318 empregos na economia formal de carteira assinada, sendo que, destes, 19.626 após a edição do Plano Real.

A mesma pesquisa constata que na capital de Santa Catarina o mercado de trabalho não absorve o crescimento vegetativo da PEA (População Economicamente Ativa), situação essa agravada pelo processo de imigração de trabalhadores originários do interior do Estado, visivelmente crescente nos últimos anos.

A partir de 1990, o governo Collor, que combinou recessão com abertura da economia, levou os empresários a elaborar estratégias de defesa que destruíram postos de trabalho. Presente nesse processo, certamente está a reestruturação produtiva que aumenta produtividade trocando trabalhadores por máquinas, além da adoção dos novos métodos de gestão da produção.

Assim, como no restante do país, a indústria catarinense também atravessa grandes mudanças: a estabilização, com a implantação do Plano Real a partir de julho de 1994; a abertura da economia; e, conseqüentemente, a reestruturação produtiva.

empresas em geral, especialmente daquelas ligadas à produção e embalagem de alimentos, como a agroindústria e a indústria plástica. Mas as âncoras do Plano Real, especialmente a monetária, com restrição ao crédito e altas taxas de juros fizeram com que crescesse o número de empresas que apresentaram prejuízo em 1995.

A política cambial mais ou menos rígida se, por um lado, segura os preços através das facilidades para importar, por outro, dificulta as exportações por parte das empresas brasileiras. Isso tem um significado importante para Santa Catarina, um estado que aumentou quase 30 vezes suas exportações entre 1972 e 1994, enquanto as exportações brasileiras aumentaram apenas 10 vezes(DIEESE, 1996).

2.5. Organização do trabalho flexível- um novo paradigma ou o velho renovado?

Como o taylorismo e o fordismo não mais respondem aos interesses do capital, mesclam-se, no âmbito do processo produtivo, outros processos (neofordismo, neotaylorismo e pós-fordismo), oriundos das experiências da “Terceira Itália”, da Suécia na região de Kalmar, do Vale do Silício nos Estados Unidos, de regiões da Alemanha e da experiência japonesa a partir do toyotismo (Antunes, 1998).

Surgem novos processos de trabalho, pelos quais o cronômetro e a produção em série são “trocados” pela flexibilização da produção, pela especialização flexível, pelos novos padrões de busca de produtividade, pelas novas formas de adequação, da produção à lógica do mercado (Torres Jr, 1994; Antunes, 1998; Coriat, 1994).

A especialização flexível é um modelo proposto por Piore e Sabel na obra de 1984 - *The second industrial divide* - que se baseia, principalmente, na organização industrial da região centro-norte-oriental da Itália, conhecida como “Terceira Itália.”

Para esses autores, o movimento de flexibilização origina-se a partir da evidência de crise no sistema de produção em massa. Eles procuram demonstrar em seus estudos a tendência de uma reversão na divisão do trabalho com a supremacia da especialização flexível. Acrescentam ser a produção em massa incapaz de atender aos novos padrões de consumo. E argumentam, também, que as mudanças constantes na economia mundial de mercado instável impossibilitam a produção em massa de funcionar com adequação. Dessa maneira, surge a especialização flexível como o instrumento adequado para dar respostas ao abalado padrão fordista.

Sustentam, ainda, que a mudança no regime de produção em massa para uma nova “base de produção”, a partir de novas tecnologias e de métodos de trabalho flexível, contribui para aumentar os níveis de qualificação no trabalho, chegando mesmo a tornar o trabalho mais agradável e criativo.

Coriat (1988) considera a flexibilização primeiro como uma forma de superar o limite da rentabilidade pela economia de massa diante das constantes mudanças de produtos demandados, segundo como uma adaptação da produção em série aos mercados instáveis através de equipamentos programáveis, que, ao contrário da rigidez da base eletromecânica, se adaptam mais facilmente às mudanças do mercado. Argumenta, ainda, que o novo paradigma restringe-se a uma mera aplicação de inovações tecnológicas na produção ao ampliar a análise taylorista/fordista na economia dos tempos, mantendo o padrão de uso da mão-de-obra.

Clegg (1992) chama a atenção para três concepções quando fala em sistemas flexíveis de produção. São elas o neo-romantismo, o neo-administrativismo e a crítica neo-marxista. O argumento neo-romântico (triumfo do otimismo) é tributário da teoria de Piore e Sabel, que insistem que nos encontramos em um divisor crítico na história da humanidade, no qual os aspectos utópicos da comunidade, perdidos no século XIX com o fim do trabalho artesanal da indústria doméstica, agora podem ser recuperados. Os adeptos do neo-administrativismo (instrumentalidade neutra) consideram que tanto a produção quanto o consumo promovem a flexibilidade. Para a crítica neo-marxista (instrumentalidade negativa), os estudos de Piore e Sabel não representam um grande divisor entre épocas, mas mudanças de ênfase bastante significativas, não obstante situarem-se dentro da mesma estrutura. Os fenômenos do trabalho mais coletivo e do aumento da especialização são vistos como novas técnicas de controle.³

Dentro do processo de flexibilização, o modelo que mais se destaca é o toyotismo. Ele ganha *status* de paradigma de organização com a sua utilização pelas grandes empresas no Japão, a partir do sucesso de sua aplicação na empresa Toyota e de sua divulgação e utilização em várias partes do mundo.

Na visão de Katz (1995), o toyotismo foi uma tentativa de remediar a crescente improdutividade do “gerenciamento científico” diante da mudança tecnológica acelerada, da saturação de mercados e da maior rotação do capital.

O toyotismo/ohnismo,⁴ ou modelo de produção enxuta (*lean production*), apóia-se em algumas técnicas de trabalho: o controle estatístico de processo; o

³ A teoria neo-romântica está voltada para o consumo. Para Piore e Sabel as mudanças de mercado causadas pela competição dos produtos japoneses são a chave para compreender-se a produção flexível. Um mercado mais orientado para o consumidor significa que as organizações flexíveis teriam uma vantagem competitiva. No neo-administrativismo a ênfase no consumo é semelhante à dada por Piore&Sabel. Para ter flexibilidade ao responderem às condições mutantes do mercado, as organizações tiveram que desenvolver um grupo de empregados empenhados e flexíveis, segundo o modelo da “japonização” (Clegg, 1992).

⁴ O toyotismo também é conhecido por ohnismo por ter sido Taiichi Ohno, engenheiro da toyota, seu idealizador.

sistema de estocagem (*just in time*), o melhoramento contínuo (*kaizen*) e o princípio da qualidade total (Coriat, 1994).

O mesmo autor fala em quatro fases que levam ao advento do toyotismo. Primeira, a introdução, na indústria automobilística japonesa, da experiência do ramo têxtil, ocasionada especialmente pela necessidade de o trabalhador operar simultaneamente várias máquinas. Segunda, a necessidade de a empresa responder à crise financeira, aumentando a produção sem aumentar o número de trabalhadores. Terceira, a importação das técnicas de gestão dos supermercados dos USA, que deram origem ao *kanban*. Quarta fase, a expansão do método *kanban* para as empresas subcontratadas e fornecedoras.

Em virtude da queda dos investimentos, no início da década de 80, a indústria brasileira retardou a introdução de novas tecnologias. E, diante da necessidade de elevação da produtividade introduziu o toyotismo restrito - Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) e o sistema de produção *just-in-time/Kanban*⁵. Conforme Fleury (1993), em 1982 o Brasil era o segundo país do mundo capitalista em número de CCQs depois do Japão. A partir dessa época, o discurso da qualidade e da participação inspiradas no espírito do toyotismo, como componentes fundamentais da competitividade industrial ganha vulto.

Os CCQs são pequenos grupos de trabalhadores "voluntários", que se reúnem, periodicamente, para estudar e propor idéias de melhoria do processo de trabalho. O principal objetivo dos CCQs é comprometer os trabalhadores com os objetivos do capital, por meio da "participação".

Para Hirata (1983) essa nova forma de gestão do trabalho em que a meta é reduzir custos, não altera as relações de poder no local de trabalho. Por isso,

⁵ Just-In-Time conjunto de atividades projetadas para atingir a produção em alto volume, utilizando estoques mínimos de matérias-primas, estoque intermediário e bens acabados. A lógica é de que nada será produzido até que seja necessário. Kanban sistema de controle da produção que objetiva controlar o fluxo de material. Os trabalhadores fabricam os produtos apenas quando ocorrem necessidades nas operações.

pode-se considerar um toyotismo restrito. Parece que o projeto toyotista, no Brasil da década de 80, demonstrava o não-esgotamento dos padrões tayloristas/fordistas, preservando, na maioria das vezes, a separação entre o planejamento e a execução das tarefas.

Outra estratégia do toyotismo que ganhou força nos primeiros anos da década de 80 foi o sistema de produção *just-in-time/kanban*. Na visão de Alves (2000), ele precisava ser mais abrangente que o CCQ, em seus impactos sobre o complexo de produção de mercadorias, pois envolvia a produção como um todo. Complementa, ainda, que o *just-in-time/kanban* permitiu um aumento de produtividade sem precisar investir em novas tecnologias microeletrônicas na produção. Situação confortável para quem, como o Brasil, estava passando por uma crise na balança de pagamento. Salienta, também, que, para instalar o toyotismo em sua dimensão restrita, não se precisava investir substancialmente em novas máquinas e equipamentos microeletrônicos.

O autor supracitado argumenta, ainda, que o *just-in-time/kanban* desse período, desenvolve-se sem resultar, de imediato, em novas relações de trabalho. A polivalência operária, tão defendida pelo empresariado, tornou-se apenas a capacidade de alimentar mais de um tipo de máquina, não implicando para o operário a posse de uma série de múltiplas habilidades.

A partir de 1984 o Brasil passa por um período de recuperação econômica o que possibilita às empresas investir em inovações tecnológicas. Contudo, alguns autores (Abramo, 1990; Hirata, 1994) argumentam que sua incorporação é parcial e seletiva, concentrando-se nas grandes empresas (metalmecânica, automobilística, siderúrgica) e mesmo assim, em pontos estratégicos da produção.

Na década de 90, nos de governos Fernando Collor e Fernando Henrique Cardoso, o toyotismo no Brasil adquire novas feições. Com a abertura do mercado, as empresas entram numa briga acirrada pela competitividade. Dessa

forma, intensificam-se "os nexos contingentes do toyotismo, tais como, *just-in-time/kanban*" (Alves, 2000, p. 224) e também novas formas de gestão do trabalho, compatíveis com as novas necessidades de flexibilização da produção.

Diante do novo cenário recessivo vivido no Brasil com o Plano Collor I, as empresas buscaram racionalizar os custos de produção, através de intenso processo de enxugamento de pessoal. Em 1994, com o Plano Real, que privilegiou o controle da inflação, as empresas depararam-se com novos horizontes de crescimento.

Ao deparar-se com a nova conjuntura macroeconômica dos anos 90, alguns setores dinâmicos da economia começaram a introduzir, além de ampliar as inovações já existentes, células de produção, reorganização espacial de fábrica, divisão de instalações industriais em minifábricas (consórcio modular, condomínio industrial), flexibilização da produção e a polivalência. (Leite, 1994).

O discurso sobre os novos paradigmas de organização da produção pode ser questionado quando se introduzem, na análise, a divisão sexual e a divisão internacional do trabalho (Hirata 1994).

2.5.1. Um desenho das inovações

O propósito deste tópico é desenhar, sumariamente, algumas concepções de inovação encontradas na literatura organizacional. Pode-se inferir que, em função do mercado global cada vez mais volúvel e imprevisível, as empresas põem ênfase nas inovações, na sua capacidade de reagir às mudanças do mercado. As inovações se manifestam de várias formas: em termos tecnológicos; na organização da produção e das estruturas institucionais; na colaboração entre

produtores; nas relações com os clientes; nas políticas inovadoras de recursos humanos.

Uma primeira interpretação sobre inovação encontrada na literatura organizacional que merece destaque é a de Barbieri (1997). Este argumenta que a introdução efetiva de um novo produto, de um processo ou o aperfeiçoamento de um já existente, se dá mediante uma inovação. Nessa perspectiva, a inovação vista como um processo é a invenção aplicada pela primeira vez. É a transformação de uma idéia tecnicamente viável - invenção - em produtos ou serviços até a sua aceitação comercial.

Barbieri (1997) sustenta, ainda, que a demora entre a concepção de uma idéia e a sua primeira aplicação relaciona-se ao fato de que a empresa precisa, de um lado, adquirir conhecimentos para operacionalizar tecnicamente a invenção e, de outro, certificar-se de que será comercialmente aceita. Em função de a inovação ser também um fato econômico, mesmo que ela seja tecnicamente viável, é o mercado que dita a regra do jogo, ou seja, pode retardar, acelerar ou rejeitar a sua introdução.

Outra interpretação acerca da inovação que se julga importante é a de Feldmann (1988). Este baseia-se nas idéias de Marx, na teoria neoclássica, na teoria de Schumpeter e nos conceitos de Labini, para tratar a questão da inovação e do impacto da tecnologia sobre o desenvolvimento econômico.

Para os marxistas, a introdução de inovações tecnológicas implica em desemprego e amplia o exército industrial de reserva. Na percepção de Feldmann (1988), o sistema capitalista, para permanecer em expansão, tem que manter um equilíbrio entre o setor que produz somente bens de consumo e o que produz somente bens de capital. Contudo, com a introdução de inovações tecnológicas, o equilíbrio fica ameaçado ou deixa de existir pelo excesso de capacidade ou pela procura insuficiente de mercadorias do setor produtor de bens de consumo.

Do ponto de vista dos neoclássicos, em relação ao crescimento econômico, a introdução de inovações tecnológicas não levaria, obrigatoriamente, ao desemprego, pois, à medida que o crescimento do estoque de capital ocorresse de forma acelerada, seria possível manter o pleno emprego. Além disso, acreditavam que o desemprego não se daria na economia como um todo, mas apenas em setores específicos.

Entre as abordagens mais recentes sobre inovação, Feldemann (1988) destaca as idéias de Labini, cuja principal preocupação recaiu sobre o progresso técnico nas diversas formas de mercado e não somente nos mercados de livre concorrência. No entendimento de Labini, as reduções de custos no monopólio e oligopólio, a partir da introdução de inovações tecnológicas, resultarão em aumento dos lucros, garantidos, porém, somente com a intervenção do Estado ou com a pressão dos sindicatos dos trabalhadores.

Também se pode acrescentar, ao desenhar um esboço das inovações, a teoria de Shumpeter. A posição desse pensador é que os cientistas/inventores e os inovadores contribuíam para o desenvolvimento do capitalismo. Ressalta que as inovações são imitadas por outras empresas, intensificando a concorrência e estimulando novos investimentos. Na interpretação shumpeteriana, a atividade econômica é realizada em ciclos, com períodos de ascensão (expansão), nos quais ocorre um processo de “destruição criadora”, e períodos de declínio. Outra discussão a respeito das inovações foi levantada pela corrente neo-shumpeteriana, que atribui à inovação o papel de principal dinamizador da atividade capitalista.

Sintetizando este tópico, vale ressaltar que a evolução dos meios técnicos desde o tear, como ferramenta de trabalho manual, até os sistemas cibernéticos, como instrumentos complexos de produção, tem-se caracterizado pela “substituição” do homem. Contudo, é mister acrescentar que a inovação não é

uma variável independente, e sim produto das relações sociais. Seus impactos, negativos e/ou positivos, vão depender das ações dos homens.

2.5.1.1. As inovações tecnológicas

Com o fenômeno da reestruturação produtiva surge um conjunto de inovações que muda a base técnica de produção, com grande desenvolvimento da microeletrônica. Através da telemática (fusão entre telecomunicações e informática), verifica-se um grande desenvolvimento das comunicações, elemento este vital ao chamado processo de globalização.

Há uma grande expansão de robôs no processo produtivo, e são desenvolvidos novos materiais (vidros, resinas, plásticos, cerâmicas, etc.). Observa-se também um elevado investimento em máquinas e equipamentos, com destaque para máquinas CNC, os controladores programáveis, e os sistemas digitais de controle distribuído (SDCD), além dos dispositivos do tipo CAD/CAM, voltados ao apoio nas fases de projeto e de integração da manufatura.

Dissemina-se a chamada automação flexível, através das máquinas CNC, que possibilitam ao mesmo equipamento executar uma série de operações automáticas. A produção é realizada com reduzidos estoques através do sistema *just-in-time/kanban* e adotam-se as chamadas células ou ilhas de produção, em que se organiza máquinas de diferentes tipos (tornos, fresas, furadeiras, etc), dispostas na forma de linha. Cada ilha produz um conjunto de peças similares, pela geometria ou pelo processo. O mesmo conceito é adotado por outros setores industriais, a partir da lógica da produção completa de um determinado produto ou componente.

As novas tecnologias possibilitam a maior flexibilização e a integração entre os diversos setores da empresa e desta com os fornecedores e com os consumidores. Da mesma forma, elas oportunizam aos grupos transnacionais a organização do seu processo de internacionalização. O elemento-chave do novo padrão tecnológico é a microeletrônica, que torna possível o emprego de novos meios de produção de acordo com o tipo de processo envolvido (contínuo ou discreto).

A automação microeletrônica (AME) manipula os dados que envolvem a execução de várias tarefas. Segundo Feldmann (1988) desde o desenvolvimento do primeiro circuito integrado nos laboratórios da Texas Instruments, em 1958, a microeletrônica permite um substancial desenvolvimento das atividades ligadas à informação, como a informática, a instrumentação, as telecomunicações e o controle.

A microeletrônica, em função de sua natureza, tem sido aplicada aos diferentes tipos de meios de produção (bancos, comércio, serviços, agricultura e indústria). Entretanto, seja qual for esse uso instrumental da AME pela organização do trabalho, estabelecem-se novas relações técnicas, manifestas na apropriação real dos meios de produção, que se deslocam de uma forma direta sobre a máquina na mecanização, para uma forma indireta ou até abstrata, inaugurada na automação (Rattner, 1982).

Rattner (1982) relaciona algumas justificativas para a adoção de novas tecnologias e sua rápida difusão por parte do patronato. Por exemplo, o uso de processos e equipamentos microeletrônicos leva, além da redução de mão-de-obra, à diminuição dos insumos, de movimentos de transporte, portanto de espaço ocupado, resultando em redução de custos unitários. Esse último aspecto, todavia, deixa patentes as implicações sociais dessa inovação tecnológica. Embora exijam elevados investimentos para introduzir nas fábricas e oficinas os novos

equipamentos e processos, essas inovações, contrariamente à teoria econômica convencional e pelas características da tecnologia microeletrônica, não elevam o nível de emprego em termos agregados.

Nessa mesma linha de pensamento, Tauille (1986), firma que

Na questão do impacto sobre o volume de emprego, não há tanta certeza e há muitas considerações adicionais. O que há de certo é um aumento significativo de produtividade com o uso da microeletrônica (AME) no âmbito da produção. Resulta assim, no curto prazo, há um efeito direto de perda líquida do volume de emprego. Isto é, para um mesmo produto social há uma necessidade menor de emprego. Na verdade, mesmo se o produto social crescer, porém menos que a produtividade social, haverá uma redução do volume total de horas trabalhadas (p.23).

Com essa afirmativa o autor pretende evitar as armadilhas do determinismo *a priori* que entende as inovações tecnológicas como fator sempre absolutamente desfavorável aos interesses dos trabalhadores. Apesar disso, entretanto parece que assim, como as bases técnicas que as antecedem, as novas tecnologias determinam mudanças nas relações sociais e nos processos produtivos. Novas formas de uso da força de trabalho vão sendo delineadas.

No Brasil, nos anos 90 a automação microeletrônica deu um salto. Segundo alguns estudos, a automação microeletrônica no Brasil tem crescido, mesmo que lentamente. Em 1991, a indústria brasileira havia instalado 5.600 máquinas com comando numérico computadorizado (CNC). Em 1993, constatou-se que o parque industrial nacional já reunia 7 mil máquinas chamadas inteligentes. Evidencia-se também um crescente aumento da robotização nos últimos anos (Alves, 2000).

Tabela 1 - Quantidade de robôs nas indústrias no Brasil (1989 -1996)

Ano	Número de robôs
1989	50
1991	63
1995	500
1996	960

Fonte: Sobracom In: Alves (2000)

Contudo, comparando-se⁶ o Brasil com os países centrais, percebe-se que o processo de inovações tecnológicas no país ainda é parcial, limitado e seletivo. Sua concentração dá-se em setores mais dinâmicos (automobilístico, metalmeccânico, siderúrgico).

Os investimentos em novas tecnologias microeletrônicas ocorrem quando surgem novos horizontes de valorização do capital industrial. "É o que ocorre a partir do Plano Real, em 1994, com as plantas industriais das corporações transnacionais sediadas no país". (Alves, 2000, p.238) . Diante do novo cenário de concorrência, determinada pela estabilização da economia brasileira e pelo novo espaço de valorização, o Mercosul, as empresas, principalmente o setor automotivo, passam a investir mais intensamente em novas tecnologias microeletrônicas.

⁶ O Brasil tem índice de robotização de 0,2% e 3,9% de automação, enquanto o Japão, com maior nível de automação, apresenta índice de robotização de 4% e 38% de automação. Mesmo comparada com os países em desenvolvimento, a distância é significativa. A Coreia tem índices próximos dos países desenvolvidos (1,9%/22,6%), enquanto o México (0,4%/6,6%), mesmo distante do padrão mundial, tem uma tecnologia mais avançada do que o Brasil. (Ferro, 1991, apud Alves, 2000).

2.5.1.2. As inovações organizacionais

O novo padrão tecnológico oferece base para o desenvolvimento de novos métodos organizacionais. Essas novas formas de organização da empresa, do trabalho e da produção potencializam o uso das novas tecnologias. Nesse sentido, o modelo japonês é a fonte de inspiração das empresas em processo de modernização. Para conseguir qualidade e produtividade, a empresa se organiza de maneira flexível e integrada.

As técnicas *kaizen*, *just-in-time/kanban* e 5S são utilizadas como portas de entrada do Programa de Qualidade Total (PQC). Elas têm a finalidade de estimular novas práticas, novos comportamentos, novas condutas e nova disciplina dos trabalhadores. Segundo Ishikawa (1997), TQC representa uma revolução no pensamento administrativo ao priorizar a qualidade; ao orientar a empresa para o consumidor; ao introduzir as noções de clientes e fornecedores internos; ao utilizar métodos estatísticos; e ao estimular a participação dos trabalhadores.

O TQC tem nos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) uma ferramenta para a realização de melhorias no nível operacional. Os CCQs são formados por um grupo de pessoas que, depois de treinadas, reúnem-se periodicamente de forma “espontânea” para tratar de problemas de qualidade ou de problemas de rotina, com o objetivo de encontrar as soluções para os mesmos. De acordo com Ishikawa (1997), os CCQs apresentam as seguintes idéias: a contribuição para a melhoria e o desenvolvimento do empreendimento; o respeito à humanidade com a criação de um local de trabalho agradável; e o exercício integral da capacidade das pessoas.

Outra técnica difundida aqui no Brasil configura-se no *just-in-time*, um sistema de planejamento e de controle da produção que objetiva uma rápida adaptação às flutuações do mercado. O *just-in-time* pode ser classificado em interno ou externo. O *just-in-time* externo refere-se ao fornecimento de insumos em geral apenas no momento em que esses se fazem necessários à produção, é materializado pelo sistema de subcontratação. Já o *just-in-time* interno refere-se ao fluxo produtivo no interior da fábrica, é operacionalizado por meio do sistema *kanban*, no qual o fluxo de informações, que aciona e controla o fluxo de produção, é estabelecido em sentido contrário a este último de forma a minimizar os estoques (Marx, 1996).

Apesar de essas técnicas serem consideradas novas, alguns autores (Malik, 1992; Wood Jr., 1992), ao analisarem os princípios do TQC, observam que não existem muitas novidades nas bases teóricas que o orientam. O que ocorre é uma retomada de praticamente tudo o que já foi escrito sobre as teorias da administração, porém de forma integrada.

Outra inovação organizacional que redimensiona a planta industrial é terceirização ou desverticalização de empresas. Estas passam a focalizar cada vez mais suas atividades, transferindo a empresas terceiras os processos de trabalho relativos a apoio, ou mesmo a algumas etapas do próprio processo de produção. Isto, juntamente com outros fatores, tem levado a uma maior parceria entre fornecedores e clientes, assim como a novos *lay-outs* e à redução do tamanho das empresas.

A partir dessa realidade, surge um número considerável de pequenas e médias empresas subcontratadas que empregam um contingente de trabalhadores assalariados do sexo feminino. Conseqüentemente, essas trabalhadoras vão exigir dos governos, dos sindicatos e até das próprias empresas uma nova postura diante das questões de gênero.

Leite (1994), ao realizar um balanço da bibliografia especializada, argumenta que a difusão das técnicas japonesas tem sido inquestionável entre nós. Desde o início, o empresariado brasileiro opta por uma modernização conservadora, “na qual as iniciativas de reorganização do trabalho tendiam a manter características importantes da organização taylorista/fordista do trabalho como a concentração do planejamento e concepção nas mãos dos técnicos e engenheiros e a centralização do trabalho individualizado e em tempos impostos” (p.42).

2.5.2. Qualificação no novo mundo do trabalho

A ruptura fundamental da divisão de trabalho na civilização ocidental ocorre com a mudança da divisão social do trabalho, baseada no trabalho artesanal, para outra forma de divisão, a capitalista do trabalho. Com o processo de manufatura, o trabalho artesanal é substituído pelo trabalho fragmentado entre o trabalho de concepção e o trabalho de execução, entre o trabalho intelectual e o trabalho manual, entre o trabalho qualificado e o trabalho e não-qualificado .

Com o taylorismo, a separação entre os trabalhos de concepção e de execução, entre o intelectual e o manual, entre o qualificado e o desqualificado ganha o *status* de Organização Científica do Trabalho. O fordismo com a produção em massa, efetuada nas cadeias de montagem das grandes empresas, imprime à divisão técnica do trabalho um maior teor de banalidade e de fragmentação das tarefas.

Assim, surge no início dos anos 70 o debate em torno da desqualificação. Esse debate é marcado pela obra de H. Braverman : *Trabalho e capital*

monopolista - a degradação do trabalho no século XX, de 1974, na qual o autor apresenta a tese da desqualificação inelutável, gradual, progressista em virtude da divisão, simplificação e homogeneização de tarefas, do surgimento de uma série de atividades auxiliares, da absorção de crescentes parcelas do saber operário nos mecanismos da máquina e dos processos e, ainda, da separação e impedimento de realização dos trabalhos de concepção por aqueles que executam (Paiva, 1989).

No bojo da tese da desqualificação, emerge a tese da polarização das qualificações. Conforme essa tese, as inovações tecnológicas adotadas pelas empresas criam 'de um lado, uma massa de trabalhadores desqualificados e, de outro, um punhado de trabalhadores superqualificados (Hirata, 1994)⁷.

Mediante o aprofundamento da automação de base microeletrônica nas indústrias, o capitalismo busca um outro perfil de trabalhador. Surge, assim, nos últimos anos, a tese da requalificação profissional. Dentro da lógica de flexibilização, o novo conceito de produção exige que a força de trabalho tenha entre outros os seguintes requisitos: bom nível de escolaridade, aptidão para trabalhar em equipe, criatividade, capacidade de comunicação, habilidades cognitivas e comportamentais, responsabilidade, e, em destaque, condições de participar com opiniões e sugestões (Rabelo, 1997).

Segundo Hirata (1994), a tese da requalificação dos trabalhadores, ao adotar novas formas de produção, "vai conduzir - dentro da sociologia das qualificações - a uma superação do paradigma da polarização das qualificações, dominantes desde o fim dos anos setenta, e à emergência do modelo da competência" (p.132). Para a autora, a noção de competência, surgido nos últimos anos no meio empresarial, é imprecisa se comparada ao conceito de qualificação porque está ausente a idéia de relação social. A riqueza da noção de qualificação,

⁷ A tese da polarização foi defendida inicialmente por Freyssenet (1977) e posteriormente por Kern e Schumann (1988).

na visão de Hirata, assenta-se nos estudos de sociólogos franceses, que ressaltam a sua multidimensionalidade:

A qualificação do emprego, definida pela empresa a partir das exigências do posto de trabalho, e que serve de base ao sistema de classificações na França; qualificação do trabalhador, mais ampla do que a primeira, por incorporar as qualificações sociais ou tácitas que a noção de qualificação do emprego não considera – essa dimensão da noção de qualificação sendo, por sua vez, susceptível de decomposição em qualificação real conjunto de competências e habilidades, técnicas, profissionais, escolares, sociais) e qualificação operatória (potencialidades empregadas por um operador para enfrentar uma situação de trabalho); finalmente, a dimensão da qualificação como uma relação social, como o resultado, sempre cambiante, de uma correlação de forças capital-trabalho, noção que resulta da distinção mesma entre qualificação dos empregos e qualificação dos trabalhadores” (Hirata, 1994, p. 132 - 133).⁸

O conceito de qualificação envolve, além dos conhecimentos e dos elementos comportamentais, a dimensão social. De acordo com Leite e Posthuma (1996), trata-se de uma construção sociocultural na qual os conhecimentos necessários de um trabalho seria medido pelo tempo de aprendizagem requerido para o desempenho do trabalho. O conceito de qualificação dentro dessa abordagem incorpora, além da escolaridade e do tempo de treinamento, os aspectos políticos e culturais, e as representações sociais, presentes no mercado de trabalho e pelas quais determinados postos acabam se tornando exclusivos de certos grupos de trabalhadores a partir de características como sexo, raça e idade. Também leva em conta as relações capital-trabalho entre os próprios grupos ou as categorias de trabalhadores.

De acordo com Hirata (1994), a tese da requalificação é fortemente questionada por introduzir as variáveis da divisão sexual e da divisão internacional do trabalho. “A coexistência de novas figuras produtivas e do

⁸ Os autores franceses citados por Hirata são: D. Kergoat, M. Freyssenet, M. Saily e A Lerolle.

fordismo, que é uma realidade mesmo em países capitalistas avançados, (...) é ainda mais verdadeira em países ditos do Terceiro Mundo, onde as formas tayloristas de produção e de organização do trabalho são ainda amplamente dominantes” (p.134).

Em relação à qualificação das mulheres no modelo de flexibilização, Abreu (1993) argumenta que elas estão expostas às formas de empregos atípicas, com contratos de curta duração ou com empregos em tempo parcial. Além disso, as mulheres, na maioria das vezes, exercem funções menos qualificadas (Leite, Shiroma, 1995).

Kergoat, apud Hirata, aponta para dois cenários sexuais da flexibilização:

O primeiro caso: dois setores coexistem. Um flexibilizado (masculino), outro taylorizado (feminino): é por exemplo o caso das empresas onde a rentabilidade exige automatizar apenas a produção, a manutenção (dos estoques) e a embalagem, setores femininos, permanecendo taylorizado. Segundo caso: todos os setores, masculinos e femininos, são afetados pela modernização. Mas de maneira bem diferente quanto ao espírito e quanto aos resultados (reprofissionalização para os homens e utilização de formas atípicas de empregos para as mulheres), (...) A política seguida consiste, ao contrário, em justapor taylorismo e flexibilidade; a “nova” qualificação feminina é assim concebida como a adição das qualidades novas (capacidade de autocontrole, integração das exigências de qualidade, de gestão dos estoques, regulagens e primeiras manutenções corretivas) às qualidades antigas destreza e rapidez (p. 136).

Parafraseando Hirata, diante dessas colocações, percebe-se que as teses de alcance universal, tais como os novos conceitos de produção, são fáceis de serem questionadas à luz de pesquisas empíricas, quando introduzidas as variáveis gênero, qualificação e divisão internacional do trabalho. No processo de reestruturação produtiva, o perfil do trabalhador exigido pelas empresas é o

polivalente.⁹ O trabalhador opera simultaneamente várias máquinas ou executa várias tarefas numa máquina.

Diante das novas exigências do mercado "valoriza-se" o trabalhador que tem a capacidade de desenvolver atividade em grupo. Substitui-se o conceito de posto de trabalho pelo de área, onde uma equipe produz conjuntamente, além de usualmente discutir e sugerir melhorias nos processos de produção. Surgem os Programas de Qualidade Total, que buscam preparar a empresa para sobreviver num cenário competitivo. Todas as estratégias da organização do trabalho voltam-se para satisfazer as necessidades dos clientes.

Os novos padrões emergentes da reestruturação produtiva provocam intensas mudanças na gestão dos recursos humanos. Os discursos sobre programas de gestão participativa se intensificam, como os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), e os planos de participação nos lucros e resultados das empresas. Evidencia-se uma redução dos níveis hierárquicos nas empresas, que atinge especialmente as chefias intermediárias, ao mesmo tempo que se observa uma descentralização de decisões operacionais.

Pesquisa divulgada pela Fundação Européia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions - EFILWC) aponta que "as modalidades de participação existentes nas empresas parecem favorecer a participação como um agente de eficiência mais do que um agente de redistribuição de poder" (Comunidades Européias - Comissão, 1991, p. 80).

⁹ Segundo Salerno (1994, p.59), "trabalhador multifuncional se caracteriza por operar mais de uma máquina com características semelhantes - o que pouco lhe acrescenta em termos de desenvolvimento e qualificação profissional. Trabalhador polivalente desenvolve e incorpora diferentes habilidades e repertórios profissionais".

A educação básica dos trabalhadores, técnica e continuada, é o elemento central da mobilização para a competitividade. Altera-se a política de contratação, com prioridade para a força de trabalho qualificada. Contudo, por outro lado, aumenta a precarização do vínculo empregatício, com subcontratação de baixa qualificação, trabalho *part-time*, trabalho temporário. Aumenta a ênfase na flexibilidade salarial e também na flexibilidade da jornada de trabalho, adequando-se esta às variações de demanda.

3. TECENDO LEITURAS SOBRE TRABALHO FEMININO

"Hoje, as mulheres estudam muito mais do que há trinta anos e já ultrapassam os homens. No Brasil, dos que têm curso universitário completo, 51% são mulheres. A educação está facilitando a participação crescente da mulher no mercado de trabalho. E a competência profissional feminina decorre, em grande parte, da melhoria educacional. Por isso, cada vez mais as mulheres estão assumindo postos de comando nas empresas."

Revista Nova, 2000

"Sexo feminino só é maioria na administração pública, mas, mesmo assim, ganha menos, diz estudo patrocinado pela ONU. (...) O estudo mostra que as mulheres ocupam menos postos de trabalho e ganham menos que os homens, mesmo que se trate de um setor específico e dentro da mesma faixa de escolaridade."

Folha de São Paulo, 2000

Olhando o processo de trabalho através da ótica de gênero, constata-se que já na Grécia antiga a divisão sexual do trabalho é demarcada, pois tanto as mulheres consideradas livres quanto as escravas são responsáveis pela manutenção das atividades referentes ao espaço doméstico: a comida dos homens, o cuidado com as crianças, a busca de água e a lavagem das roupas (Perrot, 1992). A atribuição das tarefas domésticas como exclusivas das mulheres começa a solidificar-se em decorrência da natureza do sexo feminino e tendo por base a rígida divisão do trabalho entre homens e mulheres.

A autora esclarece que, durante a Idade Média, as atividades domésticas distribuem-se conforme o *status* civil das mulheres. As solteiras lavam e tecem, as casadas lidam na casa e cuidam das crianças, as de meia-idade ocupam-se dos adolescentes e da cozinha. Existia, dessa maneira, uma clara divisão de trabalhos entre as mulheres, quando se referia às atividades domésticas. Contudo, na execução dessas tarefas fica nítida a divisão de classes sociais. As mulheres dos servos e dos camponeses são as que mais trabalham, pois para elas a divisão das tarefas domésticas implica na sua execução, ao passo que nas de classes mais abastadas a execução fica a cargo das servas.

Com a Revolução Industrial a partir do século XVIII, cresce a migração do campo para a cidade, o que determina a solidificação da burguesia e, ao mesmo tempo, faz surgir o proletariado feminino, que finda por se restringir ao trabalho domiciliar, decorrente da recusa dos homens quando elas tentam ingressar nas fábricas.

No século XIX, a categoria de operária é recusada às mulheres, porque ser operária é antítese de feminino. Quando o trabalho feminino é aceito nas fábricas, a discriminação permanece. Durante as greves, as relações de gênero tornam-se mais visíveis, uma vez que durante as negociações as reivindicações que se

relacionavam às mulheres e às desigualdades salariais entre os sexos, dificilmente são colocadas em discussão. Quando as operárias realizam greves sem os companheiros homens, a situação torna-se mais grave e incompreensível aos patrões, pois as mulheres são consideradas mão-de-obra dócil e fácil de ser manobrada. (Perrot, 1992).

Safiotti (1979) analisa o trabalho feminino no capitalismo, baseando-se em dois conceitos: da mística feminina e do exercito de reserva. O primeiro refere-se ao modo como foi constituído o carácter da mulher, a sua adaptação ao mundo privado e a sua docilidade quando, eventualmente, se incorpora no mercado de trabalho formal. O segundo afirma que o trabalho da mulher é utilizado no capitalismo em conjunturas específicas. O trabalho produtivo da mulher assume características de complementariedade, e a população feminina transforma-se no principal reservatório de força de trabalho, que passa a ser fundamental no mecanismo de acumulação de capital.

Acrescenta ainda, na obra *O poder do macho* (1987), que existe uma simbiose entre o patriarcalismo e o capitalismo. Considera o patriarcalismo como uma forma de legitimação da discriminação social integrada no capitalismo, e a partir dessa simbiose são estabelecidas as formas de dominação/exploração mais intensas sobre as mulheres.

Sobre o patriarcalismo, Weber (1964) afirma ser a forma mais pura de dominação tradicional, a dominação legítima pela crença nas tradições, ou seja, na legitimidade de uma “autoridade que sempre existiu”. Na visão do autor, a dominação patriarcal pode ser observada tanto no interior das relações familiares como no sistema feudal e se contrapõe às outras formas de dominação observadas no sociedade.¹⁰

¹⁰ Para Weber existem três tipos puros de dominação, estabelecidos a partir da constelação de interesses que os legitimam: dominação racional-legal, dominação carismática e dominação tradicional, sendo que este último é representado pelo patriarcalismo.

O patriarcalismo traz no seu cerne um conjunto de relações sociais de reprodução, formado no interior da família, a qual responsabiliza as mulheres pelo trabalho reprodutivo. A reprodução não envolve somente a maternidade, mas também a regulamentação da sexualidade, o controle da fertilidade, o cuidado com as crianças e as tarefas domésticas (Pena,1981). A partir das atividades desenvolvidas no desempenho dos papéis sociais e ditados por uma sociedade patriarcal, as mulheres são apropriadas por essa mesma sociedade, na sua dimensão capitalista, o que possibilita a intensificação da produtividade e da criação do excedente. Dessa forma, pode-se dizer que capitalismo deve ser analisado não somente através da lógica do capital, mas através de um sistema de dominação social, cultural, político e, também, econômico. Nessa dinâmica, torna-se visível o uso diferenciado da força de trabalho das mulheres (Castro e Lavinias, 1992)

Na visão de Scott (1992), a década de 70 marca a variabilidade histórica do termo "mulheres" e como ele se alterou. No decorrer da industrialização, por exemplo, a desigualdade de mulheres trabalhadoras como categoria separada dos trabalhadores cria novas percepções sociais do que significava ser uma mulher. Ainda nessa época, assiste-se ao ingresso das mulheres no mercado de trabalho de forma intensa e diversificada, não retrocedendo, apesar das crises econômicas que abalam o país. As mulheres estão em diferentes profissões, particularmente naquelas que exigem destreza manual.

Na história da industrialização brasileira, Pena (1981) argumenta que o período entre 1950 e 1980 constitui-se em um momento fértil, tanto para a reflexão teórica sobre o trabalho feminino quanto para o exame de sua dinâmica concreta. Nesse período, consubstanciam-se três principais movimentos do trabalho da mulher nas fábricas. Em primeiro lugar, surge a incorporação maciça,

seguida de seu redirecionamento para as atividades ligadas à casa. Em segundo lugar, destaca-se a sua utilização nos setores industriais produtores de bens de consumo durável, isto é, nos setores que perderam dinamismo com a nova racionalidade do desenvolvimento após 1950. Em terceiro lugar, dimensiona-se as atividades classificadas como desqualificadas e mais mal remuneradas na hierarquia fabril.

A partir da década de 80, surgem inúmeras mudanças na organização do trabalho, como flexibilização, requalificação e polifuncionalidade, visão sistêmica do processo e rotação de tarefas. Essas características da nova organização do trabalho renomeiam o capitalismo internacional, fazendo surgir os conceitos de globalização e de mundialização da economia que agregam novos significados ao conceito de divisão do trabalho. Dessa forma, é necessário incorporar a categoria gênero para melhor compreender essa nova realidade.

Ianni (1997, p.141 e 168), ao analisar o fenômeno da globalização opina que, na mesma proporção em que se dá a globalização do capitalismo, verifica-se a globalização do mundo do trabalho. “A transição do fordismo ao toyotismo e a dinamização do mercado mundial, tudo isso amplamente favorecido pelas tecnologias eletrônicas”, cria a “nova divisão transnacional do trabalho”. No contexto da “fábrica global, parecem multiplicar-se as diversidades, desigualdades e tensões envolvendo raça, sexo e idade, enquanto determinações sócio-culturais atravessando relações, processos e estruturas”.

3.1. Tecendo conceitos de gênero

Vários são os conceitos de gênero encontrados na bibliografia básica, no entanto esses conceitos assumem significados distintos em função da área em que o

estudo é realizado ou dos pressupostos político-filosóficos que o pesquisador adota. Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, selecionam-se alguns conceitos considerados importantes para compreender a categoria gênero e entender como ela é construção social e cultural.

Scott (1990, p.13) elabora o conceito de gênero como “uma tentativa empreendida pelas feministas contemporâneas para reivindicar um certo terreno de definição, para insistir sobre a inadequação das teorias existentes e para explicar as desigualdades persistentes entre as mulheres e os homens”.

Flex (1992, p.230) destaca, no estudo das relações de gênero, a existência de dois níveis de análise. O primeiro configura o gênero como uma construção ou categoria do pensamento, que possibilita interpretar histórias e contextos sociais específicos, bem como construções simbólicas situadas nesses contextos. O segundo nível considera o gênero como uma relação social, “que entra em todas as outras atividades e relações sociais”.

Da forma interpretada por Scott (1990, p. 14), a definição de gênero é fundamentada a partir de duas proposições básicas: como “elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos” e como “um primeiro modo de dar significado às relações de poder”. Em relação à primeira proposição, o gênero implica os símbolos culturalmente disponíveis, os conceitos normativos que põem em evidência as interpretações do sentido dos símbolos, as instituições e as organizações sociais (educação, mercado de trabalho, sistema político) e, finalmente, a identidade subjetiva. No que diz respeito à segunda proposição - o gênero como um primeiro modo de dar significado às relações de poder - a autora supracitada afirma que o gênero não é o único campo no qual o poder é articulado, mas “ele parece ter constituído um meio persistente e recorrente de dar eficácia à significação do poder no ocidente, nas tradições judaico-cristãs e islâmicas”. (p.16).

Desta forma, compreendido como “construção cultural e simbólica das relações homem/mulher”(Grossi, 1992, p.70) e diferenciado da questão puramente biológica dos sexos, o gênero torna-se um instrumento para análise das complexas relações que se estabelecem no tecido social como o trabalho, as criações artísticas e os mitos.

Na década de 60, com o surgimento dos movimentos de revisão do pensamento moderno, os estudos de gênero se colocam na fronteira dos projetos culturais da modernidade e da pós-modernidade. Esses dois termos são entendidos aqui em seus significados mais radicais: a modernidade como o movimento de ruptura com todas as espécies de cânones estabelecidos pelo mundo da cultura clássica, e a pós-modernidade como uma revisão do projeto da modernidade, frustrada com o estabelecimento da tradição do moderno.

Nesse contexto de transição de um projeto ao outro, que Sorj (1992) define como “a encruzilhada da modernidade e da pós-modernidade”, destacam-se três aspectos de convergência entre a teoria feminista e o projeto moderno: a universalidade das categorias de análise, a identificação de um sujeito histórico da transformação e a construção de utopias libertárias.

Hollanda (1992, p. 55) observa que, “entre as inúmeras possibilidades de abordagem que o momento pós-moderno oferece, a mais atraente é a da identificação de uma desconfiança, hoje sistemática, em relação a qualquer discurso totalizante e a um certo tipo de monopólio cultural dos valores e das instituições ocidentais modernas”.

Flex (1992, p.221) sintetiza os aspectos de convergência entre a teoria feminista e o pensamento pós - moderno, considerando a primeira um tipo de filosofia pós-moderna em seu caráter de desconstrução. De acordo com a autora, “os discursos pós-modernos são todos desconstrutivos, já que buscam nos distanciar de crenças relacionadas à verdade, ao conhecimento, ao poder, ao eu e à linguagem, que são

geralmente aceitas e servem de legitimação para a cultura ocidental contemporânea”. Contudo, a autora aponta alguns aspectos divergentes entre os dois discursos: enquanto o pós-modernismo prega o fim da história e a crise da representação, o feminismo ainda se articula com a história e com a política.

Sobre essa indispensável articulação do feminismo com a história e a política, Sorj (1992) questiona a possibilidade de, no fundo, estar-se produzindo uma outra “grande narrativa” (das tantas que a modernidade cria e que são hoje contestadas pelos pós - modernos) expressa pelas narrativas “da opressão feminina, da ordem patriarcal e da aspiração ao fim da opressão”. A autora, no entanto, argumenta que a estratégia mais adequada para a teoria feminista parece ser a busca de uma síntese possível entre os procedimentos modernos e pós-modernos, pois ambos trazem contribuições relevantes ao discurso feminista.

No que diz respeito à aplicação dos estudos sobre gênero à organização, entende-se que a articulação desses estudos com a reestruturação produtiva constitui um terreno fecundo para produzir resultados positivos.

Porém, só na década de 80 o conceito de gênero começa a ser utilizado por vários estudiosos do feminismo. Ainda que surgida poucos anos antes no contexto anglo-saxão, a discussão sobre gênero entra nos meios acadêmicos brasileiros, disputando espaço com os “estudos da mulher”.

Os estudos da mulher são tanto tributários dos movimentos sociais dos anos 60 e 70 quanto resultantes da “segunda onda” do feminismo. É importante ressaltar que esses movimentos configuram a expressão pública de uma luta que já se manifestou em outros momentos, mas que agora, em razão de toda a conjuntura internacional, desenvolve-se com uma força e uma organização capazes de lhes garantir continuidade. Assim, muitas mulheres envolvidas na

militância feminista são também as iniciadoras dos trabalhos de reflexão e de produção acadêmica sobre o tema.

O aparecimento do conceito de gênero provoca algumas turbulências. Se de um lado sugere, de modo mais imediato, uma ancoragem teórica, de outro lado parece implicar uma abrangência capaz de representar um novo modo de ocultar o sujeito feminino. Outra forte argumentação apoia-se no universo lingüístico, no qual se origina o conceito, ou seja, aponta para o fato de que na língua inglesa a palavra *gender* (Louro, 1997) traz já um sentido relacionado à diferença sexual, à sexualidade (num sentido distinto de sexo), enquanto que na língua portuguesa (como na espanhola ou na francesa) o dicionário não traz essa acepção.¹¹

Em consequência do entendimento do gênero como uma construção social - e portanto histórica - ter-se-ia de supor que esse conceito é plural, ou seja, admitir haver conceitos de feminino e de masculino, social e historicamente diversos. A idéia de pluralidade implica admitir que as sociedades diferentes apresentem diferentes concepções de homem e de mulher. Assim, o conceito busca se contrapor a todos os outros que apoiam suas análises em argumentos essencialistas, ou seja, que apontam não para uma essência feminina ou masculina (natural, universal ou imutável), mas para processos determinados de construção ou de formação histórica, lingüística e social.

Bourdieu (1999) fala de uma "somatização das relações de dominação", com o objetivo de demonstrar que determinados gestos, posturas e disposições comportamentais se inscrevem nos corpos dos sujeitos dominados - no caso das mulheres - como marcas de sua submissão. Bourdieu explica que o mundo social exerce uma espécie de "golpe de força" sobre os sujeitos e imprime em seus

¹¹ Em português, gênero refere-se à classe, espécie, variedade, ordem, qualidade, tipo; ou maneira, modo, estilo; ou "uma unidade em sistemas de classificação; pode ser ainda uma categoria gramatical, quando, por meio de desinências, indica uma divisão dos nomes baseada em critérios como sexo e associações psicológicas" (Dicionário Aurélio, Nova Fronteira).

corpos não apenas um modo de estar e de ser, mas todo "um programa de percepção".

Há, em decorrência dessa visão, uma estreita e contínua imbricação do social e do biológico. E a nossa compreensão de gênero deve supor esse imbricar, embora continue válida a afirmativa de ser a construção dos gêneros um processo social e histórico, e admitir que esse processo envolve os corpos dos sujeitos.

Como já pontuado acima, toma-se o gênero com frequência em sentido restrito, ou seja, como uma aprendizagem de "papéis", masculinos ou femininos (concepção que parece se ligar a um paradigma de identidade de gênero). Entretanto, pode-se pensar que o gênero (assim como a classe ou a raça) é mais do que uma identidade aprendida e mais do que uma aprendizagem de papéis, sendo constituído e instituído pelas múltiplas instâncias de relações sociais, pelas instituições, pelos símbolos, pelas formas de organização social e pelos discursos e doutrinas.

As teorizações feministas tanto em suas múltiplas vertentes e perspectivas quanto em suas variadas denominações podem reivindicar como denominador comum a característica de constituírem-se em construções teóricas, comprometidas e engajadas, ou seja, em teorizações que carregam uma clara dimensão política. Essa marca incide em todas as suas vertentes, incluindo os "estudos da mulher", o "gênero", o "sistema sexo/gênero" ou a "construção social do sexo".

O reconhecimento da articulação de diversas categorias (classe, etnia, gênero, geração e religião, entre outras) conduz, também, à percepção e à concepção de um outro modo das relações de poder. Assim, as análises que apontam para a mulher dominada *versus* o homem dominante parecem sofrer de uma grande simplificação. Para ter-se a capacidade de incorporar as complexas articulações que constituem os sujeitos - como homens e mulheres - precisa-se

pensar o poder também como uma rede complexa que, segundo Foucault (1998), circula entre indivíduos que simultaneamente exercem e sofrem a ação do poder. É necessário pensá-lo como uma ação exercida, de maneira constante, entre os sujeitos, supondo-o, intrinsecamente, como forma de resistência e de contestação e não, apenas, como algo que é presente em um pólo e ausente no outro.¹²

Na introdução de *Microfísica do poder* (1996, p.15) de Michel Foucault, Roberto Machado coloca que o poder funciona como "rede de dispositivos ou mecanismos a que nada ou ninguém escapa". Isso leva a dizer que o poder não está fixo em um ponto específico da estrutura social, mas se exerce em rede. O poder não é um objeto, é uma relação. O poder é, na sua essência, um fenômeno subjetivo com repercussões em nível intrapessoal, interpessoal, grupal e social, e seus efeitos se dão nas relações entre indivíduos. (Krausz, 1991).

Sob esse ponto de vista pode-se argumentar que a relação sexual é uma relação social de dominação construída historicamente, tendo como agente as instituições (Escola, Família, Estado, Igreja). Para reverter tal situação, é preciso a des-historicização. "Ela deveria empenhar-se particularmente em descrever e analisar a (re)construção social, sempre recomeçada, dos princípios de visão e de divisão geradores dos "gêneros" e, mais amplamente, das diferentes categorias de práticas sexuais" (Bourdieu, 1999, p.102) . O autor defende que para compreender a relação entre os sexos é necessário analisar as instituições encarregadas de garantir e perpetuar tais relações.

¹² Em *Vigiar e punir*, Foucault concebe o poder como uma técnica que alcança seus efeitos estratégicos através de seu caráter disciplinar. O autor considera os métodos de vigilância e avaliação de indivíduos inicialmente desenvolvidos em instituições estatais como prisões, instrumentos efetivos, desenvolvidos para a arregimentação ordenadora de outros corpos igualmente dóceis. Essas práticas disciplinares são amplamente disseminadas na escola, no exército, bem como, eventualmente, na fábrica capitalista.

3.2. Gênero no novo mundo do trabalho

A participação feminina na população econômica ativa (PEA) de 19% em 1960 chega a 28% em 1990 (Abramo e Armijo, 1997). No entanto, apesar do crescente aumento de mulheres no mercado de trabalho, as igualdades profissionais entre homens e mulheres não têm tido o mesmo crescimento. A maioria dos empregos femininos concentra-se em alguns setores de atividades e agrupa-se em pequenos números de profissões denominadas femininas (secretárias, professoras e balconistas). Essa segmentação pode ser a base das desigualdades entre homens e mulheres (Abramo, 1997; Arriagada, 1994; Barros, 1995). Dessa maneira, as possibilidades de acesso aos postos elevados nas hierarquias ocupacionais são muito modestas para a maioria das mulheres.

No Brasil, conforme pesquisa realizada por Cacciamali e Pires (1995), metade das trabalhadoras em 1990 está concentrada em seis ocupações básicas: empregadas domésticas, balconistas, vendedoras ou comerciantes por conta própria, costureiras, professoras de ensino fundamental e empregadas em funções administrativas. Considerando somente o setor formal da economia, 54% das mulheres se concentram em doze ocupações principais: professoras de ensino fundamental e médio, enfermeiras, empregadas públicas de nível universitário ou não, auxiliares de escritório, agentes administrativos, auxiliares de contabilidade, secretárias, recepcionistas, vendedoras, trabalhadoras em conservação de edifícios, cozinheiras e costureiras.

Segundo Abramo (1997), as novas tecnologias e as novas formas de organização do trabalho podem, na teoria, ser elementos importantes para a diminuição da segmentação de gênero, existente no mercado de trabalho em vários aspectos.

A automação dos processos produtivos deveria justificar o aumento da mão-de-obra feminina ao diminuir a necessidade de utilização da força física e ao reduzir o grau de perigo de alguns trabalhos, dois elementos identificados como característicos do trabalho “tipicamente masculino” e que historicamente justificam a impossibilidade de acesso das mulheres a uma série de ocupações. A maior utilização do trabalho em tempo parcial ou em domicílio deveria, também, significar novas possibilidades de empregos para as mulheres. Em consequência, o novo estilo de gestão, ao diminuir o verticalismo e a centralização, e ao valorar a capacidade de comunicação, de relação humana e de cooperação, características associadas à mulher, deveria aumentar a demanda pelo trabalho feminino. Isso, porém, não ocorre, e algumas investigações apontam que as desigualdades profissionais entre homens e mulheres estão sendo continuamente reconstruídas no interior das empresas (Hirata, 1989; Abreu, 1993).

Diversos estudos têm assinalado que não se percebem os efeitos sistemáticos das novas tecnologias na definição dos trabalhos e das fronteiras entre trabalho e tecnologia, pois envolvem um movimento de trabalhadores, homens e mulheres, tanto para dentro e para fora do mercado de trabalho quanto entre os diferentes tipos de trabalho.

Estudos realizados em treze países da América Latina em 1990 (Arriagada, 1994) acusam um aumento da participação feminina no setor financeiro (bancos, empresas de seguros), onde se produziram importantes mudanças tecnológicas. No entanto, esse processo de incorporação feminina em ocupações “modernas” e de altos níveis de sofisticação tecnológica não tem significado diminuição da segmentação ocupacional.

No Brasil, estudos sobre as mudanças tecnológicas e os seus efeitos na divisão do trabalho por gênero evidenciam, no setor da microeletrônica, a existência de alguns mecanismos nos quais não se reconhece a qualificação feminina. Entre esses

mecanismos arrolam-se: a remuneração básica das mulheres, incompatível com muito abaixo de sua escolaridade; a falta de reconhecimento das competências adquiridas pelas trabalhadoras em sua socialização e no âmbito doméstico; e o desconhecimento das experiências adquiridas em empregos anteriores (Hirata e Humphrey, 1986, apud Rangel de Paiva Abreu, 1993).

Os estudos realizados por Leite e Shiroma (1995) na indústria metalúrgica, revelam que o impacto das inovações tecnológicas sobre o trabalho feminino é pouco significativo. Essas autoras argumentam que as mulheres encontram-se relegadas a postos mais simples e de menos qualificação e que, “mesmo quando exigem habilidades especiais, as mulheres eram encaminhadas com muito menos frequência do que os homens aos cursos de treinamentos” (p.97).

Pesquisa realizada no Chile detecta que a ocupação feminina tem crescido bastante no setor financeiro. Em 1990, a proporção de mulheres nesse setor (33%) é superior à média de todos os setores (31%); porém os homens monopolizam os postos gerenciais e de direção no conjunto da economia (Hala e Todaro, 1992).

As investigações realizadas em setores industriais e de serviços no Chile no período de 1990 a 1993 mostram que as principais mudanças organizacionais capazes de exercer influência no trabalho feminino são simplificação de tarefas, ampliação de tarefas, rotação de tarefas e enriquecimento de tarefas.

Essas questões causam impacto sobre o trabalho feminino, pois as trabalhadoras não são capacitadas para a rotação de tarefas e, em geral, resistem a trabalhar em outros postos, principalmente em função do sistema de remuneração (pagamento por produtividade). A transferência para outro posto em geral significa menor salário por hora trabalhada (Abramo e Armijo, 1997).

Segundo o mesmo estudo, são encontrados círculos de controle da qualidade nas empresas pesquisadas, porém eles não interferem no trabalho feminino, pois, em geral, participam apenas os chefes de linha.

Depois de realizada a leitura dos estudos acima descritos, pode-se observar que, em princípio, as mudanças tecnológicas e organizacionais não alteram a tradicional divisão sexual do trabalho. Não ocorre nem a oportunidade de a mulher ter acesso a novas profissões, nem de ela ocupar postos de trabalho mais bem remunerados e de maior responsabilidade hierárquica.

3.2.1. Paredes de vidro e piso adesivo¹³

A segregação ocupacional por sexo é um denominador comum dos mercados de trabalho tanto em países industrializados como em países em desenvolvimento, persistindo através de décadas e atravessando fronteiras internacionais. Em vários países, os índices de segregação aumentam nos anos 80 e, em alguns casos, produz-se uma ressegregação das ocupações com grande segregação vertical nas ocupações e nas empresas (Barbezat, 1993).

Em pesquisas realizadas na América Latina, verifica-se que a segmentação por gênero no mercado de trabalho expressa-se na concentração ocupacional das mulheres em número reduzido de atividades definidas culturalmente como femininas (segmentação horizontal). A ela somar-se-ia uma segmentação vertical, visto que as mulheres concentram-se nos níveis de menor hierarquia, o que significa postos de trabalho mas mal remunerados e mais instáveis (Abramo, 1997; Arriagada, 1994).

As mesmas investigações revelam que o trabalho feminino continua concentrado no setor de serviços. Entre 1980 e 1990, esse ramo segue crescendo e absorvendo entre 42% e 65% da mão-de-obra feminina. As informações obtidas

¹³ metáforas que significam, respectivamente, barreiras invisíveis que isolam certas pessoas de determinadas funções que tradicionalmente levam às posições mais altas dentro da organização e barreiras invisíveis que prendem as pessoas às tarefas intermediárias e mal pagas. Milkovich, George T. ; Boudreau, John W, *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000).

revelam que o número de mulheres no mercado de trabalho vem aumentando. Contudo, a maior parte dos cargos gerenciais são, ainda, ocupados por homens.

Segundo Abramo (1997), no Chile, em particular na Grande Santiago, a segregação das mulheres na indústria manufatureira dá-se sob três formas: na primeira pelo tamanho das empresas, pois à medida que o tamanho da empresa aumenta a participação das mulheres diminui; na segunda pelo ramo industrial, pois as mulheres concentram-se na indústria têxtil ou na indústria de alimentos, bebidas e tabaco; e na terceira pela categoria ocupacional, pois a participação feminina concentra-se nas áreas administrativas ou nas áreas de venda e serviços.

Os empregos em tempo completo tendem a decrescer nos países capitalistas avançados e, paralelamente, assiste-se a uma expansão dos trabalhadores parciais, precários, temporários e subcontratados. Conforme Hirata (1986), 20% das mulheres no Japão, em 1980, trabalharam em tempo parcial e em condições precárias. Citando: “Se as estatísticas oficiais contavam 2,56 milhões de assalariadas em tempo parcial em 1980, três anos depois a revista *Economista* de Tóquio estimava em 5 milhões o conjunto das assalariadas trabalhando em tempo parcial” (Hirata, 1986 p.9).

Desse incremento da força de trabalho, um contingente expressivo é composto por mulheres, caracterizando um outro traço marcante das transformações em curso no interior da classe trabalhadora. Essa transformação não é exclusivamente de ordem masculina, mas atinge com um enorme contingente de mulheres, não só no setor têxtil, onde tradicionalmente sempre é expressiva a presença feminina, mas em novos ramos de atividade trabalhista como a indústria microeletrônica e o setor de serviços.

Essa mudança na estrutura produtiva e no mercado de trabalho possibilita também a incorporação e o aumento da exploração da força de trabalho das mulheres em ocupações de tempo parcial, quer em trabalhos domésticos, quer em trabalhos subordinados ao capital. Na Itália, aproximadamente um milhão de postos de trabalho

são criados nos anos 80 com predominância em setores de serviços e com repercussão nas fábricas, postos esses ocupados por mulheres (Treu, 1993).

No Brasil, segundo análise realizada pela Fundação Carlos Chagas, com base nas PNADs 90 e 97, as mulheres continuam segregadas em certos tipos de setores. Os números mais significativos são os relacionados com a prestação de serviços, como pode ser visto na tabela abaixo.

Tabela 2. Distribuição dos ocupados por sexo e setor de atividade (Brasil - 1990 a 1997)

SETOR DE ATIVIDADE	1990		1993		1995		1997	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Agropecuária, extração vegetal e pesca	28,1	14	29,6	24,3	28,4	22,5	26,8	20,2
Indústria	29,1	13,7	27,2	10,1	26,4	9,3	26,8	9,6
Comércio de mercadorias	12,3	12,2	13,1	12	13,3	12,8	13,4	13,2
Prestação de serviços	10,4	30,9	11,1	28,6	12	29,8	12,4	30,2
Serviços auxiliar de atividades econômicas	3,3	3	3,2	2,3	3,5	2,9	3,8	3,2
Social	3,3	18,6	3,5	16,2	3,6	16,3	3,9	12,2
Administração pública	5,1	4	5,2	3,9	5,1	3,9	5	3,9
Transportes e comunicação	5,2	1	5,2	0,8	5,6	0,8	6	0,9
Outros setores	3	2,7	2	1,9	2,1	1,7	1,9	1,7
Total %	100	100	100	100	100	100	100	100
Milhões	40	22,1	40,5	25,9	41,9	27,8	41,9	27,4

Fonte: FIBGE In Banco de Dados sobre trabalho feminino - Fundação Carlos Chagas
90-PNAD Tab. 3.1893; 93 - PNAD Tab. 4.18 95/97 - PNAD Tab. 4.18.

Confirmando a pesquisa acima, Lavinias (1999) contata que persiste uma forte segregação ocupacional da atividade feminina no Brasil. As mulheres estão

concentradas em alguns ramos do setor de serviços, sem mudança aparente e relevante nos últimos dez anos. Os quatro ramos onde predominaram (mais de 50%), em 1996, trabalhadores do sexo feminino são serviços pessoas, administração pública de serviços sociais, serviços de saúde, e ensino privado em geral e serviços comunitários. Os ramos onde as mulheres permanecem pouco representadas (menos de 5% são os tradicionalmente dominados pelo sexo dito forte: a construção civil, o setor de transportes e um ramo específico dos serviços, aquele que trata das atividades de reparação e conservação (elétrica, veículos, instalações em geral).

Outra pesquisa que corrobora para essa discussão é a de Ikeda (2000). Este outro mostra, com base na Rais (Relação Anual de Informações Sociais) de 1997¹⁴, que existe a segregação por gênero no mercado formal de trabalho. A maioria das mulheres trabalha em empresas de pequeno porte, exceto no setor da administração pública. A pesquisa dividiu as empresas em cinco faixas de números de empregados 1 a 9, 10 a 49, 50 a 249, 250 a 999 e mais de 1.000 funcionários. Entre estas, as que mais concentram número de mulheres pertencem ao comércio e estão na categoria de 1 a 9 funcionários (44,6% do total de empregados são mulheres).

A literatura tem sido farta em assinalar a maior fragilidade do trabalho feminino em relação ao masculino. Informações sobre a posição na ocupação indicam que, embora quase 60% das mulheres sejam empregadas ou trabalhem por conta própria - como ocorre com 84% dos trabalhadores -, um percentual expressivo das mulheres (40%) ocupa posições precárias no mercado, seja como trabalhadoras domésticas, seja como não-remuneradas ou trabalhadoras para autoconsumo.

¹⁴Segundo o autor, esse foi o mais recente relatório disponibilizado pelo governo. Vale ressaltar que a pesquisa de Ikeda foi divulgada pela Folha de São Paulo no dia 9 de julho de 2000.

No último quarto de século, constata-se - no Brasil e no mundo - que as mulheres continuam submetidas à segregação setorial e à ocupacional. Quer dizer, para o grosso do contingente feminino no mercado, as chances de trabalhar continuam restritas a determinados setores econômicos - principalmente o setor de prestação de serviços -, e a grupos de ocupações em que sua presença já é tradicional, como professoras, pessoal de enfermagem, secretárias.

3.2.2. O novo e precário mundo do trabalho feminino

O novo mundo do trabalho, em função da globalização e conseqüentemente da crescente concorrência, passa por sérias crises. A maioria dos trabalhadores está convivendo com o crescente desemprego e a precariedade de emprego e salário. Porém, algumas pesquisas têm revelado que a situação da mulher é bem pior que a dos homens. Na última Conferência Mundial da Mulher, em Pequim, o documento final (*Declaração da Mulher*) foi enfático ao denunciar a situação de inferioridade da mulher no mercado de trabalho, o que concorreria para caracterizar aquilo que as conferencistas batizaram de "feminização da pobreza" (CUT, 2000).

Durante a crise do começo da década de 80, o crescimento do setor informal constitui a principal variável de ajuste do mercado de trabalho latino-americano. O aumento do desemprego e da informalidade é acompanhado de uma rápida precarização do emprego. Incrementa-se o trabalho temporário, o trabalho de tempo parcial e, ao mesmo tempo, constata-se a baixa qualidade do mesmo (Arriagada, 1994).

As crises e os novos padrões produtivos têm provocado um aumento de ocupações - com alta participação femininas - que podem ser definidas como precárias em termos de sua descontinuidade no tempo: a falta de regulamentação (ausência de contratos), os salários (não se respeitam os salários mínimos), os horários e a higiene do trabalho. Entre elas, cabe assinalar velhas ocupações precárias como o trabalho familiar e as novas modalidades de trabalho em domicílio, por conta própria ou em microempresas, que em alguns casos assume caráter clandestino (Abramo, 1997; Abreu, 1993; Arriagada, 1994). As crises também exigem que as médias e as grandes empresas reduzam o número de ocupações. A reestruturação leva a trocar trabalhadores permanentes por trabalhadores subcontratos em pequenas empresas (Arriagada, 1994).

Segundo alguns autores, as dificuldades para medir o trabalho informal está na diversidade de definições e de indicadores, o que explica em parte as variações do tamanho estimado do setor informal. O caráter visível ou não desse tipo de trabalho é uma característica muito importante, pois a atividade laboral de um percentual expressivo importante de mulheres não é registrada (Abreu, 1993; Arriagada, 1994).

As alterações fundamentais na demanda para qualificações, oriundas do processo de modernização industrial, incluem uma inversão valorativa das habilidades manuais por duas formas de competências: as cognitivas, compreendendo a leitura, as interpretações de dados, a lógica funcional, a capacidade de abstração e a dedução estatística; e as comportamentais, envolvendo a responsabilidade, a lealdade, o comprometimento, a capacidade de iniciativa e a habilidade de negociação (Valle, 1994).

A ênfase nas competências comportamentais representa uma tendência forte na indústria ao utilizar um novo conceito de qualificação, relacionado à postura dos trabalhadores diante das empresas (Leite e Posthuma, 1996). Essa transição de habilidades para outros tipos de competências, cada vez mais exigidas pelas

empresas, tem implicações na formação do trabalho feminino. As mulheres podem utilizar as suas habilidades para trabalhar em equipe, para liderar grupos e podem usar a intuição para resolver problemas.

No entanto, o que se verifica no interior das empresas é uma subutilização do potencial feminino. Somente são aproveitadas habilidades como a destreza manual, a atenção aos detalhes e a paciência na realização de trabalhos repetitivos (Cockburn, 1983). No que diz respeito às novas competências e às possibilidades de outros espaços para as mulheres no mundo do trabalho, uma pesquisa, realizada em duas empresas automobilísticas na Região Metropolitana de São Paulo, mostra a permanência não apenas das situações tradicionais de segmentação do trabalho feminino, mas as atitudes e os comportamentos tendentes a reproduzir a “inserção excluída” da mulher no trabalho. As trabalhadoras apresentam nível de escolaridade superior ao pré-requisito mínimo para a admissão (primeiro grau completo) e algumas delas têm completado o segundo grau.

Contudo, as oportunidades internas para incrementar a sua capacitação técnica e as suas qualificações continuam a ser, em geral, restritas se comparadas com os colegas do sexo masculino. Além disso, a pesquisa evidencia a tendência feminina de fazer somente cursos comportamentais, enquanto os homens freqüentam tanto os cursos comportamentais quanto os cursos técnicos (Posthuma e Lombardi, 1997, Leite e Shiroma, 1995).

O emprego em tempo parcial tem sido uma estratégia utilizada nos países da Europa para enfrentar o problema do desemprego e, ainda que no Brasil não exista uma política explícita nessa direção, percebe-se, na década de 90, um aumento significativo na proporção de pessoas que trabalham até 39 horas semanais. A adesão a um menor período de trabalho semanal é muito mais

expressiva entre as mulheres e teve um crescimento da ordem de 10% na última década.¹⁵

A contribuição para a previdência oficial é indicador de regulação e proteção do trabalho e, tradicionalmente, o trabalho feminino tem sido menos protegido e regulado do que o masculino. Mesmo entre o contingente de mulheres empregadas, entretanto, a posse da carteira de trabalho - e em decorrência a possibilidade de contar com a cobertura previdenciária - tem sido menos comum do que entre os homens empregados.

Na década de 90 diminuiu a proporção de contribuintes para o INSS em função da contração dos empregos formais. Sendo que a diminuição foi mais significativa para as mulheres. O processo de enxugamento de postos de trabalho no mercado formal que estamos vivendo parece ter afetado em maior medida os homens do que as mulheres: no período de 1988 a 1995, dados do Ministério do Trabalho indicam uma queda de 5% nos empregos masculinos e um crescimento de cerca de 10% nos femininos.

O nível salarial dos brasileiros é baixo e as mulheres brasileiras - como as mulheres de todo o mundo - ganham ainda menos do que os homens. Mesmo que a distribuição de renda de todos os brasileiros tenha melhorado de 1976 para cá, a desigualdade de remuneração entre os sexos persistiu. Em 1976, quase um terço dos homens e 47% das mulheres ganhavam até um salário mínimo (SM) e, em 1997 essas proporções eram, respectivamente, 16% e 24%.

As mulheres ganham menos do que os homens mesmo que tenham o mesmo vínculo de trabalho, trabalhem o mesmo número de horas e tenham a mesma escolaridade que eles na faixa de 40 a 44 horas, que corresponde ao

¹⁵Banco de dados sobre o trabalho das mulheres- Fundação Carlos Chagas. Disponível em: www.fcc.org.br/pesquisa/rgenero/bdtrafm/apres.html. Acesso em: 15 de novembro de 2000.

período normal de trabalho dos empregados, 46% das mulheres e 39% dos homens ganham até dois salários mínimos.

Tabela 3. Desigualdades salariais entre sexos em ocupações femininas no mercado formal (Brasil - 1992 e 1995)

OCUPAÇÃO	Média dos rendimentos mensais (em salários mínimos)			
	1992		1995	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Professor (a) de 1º grau	4,1	3,7	4,4	4,1
Secretário(a)	5,6	5,7	6,4	5,7
Funcionário(a) público superior	9,1	6,1	11,5	7,5
Agente administrativo	6,2	4,7	7,2	5,5
Professor(a) de 2º grau	4,6	4,7	5,9	6,0
Cozinheiro(a)	3,1	2,1	3,0	2,2
Auxiliar de escritório/caixa	7,2	4,3	6,6	4,1
Recepcionista	3,6	2,8	3,8	2,9
Pessoal de enfermagem	3,8	3,4	4,6	4,1

Fonte: Adaptado pela autora do Banco de Dados sobre o trabalho das mulheres - Fundação Carlos Chagas MTb, RAIS - 1992, tab. 1.13 e MTb, RAIS - 1995

Conforme dados da Fundação Carlos Chagas (2000), os rendimentos femininos são sempre inferiores, sejam as mulheres empregadas, trabalhadoras domésticas, por conta própria ou empregadoras. Quando se toma como exemplo a categoria trabalhadores domésticos, na grande maioria constituída de mulheres, em 1995, 90% das mulheres contra 79% dos homens ganhavam até dois SM. Tomando-se algumas ocupações tipicamente femininas, tais como costureiras, cozinheiras, recepcionistas, professoras, etc., percebe-se a persistência da discriminação salarial através dos anos.

Corroborar também com essas constatações o estudo realizado por Ikeda (2000) que confirma a segregação por gênero. O pesquisador argumenta que, mesmo no setor em que é maioria (administração pública), a mulher ganha menos

que o homem. A maior parte das mulheres empregadas nesse setor recebe por mês até três salários mínimos (44,6%), enquanto apenas 11,7% ganham mais de dez. No universo masculino, 29,4% ganham até três salários mínimos mensais e 18,2% mais de dez.

O pesquisador também cruzou os números relativos aos salários com os que dizem respeito ao grau de instrução. O resultado é que no comércio 50,5% dos homens com curso superior completo ganham mais de dez salários mínimos e somente 20,4% das mulheres na mesma situação ganham mais de dez salários mínimos. Outro resultado bastante interessante da pesquisa é que no setor em que as mulheres são maioria, o da administração pública, 52,4% dos homens com curso superior completo ganham mais de dez mínimos. Já 29,9% das mulheres na mesma situação ganham pouco menos da metade.

4. MAPEANDO O CAMINHO DA PESQUISA

(...) a forma como o pesquisador enquadra a realidade e nela se enquadra

Adorno & Castro

Pretendeu-se, aqui, investigar reestruturação produtiva através as relações de gênero no contexto das empresas. Cabe ressaltar que não foi objetivo desse trabalho questionar o mérito da teoria feminista.

Apesar disso, não foi possível deixar de lançar mão de alguns conceitos de gênero da teoria feminista e da sociologia para fundamentar o presente estudo. Cabe lembrar que a reestruturação produtiva é um fenômeno amplo, envolvendo uma variedade de pontos: flexibilização, qualificação, integração, inovação, entre outros. Porém, para efeito dessa investigação, os pontos abordados com maior ênfase foram a inovação tecnológica e a inovação organizacional. Cabe aqui fazer uma ressalva, pois em determinado momento precisou-se recorrer a outros pontos interligados ao ponto foco do estudo, por exemplo a qualificação.

A pesquisa foi realizada através do método denominado estudo de caso, forma de apreender o mundo que permite a descoberta das relações entre os diversos fatores envolvidos. Assim, na dissertação em questão, a escolha do estudo de caso resultou da necessidade de conhecer situações concretas de trabalho com possibilidades de, a partir da urdidura das relações sociais observadas, perceberem-se os elementos que permitam a compreensão das relações de trabalho no contexto da reestruturação produtiva.

Ainda que esse tipo de estudo possua uma configuração própria, funciona também como “ponto da partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo” (Franco, 1986, p. 37). Não se pretendeu, porém quaisquer preocupações com a questão da transferibilidade dos resultados obtidos, de vez que a “responsabilidade da aplicação de um conjunto de resultados para outro contexto se baseia mais no investigador que fará tal transferência do que no investigador original “ (Marshall & Rossmann, 1989 p. 45).

A escolha do método qualitativo justifica-se em função da certeza de que a construção do conhecimento funda-se na arte de dialogar. Desde o pensamento grego clássico até pensamento moderno, o diálogo tem sido o caminho da construção do conhecimento através da experiência do ser humano. Acrescenta-se a isso a influência teórica, que reforça a necessidade de reflexão e de crítica como estratégias de análise para transformar a ciência de objeto estranho - distante de nossa vida - em objeto familiar e próximo de nosso cotidiano e com a capacidade de comunicar as suas falências e os seus limites (Minayo, 1993).

Além disso, a opção pela abordagem qualitativa funda-se no fato de fornecer modos de ver e de interpretar aspectos da realidade. Os pesquisadores qualitativos captam e representam a riqueza, a textura e a profundidade dos temas estudados (Rossman e Rollis, 1996). Também, essa abordagem é compatível com os estudos de casos na sua preocupação em reproduzir a perspectiva dos participantes (Ludke e André, 1986) e compreendida nessa pesquisa como fundamental ao entendimento do fenômeno estudado. Ao partir de uma perspectiva crítica da realidade social, a realização de pesquisas não se apresenta como um processo unilateral. Ao contrário, figura-se um procedimento multidirecional e de interação entre o sujeito e o objeto do conhecimento (Franco, 1986).

A pesquisa caracterizou-se também como descritiva-exploratória. Descritiva porque pretendeu descrever as características de um dado fenômeno (Trivinõs, 1987) e exploratória porque pretendeu descobrir problemáticas novas, quer renovando perspectivas existentes, quer sugerindo novas hipóteses capazes de preparar o caminho para novos estudos. (Bruyne et al. 1977).

4.1. Perguntas que nortearam a pesquisa

A formulação dos objetivos da pesquisa e a exposição teórica do tema conduziram às seguintes perguntas norteadoras:

Estão as inovações tecnológicas abrindo maiores e melhores oportunidades de trabalho para as mulheres?;

A introdução das inovações organizacionais possibilita maior participação das mulheres nas decisões das empresas?;

As transformações tecnológicas e organizacionais ocorridas na organização do trabalho nos últimos anos têm colocado novas exigências em termos de qualificação do trabalho feminino?;

As inovações tecnológicas contribuem para o surgimento de novos postos de trabalho para as mulheres?;

As inovações tecnológicas e organizacionais contribuem para diminuir a precariedade do trabalho feminino? Ou, ao contrário, estão aumentando ainda mais essa situação?.

4.2. Definição das categorias analíticas

Foram cinco as categorias analíticas básicas que sustentaram teoricamente o presente estudo: reestruturação produtiva, gênero, inovações tecnológicas, inovações organizacionais e qualificação. Cabe lembrar que as categorias qualidade total e

gestão participativa são consideradas nessa pesquisa como inovações organizacionais.

Reestruturação produtiva – Concebida como um processo sócio-histórico estrutural que conduz a significativos desdobramentos no mundo do trabalho. No Brasil a partir da década de 80, a reestruturação produtiva muda as feições de algumas empresas e dá forma a nova relação entre capital e trabalho. Essa nova relação leva a várias discussões contraditórias: de um lado, os empresários exaltam o trabalho em grupo, a autonomia dos trabalhadores, a gestão participativa; de outro lado, os trabalhadores vivenciam a precarização do trabalho, o desemprego, redução do poder aquisitivo em função dos baixos salários.

Gênero - A definição de gênero aqui adotada segue a concepção de Scott (1990, p. 14) e fundamenta-se a partir de duas proposições básicas: o “elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos” e “um primeiro modo de dar significado às relações de poder.”

Inovações tecnológicas - Para efeito deste estudo, considera-se inovação tecnológica qualquer transformação realizada no produto, no processo ou no equipamento produtivo, que se constitui em novidade técnica para a empresa, mesmo já divulgada e disseminada no setor (Machline, 1978), e também qualquer força produtiva direta que exerce um papel social (Ferrarotti, 1998), “uma manifestação do pensamento e dos padrões de comportamento dominantes e um instrumento de controle e dominação” (Marcuse, 1999, p.71) .

Inovações organizacionais - inovações organizacionais são aqui entendidas como práticas de gestão desenvolvidas pelas empresas que buscam iniciar a estruturação de

uma nova organização do trabalho (Torres Jr, 1994). Entre as práticas de gestão em voga podem-se destacar: TQC (Total Quality Control), grupos semi-autônomos, *Kanban/Just-in-time* e gestão participativa.

Qualificação – Entendida como construção social que engloba os aspectos políticos e culturais do fenômeno (Leite e Posthuma, 1996). Do ponto de vista das autoras, para seu melhor entendimento é importante considerar os seguintes aspectos: a qualificação combina formas variadas de preconceitos sociais que acabam por valorizar mais determinadas habilidades do que outras; em função desse aspecto, as empresas tendem a reservar os trabalhos mais qualificados a determinados grupos socialmente mais valorizados e a favorecer a busca da manutenção de tais diferenciais; a análise das qualificações deve levar em conta o aspecto comportamental; a qualificação deve ser investigada a partir da divisão do trabalho entre as empresas, considerando-se o estudo das cadeias de fornecedores.

Controle da Qualidade Total – Configurado como o sistema gerencial, centrado no controle do processo de produção e prestação de serviços, e tendo como meta a satisfação total do cliente por meio da participação dos empregados, a partir de uma visão estratégica e de um enfoque humanista (Campos, 1992).

Gestão participativa – Concebida como o modelo de participação a ser seguido em nossa análise e baseada na visão de Carole Pateman (1992, p. 98), que a conceitua como um “processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões”.

4.3. A empresa pesquisada

A Arx¹⁶ pertence a um grande grupo (*holding* que atua no segmento de eletrodomésticos), caracterizando-se por ser uma empresa de capital aberto, especializada na fabricação de compressores herméticos para refrigeração com matriz em Joinville, Estado de Santa Catarina. Ela é composta de três unidades fabris: a fábrica I, a mais antiga; a fábrica II, organizada a partir de uma nova concepção de gestão de manufatura, com alto grau de automação; e a unidade de componentes. Tem ainda duas filiais: a fundição, localizada também em Joinville; e uma fábrica de componentes elétricos, situada em Itaiópolis, outro município do Estado .

A Arx destaca-se como uma empresa “moderna” diante das demais empresas da região e, aos olhos da comunidade local, trabalhar na Arx equivale a pertencer a uma elite privilegiada. A sua boa imagem junto à comunidade joinvilense foi construída a partir de diversas atuações: a participação em vários eventos comunitários; o grande número de empregos que oferece; os benefícios que concede aos seus trabalhadores; e o fato de, em épocas passadas, pagar salários acima da média da região. A empresa se destaca também no cenário nacional e internacional.¹⁷

Esses fatores foram os mais relevantes para direcionar a escolha para a Arx como a fonte de coleta dos dados empíricos.

¹⁶ Nome fictício utilizado pela pesquisadora para salvaguardar o nome real da empresa estudada.

¹⁷ Dados coletados no centro de memória e documentação da empresa.

4.4. Coleta dos dados

As informações que serviram de base para a elaboração do trabalho foram obtidas através de fontes primárias (entrevistas semi-estruturadas e observações) e fontes secundárias. Os dados primários foram buscados através da pesquisa de campo, na qual se aplicou um roteiro de entrevistas semi-estruturadas. Optou-se por esse tipo de entrevista pelo fato de oferecer uma margem de liberdade, para o entrevistado de expor suas experiências e idéias sobre o assunto em pauta. A entrevista leva o pesquisador ao mundo dos participantes, até onde eles possam (ou escolham) verbalmente relatar o que está em suas mentes.

A observação como fonte de dados expressos através de ações, reações e comportamentos foi utilizada com o intuito de descobrir na experiência os seus aspectos de aparência e de profundidade. A observação gera notas de campo tanto quanto o registro corrente do que se percebe em um ambiente. Assim como outras técnicas de coleta de dados, a observação pode focar o tema em amplitude ou em profundidade. Conforme Rossman e Rellis (1996), a observação é fundamental em toda e qualquer investigação qualitativa. A observação leva o investigador para dentro do cenário da investigação, ajudando-o a descobrir a complexidade em ambientes sociais, mas requerendo anotações e registros sistemáticos de eventos, ações e interações.

Buscaram-se os dados secundários em consulta aos relatórios, às publicações e aos documentos oficiais da organização. Os relatórios foram submetidos à análise com o intuito de “identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesses” (Ludke e André, 1986,p.38).

O registro dos depoimentos deu-se por meio de gravações de áudio e de notas de campo, transcritas e submetidas à análise de conteúdo, caracterizada como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, os indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir os conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) (...) dessas mensagens (Richardson, 1985,p. 176).

A pesquisa de campo iniciou-se em novembro de 1999, através de contatos com a empresa, ocasião em que ocorreram as negociações referentes aos parâmetros do estudo. A área de Recursos Humanos foi o ponto de referência e base para os contatos posteriores. A coleta de dados deu-se nos meses de março a maio de 2000, executada diretamente pela pesquisadora em visitas freqüentes à empresa.

Essa atividade foi realizada nas fábricas I e II. A estrutura das fábricas está configurada em: Gestor; Setor de Rotor, Corpo e Tampa; Setor de Estatores; Setor de Usinagem; e Setor de Montagem. As mulheres concentram-se em sua maioria nos Setores de Estatores (grande quantidade) e de Montagem (quantidade média). Por isso, as entrevistas com as trabalhadoras aconteceram nas duas unidades supracitadas. Nas outras duas unidades, é muito pequeno o número de mulheres, segundo as informações obtidas, e essa ocorrência se justifica em função das características do trabalho ali executado. Essa questão deverá ser discutida mais adiante.

4.4.1. Participantes da pesquisa

Participaram da pesquisa os integrantes da empresa Arx, reunidos em duas categorias hierárquicas: grupo de gerentes e grupo de trabalhadoras. A seleção dos cargos gerenciais foi conduzida através da técnica de amostragem intencional, o que permite a escolha de elementos-chave, característicos do universo de interesse do presente trabalho; e a seleção das trabalhadoras ocorreu de forma aleatória. Cabe ressaltar que se buscou ouvir a representação sindical dos trabalhadores.

Mediante contato com os gestores das áreas industriais e posteriormente com os facilitadores/supervisores, a pesquisadora conversou com as trabalhadoras e indagou sobre a possibilidade de cada uma participar da pesquisa. As entrevistas duraram em média uma hora.

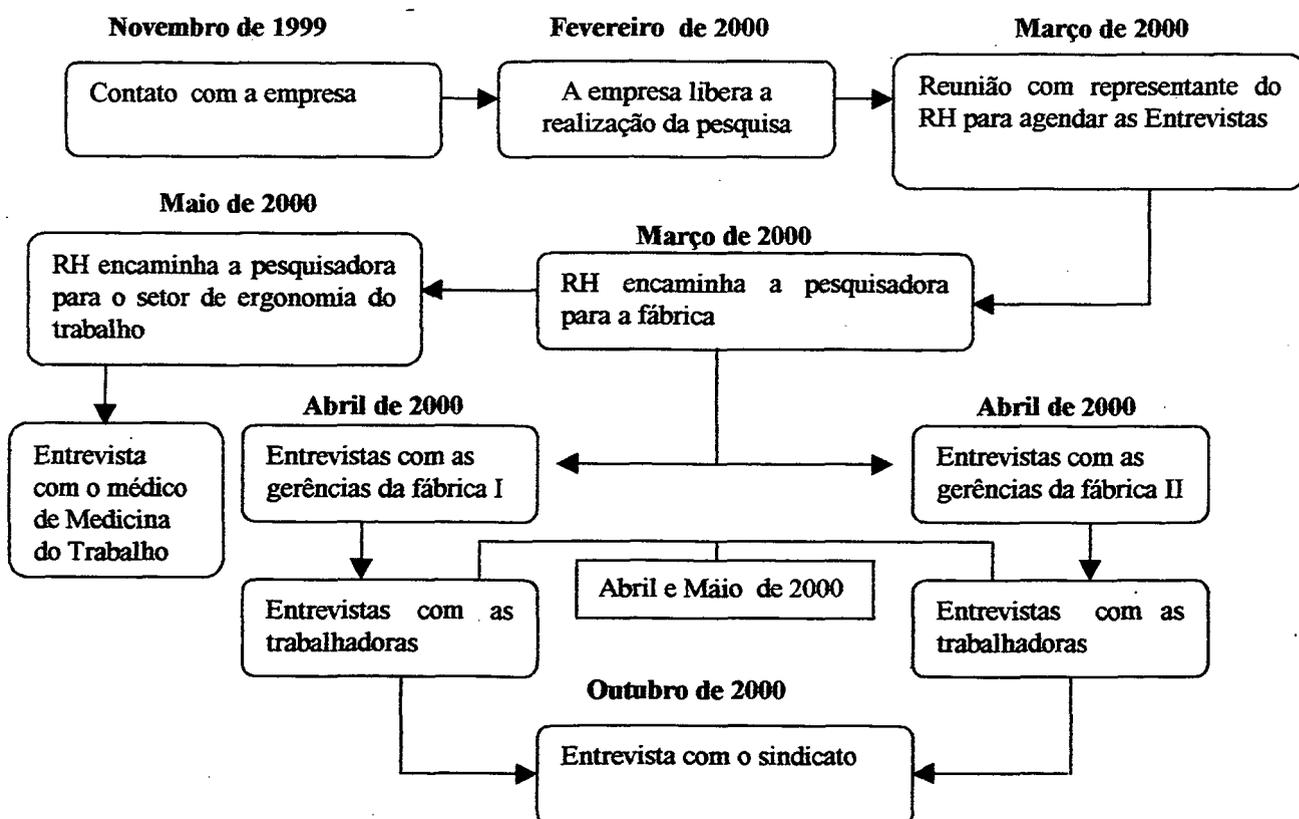
Para Entrevistar as gerências, fez-se necessário marcar com antecedência o horário; e as entrevistas com as trabalhadoras realizaram-se no período de rodízio do trabalho, o que tornou imprescindível a permanência da pesquisadora no chão-de-fábrica. O quadro demonstrativo abaixo permite visualizar a distribuição dos participantes da pesquisa por categoria funcional e por setor de trabalho.

Tabela 4. Número de pessoas Entrevistadas na área industrial (Matriz planta Brasil)

Categoria funcional	Setores	Número de selecionados
Gestor	Fábrica I	01
Gerente	Fábrica I e II	03
Facilitador/supervisor	Estatores e Montagem - fábrica I e II	04
Líder	Estatores e Montagem - fábrica I e II	06
Operadora	Estatores e Montagem - fábrica I e II	30
Gestor RH		01
Médico de Medicina do Trabalho		01
Coordenador dos CCQs		01
Representação sindical		01
Total		48

Fonte: Pesquisa de campo - dados primários

4.4.2. Trajeto da pesquisa de campo



4.5. Análise dos dados

A fim de facilitar a análise, foi realizada uma pré-análise dos dados coletados. Em outro momento, efetuou-se uma análise global da empresa para, em fase posterior, serem utilizadas tanto a análise vertical como a análise horizontal do conteúdo. Segundo Triviños (1987), a análise qualitativa de conteúdo é importante pelo fato de configurar um conjunto de técnicas e de facilitar o processo de inferência. E, por último, a análise dos dados obtidos está sendo apresentada de forma descritiva e interpretada, conforme o referencial teórico do estudo.

Sintetizando, em função das características da abordagem qualitativa, ou seja, de seu caráter de interpretação do sentido das palavras, dos textos, entre outros documentos, surge a preocupação em apreender os verdadeiros significados conferidos aos eventos pelos participantes. Em outras palavras, fazem-se necessárias as medidas para assegurar a confiabilidade dos resultados e a conclusão do estudo. Dessa forma, o procedimento empregado diz respeito à triangulação, ou melhor, à comparação de dados obtidos através das diferentes fontes (entrevistas, observação direta e análise documental) .

5. REVELANDO A PESQUISA

"Estamos desenvolvendo alguns projetos, com relação a essa questão da diversidade (grifo meu), isso é um negócio que tá pegando muito forte hoje, você ter dentro da empresa determinado número de pessoas do sexo feminino, ter negros, brancos, esse é o negócio que cada vez mais tá pegando".

(Entrevista 5 - Gerente)

"O jeito que tá é culpa das mulheres, porque as mulheres ficam pegando os lugares dos homens que são chefes de família, aí acaba não surgindo vagas para os homens trabalharem e dá no que dá. As mulheres deveriam ficar em casa e deixar as vagas para os homens."

(Entrevista. 10 - Líder de célula)

5.1. A empresa Arx

A empresa Arx, fundada em 1971, em Joinville, Santa Catarina, é uma empresa de capital aberto especializada na fabricação de compressores herméticos para refrigeração. Em 1976, a empresa é adquirida por uma *holding* - atuante no segmento de eletrodomésticos em parceria com uma empresa americana do segmento da chamada "linha branca" -, que passa a deter o seu controle acionário. No decorrer de sua história, transforma-se em um dos principais fabricantes mundiais de produtos relativos ao setor. Responde, atualmente, por 65% do mercado brasileiro e tem uma participação de 21% no mercado mundial. Com uma produção acumulada de mais de 180 milhões de compressores, vende para mais de 80 países nos cinco continentes do mundo.

O processo de globalização da Arx, com fábricas situadas em outros continentes, teve início em 1994, quando a empresa assume o controle de uma tradicional fabricante europeia de compressores herméticos para refrigeração. Dentro da mesma estratégia, no ano seguinte, consolida a sua presença no mercado asiático por intermédio de participação majoritária numa *joint venture*, situada na China. Em 1998, abre uma unidade na Eslováquia. No exterior, conta ainda com uma unidade de negócios nos Estados Unidos. No começo do ano 2000, ativa um escritório de distribuição e comercialização em Singapura, com o objetivo de atender ao mercado asiático.

No Brasil, além da sede e dos centros administrativos e tecnológicos, a Arx possui duas fábricas de compressores com a capacidade produtiva de 13 milhões de produtos/ano. Ambas estão localizadas em Joinville, onde a empresa também conta com uma fundição própria. Dispõe ainda de uma fábrica de componentes elétricos em outro município catarinense, Itaiópolis.

A Arx emprega, em média, na planta Brasil 4.882 trabalhadores distribuídos entre a Fábrica I, a Fábrica II, a Fundição, a Escritório São Paulo e a Filial Itaiópolis. A estrutura da empresa é composta por diretoria, gestores, gerentes, facilitadores, líderes e operadores é bastante complexa em virtude de seu tamanho. Contudo, com o processo de reestruturação produtiva tem havido redução dos níveis hierárquicos. A unidade produtiva é dividida em: Setor de Rotor, Corpo e Tampa; Setor de A Estatores; Setor de Usinagem; e Setor de Montagem. Cada Setor deste estar organizado em minicélulas. A fábrica opera em três turnos e os trabalhadores do chão-de-fábrica estão divididos em dois grupos, conforme o regime de trabalho: horistas diretos (maioria) e mensalistas.

Tabela 5. Número de empregados no processo produtivo na planta pesquisada (em números absolutos)

Matriz			
Área	Tipo de Mão-de-obra	Homens	Mulheres
Midis (Fábrica I)	Horistas diretos	1.059	358
	Mensalistas	83	3
Minis (Fábrica II)	Horistas diretos	1.012	327
	Mensalistas	78	4
Componentes	Horistas diretos	122	1
	Mensalistas	23	1
Total		2.377	690

Fonte: Dados primários.

De acordo com o método estabelecido na pesquisa, foram Entrevistados dois gestores, três gerentes, quatro facilitadores, seis líderes, trinta trabalhadoras do chão-de-fábrica, o médico de medicina do trabalho e o coordenador dos CCQs. A média de idade das chefias entrevistadas (gestores, gerentes/coordenadores,

superiores) é de 39 anos, e a escolaridade é heterogênea (curso superior completo ou incompleto e nível médio completo). Quanto ao tempo de empresa, as chefias entrevistadas têm em média 16 anos. Entre esses entrevistados encontrou-se somente uma mulher, que tem o cargo de supervisora de fábrica.

Quando à atividade operacional, foram entrevistados (as) seis líderes e 30 operadoras de fábrica (caracterizada pela empresa como operadora de qualidade). A média de idade dos entrevistados (as) é de 31 anos. O grupo de entrevistados (as) apresenta o ensino médio completo ou incompleto (antigo segundo grau). Contudo, encontrou-se pessoas fazendo o 3º grau e em outras pessoas que somente têm o ensino fundamental completo ou incompleto (com a nova classificação, o ensino fundamental é composto pelo primário mais o primeiro grau). Em relação ao tempo de empresa, os (as) entrevistados(as) têm entre 10 a 20 anos. A maioria está no mesmo cargo desde que entrou. Cabe ressaltar que, entre os líderes, quatro são mulheres e dois são homens.

5.2. As mudanças na empresa Arx: por que o mundo está mudando...

As turbulências por que vem passando a economia mundial, em consequência a brasileira, geram dificuldades para todas as empresas. As mudanças ambientais afetam as empresas e por isso elas também precisam mudar. Dentro dessas premissas, as empresas precisam introduzir novas tecnologias, procurar novos mercados, lançar novos produtos, investir cada vez mais em qualidade e produtividade.

Contudo, as inovações em si não contribuem para o sucesso organizacional. Elas estão atreladas às ações das pessoas. Se as mudanças organizacionais dependem das pessoas, elas também precisam mudar, e mudanças

peçoais implicam mudar comportamentos, mudar atitudes. As expressões "aberta à mudança", "renovação cultural", "promoção da motivação" e "visão abrangente" permeiam o discurso dos gerentes entrevistados da empresa Arx e dão contornos à reestruturação iniciada no último ano da década de 80.

O marco do processo de reestruturação da Arx ocorre em 1989. A partir dessa data, a empresa começa a enxugar o seu quadro funcional e a introduzir inovações organizacionais, visando a obter o certificado ISO 9000. Inspirada no modelo japonês, centra as inovações, essencialmente, no âmbito organizacional, e inicia a implantação de um novo modelo de gerenciamento dos processos produtivos e da força de trabalho. Além disso, utiliza-se do *Kanban* para gestão de estoque e do CEP para o controle da qualidade. Este último, instrumento apesar de ser difundido de forma sistemática pela empresa, foi deixado de lado em virtude de sua complexidade e sofisticação.

Conforme a opinião de um gerente de qualidade, isso ocorreu porque o seu uso trazia dificuldades e demandava muito tempo dos trabalhadores das linhas de produção, comprometendo o fluxo. Como a introdução isolada dessas ferramentas não surte efeito e como a pressão do mercado vem aumentando cada vez mais pela qualidade dos produtos em conformidade com os padrões da ISO 9000, a Arx é levada a tomar atitudes mais abrangentes.

Em 1991, a diretoria da empresa lança um documento - *Carta de Vila Verde* - no qual aderiu aos princípios do Gerenciamento pela Qualidade Total. Esse documento provoca transformações fundamentais na arquitetura organizacional e o processo de mudança inicia-se com a criação do Plano de Ação para a Qualidade (PAQ), objetivando divulgar os princípios da Qualidade Total e adequar a empresa às normas ISO 9000.

Até 1992 a empresa concentra, basicamente, as suas energias no sentido de obter a certificação ISO 90001, e acaba por fazer parte das doze primeiras

empresas certificadas no Brasil. No período de 1992 a 1994, os grupos de discussão (CCQs) ocorrem de forma sistematizada voltados para a promoção de melhorias no processo de produção e na otimização do uso dos equipamentos. Em função da baixa adesão dos trabalhadores no decorrer de 1994, os grupos de discussão são desativados. Porém, em 1997, a empresa volta a insistir nesse mesmo projeto e, no momento, conta com significativa adesão dos trabalhadores das unidades produtivas. A gestão participativa, na Arx está calcada nos grupos de CCQs e no PPR (Plano de Participação nos Resultados).

Em 2000, ano olímpico, o lema é “PPR - Olimpíadas da Participação entre na equipe que vai ganhar”. A idéia é obter o comprometimento dos trabalhadores para atingirem as metas de produtividade desejadas.

Just-in-time é o instrumento de controle da produção cuja função é atender a demanda com a maior rapidez possível e, em paralelo, minimizar os estoques de matéria-prima. O sistema pode envolver a relação da empresa com fornecedores e consumidores (*just-in-time* externo) ou, internamente, nas várias etapas da produção (*just-in-time* interno). A empresa estudada utiliza as duas formas acima mencionadas. Em 1998, implanta um projeto para entrega *just-in-time*, com o objetivo de que os principais fornecedores, num raio de 60 km e com vendas mensais de R\$ 200 mil a R\$ 300 mil, passem a integrar o sistema.

Em 1994, inaugura a Fábrica II – modelo experimental que alia um alto grau de automação e um novo tipo de gestão de manufatura. O *lay-out* da fábrica constitui-se pela disposição de máquinas em grupos de forma a acompanhar o fluxo integrado e flexível da produção. O arranjo funcional, no qual as máquinas são agrupadas conforme os tipos, é trocado por uma nova forma de disposição dos equipamentos, as chamadas minicélulas. A organização do trabalho em minicélulas tem como objetivo a flexibilização do trabalho e a

multifuncionalidade operacional, já que os trabalhadores de cada minicélula são capazes de ocupar postos de trabalho de seus pares.

O trabalhador pode assumir as seguintes tarefas: organização do local de trabalho 5S; manutenção simples das máquinas e dos equipamentos; inspeção visual ou uso de instrumentos de medição; participação na elaboração de documentos de instruções da fabricação e do controle de qualidade.

Contudo, cabe ressaltar que, apesar de essa nova concepção organizacional do trabalho resultar em uma maior aglutinação de operações, isso não significa o fim do parcelamento das tarefas. Há setores em que o trabalho guarda grandes semelhanças com o modelo taylorista/fordista, como por exemplo o Setor de Estatores, que tem uma grande concentração de mão-de-obra feminina, executando trabalhos repetitivos.

Em 1996, intensifica-se o processo de reestruturação da Fábrica I, nos moldes da Fábrica II, com a introdução de novas tecnologias e com o novo modelo de gestão. A automação da Arx ocorre de forma seletiva com concentração nas áreas de montagem de compressor e de usinagem.

A presente pesquisa corrobora com alguns autores (Abramo, 1990; Carvalho e Scmitz, 1990; Alves, 2000), quando aponta a seletividade na introdução de novas tecnologias. O Brasil, desde a década de 80, primeira fase da reestruturação produtiva, tem introduzido parcialmente novas tecnologias. Sua incorporação ocorre em pontos estratégicos da produção, do ponto de vista da qualidade do produto ou do controle do processo produtivo. Além disso, "as novas tecnologias convivem com o trabalho manual e as máquinas eletromecânicas" (Alves, 2000, p.136). Complementando a idéia deste autor, pode-se dizer que, na maioria das vezes, o trabalho manual é destinado à mulher em virtude de suas "*habilidades manuais, paciência e percepção à qualidade*" (palavras das gerências entrevistadas).

Na pré-montagem, o volume maior da produção é realizado pelas máquinas integradas e pelos robôs, com pouca participação humana. Nas linhas de montagem, são utilizados sensores que, ao longo da esteira, recolhem e tratam informações, descartando os componentes que apresentam anormalidades. O setor de usinagem vale-se das máquinas que realizam várias operações sequenciais (*transfer-lines*). O papel do (a) trabalhador (a) nesses setores é de alimentação, vigilância e pequenas tarefas de manutenção das máquinas. A empresa conta também com um sistema automatizado para o transporte interno de componentes, substituindo assim o trabalho manual.

Hoje a empresa trabalha para adquirir a certificação ISO 14001. Está desenvolvendo o projeto "Visão de Futuro", cujo objetivo principal é mudar a cultura organizacional para que "todos" pensem globalmente. Também está trabalhando na certificação da mão-de-obra operacional para poder implantar o projeto de células semi-autônomas.

5.3. Organização do trabalho na fábrica

A rotinização¹⁸ e o aumento da padronização caracterizam-se as mudanças no chão- de-fábrica. A empresa pesquisada possui um programa de qualidade total. Dos conceitos ligados à reestruturação, os da qualidade apareceram nas entrevistas como os mais familiares aos trabalhadores.

As características básicas dos programas de qualidade são padronização de tarefas, rotinas, etc. Os operadores da máquina cada vez mais recebe instruções

¹⁸ A expressão "rotinização" foi cunhada por Fleury, na década de 70, para caracterizar a incorporação peculiar do toyotismo no Brasil. Segundo pesquisa realizada por este autor, na indústria mecânica, havia a utilização indiscriminada de trabalhadores desqualificados executando tarefas planejadas, simples e individual, contrariando o espírito do toyotismo (Fleury, 1987). Tal "rotinização", conforme Alves (2000) se mantém nos anos 90.

diretamente da supervisão ou da gerência de projetos, o que elimina níveis intermediários de coordenação. Com os círculos de controle da qualidade e com os conceitos da qualidade total, o trabalhador passa a conhecer, pelo menos, os processos da sua área de atuação.

Nesse sentido, a empresa em questão está implantando o projeto "Certificação da Mão-de-Obra" com o propósito de trabalhar em minicélulas semi-autônomas. Segundo relato dos gerentes entrevistados, a padronização da mão-de-obra vai contribuir para dinamizar a tomada de decisão nos assuntos de rotina. Assim, "os facilitadores ficam liberados para decisões mais complexas" (Entrevista 4 - Facilitador). Outro objetivo, implícito, é acabar com a função de líder. No projeto consta que o líder vai ser eleito pelo grupo e terá duração de 1 (um) ano. Um líder entrevistado diz que o projeto tem falhas porque *"como é que uma pessoas vai ser líder hoje e amanhã volta para a linha ?"* (Entrevista 2 - Líder).

"Um dos maiores projetos de trabalho dentro da empresa é o sistema de células semi-autônomas, e aí sim nós estamos falando de desempenho, desempenho de times; células semi-autônomas sem chefia direta (...) esse time vai ter um líder temporário, porém imaginando assim, punições, reconhecimentos, recompensas, contratações, desligamentos, treinamentos, isso tudo vai ser tratado pelo grupo. O projeto de células semi-autônomas vai ter várias fases. Hoje nós temos a figura do supervisor que tá no núcleo, na segunda fase o supervisor vai tá um pouquinho fora e na terceira fase ele tá totalmente fora" (Entrevista 5 - Gerente).

Na empresa pesquisada dá-se ênfase à política de colher sugestões do trabalhador, com vistas a melhorar o processo produtivo. Reuniões em grupo

(CCQs) e reuniões- relâmpago (de cinco a dez minutos a cada turno) são os mais utilizados para aproveitar a criatividade do trabalhador.

5.4. Estratégias da empresa para competir no mercado global

Fatos históricos, ocorridos entre o final da década de 1980 e o início da década de 1990, determinam um processo de rápidas mudanças políticas e económicas no mundo. Destacam-se: a queda do Muro de Berlim em 1989, a desintegração da União Soviética em dezembro de 1991 e seu desdobramento em novos Estados soberanos (Ucrânia, Rússia, Lituânia, etc.), a formação de blocos económicos regionais (União Europeia, Nafta, Mercosul,), o fortalecimento do capitalismo em sua atual forma, ou seja, o neoliberalismo e, por último, o grande desenvolvimento científico e tecnológico capaz de configurar a Terceira Revolução Industrial.

Esse novo cenário é marcado pela crescente hegemonia do ideário neoliberal, como modelo de ajuste estrutural das economias, e acompanhado pela evolução de novos conceitos no mundo do trabalho (qualidade, produtividade, terceirização, etc.), resultantes do desenvolvimento e da introdução de novas tecnologias na produção e na gestão das empresas.

Para Ianni (1997, p.10), “está em curso um novo surto de universalização do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório”. Argumenta que “o desenvolvimento do modo capitalista de produção, em forma extensiva e intensiva, adquire outros impulsos, com base em novas tecnologias, tais como a criação de novos produtos, a recriação da divisão internacional do trabalho e a mundialização dos mercados”.

Dentro do processo de globalização da economia, torna-se necessário o preparo dos países para a abertura comercial que começa a se instaurar. A reestruturação produtiva passa a ser imprescindível, pois há necessidade de as indústrias tornarem-se mais competitivas.

A empresa estudada, por estar inserida na lógica do capital, diante desse cenário utiliza-se de várias estratégias para manter-se competitiva. Constatou-se, através das entrevistas, as seguintes estratégias: programas de qualidade, introdução de novas tecnologias, treinamento, inovação de produtos e processo, flexibilidade na produção, terceirização, programas motivacionais, política de delegação de tarefas, comprometimento do trabalhador, aumento da parte variável do salário vinculando-se a resultados da empresa, padronização, redução de estoques, ampliação do seu mix de produtos. A empresa, hoje, não é só produtora de compressores, mas também uma empresa que tem soluções para o segmento de refrigeração.

Os motivos para introduzir todas essas inovações, conforme os gerentes entrevistados, foram redução de custos, aumento da produtividade, redução de prazos de entrega, redução do tempo de fabricação e aumento na qualidade dos produtos. Os entrevistados argumentam que as mudanças permitiram a eliminação e/ou aglutinação de operações. As máquinas automatizadas, com dispositivos eletrônicos, assim como o maior nível de padronização do processo produtivo, permitem um maior controle do processo de trabalho.

Ressalta-se ainda que no discurso das gerências entrevistadas fica evidenciada a necessidade de dar espaço para as pessoas participarem, cabendo à empresa treinar e desenvolvê-los para que tenham mais autoridade, mais responsabilidades e aceitem mais desafios.

"As pessoas estão cada vez mais participando (...) as pessoas aqui na empresa deixam de ser aquelas pessoas que apertam o botão, carimbam entrada e saída e vão embora, as pessoas tiveram que mudar para atender a realidade" (Entrevista 16 - Gerente).

"a gente tem autoridade sobre o trabalho só que é muito cobrado depois, um erro qualquer que você faça é cobrado no controle final, não pode passar nada para frente. Tá vendo aquele pincelzinho ali? Cada operador tem a sua marcação, um código, e todo mundo tem que marcar. Se volta a responsabilidade é sua. (Entrevista 37 - Operadora)

5.5. O papel dos recursos humanos no novo mundo do trabalho

O complexo da reestruturação produtiva leva, nos últimos anos, as empresas a mudarem seus formatos, trazendo profunda implicações para a área de recursos humanos. Dá-se ênfase ao trabalho em grupo e os trabalhadores são levados a ampliar sua área de atuação, a tornar-se mais generalistas e mais flexíveis.

De um lado, a função recursos humanos tem sido considerada chave nos processos de mudanças organizacionais. A qualificação do trabalho passa a ser generalizada, atingindo "todos os trabalhadores", e as pessoas precisam estar em constante treinamento para aprender a utilizar tudo que a tecnologia oferece. Deflagra, também, uma mutação na forma de as empresas remunerarem o trabalho; ao invés de salário fixo, dão ênfase ao salário variável.

De outro lado, com a descentralização das decisões e a ampliação dos papéis dos trabalhadores, atividades que eram específicas da área de recursos

humanos, como contratações, desligamentos e treinamentos, estão sendo executadas por cada área dentro das suas necessidades. Em função do "enxugamento" das empresas, o processo de terceirização tem se intensificado. É comum a transferência de atividades, ditas não-essenciais, para terceiros, entre elas algumas que compõem o departamento de recursos humanos.

No começo as empresas terceirizavam setores que não eram considerados essenciais (atividade-fim) restaurantes, serviço médico, segurança, transporte de empregados. Contudo, a partir da era Collor a terceirização pulverizou-se por outros setores, mesmo alguns mais próximas das atividades-fins das empresas (Oliveira, 1994).

Depara-se, no interior das empresas, com um extremo de uma classe operária mais qualificada, e com outro extremo de trabalhadores desenvolvendo atividades precariamente. Com o objetivo de reduzir custos, as grandes empresas repassam o risco dos negócios para as pequenas empresas e livram-se dos encargos sociais. Análise do DIEESE (1993) sobre os efeitos da terceirização constata que é visível a redução dos salários e dos benefícios sociais. E também as condições de segurança no trabalho são bastante precárias nas subcontratadas.

Conforme Alves (2000, p. 266), a terceirização tem dimensão política, "na medida em que tende a fragmentar o coletivo operário, debilitando a organização da classe trabalhadora". Além disso, o poder de negociação dos trabalhadores, nas empresas subcontratadas, mostra-se frágil.

Quanto à ação sindical no contexto da terceirização, percebe-se que o declínio do número de empregados na categoria metalúrgica tem fragilizado a resposta organizada dos trabalhadores e que o movimento sindical vem enfrentando sérias dificuldades para reagir e procurar estancar, pelo menos parcialmente, a perda de postos de trabalho (Ramalho, 1997, p. 92).

A pesquisa na Arx evidenciou que a área de recursos humanos tem passado por várias transformações. A empresa terceirizou atividades como segurança, restaurante, berçário para os filhos das trabalhadoras, transporte, recrutamento e seleção.

O recrutamento e parte da seleção é realizada por duas consultorias instaladas na cidade de Joinville. Após a entrevista preliminar, o candidato é encaminhado para o departamento de recursos humanos da empresa, para que seja avaliado por um psicólogo e também pela chefia imediata da para qual está se candidatando. Nos primeiros meses de experiência (três meses) o trabalhador contratado fica sob responsabilidade da empresa de consultoria. Durante esse período, o trabalhador é avaliado pelos colegas e pelos supervisores, sendo contratado se atender as expectativas da empresa.

Conforme relato dos entrevistados na empresa, a partir do final do ano passado, tem-se presenciado um novo desenho da estrutura, uma nova forma de operar, trabalhar em times. E a missão da empresa é ser, em todo o mercado, o fornecedor preferencial de soluções para o setor de refrigeração. *"Buscar as melhores práticas de mercado para uma melhor qualidade de vida das pessoas, assegurar o cumprimento dos aspectos legais trabalhistas, isso é obrigação, é lei não tem o que discutir"*(Entrevista 5 - Gerente).

Diante do novo desenho e da missão da empresa, o objetivo da área de recursos humanos é desenvolver projetos que criem uma cultura de trabalho em grupo e também que valorizem o trabalhador.

Um dos projetos citados diz respeito à diversidade de sexo, de raça, de cultura. Cabe ressaltar que esse tema é novo nas empresas brasileiras. Segundo (Fleury, 1998), as organizações que desenvolvem programas para gestão da diversidade na sua maioria são subsidiárias de empresas norte-americanas que

iniciam seus programas com o incentivo da matriz. Além disso, visam criar vantagens competitivas.

"Estamos desenvolvendo alguns projetos, com relação a essa questão de diversidade. Isso é um negócio que tá pegando muito forte hoje, você ter dentro da empresa determinado número de pessoas de sexo feminino, ter negros, brancos, esse é o negócio" (Entrevista 5 - Gerente).

" Nós temos a característica de empregar mão-de-obra feminina até pela natureza do produto. Não existe numa diferença na política de recursos humanos em relação ao sexo feminino ou masculino" (Entrevista 8 - Supervisor).

"Hoje ainda na nossa reunião de diretoria nós dissemos: Não temos nenhuma mulher aqui. Falta mulher na diretoria, mas não existe nada de diferente em relação às práticas de recursos humanos com relação a sexo" (Entrevista .5 - Gerente).

Outro projeto destacado está relacionado com o sistema de recompensar as pessoas por habilidades e competências. Segundo um dos gerentes entrevistado, essa ferramenta implica a identificação das competências que distinguem as pessoas de alto desempenho das de médio, focalizando as competências essenciais da complexa rede de funções responsabilidades, metas, habilidades e conhecimentos dos trabalhadores. Esse sistema forma a base para selecionar e recompensar os trabalhadores. Milkovisch e Baudreau (2000), acreditam que essa forma de avaliar representa mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos trabalhadores.

Nesse ponto, o argumento do gerente consultado converge com as idéias acima quando coloca que o grande projeto da empresa é o de células semi-autônomas. Vale lembrar que o sistema baseado nas habilidades e nas competências, ainda, não é realidade na empresa estudada. A empresa continua praticando as tradicionais formas de contratação, de seleção e avaliação.

"Com o sistema de habilidades e competências, deixa de existir aquele quadradinho que tem uma pessoa e passa a ser um processo. Então a habilidade não é só o conhecimento técnico que você tem, mas também envolve os aspectos comportamentais. É um projeto que vai abranger todos os cargos" (Entrevista 5 - Gerente).

5.6. Visibilizando a mulher no espaço fabril

A presença das mulheres na força de trabalho na América Latina tem aumentado de forma significativa nas últimas décadas. A participação feminina na População Econômica Ativa (PEA) de 19% em 1960 chega a 28% em 1990 (Abramo e Armijo 1997). No entanto, apesar do crescente aumento de mulheres no mercado de trabalho, as desigualdades profissionais entre homens e mulheres não apresentam o mesmo crescimento. No Brasil, de acordo com pesquisa realizada pelo DIEESE (1999) as mulheres correspondem a 41% PEA e mais de um quarto das famílias do país é por elas chefiado. Embora os estudos revelem um aumento da participação feminina no mercado de trabalho, esses mesmos pesquisadores mostram que o trabalho feminino é caracterizado por diversos tipos de exclusão como trabalho

precário, remuneração mais baixa por hora trabalhada, e mobilidade de carreira restrita.¹⁹

O estudo de caso centra-se em uma empresa metalmeccânica, operante desde 1971 em Santa Catarina. Na Matriz - o foco deste estudo - estão empregadas 4.882 pessoas - 3.071 diretamente na produção (Fábricas I e II) das quais 694 (22,5%) são mulheres. O que se observa no universo da pesquisa é que o contingente feminino está concentrado nos postos menos qualificados, na pré-montagem (agrupamento de componentes) e no setor de estatores (onde é necessário ter cuidados especiais), ambos de trabalhos repetitivos. Quando solicitada aos gerentes a descrição das tarefas que as mulheres executam, eles as elogiam: a habilidade das mulheres na realização de tarefas que precisam de detalhes; a habilidade manual e a paciência das mulheres para realizarem trabalhos repetitivos.

"A nossa área de estatores aqui é a área que menos dá promoção, e aqui é tudo quase operador I, aqui operador III só o líder que é operador qualificado e os rapazes que são recuperadores"(Entrevista 40 - Operadora).

5.6.1. Quem são as mulheres desse espaço fabril?

As mulheres que trabalham na empresa Arx nasceram na cidade de Joinville ou vieram de outros municípios atraídas pelo desejo de mudar de vida, a maioria delas descendentes de alemães ou italianos. São transportadas diariamente

¹⁹ Informações obtidas no site www.dieese.org.br em 23 de setembro de 2000.

pelo ônibus contratado pela empresa ou vão para a empresa pedalando suas próprias bicicletas. Cumprem um turno de oito horas com um parada para o lanche, para o banheiro e para fazer alongamento. Dependendo do número de pedidos dos clientes, prolongam suas cargas horárias através da prática de "serões". A idade média é de trinta e um anos. São mulheres que em média trabalhando quinze anos no mesmo local sem nunca terem sido promovidas. As promoções verificadas, na maioria das vezes, são em forma de transferências: do turno da manhã para o turno da tarde ou para o turno da noite. Poucas tiveram experiência antes de ingressar na Arx.

" Levanto às três e trinta da manhã. Faço café para as crianças e meu marido. Pego o ônibus às cinco. Cinco e meia pego no trabalho. Paro para o lanche oito e meia. Largo à uma e meia. Vou para a escola. Pego às três e meia. Chego em casa as oito da noite. É aquela correria, fazer janta, lavar roupa, ajudar meu filho nos deveres, ainda tenho que dar atenção para o marido. Durmo às onze horas. às vezes fim de semana tenho que fazer "serão". Mas não reclamo, gosto de trabalhar" (Entrevista 18 - operadora).

O discurso da trabalhadora evidencia uma realidade bastante discutida nos dias atuais. Sob a lógica da sociedade de consumo o (a) trabalhador (a) submete-se às mais diversas situações como estratégia de resistência ao desemprego: aceita prolongadas horas de trabalho; busca se qualificar; negocia salários; participa de treinamentos fora do horário de trabalho. Essas situações parecem ser mais agravantes quando se analisa o trabalho feminino. Como na cultura patriarcal os afazeres domésticos foram destinados à mulher, com sua inserção no mundo do

trabalho remunerado sua jornada dobrou. Dessa forma, para ter espaço num mercado competitivo, submete-se a prolongadas horas de atividades.

São testemunhas das mudanças ocorridas no interior da fábrica na última década. "*Presenciamos essa fábrica cheia de mulheres trabalhando, estamos vendo também ela se esvaziar*" (Entrevista 40 - Operadora). São mulheres que, apesar de confessarem sua exaustão física e mental, declaram que iriam sentir falta se não pudessem trabalhar mais. O depoimento abaixo pode ser associado a importantes estudo com o de Dejours, 1999), quando afirma que se pode considerar a própria organização do trabalho uma possível componente da psicopatologia do trabalho.

"Doze anos fazendo a mesma coisa, sinto que meu cérebro está encolhendo (...) no meu setor tem mulher que toma remédio para dormir porque não consegue desligar dessa atividade repetitiva (...)" (Entrevista. 20 - Operadora).

São mulheres que trabalham porque precisam sustentar os filhos, ou ajudar na renda família, quando solteiras. Mulheres que trabalham porque os maridos estão desempregados ou porque ganham pouco como autônomos. Mulheres que ultrapassam os preconceitos da sociedade e desafiam o poder dos maridos para trabalhar numa empresa caracterizada como "masculina".

"Lá fora (na comunidade) é assim, a mulher da é ... eu sei, porque quando me perguntam onde eu trabalho que eu falo eles já me olham assim. Por quê ? Porque tem bastante homens aqui, é ciúme de machista, aí quando eu comecei a trabalhar e colocar meu dinheiro dentro de casa, bancar a casa, ficou mais fácil. (...) E ainda

tem mais ele (marido) não se conforma de ser eu, a mulher, que banca tudo. (...) Quase separamos, porque ele não queria por nada que eu trabalhasse aqui. Só que eu sempre disse para ele primeiro os meus filhos depois tu, meus filhos são meus parentes, tu não és, a foi indo, foi indo, até que consegui convencer" (Entrevista.. 37 - Operadora).

Mulheres que vêm no trabalho um meio de dar educação para os filhos, de adquirir a casa própria, de conquistar os bens materiais tão sonhados. Isso é na verdade, uma característica da maioria dos brasileiros, que não tem moradia, que não tem escola pública digna para colocar seus filhos. E, sobretudo, uma nova característica da sociedade brasileira, já evidenciada por outras pesquisas, uma sociedade em que a mulher hoje trabalha para sustentar a família, o que Contraria, a cultura vigente, que ainda vê no trabalho feminino uma forma de comprar "maquiagem". É mister que dirigentes das empresas conheçam tal realidade para poderem tomar decisões na hora, principalmente, de demitir um (a) trabalhador (a). A pesquisa evidenciou que, na maioria das vezes, quando os gerentes vão demitir um (a) trabalhador (a), eles desconhecem sua realidade.

"Eu sustento a minha família, então é que nem eu falei, é uma questão de sobrevivência é obrigação trabalhar"(Entrevista. 32 - Operadora)

"Tenho que dar estudo para os meus filhos. Eu não quero que eles passem o que eu passei. Não é fácil, preciso trabalhar" (Entrevista. 28 - Operadora).

"Sem o meu trabalho morreríamos de fome, porque meu marido é autônomo. Então é assim: hoje tem, amanhã não tem. Ele não consegue serviço em firma porque não tem estudo. Então a minha renda é a mais importante" (Entrevista 37 - Operadora).

"Eu levo muito a sério, eu sempre penso que não sou mulher para ficar em casa, eu quero algo mais do que isso. Quero fazer parte da sociedade, quero ajudar em casa, quero comprar minha casa, quero... uma coisa assim bem minha; então para mim o trabalho é bem importante, nem penso em um dia parar de trabalhar" (Entrevista 14 - Operadora).

Trabalhadoras que sentem na alma as barreiras, invisíveis, colocadas para não ascenderem às posições de maior prestígio, para se prenderem às tarefas intermediárias e mal pagas. Contudo, não deixam de sonhar com um melhor cargo, não deixam de estudar, de participar de treinamentos. Sentem que a qualificação é a única maneira de mantê-las empregadas e com condições de competir no mercado de trabalho. Reconhecem que poderiam exercer qualquer atividade dentro do processo produtivo. Não entendem por exemplo, quando um colega do sexo masculino é promovido, quando tem menos tempo de empresa e menos escolaridade. Não sabem dizer se ganham mais, ou menos, que o colega homem mas sabem que são classificadas como operadoras de qualidade I e que esse cargo é o menos valorizado na hierarquia.

"Não vejo futuro nenhum aqui. Estudo para garantir o meu emprego, para, se precisar, disputar uma vaga lá fora. (...) Uma vez eu perguntei para um antigo chefe, que fomos visitar lá na montagem, que a montagem não tem nem comparação com o

estator, aí eu perguntei por que lá no estator é só mulher? e na montagem vocês botam os homens a trabalhar? Aí ele disse que a mulher tem mais responsabilidade, mais iniciativa, mais habilidade para trabalhar no estator. Então eu perguntei por que a mulher serve para auxiliar o homem e não serve para ser chefe também? Ai isso ele não soube responder. Só tem um mulher no turno da noite, minha amiga, que é ferramenteira, mas tão querendo tirar a mulher da linha. Eles acham que a mulher não serve, eles querem tirar a mulher porque eles dizem: homem não fica grávido, mulher fica. Não querem mulher baixa para trabalhar. Eles dizer que é por causa de problema no braço, mas eu acredito que não seja isso, porque se fosse só por altura quantas pessoas com 1,80 cm, 1,85 cm que saíram daqui com LER²⁰. " (Entrevista. 37 - Operadora).

Esse é só mais um depoimento presenciado na pesquisa. Muitas outras trabalhadoras entrevistadas partilham dessa opinião. Através da fala da trabalhadora vem a confirmação de tudo aquilo que foi resgatado na teoria: que a mulher ainda está segregada a certas funções, que o "machismo" nas organizações continua existindo, que a mulher está segregada a atividades com habilidades manuais, repetitivas. Quando a trabalhadora menciona a palavra estator está se referindo ao setor no qual trabalha, onde a maioria das atividades é executada pelas trabalhadoras. Segundo os gerentes, entrevistados por ser uma parte do processo produtivo que requer trabalho manual, são necessárias as "habilidades" das mulheres a colocação dos estatores no compressor, em função de suas características, precisa ser artesanal. As características do trabalho destinado às mulheres acima mencionadas permeiam quase a totalidade das pesquisa sobre

²⁰ Lesão por Esforços Repetitivos

gênero, podendo-se citar como exemplo as pesquisas de Helena Hirata, Marcia de Paula Leite, Magda Neves, Liliana Segnini, Tania Mara Galli Fonseca.

Trabalhadoras que, diante das doenças ocupacionais sofrem. Sofrem por não servirem mais ao capital. Sofrem por serem discriminadas pela família, pelos colegas. Sofrem pela dor física e pela dor moral. O sonho e a auto-estima transformam num pesadelo interminável.

"Eu não estou na ativa direto. Meu trabalho agora é mais burocrático, ajudo na área de produção, por causa do problema de LER. Ainda bem que voltei a trabalhar. Você trabalhando esquece os problemas. (...) Quando comecei sentir a dor escondi, senti vergonha de não alcançar a produção exigida "(Entrevista 35 - Operadora) .

"Estamos mudando a forma de contratação de um ano para cá, porque até então a gente tinha 95% de mulheres no nosso setor. Então estava dando muito problema de LER (...) então optamos na admissão de homens para trabalhar nas máquinas. Isso não quer dizer que a gente vai eliminar o trabalho da mulher, a gente tá tirando a mulher daquele trabalho penoso, porque a mulher tem a jornada em casa, aí chega aqui é um trabalho pesado"(Entrevista 46 - Supervisor).

O sofrimento psicofísico no trabalho é tema de pesquisa no mundo inteiro. Cabe aqui fazer uma referência, sucinta, de dois conceitos de sofrimento abordado por Dejours (1999). Este autor caracteriza o sofrimento em singular e atual. O sofrimento singular é o herdado da história psíquica de cada indivíduo e o sofrimento atual resulta do reencontro do sujeito com a situação do trabalho.

Argumenta que o sujeito constrói diferentes estratégias para enfrentar a luta contra o sofrimento, que o autor distingue em sofrimento criativo, que é favorável a produção e à sua própria saúde e sofrimento patogênico, que é desfavorável tanto a produção quanto à saúde.

Contudo, vale salientar que a tese sobre doença-trabalho defendida por Dejours é criticada por Hirata (1993). Segundo essa autora, Dejours faz uma análise interessante sobre a psicopatologia do trabalho, mas, não considera, nas suas pesquisas, as relações de gênero. A psicopatologia do trabalho, quando colocada na tela das relações de gênero, evidencia redes de relações sociais que participam na construção da saúde, tanto individual como coletiva. "São relações sociais sexualizadas que nascem de práticas sociais concretas e que podem ser periodizadas" (Oliveira, 1999, p. 81).

5. 6.2. Os impactos das novas tecnologias sobre o trabalho feminino

As novas tecnologias possibilitam a maior flexibilização e a integração entre os diversos setores da empresa e desta com os fornecedores e com os consumidores. No Brasil, a partir dos anos 90, a automação microeletrônica deu um salto. Dentro desse cenário, constata-se que a Arx, passou introduzir, mesmo que de forma seletiva, inovações tecnológicas e organizacionais .

"A gente nota bastante, assim, quando vai mudando, automatizando, vai diminuindo posições, sempre sai aquela pessoa daquela função, melhora de um lado e as vezes do outro... a pessoa tem que se encaixar, se não..."(Entrevista 23 - Operadora).

"Eu acho que a mudança tecnológica, sempre visa mais a agilidade tal, o trabalho se torna mais leve, eu acho que facilita, no sentido ergonômico"(Entrevista 24 - Operadora).

A pesquisa revela que, em função da introdução das inovações tecnológicas a empresa reduziu o número de postos de trabalho. As inovações, na maioria dos casos, têm levado também a um aumento do ritmo de trabalho. Várias tecnologias estariam colaborando para a elevação da qualificação do trabalhador.

A empresa está mais automatizada, em termos de trabalho aumentou a pressão, mais produtividade, qualidade em primeiro lugar, a produtividade tem que estar 100% (Entrevista 36 - Operadora)

Os trabalhadores (as) que operam as máquinas mais modernas, em boa parte, são operários que trabalhavam com máquinas antigas, treinados para as novas funções. Os critérios de seleção desse pessoal passam por perfil educacional, interesse no serviço, iniciativa, capacidade de trabalhar em grupo, obediência às normas da empresa, idade e facilidade de comunicação.

"A exigência de qualificação tem aumentado bastante, tanto que muitos funcionários que não tinham o primeiro grau, ou segundo grau estão fazendo, porque a empresa tá exigindo, e, como eles dizem, eles certificam e a certificação exige que todos os funcionários tenham um grau de estudo mais elevado" (Entrevista 38 - Operadora) .

A pesquisa mostra que as mulheres estão ausentes na operação de máquinas maiores ou na operação daquelas que exijam níveis maiores de qualificação. Quando

trabalham como operadoras de máquinas, não lhes são confiadas as tarefas de preparação e de ajustes das máquinas.

A gerência usa, para justificar a segregação da mulher no espaço fabril, o argumento da ausência de força física, restando para ela os postos de trabalhos tidos como os mais leves e os mais simples. No entanto, percebe-se, através dos relatos das entrevistadas e da observação direta, que há muitas funções no processo de fabricação de compressores que não se caracterizam como trabalho pesado e nem por isso tais funções estão sendo ocupadas por mulheres.

A idéia de que a introdução de novas tecnologias, por eliminarem trabalhos pesados e sujos, garantiriam mais e melhores postos de trabalho para as mulheres parece não se confirmar na presente pesquisa. As mulheres estão localizadas nos setores que exigem um trabalho manual.

A automatização piora para as mulheres, cada vez eles querem pessoas mais qualificadas na área para ficar vigiando a máquina; tá piorando para mulher e também para os homens, mas como a mulher tem problema de LER, mulher engravida, mulher tem filhos então vai saindo as mulheres primeiro (Entrevista 14 - Operadora).

" (...) na época que entrei aqui (16 anos atrás) a gente via mais mulheres aqui dentro, não sei até que ponto a mulher vai ter seu emprego aqui dentro " (Entrevista. 32 - Líder).

No que se refere às possibilidades de promoção das trabalhadoras a postos mais qualificados ou de chefia, as dificuldades são significativas. Percebe-se que é difícil para a mulher, nessa empresa, romper a barreira que divide os postos de trabalho em masculino e o feminino. Observa-se que, ao longo da história da Arx, um número reduzido de mulheres chega a assumir os cargos de maior relevância.

Assim, encontram-se poucas mulheres em cargo de liderança (é comum a existência de célula formada somente por mulheres, mas o líder é um homem) e registra-se a presença de uma única mulher em cargo de supervisora. Trata-se de uma profissional altamente qualificada (técnica em metalurgia e cursando graduação de Física) que, no entanto, não visibiliza para si melhor futuro na empresa. Chegou ao cargo de supervisora em virtude de seu chefe ter “comprado a briga”. Na época, a sua promoção teve uma grande repercussão, pois o que deveria ser uma simples decisão do gestor da fábrica acabou por chegar à Diretoria porque as chefias não aceitaram uma mulher titular de um cargo de tal natureza. “(...) *uma promoção do meu tipo ficaria na mesa do Gestor se fosse um homem, não precisaria estar envolvendo Diretor numa situação dessa, mas pelo fato de ser mulher teve de passar (...)*”.

“É muito difícil, é raro você saber de alguém, principalmente, mulher que foi promovida, embora ela tenha estudo” (Entrevista 35 - Operadora).

Uma preocupação da empresa evidenciada na pesquisa é a questão da ergonomia do trabalho. A empresa adota um modelo italiano de estudos ergonômicos para mapear os postos de trabalho. Através desse modelo, a empresa detecta quais os postos que precisam ter rodízio de tarefas. Após o estudo, informa-se aos supervisores de fábrica onde é necessário serem feitos rodízios, quanto tempo é preciso para o alongamento. Estes entram em consenso com os trabalhadores para decidir a melhor forma de agir. O médico que coordena o projeto argumenta que na empresa ainda existem muitas resistências às mudanças. Os supervisores acostumado com um turno ininterrupto, têm muitas dificuldades para aceitar paradas no processo produtivo.

A doença do trabalho conhecida como LER (Lesão por Esforços Repetitivos) ou DORT (Distúrbio Osteomusculares Relacionados ao Trabalho) foi

caracterizada como doença do digitador por um longo período por este realizar trabalhos cujo conteúdo envolvem esforços repetitivos .

Contudo, é importante destacar que tal doença não ocorre apenas com o uso do computador, mas em todas as atividades profissionais em que o trabalhador esteja exposto a situações como riscos ambientais e do trabalho, fatores biológicos, comportamento e estilo de vida (National Institute for Occupational Safety and Health-NIOSH apud Couto, 1995).

De acordo com o relatório de 1993 do Núcleo de Referência em Doenças Ocupacionais da Previdência Social (NUSAT/MG), o crescimento destes distúrbios está relacionado às características do processo de modernização. A partir da década de 80, com a introdução de novas tecnologias e novas formas de gestão, houve uma intensificação do trabalho com objetivo de obter maior produtividade e diminuição de custos o que contribuiu para acentuar o problema da DORT.

No relatório de 1994 NUSAT/MG constata-se que a incidência de DORT recai mais sobre as mulheres que sobre os homens. Além disso, o mesmo relatório conclui que as mulheres ocupam os postos e setores de trabalho onde há maior exigência de habilidades manuais na realização das tarefas. Contribuindo para o debate Oliveira (1991) argumenta que a ocorrência de DORT entre as mulheres é influenciada por fatores como o uso de anticoncepcional, trabalhos domésticos após a jornada de trabalho e pelo fato de inúmeras funções repetitivas serem destinadas a elas.

Em decorrência do alto índice de doenças ocupacionais nas últimas décadas, em 1990 o Ministério do Trabalho lança a NR 17 (Norma Regulamentadora 17- Ergonomia) que prevê uma série de modificações no arranjo organizacional. "Visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores,

de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente". De acordo com a NR 17, as condições de trabalho são: aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, mobiliário utilizado, equipamentos, condições ambientais do posto de trabalho e organização do trabalho.

A empresa Arx, nesse sentido, tem reestruturado o espaço fabril para adaptar-se à nova legislação. Em visita à fábrica e através das entrevistas, constatou-se que as máquinas e os equipamentos, a intensidade de ruído no ambiente de trabalho, o uso de equipamento de proteção individual e a luminosidade são adaptados de acordo com a legislação. Além disso, a empresa tem interesse em adequar-se a legislação porque as condições de trabalho são itens de avaliação quando da certificação da série ISO 9000.

Apesar de todos os cuidados que a empresa vem tomando em relação à ergonomia de trabalho hoje tem um número considerável de trabalhadoras enfrentando o problema da LER.

Cabe acrescentar que a causa do surgimento da LER é para os entrevistados, ainda uma incógnita. Na fala dos gerentes aparecem três causas principais para o surgimento da doença nas mulheres: a própria condição biológica da mulher; a dupla jornada de trabalho e fatores externos a organização. Conforme esses gerentes, na maioria das vezes o (a) trabalhador (a) vem lesionado do mercado - quando o (a) trabalhador (a) é contratado pela empresa, normalmente já passou por outras empresas e, como a manifestação da doença não é imediata, fica difícil detectar onde ele (a) a adquiriu.

"No passado a seleção das pessoas era feita erradamente, selecionava-se pessoas que no passado trabalhavam em bancos, comércio..." (Entrevista 16 - Gerente).

Fazendo uma análise percebe-se que, em parte, as percepções dos gerentes condizem com as percepções de alguns estudiosos do tema, principalmente em relação aos fatores biológicos e à da dupla jornada. Em relação ao histórico profissional das trabalhadoras, verificou-se que, do total de trabalhadoras, entrevistadas vinte e duas nunca tinham trabalhado em outra empresa e sete trabalhavam anteriormente. Além disso, a pesquisa revelou que os problemas de LER não são exclusivos das trabalhadoras com um tempo menor de trabalho na Arx, mas também estão presentes naquelas que se encontram há mais tempo trabalhando na empresa. Acrescenta-se, ainda, que, apesar de a pesquisa ter focado somente o trabalho feminino pode-se detectar que a LER se manifesta tanto nas mulheres quanto nos homens.

Além de o estudo ergonômico do trabalho realizado pela Arx ter determinado as medidas antropométricas, determinou também dez minutos de alongamento em cada turno de trabalho e rodízio de tarefa a cada meia hora. É relevante salientar que o rodízio de tarefas, não significa mudança no conteúdo do trabalho, mas que este continua tendo as mesmas características já mencionadas no texto em pauta. A única mudança é na posição do (a) trabalhador (a), hora em pé, hora sentado. As operárias entrevistadas, contudo, aprovam essa nova forma, pois alivia a tensão do ritmo acelerado de trabalho.

5.6.3. Qualificação feminina diante do novo complexo de reestruturação produtiva

O conceito de qualificação envolve, além dos conhecimentos e dos elementos comportamentais, a dimensão social. De acordo com Leite e Posthuma

(1996), trata-se de uma construção sócio-cultural na qual os conhecimentos necessários de um trabalho seriam medidos pelo tempo de aprendizagem requerido para o desempenho desse trabalho. Nessa abordagem, o conceito de qualificação incorpora, além da escolaridade e do tempo de treinamento, toda uma gama de aspectos políticos e culturais nas representações sociais presentes no mercado de trabalho. Através dessas representações, determinados postos acabam se tornando exclusivos de certos grupos de trabalhadores com base em características como sexo, raça e idade. Também são levadas em conta as relações capital-trabalho entre os próprios grupos ou entre as categorias de trabalhadores.

Em consequência do aprofundamento da automação de base microeletrônica nas indústrias, o capitalismo busca um outro perfil de trabalhador. Surge assim, nos últimos anos, a tese da requalificação profissional. Dentro da lógica de flexibilização, o novo conceito de produção exige que a força de trabalho, tenha entre outros, os seguintes requisitos: bom nível de escolaridade, aptidão para trabalhar em equipe, criatividade, capacidade de comunicação, habilidade cognitiva e de comportamento, responsabilidade, e, em destaque, condições de participar com opiniões e sugestões.

Na visão de Hirata (1994), essa tese pode ser questionada quando são introduzidas as variáveis da divisão sexual e da divisão internacional do trabalho. Em relação a qualificação das mulheres no modelo de flexibilização, Abreu (1993) argumenta que elas estão expostas às formas atípicas de empregos, aquelas com contratos de curta duração ou com trabalho em tempo parcial. Além disso, as mulheres, na maioria das vezes, exercem funções menos qualificadas (Leite e Shiroma, 1995).

A empresa foco de estudo busca a qualificação permanente dos trabalhadores. A pressão para que o trabalhador se recicle e estude vem diretamente, através da chefia, ou indiretamente, através do ambiente de trabalho

e do próprio mercado de trabalho. Há um apelo da empresa, e da sociedade de uma forma geral, no sentido da qualificação.

"Se não tiver segundo grau, hoje nem ficha faz. Por isso estou estudando, ainda tem de fazer os cursos e participar dos treinamentos que são fora do horário de trabalho"(Entrevista 22 - Operadora).

Um sintoma muito importante disso, está no aumento de exigências para a seleção do trabalhador, o que foi detectado na pesquisa. A empresa não está mais admitindo candidatos sem o primeiro grau completo, e em alguns casos a empresa está exigindo o segundo grau, ainda que para funções relativamente simples. Os níveis de desemprego possibilitam às empresas fazerem exigências além daquelas necessárias ao cargo.

Dissemina-se a procura pelo trabalhador capaz de realizar raciocínios abstratos, lógicos e que seja capaz, por exemplo, de ler e entender uma manual de funcionamento de uma máquina. A criatividade e o espírito de equipe também estão em alta. Ambos são fundamentais aos novos programas de gestão da força de trabalho.

"Novas tecnologias ... a questão de saber mexer numa máquina, saber o que está escrito ali, saber como operar... eu acho que a pessoa tem que tá sempre preocupado"(Entrevista 04 - Operadora).

A tendência verificada nas entrevistas é a de programas permanentes de treinamento, em detrimento da concepção do treinamento como algo eventual. A empresa tem convênio com a Fundação Bradesco, que fornece supletivo, concede

auxílio financeiro para educação formal em todos os níveis e investimentos financeiros para treinamento.

Como conseqüência do arranjo ergonômico no chão-de-fábrica, surge um novo critério de contratação que afeta o trabalho feminino. É o chamado estudo antropométrico que tem como objetivo estudar as medidas do corpo humano, permitindo definir dados de referência a serem levados em consideração para o dimensionamento e organização dos postos de trabalho. Santos et. al. (1997) argumentam que os dados antropométricos são importantes na análise ergonômica do trabalho, mas é preciso levar em consideração que toda análise, mesmo do ponto de vista dimensional, só tem sentido para o ergonomista se for acompanhada da análise das atividades que o trabalhador desenvolve.

Existem inúmeros dados antropométricos que podem ser utilizados na concepção de espaços de trabalho. Na empresa estudada, mediante a análise realizada, determinou-se que a estatura ideal do trabalhador ficaria entre 1,62 m e 1,85m. A partir daí, passa-se a utilizar esse padrão para contratação. As dificuldades apontadas pelas Entrevistadas é que, na maioria das vezes, a mulher não atinge a estatura desejada pela empresa.

É importante ressaltar o fato da empresa adotar um modelo italiano de estudos ergonômicos. Na literatura, encontram-se vários tipos de modelos ergonômicos: americano, alemão e francês. Segundo um entrevistado, a opção pelo modelo italiano foi em virtude de suas características, pois alia o modelo americano (mais quantitativo) com o francês o qual dá ênfase aos aspectos humanos.

"Entramos a 1:30 horas ai pára as 3:30 horas, cinco minutos fazemos ginastica porque o nosso trabalho é bem repetitivo. As 5: 30 horas tem o lanche. Depois as 8:00 horas pára de novo. O fluxo da linha

geralmente é intenso, mas a partir do momento que a gente se acostuma com aquilo, se torna normal. (Entrevista 10 - Operadora).

A pesquisa na Arx revela a associação entre trabalho feminino e postos taylorizados, cujos conteúdos são repetitivos e manuais. As mulheres entrevistadas têm, na sua maioria, segundo grau completo e algumas encontram-se cursando o terceiro grau, o que configura uma escolaridade superior ao pré-requisito mínimo para admissão (primeiro grau completo). Não obstante, as oportunidades de ascensão em geral são bastantes reduzidas. A empresa classifica os (as) operários (as) em operador (a) de qualidade I, II, III e IV. Porém, nota-se que as mulheres, na sua maioria, não passam de operadora de qualidade I. Um dos supervisores entrevistados fez a seguinte observação: “(*... por uma triste coincidência elas são quase todas operadoras de qualidade I (...)*)”.

"Na minha área o trabalho é minucioso, então exige habilidade, e para isso as mulheres são mais habilidosas, só que vem o lado do problema da LER. Aí se exigiu, como é muito puxado, homens (Entrevista 18 - Supervisor) .

Na visão de algumas Entrevistadas, essa segregação justifica-se em virtude da não-capacitação técnica. Entretanto, ao entrevistar as mulheres com qualificação técnica, constata-se que as mesmas se encontram em idêntica situação das não- qualificadas. Outro obstáculo para as mulheres ascenderem aos postos mais qualificados é o fato de trabalharem em setores que têm poucas opções de crescimento.

A forma possível de crescimento seria através do recrutamento interno realizado em outras áreas. A pesquisa evidencia que, na maioria das vezes, quando a empresa divulga a vaga nos murais, ela já está ocupada, pois “(*... aqui*

funciona muito bem o quem indica (...)”, diz uma entrevistada. Além disso, a empresa coloca como requisito para o preenchimento do cargo a experiência anterior, impossibilitando assim o acesso das trabalhadoras. A maioria delas sempre trabalhou na empresa como operadora de qualidade e, portanto, sem a experiência exigida.

Os treinamentos na Arx abrangem uma ampla variedade de cursos destinados a todos os setores da empresa e classificados como técnicos ou como de comportamento. Os treinamentos técnicos objetivam fornecer ao trabalhador as informações a respeito da manutenção e do uso tanto da máquina como do equipamento, dos procedimentos de fabricação, dos instrumentos de medição, e do controle de qualidade. Eles abrangem os conhecimentos relacionados às áreas de pneumática, hidráulica e mecânica, entre outras. Já os treinamentos de comportamento visam a modificação da maneira de agir dos trabalhadores, adequando-os ao novo perfil requerido pela empresa. Os cursos mais oferecidos são: Nova Gestão de Manufatura, 5S, Qualidade e Produtividade, Autogerenciamento, e Desenvolvimento de equipes.

A distribuição dos treinamentos é realizada conforme a necessidade de cada área e as chefias decidem quais os treinamentos necessários para cada operador (a). As entrevistadas afirmam que realizam todos os cursos que a empresa disponibiliza para as mulheres. Entretanto, a pesquisa evidencia que a grande maioria das mulheres somente frequenta os cursos comportamentais, pois são os únicos viabilizados para elas. Em contrapartida, os supervisores argumentam que as mulheres não fazem cursos técnicos porque suas tarefas não demandam nenhum conhecimento técnico.

"Olha, uma coisa que preocupa é que a gente vê pouco, ainda, as mulheres buscando informações técnicas para atender essas novas

tecnologias. Nos temos muito poucas pessoas do sexo feminino buscando uma formação técnica" (Entrevista 16- Gerente).

" Você pode vê, eu conheço várias meninas que fizeram o curso segurança do trabalho, se formaram batalharam para conseguir e continuam na mesma posição. Rapazes que entraram há dois anos já estão como mecânicos, já estão em outra linha como operador 2, 3 e eu não vejo tanto esforço da parte deles, a gente que tá de fora repara nessas coisas" (Entrevista 37 - Líder) .

A empresa, no momento da pesquisa, estava num processo de certificação de mão-de-obra operacional, com o objetivo de autogerenciamento no setor de manufatura. Para concretizar tal objetivo, segundo os supervisores entrevistados, faz-se necessário que as pessoas conheçam muito as suas tarefas e tenham autonomia sobre as tarefas executadas. A certificação vai constar de quatro níveis, aos quais o trabalhador pode progredir: A, B, C e D. Assim, o indivíduo A é aquele que está entrando na empresa, ocasião em que recebe um "padrinho" C2 responsável pelo treinamento operacional (aprender como ligar e desligar a máquina, o que é botão de emergência, os cuidados com a segurança) até que obtenha a certificação B. Na oportunidade, o indivíduo passa a ter algumas atividades delegadas, sendo periodicamente avaliado pelo líder ou supervisor para comprovar o seu conhecimento e comprometimento, e a sua maturidade.

Dependendo da avaliação, esse indivíduo passa para C1, depois para C2, até chegar à posição D. Porém, ele somente pode ser D se for C2 em todas as operações da célula, ou seja, estar apto para treinar outra pessoa em qualquer posição. Está também previsto passar do cargo de líder fixo, o que ocorre hoje, para o cargo de líder eleito. A cada ano uma nova pessoa é eleita pelo grupo. A

dúvida da maioria dos líderes entrevistados é se eles irão voltar para operar as máquinas.

Foi então interesse da pesquisa ouvir o gestor de recursos humanos sobre essas dúvidas. As informações obtidas confirmam que o projeto encontra-se em fase de implantação, razão pela qual os ajustes se fazem necessários. Em relação ao trabalho feminino, segundo a gerência, o projeto será implantado em toda a fábrica, e as mulheres também serão atingidas.

5.6.4. Participar é preciso no novo mundo do trabalho

A sociedade põe, muitas vezes, a vida privada e a vida laboral em posição dicotômica. Continua vigente um padrão de desigualdade na distribuição das responsabilidades familiares entre os sexos, fato que vai repercutir no trabalho remunerado, além de influenciar, na opinião dos empresários, sobre a mão-de-obra feminina. Ao longo da história, o trabalho remunerado foi considerado tarefa dos homens, e as mulheres ficavam responsáveis pela família e pelo trabalho familiar. Apesar das múltiplas conquistas das mulheres nas últimas décadas do século 20, permanece, ainda, a idéia de que a mulher não tem condições de conciliar perfeitamente o trabalho e a vida familiar. Fato esse usado para argumentar que o maior índice de absenteísmo, a impontualidade e a não-participação nas atividades das empresas estão ligadas à mulher trabalhadora.

Tem-se um mercado de trabalho que exige prioridade das pessoas, ou seja, modelo de trabalhador, que não tem vida privada. Dessa forma, as mulheres não podem ser esse trabalhador pois necessitam atender aos compromissos familiares. Apesar disso, o que se identificou na pesquisa foi uma mulher atuante,

contrariando a imagem negativa que vinha sendo mantida por uma cultura machista.

O estudo mostra que as mulheres têm um cotidiano bastante intenso. Trabalham oito horas diárias na fábrica, vão para escola no outro período - aquelas que não têm segundo grau - e participam de treinamentos oferecidos pela empresa (as atividades são realizadas em diferentes horários, dependendo do turno de trabalho). Depois retornam à casa e realizam o trabalho familiar. Apesar da intensa atividade, elas estão presentes a cada chamada da organização (seja nos treinamentos seja nas solicitações de horas extras). A participação faz-se necessária porque, segundo a maioria, conta na avaliação de desempenho, realizada todos os anos pela empresa.

Questionando-se os supervisores sobre a participação das mulheres nas atividades da empresa, evidencia-se que em algumas situações elas são mais atuantes que os homens. Um dos exemplos bastante citados pelos entrevistados diz respeito às horas extras: as mulheres aceitam melhor as propostas, ao passo que os homens colocam uma série de obstáculos. Outro exemplo citado trata-se das faltas: as mulheres faltam menos que os homens e, quando faltam, suas justificativas estão ligadas à saúde dos filhos; em contrapartida os homens faltam, muitas vezes, porque foram jogar futebol no fim de semana e se machucaram.

"A vantagem de trabalhar com mulher é porque ela é participativa, ela normalmente é bastante assídua, ela é comunicativa, ela cuida de determinados detalhes que o homem não se atenta. A gente tem plantas dentro da produção, não sei se notasses na entrada, tem vasos de folhagem e tal, são coisas, são toques femininos que melhorou o ambiente, tudo isso é positivo" (Entrevista 12 - gerente)

Cabe assinalar que as mulheres, na sua maioria, são casadas e trabalham por necessidade financeira. Os relatos apresentam os mais variados motivos de elas assumirem o trabalho fora do lar: ou porque os maridos encontram-se desempregados, ou porque os maridos apenas fazem “bicos”, ou porque elas são chefes de família, ou, ainda, porque os níveis salariais da indústria estão tão baixos que não é possível uma família viver dignamente apenas com a remuneração de um dos cônjuges. Em decorrência desse quadro social, os seus empregos são necessários, quer pelo fato de ser uma fonte segura de renda para a família, quer pelo fato de o seu salário ser complementar, mas necessário à renda familiar.

É importante destacar que as trabalhadoras da Arx participam de todas as atividades delegadas. Participam de todos os treinamentos, organizam grupos de CCQs (Círculo de controle da Qualidade), trabalham como agente de segurança. Ao agente de segurança cabe basicamente vistoriar as máquinas e os equipamentos, determinando a parada das máquinas quando necessário - para limpeza e para vistoria quando do surgimento de um problema - e também controlar o colega que não esteja utilizando equipamentos de proteção individual. Essas funções correspondem ao cumprimento as Normas Regulamentadoras NR 12, que trata de máquinas e equipamentos, e NR 6, que dá as diretrizes para o uso de equipamento de proteção individual.

5.6.5. O diálogo do sindicato com as trabalhadoras

O movimento sindical no Brasil nos anos 80 tem um papel significativo. Enquanto nos países centrais o sindicalismo passavam por uma crise,

"caracterizada pela diminuição do número de sindicalizados e de greves" (Alves, 2000, p. 279); no Brasil, ao contrário, há um crescimento.

Corroborando com essa idéia, encontram-se outros estudiosos (Rodrigues, 1992; Mattoso e Oliveira, 1990) que confirmam que a década de 80 foi a década do trabalhador. Pode-se dizer que o surgimento da Central Única dos Trabalhadores nesse período seja o exemplo mais concreto da explosão do sindicalismo brasileiro. Atualmente, a CUT é considerada a central sindical brasileira mais atuante e a que tem o maior "número de entidades a ela filiadas e em capacidade de organização e mobilização dos trabalhadores" (Rodrigues, 1990, p. 39). Nesse período surgem também as Central Geral dos trabalhadores (CGTs) e no início dos anos 90, a Força Sindical.

Contudo, a partir da década de 90, com a política neoliberal que privilegiou a abertura do mercado e a reestruturação produtiva, o movimento sindical deteriorou-se. Cientistas sociais interpretam tal deteriorização de várias maneiras. Porém, em virtude do longo debate que esse assunto conduz, o estudo em pauta não se prolongará na discussão, deixando-se a cargo de outros pesquisadores.

É necessário, no entanto, a título de contribuição da presente pesquisa, destacar algumas possíveis causas do declínio dos movimentos sindicais. Um primeira causa encontrada na literatura sobre o assunto é a racionalização da produção. Em função de crise do capital, as empresas foram impulsionadas a cortar milhares de empregos, e conseqüentemente houve o declínio dos efetivos sindicais. Uma segunda causa destacada é o declínio do setor industrial e o crescimento das empresas de serviços - historicamente as empresas de serviços têm pouca mobilização sindical. Uma terceira causa seria a flexibilização do trabalho - o trabalho por tempo parcial ou temporário, por exemplo, é pouco suscetível à sindicalização (Krein, 1997).

Para ampliar o debate, Alves (2000, p.86) acrescenta que o crescente número de mulheres na força de trabalho contribui para o declínio dos níveis de sindicalização, "à medida em que a taxa de sindicalização de mulheres sempre se manteve abaixo da taxa de sindicalização dos homens".

A empresa pesquisada está inserida nesse contexto histórico. No ano de 1989, após uma greve, nacional dos metalúrgicos, que afetou as indústrias de Joinville alguns empresários discordando dos movimentos sindicais vigentes (ligados a CUT) patrocinaram a criação de um sindicato²¹ específico para seus trabalhadores.

Através das falas dos trabalhadores(as) a pesquisa evidenciou a ausência do sindicato na fábrica. Talvez se possa inferir que seja em função da sua própria característica (Constituído pela empresa e não pelos trabalhadores).

"Sou sindicalizada. O sindicato não faz nada, eu não vejo, nem escuto falar deles aí. Vamos ver agora, vai ter aumento aí. Vamos ver a posição deles (Entrevista 17 - Operadora).

"Sou sindicalizada. Eles deveriam divulgar mais o que o sindicato tá oferecendo para a gente, porque eu fico meio às escuras" (Entrevista 44 - Operadora).

A análise das questões sobre o sindicato revela que as trabalhadoras são sindicalizadas em função dos benefícios oferecidos, como dentista, médico, desconto na farmácia e compra de material escolar, com preço reduzido, para os

²¹ Sinditherme - Sindicato dos trabalhadores da Indústria de Refrigeração e Aquecimento e Tratamento de Ar e Indústria de Compressores Herméticos para Refrigeração e indústria de Artefatos e Equipamentos Odontológico e Médicos Hospitalares de Joinville.

filhos. Mesmo assim, algumas argumentam que não vale a pena pagar sindicato, esses benefícios na maioria (dentista, médico), são oferecidos pela empresa.

A pesquisa buscou ouvir a opinião dos sindicatos do setor mecânico sobre o trabalho feminino. Contudo, só foi possível entrevistar o sindicato dos trabalhadores da Arx, pois o outro sindicato argumentou que desconhecia a realidade da empresa foco do estudo.

O representante do sindicato entrevistado diz que, além da tradicional luta por melhores salários e condições dignas de trabalho, a ação sindical está mais focada no social, com programas de educação para a empregabilidade.

Em relação ao trabalho feminino, o representante do sindicato entrevistado opina que a mulher está conquistando mais espaço, contudo em alguns casos isso significa condições prejudiciais para a saúde da mulher. O sindicato, segundo o entrevistado, observa com muita atenção o trabalho feminino, principalmente, nas questões referentes a maternidade, esforços nos postos de trabalho, problemas de dupla jornada, turno de trabalho.

Ele argumenta também que, no passado, as empresas davam preferência à contratação de mão-de-obra feminina para postos de trabalho mais rotineiros, porém, hoje, em decorrência da legislação (Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho) referente aos acidentes de trabalho que ocorrem em função do esforço repetitivo, a preferência está na contratação dos homens.

6. ATANDO AS PONTAS DA PESQUISA

Nenhuma pesquisa sobre um determinado tema se fecha por inteiro, pois a cada pesquisa e a cada pesquisador (a) ela desvela uma de suas múltiplas faces. O conhecimento científico põe-se como falível e a verdade é sempre provisória.

A pesquisa visibiliza que o processo de modernização da Arx é descontínuo, no espaço e no tempo, no que se refere à implantação das inovações tecnológicas e organizacionais. Visibiliza também que a opção pela seletividade na introdução da microeletrônica acarreta conseqüências para o coletivo dos trabalhadores em relação ao ritmo de trabalho (operação de mais de uma máquina, controle da qualidade, manutenção e limpeza).

Contudo, percebe-se que a realização de mais de uma tarefa não resulta, obrigatoriamente, em mais qualificação para o trabalhador, compreendida esta como maior apropriação de conhecimentos tecnológicos sobre o processo de fabricação. Na maioria das vezes, as tarefas permanecem simplificadas e repetitivas. No chão-de-fábrica, os trabalhadores que mais se beneficiaram com as inovações tecnológicas implantadas foram aqueles responsáveis pelas tarefas de manutenção. A introdução de novos equipamentos requer dos operários responsáveis pela manutenção alguns conhecimentos mais aprofundados nas áreas de mecânica, elétrica e eletrônica, além de assumirem as tarefas de treinamento.

As inovações organizacionais são uma constante deste 1992, quando a empresa direciona suas ações a projetos como: Programa de Qualidade Total; Plano de Participação nos Resultados; Programa 5S; Visão de Futuro; Programa de Ergonomia no Trabalho; e Certificação da Mão-de-Obra para Trabalhar em Células Semi-autônomas.

A qualificação e o treinamento estão sendo impostos no interior da empresa como uma exigência vital do processo de globalização, em que a educação do trabalhador é um importante e decisivo diferencial competitivo. Como tudo isso ocorre muito velozmente, os programas de qualificação têm sido muito mais uma imposição de sobrevivência ao trabalhador, condição indispensável, muitas vezes, para a manutenção do emprego. A busca pela

qualificação, dessa forma, em vez de servir também como um instrumento de crescimento integral do trabalhador, torna-se muito mais uma estratégia utilizada para evitar o desemprego.

Procura-se, durante toda a pesquisa, examinar - por meio de entrevistas semi-estruturadas, de observação direta e de análise documental - a reestruturação produtiva e gênero, cabendo, a título de conclusão algumas pontuações. A primeira questão diz respeito à segregação das mulheres no espaço fabril. Os postos de trabalho nos quais se encontram as mulheres configuram posições que requerem aptidões manuais de importância na performance do produto final. As tarefas destinadas às mulheres, em geral, comportam um número menor de operações, ou porque são fragmentadas ou porque se limitam aos trabalhos de execução. Dificilmente são confiadas às mulheres a preparação e a manutenção de equipamentos. Há uma relação bastante estreita entre o trabalho feminino e os postos taylorizados, assinalada na teoria e confirmada na pesquisa.

A segunda questão diz respeito à qualificação das operárias. As mulheres entrevistadas têm, na sua maioria, segundo grau completo e algumas encontram-se cursando o terceiro grau, o que configura uma escolaridade superior ao pré-requisito mínimo para admissão (primeiro grau completo). Não obstante, as oportunidades de ascensão, em geral são bastantes reduzidas. A empresa classifica os (as) operários (as) em operador (a) de qualidade I, II, III e IV. Porém, nota-se que as mulheres, na sua maioria, não passam de operadora de qualidade I.

Um dos obstáculos para as mulheres ascenderem aos postos mais qualificados é o fato de elas trabalharem em setores com poucas opções de crescimento. A forma possível de crescimento seria através do recrutamento interno realizado em outras áreas. Apesar de a empresa revelar que os critérios de promoção são idênticos para homens e mulheres, a pesquisa mostra o contrário,

que a grande maioria das trabalhadoras do chão-de-fábrica, independentemente da escolaridade e do tempo de empresa, nunca foi promovida. Questionadas sobre as possíveis diferenças salariais, as entrevistadas afirmam não existência de diferenças quanto ao sexo.

A remuneração é com base no cargo e na avaliação individual. Contudo, cabe ressaltar que esse assunto está diretamente ligado à forma de promoção existente na empresa e também à forma de avaliação, esta última bastante subjetiva na opinião das entrevistadas.

A terceira questão diz respeito à participação das mulheres nas atividades organizacionais. Mesmo com a imagem da mulher ligada à vida familiar, constata-se que esse fator, para a maioria dos entrevistados (gerentes e trabalhadores), não é obstáculo para a mulher trabalhadora deixar de participar das atividades realizadas pela empresa. Além das oito horas diárias na fábrica, freqüentam a escola em outro período ou participam de treinamentos oferecidos pela empresa. Apesar da intensa atividade, elas estão presentes a cada chamada da organização (seja nos treinamentos seja nas solicitações de horas extras). A participação faz-se necessária porque, segundo a maioria, conta na avaliação de desempenho, que a empresa realiza todos os anos.

Outros problemas foram detectados nas entrevistas com trabalhadores (as): a) muitas vezes, o treinamento tem sido superficial, não dando condições reais de operação das novas máquinas; b) uma boa parte dos Entrevistados considera que estaria exercendo funções aquém de suas possibilidades técnicas, isto é, suas capacidades estariam subaproveitadas, o que gera desperdício de recurso humano por um lado e, por outro, insatisfação com a função.

A questão da Lesão por Esforços Repetitivos (LER) foi uma variável bastante preocupante no decorrer da pesquisa. Em função de toda uma legislação sobre ergonomia (NR 17) que regulamenta as condições de trabalho e dos custos

que as doenças ocupacionais trazem, a empresa pesquisada tem tomado algumas decisões que afetam diretamente o trabalho feminino. A principal delas é o estabelecimento de medidas antropométricas para a contratação e seleção. Após um estudo ergonômico no interior da fábrica, ficou determinado que tais medidas variam entre 1,62m e 1,85m. De acordo com a opinião das entrevistadas, essas medidas não foram adaptadas adequadamente ao tamanho da mulher.

Corroborando com essa questão, Hirata (1998, p. 19) afirma que "a saúde da mulher parece duplamente ameaçada: pela conjunção da precariedade do emprego, das exigências de flexibilidade (...), e pelas formas recentes de intensificação do trabalho" em função da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais.

E, "se as mulheres são maciçamente o alvo privilegiado das LER, não é por causa de sua morfologia ou de fatores hormonais incidindo sobre sua construção biológica e psicológica, mas porque a organização do trabalho as exclui em massa da concepção e da decisão" (Pezé apud Hirata, 1998, p. 20).

Em relação aos sindicatos as entrevistadas deixaram claro que desconhecem suas ações, contrariando o discurso do próprio sindicato, que afirma que está preocupado com as reivindicações da mulher. O movimento sindical, a partir dos anos 90, com o novo padrão de concorrência, tem passado por sérias crises. É comum as empresas negociarem individualmente com cada trabalhador para tirar o poder de negociação coletiva. Além disso, a ameaça constante de desemprego faz com que o trabalhador tenha "medo" de reivindicar seus direitos. Por isso, observa-se que a classe trabalhadora, de modo geral, está desvinculada dos sindicatos, e para as mulheres a situação é muito pior, segundo estudos de Coyle apud West (1990), os sindicatos mantêm-se distantes dos problemas das condições do trabalho feminino, principalmente do trabalho em tempo parcial.

Mesmo com as mudanças no mundo do trabalho, resultantes do processo de reestruturação produtiva, percebe-se, com base nos dados da pesquisa empírica e na leitura de trabalhos de outros autores (Abramo, Abreu, Armijo, Hirata, Posthuma, Signini), a existência de grandes desigualdades entre os sexos. Para esses autores as organizações são consideradas como blocos monolíticos, nos quais as discussões sobre gênero são tidas como irrelevantes.

Outra interpretação que contribui para a presente pesquisa é a de Hirata (1998) quando coloca que, em função das novas formas de produção, muitos postos de trabalho ditos monótonos e repetitivos têm sido eliminados. Contudo, estes ressurgem sob novas configurações.

Para corroborar com essas pesquisadoras e com o estudo em pauta, pode-se destacar os estudos de Cockburn (1983) sobre a era da tecnologia da informação. Esta autora argumenta que as mulheres estão cada vez mais concentradas nos trabalhos operacionais e cada vez mais distantes dos cargos mais relevantes tais como analistas de sistemas, engenheiros técnicos ou de manutenção, gerentes de tecnologia, e assim, sucessivamente. Segundo Cockburn as mulheres são excluídas dos cargos tecnológicos não por discriminação sexual, mas por aspectos culturais. Culturalmente, a competência tecnológica, o poder físico e a iniciativa são estabelecidos como características do trabalho de homens, o que é ativamente reproduzido no ambiente de trabalho.

Dentro dessa perspectiva, cabe retornar ao livro *Dominação masculina* de Pierre Bourdieu (1999) para reafirmar que a relação sexual é uma relação social de dominação construída historicamente tendo como agente as Instituições Escola, Família, Estado e Igreja.

Finalmente, como sugestão, apontam-se alguns temas de estudo que poderiam ser explorados em outras pesquisas dessa natureza. Um deles diz respeito à Jornada de Trabalho em Tempo Parcial (JTTPC) em relação ao gênero.

Observou-se que, em trabalhos realizados, com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), a diferença entre número de empregados homens e o de mulheres com jornada menor que 25 horas por semana é bastante significativa. Enquanto entre os homens somente cerca de 4% têm jornadas menores do que 25 horas, entre as mulheres essa proporção é cerca de 3,5 vezes maior.²² Contudo, as pesquisas não indicam que tipos de trabalhos são realizados, como são remunerados, como se dá o vínculo empregatício, etc. Para tais pesquisas tornarem-se mais consistentes, faz-se necessário maior aprofundamento.

Nesse sentido, Hirata (1998, p. 16) acrescenta que o trabalho em tempo parcial "aparece cada vez menos definido pelo número de horas trabalhadas e mais como um estatuto particular de emprego no local de trabalho". Argumenta, ainda, que o trabalho em tempo parcial "encontra fundamento no lugar ocupado pelas mulheres na divisão sexual de trabalho da esfera familiar e da profissional". A idéia corrente é que conciliar trabalho remunerado e trabalho familiar seja obrigação exclusiva da mulher.

Outra possibilidade de estudo diz respeito ao papel que a área de recursos humanos poderia ter quando da incorporação de projetos como o da diversidade. Percebe-se que, para implantar um projeto de tal natureza, precisa-se começar pela forma de contratar e selecionar. Os modelos vigentes necessitariam ser rompidos radicalmente.

Acrescenta-se, ainda, mais uma sugestão de pesquisa: a triangulação entre a Norma Regulamentadora (NR17) - ergonomia - inovação tecnológica e gênero. A presente pesquisa revelou várias questões contraditórias que devem ser aprofundadas. Além das propostas de pesquisa supracitadas, pode-se recomendar, também, a

²² Fonte: Ministério do Trabalho. Disponível em: <www.mtb.gov.br> . Acesso em 20/10/2000.

realização de uma pesquisa semelhante a esta, porém focando os sujeitos das unidades administrativas.

Para concluir esse estudo é válido dizer que as questões do mundo do trabalho não podem ser vistas de maneira dicotomizadas. É preciso orientar as ações da sociedade para valores comuns entre raça, sexo, etnia . Do pnto de vista da relação entre trabalhador (a) e empresa é mister uma ação dialógica, na qual o (a) trabahador (a) possa reivindicar melhores condições de trabalho e possa participar no processo de tomada de decisão.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Toda pesquisa é tributária de outras, o que confirma ser cada texto um novo testemunho desse remoto percurso de intertextualidade. E, deste modo, numa homenagem a essa tradição, registro, aqui, os meus agradecimentos aos autores (as) e seus textos que, de forma direta ou indireta, ajudaram na leitura sobre reestruturação produtiva e gênero .

ABRAMO, Laís. Navas tecnológicas, difusão setorial, emprego e trabalho no Brasil: um balanço. *BIB - Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, ANPCS, 1990.

ABRAMO, Laís e ARMIJO Marianela. Cambio tecnologico e el trabajo de las mujeres. *Revista de Estudos Feministas*, v. 5, n.1, Rio de Janeiro, 1997.

ABRAMO, Laís. Um olhar de gênero: visibilizando precarizações ao longo das cadeias produtivas. In:_____. *Gênero e trabalho na sociologia latino-americana*. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

ABREU, Alice Rangel de Paiva. Mudança tecnológica e gênero no Brasil: primeiras reflexões. *Novos Estudos CEBRAP*, n.35, São Paulo, 1993.

ADORNO, F.C. R. & CASTRO, A. L. O exercício da sensibilidade: pesquisa qualitativa e a saúde como qualidade. *Saúde e Sociedade*. Faculdade de Saúde Pública/USP- Associação Paulista de Saúde Pública, 1994, p. 83-172.

AGLIETTA, Michel. *Regulacion y crisis del capitalismo, la experiencia de los Estados Unidos*. 2ª ed., México:Siglo XXI,1979.

ALBORNOZ, Suzana. *O que é trabalho*. 5ª ed., São Paulo: Editora brasiliense, 1992.

ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares. *Crise econômica e interesses organizados - o sindicalismo no Brasil dos anos 80*. São Paulo: Edusp, 1996.

ALVES, Giovanni. *O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 5ª ed., São Paulo: Cortez, Campinas, SP, 1998.

ANTUNES, Ricardo. *A rebeldia do trabalho (o confronto operário no ABC paulista: as greves de 1978/1980)*. São Paulo: Ensaio, 1988.

ARENDT, Hannah. *A condição humana*. 9ª ed., Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.

ARRIAGADA, Irma. Transformaciones del trabajo femenino urbano. *Revista de la CEPAL*, n. 53, Santiago, 1994.

BANCO DE DADOS SOBRE O TRABALHO DAS MULHERES. Fundação Carlos Chagas. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/rgenero/bdtrabfm/apres.html>>. Acesso, em: 06 de agosto de 2000.

BARBEZAT, Debra. Occupational segmentation by sex in the world, women/WP-13. *OIT/IDP*. Genebra, 1993.

BARBIERI, José Carlos. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.37 n.1 p. 66-77; jan/mar, 1997.

BARROS, Alice Monteiro de. *A mulher e o direito do trabalho*. São Paulo: LTR, 1995.

BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

BRAGA Ruy. O fordismo e sua crise: elementos históricos e vertentes do debate atua. In: _____. *Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva*. São Paulo: Xamã, 1995.

BRASIL. Ministério do Trabalho. *Norma Regulamentadora (NR 17)*. Disponível em: <http://www.mtb.gov.br/sit/nrs_idx.htm>. Acesso em 27 set. 2000.

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

BRIDGES, WILLIAM. *Um mundo sem empregos: jobshift*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUSCHINI, Cristina. Fazendo as perguntas certas: como tornar visível a contribuição econômica das mulheres para a sociedade? In: _____. *Gênero e trabalho na sociologia latino-americana*. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

BRUYNE, P. et.al. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CACCIAMALI, Maria Cristina y PIREZ, Júlio Manuel. *Instituições do mercado de trabalho brasileiro e desempenho econômico*, FEA-USP, 1995.

CALÁS, Marta B. e SMIRCICH, Linda. Do ponto de vista da mulher: Abordagens feministas em estudos organizacionais. In: _____. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 1, 1998.

PATEMAN, Carole. *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

CAVERSAN, Luiz. Mercado formal também segrega mulher. *Folha de S. Paulo*. São Paulo, p. B 12, 9 de julho de 2000.

COMUNIDADES EUROPÉIAS - Comissão. *Participação na mudança: as novas tecnologias e o papel do desenvolvimento dos trabalhadores*. Luxemburgo, *Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias*, 1991.

CAMPOS, Vicente F. *Controle da qualidade total: no estilo japonês*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

COCKBURN, C. *Brothers: male dominance and technological change*. Londres: Pluto Press, 1983.

COMISSÃO NACIONAL SOBRE A MULHER TRABALHADORA DA CUT. Disponível em: < <http://www.cut.org.br/f12.htm> >. Acesso em 10 de maio de 2000.

CORIAT, Benjamin. *Ciencia, técnica y capital*. Madri: H.Blume, 1976.

CORIAT, Benjamin. Automação programável: novas formas e conceitos de organização da produção. In:

_____. *Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional*. São Paulo: Hucitec, 1988.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e de organização* Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.

- CLEGG, Stewart R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 32 (5): 68-95; Nov/Dez, 1992.
- COUTO, H. A . *Ergonomia aplicada ao trabalho : manual técnico da Máquina humana*. Belo Horizonte: Ergo Editora, 1995. V. 2.
- DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 2ª ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- DIEESE. *Reestruturação produtiva e emprego na Indústria de Santa Catarina*. Florianópolis. DIEESE/SINE-SC, dezembro, 1996.
- DIEESE. *Trabalho e reestruturação produtiva - 10 anos de linha de produção* . São Paulo. DIEESE, novembro de 1994.
- FELDMANN, Paulo Roberto. *Robô, ruim com ele, pior sem ele*. São Paulo: Trajetória Cultural, 1988.
- FIORAVANTI, Eduardo. *EL concepto de modo de producción*. Barcelona: Ed. Península, 1974.
- FONSECA, Tania Mara Galli. *Gênero, subjetividade e trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: história da violência nas prisões*. 18ª ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- FOUCAULT, Michel, *Microfísica do poder*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Nota técnica: a diversidade cultural abaixo do equador. In: _____. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 1, 1998
- FLEX, Jane. Pós-modernismo e relações de gênero na teoria feminista. In: _____. *Pós-modernismo e política*. Rio de Janeiro: Rocco, 1992.
- FRANCO, Maria Laura P.B. *O estudo de caso no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa*. São Paulo: PUC, 1986.

GROSSI, Miriam Pillar. O masculino e o feminino na educação. *paixão de aprender*. Porto Alegre, ano 1 n° 4, set., 1992.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. *Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e Democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina*. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

HABERMAS, Jürgen. *Técnica e Ciência enquanto "ideologia"*. São Paulo: Abril Cultural, 1980. (Os pensadores).

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.

HELOANI, Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1994.

HOLA, Eugenia y TODARO Rosalba. Los mecanismos del poder: hombres y mujeres en la empresa. *Centro de Estudios de la Mujer (CEM)*. Santiago de Chile, 1993

HOLLANDA, Heloísa. . Os estudos sobre mulher e literatura no Brasil: uma primeira avaliação. In: _____. *Uma questão de gênero*. Rio de Janeiro e São Paulo: Rosa dos Tempos e Fundação Carlos Chagas, 1992.

HIRATA, Helena. Automação microeletrônica e trabalho: o caso da indústria de vidro no Brasil. In: *DIEESE-FINEP*. Para um levantamento sistemático dos impactos da automação microeletrônica. São Paulo, 1989.

HIRATA, Helena. Trabalho, família e relações homem/mulher: reflexões a partir do caso japonês, *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo. v.1, n 2, outubro 1986.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: _____. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

HIRATA, Helena. Receita japonesa, realidade brasileira. São Paulo: *Novos Estudos CEBRAP*, 2(2): 61-5, julho de 1983.

HIRATA, Helena. Psychopathologie du travail et division sexuelle: convergences et differences. In: Dejours, C. *Plaisir et souffrance dans le travail*, tome II. Paris: Édition de l'AOCIP, 1988-1993, p.8-21.

Hirata, Helena. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. Campinas, SP: *Revista Latinoamericana de Estudos del Trabajo*, ano 4, nº 7, 1998, p. 5-27.

HIRATA, Helena e ROGERAT, Ch. Technologies, qualification et division sexuelle du travail. *Cahiers GEDISST*, n. 1, 1989.

HIRATA, Helena e HUMPHREY. Division sexuelle du travail dans l'industrie brésilienne. In: _____. *Hommes, femmes et pouvoir dans les organizations*. Paris: Ed. EPI, 1986.

IANNI, Octavio. *A era do globalismo* 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, Cláudio. Evolução e crise do processo de trabalho. In: _____. *Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva*. São Paulo : Xamã, 1995.

KREIN, José Dari & NEUTZLING, Inácio. As mudanças no mundo do trabalho: características da reestruturação produtiva. *Cadernos do Cepat*, Curitiba, 1995.

KOVÁCS, Ilona. Qualificações e ensino/formação na era da globalização. Texto apresentado no Workshop: *globalização, educação e trabalho*. Mestrado em Sociologia Política/UFSC, Florianópolis, 1999.

KRAUSZ, Rosa. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1991.

LAVINAS, Lena. As recentes políticas públicas de emprego no Brasil e sua abordagem de gênero. In: _____. *Abertura e ajuste do mercado de trabalho no*

Brasil: políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade. Brasília: OIT e TEM; São Paulo: Ed, 34, 1999.

LEITE, Mácia de P. e POSTHUMA, A . C. Reestrururação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação Seade, v.10, n. 1, 1996.

LEITE, Márcia de Paula. Modernização tecnológica e relações de trabalho. In: _____. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 2ª ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

LEITE Mácia de P. e SHIROMA, Eneida. Novas tecnologias, qualificação e capacitação profissional: tendências e perspectivas da indústria metalúrgica. *Em Aberto*, Brasília, ano 15, n.65, jan/mar. 1995.

LIPIETZ, Alain e LEBORGNE, Daniele. Despues del fordismo y su espacio in ciencias economicas – *Revista de la Universidad de Costa Rica*. São José C..R. Editorial Universidad de Costa Rica, (IX): 21-41, 1989.

LIM, L. Women's Work in export factories: the politics of a cause. In: _____. *Persistent*

inequalities: women and world development. Oxford: Oxford University Press, 1990.

LOJKINE, Jean. *A revolução informacional*. São Paulo:Cortez, 1995.

LOURO, Guacira Lopes. *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LUDKE, M. & ANBRÉ M. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU,1986.

LYOTARD, Jean-François. *O pós-moderno*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.

MALIK, Ana M. Desenvolvimento de recursos humanos, gerência de qualidade e cultura das organizações de saúde. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 32, nº 4,p.32-41, 1992.

- MARCUSE, Herbert. *Tecnologia, guerra e fascismo*. Douglas Kellner editor; tradução de Maria Cristina Vidal Borba. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1999.
- MARSHALL, Catherine & ROSSMAN, Gretchen B. *Designing qualitative research*. Newbury Park: Sage, 1989.
- MARX, Roberto. *Análise de projetos de implantação de trabalho em grupo na indústria; a questão da autonomia no chão-de-fábrica*. 1996. Tese (Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo,
- MARX, Karl. *Elementos fundamentais para la crítica de la economía política*, 7ª ed., México: Siglo veintiuno, 1978.
- MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. 3ª ed., v.1. São Paulo: Nova Cultural, 1988. (Série "Os economistas").
- MARX, Karl. Capítulo VI inédito de o capital- *Resultados do processo de produção imediata*. São Paulo, ed. Maraes, 1985.
- MATTOSO, Jorge e OLIVEIRA, Marco Antônio. *A desordem do trabalho*: Campinas: Sritta, 1990.
- MIKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.
- NUSA/INSS/MG, Núcleo de Referência em Doenças Ocupacionais da previdência Social: estudo de demanda ambulatorial, Belo Horizonte, 1993 e 1994.
- MULHER 2000: o poder da independência e do dinheiro femininos no Brasil de hoje. *Revista Nova*. São Paulo, ano 28, n. 2, Fevereiro, 200. (Encarte especial).
- PATEMAN, Carole. *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1992.

- PAIVA, Vanilda. *Produção e qualificação para o trabalho: uma revisão da bibliografia internacional*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989.
- PENA, J.V. M. *Mulheres e trabalhadoras: presença feminina na constituição do sistema fabril*. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1981.
- PERROT, M. *Os excluídos da história.: operários, mulheres, prisioneiros*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- PIORE, M. & SABEL, C. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1991.
- POSTHUMA, Anne Caroline e LOMBARDI, Maria Rosa. Mercado de trabalho e exclusão social da força de trabalho feminino. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação Seade, v. 11, n. 1, 1997.
- OLIVEIRA, Chrysostomo R. Lesão por esforços repetitivos (LER). *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v.19, nº 73, 1991, p. 59-85.
- OLIVEIRA, Francisco de. *A economia da dependência imperfeita*. São Paulo: Nobel, 1989.
- OLIVEIRA, Marco Antônio. *Avanços e limites do sindicalismo brasileiro recente*. In: _____ . *O mundo do trabalho - crise e mudança no final de século*. Campinas: Scritta/Cesit, UNICAMP, 1994.
- OLIVEIRA, Eleonora Menicucci de. *A mulher, a sexualidade e o trabalho*. São Paulo: CUT, 1999.
- RABELO, Giani. *Trabalho arcaico no moderno mundo da moda* Dissertação (em Educação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.
- RATTNER, Henrique; MACHLINE, Claude e UDRY, Olivier. O impacto do comando numérico na sociedade brasileira. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, 22 (3): 57-66, 1982.

- RATTNER, Henrique. A máquina desemprega o homem. In: _____. *Infôrmatika e sociedade*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1985.
- REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: _____. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 1, 1998.
- RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global do trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- RICHARDSON, Robert et. al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- RODRIGUES, Leôncio Martins. As transformações da sociedade contemporânea e o futuro do sindicalismo. In: _____. *O futuro do sindicalismo*, Fórum Nacional. São Paulo: Nobel, 1996.
- ROSSMAN, Gretchen B e RALLIS Sharon F. *Aprendendo no campo: uma introdução à pesquisa qualitativa*. Thousand Oaks: sage, 1996.
- ROUANET, Sérgio P. *As razões do iluminismo*. São Paulo: Cia das Letras, 1987.
- SAFIOTTI, Heleieth. *A mulher na sociedade de classes: mito e realidade*, Petrópolis: Vozes, 1979.
- SAFIOTTI, Heleieth. *O poder do macho*. São Paulo : Moderna, 1987.
- SALERNO, Mário Sérgio. O sindicato encontra o novo trabalhador. In: _____. *perspectiva do sindicato no governo FHC*. Florianópolis: Escola Sul da CUT, 1994.
- SANTOS, Neri dos, et al. *Antropotecnologia: a ergonomia dos sistemas de produção*. Curitiba: Genesis, 1997.
- SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*. Porto Alegre, v. 20, n.2, jul/dez 1992.
- SCHMITZ, Hubert. Automação Microeletrônica e trabalho: a experiência internacional. In: _____. *Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional*. São Paulo: Hucitec, 1988.

- SILVA, Edith Seligamnn. Crise econômica, trabalho e saúde mental. In: _____. *Crise trabalho e saúde mental no Brasil*. São Paulo: Traço, 1986.
- SORJ, Bila. O feminismo na encruzilhada da modernidade e pós-modernidade. In: _____. *Uma questão de gênero*. Rio de Janeiro e São Paulo: Rosa dos Tempos e Fundação Carlos Chagas, 1992.
- SOUZA, Antônia Egídia de. *Gestão participativa na perspectiva de gerentes e trabalhadores: estudo comparativo de casos no indústria de plástico de Santa Catarina*. Trabalho de conclusão de curso (Administração) - Unversidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.
- TAUILLE, José Ricardo. Aspectos sociais da automação no Brasil. In: _____. *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1986.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Flexibilização organizacional: mito ou realidade?*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- TOURAINÉ, A. *La société post-industrielle*. Paris: Denoel, 1969.
- TORRES JR., Alvaír Silveira. *Integração & Flexibilidade: o novo paradigma nas organizações*. São Paulo: Ed. Alfa-Omega, 1994.
- 86ª REUNIÓN DE LA CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Revista de la OIT. Genebra: Oficina Internacional del trabajo, n. 25, junio/julio de 1998.
- TREU, Tiziano. La flexibilidad laboral en Europa. *Revista Internacional del Trabajo*. Genebra: OIT, v. 112, n. 2, 1993, p. 217- 233.
- TRIVINÓS, S.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VALLE, R. *Modernização industrial e exclusão social*. Rio de Janeiro: Coppe, 1994.
- VALENZUELA, María Elena. Igualdade de oportunidades e discriminação de raça e gênero no mercado de trabalho no Brasil. In: _____. *Abertura e ajuste do mercado de*

trabalho no Brasil: políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade. OIT e TEM; São Paulo: Ed. 34, 1999.

VIEIRA, Pedro Antônio. *E o homem fez a máquina.* Florianópolis: Ed. da UFSC, 1989.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo.* São Paulo: Pioneira, 1967.

WEST, C., FENSTERMAKER, S. Doing difference . In: WALSH, M.R. *Women, Men, and gender: ongoing debates.* New Haven and London: Yale University Press, 1997.

WEST, Jackie. Gender and the labour process: a reassessment. In: _____. *Labour process theory.* Willmott: Macmillan, 1991.

WOOD JR. Thomas. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, v. 32, n 4, p. 06-18, 1992.

APÊNDICE

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA

I- Identificação geral

II - Histórico da empresa

- origens, evolução, filosofia, missão, objetivos

III- Mercado

- Linha de produtos
- concorrência
- clientes

IV - Produção

- tipo de processo
- tecnologia do produto e do processo
- descrição do processo de produção

V - Pessoal

- Nº de empregados
- Nº de empregados na produção
- tempo médio de empresa
- faixa etária média
- Formação e treinamento

VI - Organização

- Estrutura organizacional
- Organização da produção

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GERENTES

Sexo

Idade

Escolaridade

Formação

Função

Tempo de empresa

Tempo de trabalho no cargo

Filosofia de trabalho

Roteiro básico da Entrevistaista

- 1- O Sr (a) poderia descrever a História da empresa?
- 2- Como ocorreu o processo de transformação tecnológica e organizacional e as conseqüências no conteúdo do trabalho?
- 3- Quais as principais inovações tecnológicas e sócio-organizacionais utilizadas na produção?
- 4- Como era a organização do trabalho antes do processo de reestruturação produtiva?
- 5- O processo de reestruturação produtiva alterou o conteúdo do trabalho (divisão, intensidade, controle) ?
- 6- Os trabalhadores conquistaram maior autonomia no trabalho? De que forma isto ocorreu?
- 7- Quais os principais obstáculos enfrentados e como foram superados?

- 8- Com o processo de reestruturação produtiva aumentou a necessidade de pessoas mais qualificadas?
- 9- Quais os requisitos exigidos pela empresa na contratação dos trabalhadores para a produção?
- 10- Na produção como estão alocados homens e mulheres ?
- 11- As mulheres concentram –se em que postos de trabalho? Há mulheres em cargos de supervisão/coordenação/gerência?
- 12- A introdução de novas tecnologias facilita ou dificulta a incorporação de mulheres na produção?
- 13- Como as mulheres participam das novas formas organizacionais?
- 14- Quais as vantagens ou desvantagens de contratar mão-de-obra feminina?
- 15- Em que áreas é mais vantajoso contratar mão-de-obra feminina?
- 16- Existem políticas que incentivem o acesso das mulheres a postos de trabalho de maior responsabilidade hierárquica e remuneração?
- 17- Quais os critérios adotados para o recrutamento e seleção das trabalhadoras no chão-de-fábrica?
- 18- Esses critérios mudaram com o processo de reestruturação produtiva?

19- Quais as principais políticas de RH. A empresa desenvolve programas educacionais, de desenvolvimento de RH ou somente treinamento ? Quais

20- Em que as mulheres são treinadas (técnico/ comportamental)?

21 - Em que horários são realizados os treinamentos?

22- Qual a participação das mulheres no trabalho ?

23- Quais os benefícios sociais oferecidos pela empresa para as trabalhadoras ?

24- Em que postos há concentração de mulheres?

25- Existe uma política de avaliação por desempenho na empresa? é igual para ambos os sexos?

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS TRABALHADORAS

Idade

Escolaridade

Formação

Função

Tempo de empresa

Tempo de trabalho no cargo

Roteiro básico da Entrevistaista

1- O que o trabalho representa para você?

2 - Fale sobre seu trabalho nesta empresa

3- Como foi seu ingresso nessa empresa?

4- Qual era sua função quando entrou na empresa?

5- Qual o tipo de qualificação que seu trabalho exige ?

6- Sempre foi assim ? Ou mudou com a introdução de novas tecnologias e novas formas organizacionais?

7- Como é a disciplina que a empresa impõe sobre seu trabalho?

8- O que você acha do seu ritmo de trabalho?

9- Você teve experiência profissional anterior? Como era o trabalho que executava?

- 10- Que decisões você toma no seu trabalho?
- 11- Tem diferença se a chefia é feminina ou masculina?
- 12- Tem havido mudanças no seu trabalho com as transformações ocorridas na empresa?
Que você acha dessas mudanças?
- 13- Você ver alguma diferença no tratamento entre homens e mulheres?
- 14- Quantas horas você trabalha na fábrica? E em casa?
- 15- A empresa tem medidas que favoreçam a articulação entre o trabalho e as responsabilidades domésticas?
- 16- Você sabe qual o critério de promoção adotada pela empresa?
- 17- Você já foi promovida?
- 18- Você acha que os critérios são iguais para homens e mulheres?
- 19- A política de remuneração é igual para ambos os sexos?
- 20- Você acha que as mulheres têm as mesmas condições que os homens para assumir cargos de chefias?
- 21- Como você participa na decisões da empresa?
- 22- Você é convidada a fazer cursos ? Que você acha deles? Como é realizados (horário de trabalho, fora do horário de trabalho)? Que tipo de curso?

23- Você é sindicalizada? O que significa o sindicato para você?

24- Você acha que o sindicato está preocupado com o trabalho feminino?

25- Você acha que nessa empresa tem chance de usar todo seu potencial?

26- Para você como está o mercado de trabalho para as mulheres?

27- Você acha que teria facilidade de encontrar outro trabalho ?

28- A partir das mudanças ocorridas nos últimos anos como fica o trabalho feminino?
Melhorou? Piorou?

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O SINDICATO

- 1) Como o senhor (a) ver a questão do trabalho hoje na indústria ?
- 2) Quais as ações dos sindicatos na atual conjuntura?
- 3) Especificamente como o senhor (a) ver a questão do trabalho feminino nas fábricas?
- 4) Existe alguma estratégia diferenciada na ação sindical quanto ao trabalho masculino ou feminino?
- 5) O seu sindicato tem algum estudo mostrando quem as empresas estão preferindo contratar (homens ou mulheres)?
- 6) Existe alguma relação entre introdução de novas tecnologias e o trabalho feminino?