

As mudanças na gestão da produção e organização do trabalho e seus impactos nas relações de trabalho: um estudo de caso na indústria do vestuário capixaba.

Luciano de Oliveira Alves

Resumo

Este artigo busca problematizar e discutir as questões acerca das transformações organizacionais concernentes à gestão da produção e organização do trabalho, com o intuito de observar como estas mudanças têm impactado as relações de trabalho, através de um estudo de caso realizado em uma das mais antigas empresas de confecções localizadas no Pólo de Confecções da Glória, no Espírito Santo. Para se chegar a este fim, buscou-se através da literatura disponível caracterizar alguns modelos de organização do trabalho e gestão da produção desde a Segunda Revolução Industrial. Também foi feita uma análise contextual do setor do vestuário no Brasil e no Espírito com base em dados coletados em fontes oficiais e, posteriormente, toda esta teoria foi comparada com a realidade da empresa estudada, de onde pôde-se concluir, entre outras coisas, que a empresa tem mudado suas formas de gestão da produção e organização do trabalho e os resultados desta mudança tem sido percebidos de maneira bastante positiva, pelo operariado, no que tange às mudanças em suas relações de trabalho durante todo o processo de transformações organizacionais.

Palavras chaves: Gestão da produção, organização do trabalho, transformações organizacionais, setor do vestuário, relações de trabalho.

1. Introdução

Pode-se dizer que a teoria clássica de gestão surgiu para gerir a produção em massa num ambiente estável, e tinha como lógica que a otimização das partes leva à otimização do todo. Neste caso a lógica da eficiência estava voltada para a otimização de todos os recursos principalmente no tocante ao ambiente interno à empresa, o que levava à especialização e a departamentalização na gestão da produção e organização do trabalho.

Todavia, em fins dos anos 1980, o poder público brasileiro promoveu o incremento de políticas governamentais que introduziram a abertura do mercado aos produtos estrangeiros, gerando uma intensificação na concorrência internacional e aumentando a pressão para se adotar modelos de gestão e organização do trabalho mais eficientes, o que, ainda assim, não garante o sucesso das empresas em suas tentativas de retomada. (BIANCO e SILVA, 2004; SIMÕES JR, 2002).

Aliado a isso soma-se, ainda, a implantação do plano real em meados de 1993, que instalou a estabilidade econômica tão sonhada pelos brasileiros. Porém, segundo Simões Jr. (2002), com a estabilidade, veio à tona a evidência das mazelas e ineficiência da indústria do vestuário, que naquela época era caracterizada por pouca profissionalização gerencial, equipamentos obsoletos, baixa escolaridade e despreparo técnico dos profissionais administrativos e de produção, pouco controle dos custos reais, inexistência de políticas comerciais e investimentos de longo prazo, baixo índice de investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, além de baixo nível de investimentos na melhoria das técnicas de produção.

Tanto o choque causado pela estabilidade, quanto o causado pela competitividade promovidos pelo poder público, lançou de maneira abrupta as empresas nacionais num ambiente até então desconhecido pela maioria das organizações nacionais, onde a

sobrevivência passou a ser o prêmio daqueles que privilegiassem a implantação de novas formas de gestão da produção e organização do trabalho baseadas na eficiência operacional, redução dos custos e aumento da qualidade.

Tais transformações configuraram o cenário onde se desenvolveu o processo de mudança e adaptações das técnicas de gestão da produção e organização do trabalho, cujos impactos se fizeram sentir tanto no ambiente externo, quanto no ambiente interno das organizações, introduzindo novas dinâmicas aos relacionamentos e comportamentos, que romperam vários paradigmas da administração clássica e tem requerido uma nova formatação das relações de trabalho e dos aspectos gerenciais, etc.

Contudo, algumas questões acerca deste processo de adaptação às novas formas de gestão da produção e organização do trabalho merecem ser avaliados. Parece-nos importante analisar, por exemplo, como tais mudanças têm impactado as relações de trabalho? Como o funcionário passou a ser avaliado? Em que nível as suas tarefas ainda são padronizadas?

As respostas a estas e outras questões visam oferecer dados para uma análise que contribua para a compreensão do processo de mudança organizacional aliado aos impactos causados nas relações de trabalho dos operários do setor de confecções. Setor este, que apesar de sua pouca dinamicidade, se comparado a outros seguimentos industriais, possui significativa importância na geração de emprego e renda.

2. A gestão da produção e organização do trabalho após a segunda revolução industrial

A. A Divisão do Trabalho

A divisão do trabalho é uma das questões centrais da gestão da produção e da organização do trabalho, pois com o aumento da produção das fábricas tornou-se interessante romper com o modelo de produção artesanal, visto que com a especialização e divisão das tarefas o trabalho fluiria mais rapidamente.

Por exemplo, um alfaiate que trabalha sozinho precisa tirar as medidas dos clientes, seleccionar o tecido, construir os moldes, cortar o tecido, costurar as partes, fazer as provas etc. Em contrapartida, numa fábrica onde é necessário o serviço de várias pessoas para dar conta da demanda, o trabalho pode ser dividido em pequenas tarefas de modo que uma pessoa atenda na loja e tire as medidas, outra corte o tecido, uma terceira pessoa costure as partes e assim por diante.

Esta idéia de dividir o trabalho em pequenas tarefas, sendo cada uma delas desempenhadas por uma pessoa especialista foi formulada como um conceito pelo economista Adam Smith, em sua obra Riqueza das Nações em 1446.

A Divisão do Trabalho, na medida em que pode ser introduzida, gera, em cada ofício, um aumento proporcional das forças produtivas do trabalho, sendo que a diferenciação das ocupações e empregos parece haver se efetuado em decorrência dessa “vantagem”.

Devido à divisão do trabalho e parcelamento das tarefas, o mesmo número de trabalhadores é suficiente para dar conta de um substancial aumento da demanda antes existente, devido a três circunstâncias: em primeiro lugar à maior destreza existente em cada trabalhador, o que proporciona o aprendizado rápido visto que torna-se muito mais fácil aprender a fazer uma tarefa relativamente pequena e simples do que realizar a totalidade de um trabalho grande e complexo, facilitando, até mesmo, a seleção e treinamento de novos operários. Em segundo lugar, à diminuição dos *set-ups* da produção, ou seja, a eliminação daquele tempo que, geralmente, seria costume perder ao passar de um tipo de trabalho para outro - esta é uma das maiores vantagens da divisão do trabalho.

E finalmente, à invenção de um grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho, possibilitando uma única pessoa fazer o trabalho que de outra forma, teria que ser

feito por muitas. A divisão do trabalho em tarefas pequenas e simples faz surgir a possibilidade de automatização de algumas dessas tarefas já que a substituição do trabalho humano por tecnologia é muito mais fácil para tarefas pequenas e simples do que para um trabalho complexo (SMITH, 1988; SLACK *et al.*, 2002).

Todavia é evidente que este modelo de gestão de produção e organização do trabalho trouxe com a parcelização das tarefas inúmeras desvantagens.

De acordo com Marx (1989), quando as diferentes operações são separadas, isoladas e tornadas independentes, e os operários são distribuídos, classificados e agrupados segundo suas aptidões específicas, é criada uma anomalia que vai atingir a própria raiz da força de trabalho individual, alienando o trabalhador e fazendo dele uma espécie de monstro, favorecendo, como numa estufa, o desenvolvimento de habilidades parciais, suprimindo todo um mundo de instintos e capacidades.

Marx (1989), ainda diz que a divisão do trabalho causa ao trabalhador um definhamento intelectual e físico, ressaltando que subdividir um homem é executá-lo e que a subdividir o trabalho é como assassinar um povo. Isso é confirmado por Braverman (1987), quando diz que a divisão desmedida do trabalho mantém o trabalhador alienado, tornando-o incapaz de acompanhar qualquer processo completo de trabalho, ou seja, a divisão parcelada do trabalho subdivide o homem e esta subdivisão, quando efetuada com menosprezo das capacidades humanas, configura-se como um crime contra a pessoa e contra a humanidade.

B. A Administração Científica

Frederick Winslow Taylor foi um dos precursores na intenção de transformar em ciência a gestão da produção e organização do trabalho, tendo ficado mundialmente conhecido após a sua obra “Princípios da Administração Científica” que tinha como um dos objetivos:

[...] provar que a melhor administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição. Além disso, para mostrar que os princípios fundamentais da administração científica são aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas, desde nossos atos mais simples até o trabalho nas grandes companhias, que reclamava a cooperação mais apurada. E, em resumo, para convencer o leitor, por meio duma série de argumentos, de que, corretamente aplicados estes princípios, os resultados obtidos serão verdadeiramente assombrosos (TAYLOR, 1995, pág.23).

Com seus estudos e normalizações, Taylor conseguiu difundir seus “princípios”, que marcaram as técnicas de gestão e organização do trabalho, e hoje sua ideologia permeia os manuais técnicos de engenharia da produção, de ergonomia e psicologia industrial. Entretanto, isto não quer dizer que os princípios tayloristas sejam indiscutivelmente aplicáveis a qualquer tipo de indústria, pois deve-se respeitar as especificidades de cada organização e/ou seguimento (FLEURY e VARGAS, 1994).

O primeiro princípio da administração científica consiste na substituição do critério individual do operário por uma ciência, que orientava a deixar a cargo de um administrador reunir todo conhecimento tradicional e ainda classificar, tabular e reduzir esse conhecimento a regras, leis e fórmulas, ou seja, para Taylor todo problema dos antigos métodos de gestão do trabalho era originado por deixar o trabalhador escolher a melhor forma de realizar suas tarefas, seja através da sua experiência adquirida e/ou observação dos seus colegas de trabalho.

O segundo princípio versava sobre a seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador, que deveria ser estudado, instruído, treinado e, pode-se dizer, experimentado, ao

invés de escolher os processos e aperfeiçoar-se por si mesmo, ou seja, consistia na seleção e treinamento científico de cada trabalhador, para cada tipo de trabalho.

Entretanto, segundo Braverman (1987), associada a este princípio está a idéia que pode ser chamada de princípio da separação da concepção e execução.

No ser humano, o aspecto fundamental que torna a capacidade de trabalho superior à do animal é a junção da concepção com a execução da coisa a ser feita, mas quando o trabalho se torna um fenômeno mais social do que individual, é possível separar a concepção da execução, desencadeando um processo desumano em que os trabalhadores ficam reduzidos quase ao nível de trabalho em sua forma animal.

Morgan (1996) concorda, dizendo que o princípio de separar o planejamento e organização do trabalho de sua execução, efetivamente divide o trabalhador, defendendo a separação entre mãos e cérebro, e que o operário não passa de “mãos” ou “força de trabalho”, ou seja, o combustível, a energia necessária para se tocar a máquina organizacional.

Porém, seguindo com os princípios de Taylor, após o criterioso estudo e padronização de cada etapa do trabalho, torna-se necessária a escolha do trabalhador mais adaptável, ou seja, um trabalhador que fosse forte, robusto o bastante para dar conta do trabalho. Logo após a escolha do trabalhador certo para o trabalho certo havia a necessidade de treiná-lo não em uma atividade específica, mas em respeitar completamente as ordens da gerência que já havia estudado e normalizado cada passo do trabalho, até os intervalos de descanso eram padronizados.

Por último, Taylor propôs o terceiro princípio: a cooperação íntima da administração com os trabalhadores, de modo que façam o trabalho juntos, de acordo com as leis científicas desenvolvidas. Ao contrário de como era de costume, deixar um operário mais experiente, o contra-mestre, com a responsabilidade da administração da produção, agora esta atividade seria desenvolvida por especialistas em cada parte do trabalho (seleção, treinamento, métodos, preparação do trabalho etc), a partir disso cria-se, então, uma nova estrutura administrativa, muito parecida com a utilizada atualmente.

Diante do exposto, o taylorismo não deve ser visto como um mero estudo de tempos e movimentos, isto porque a partir dele surgiram vários outros tipos de gestão da produção de organização do trabalho, sendo isto que torna importante e atual o seu estudo (FLEURY e VARGAS, 1994).

C. O Fordismo

O fordismo é uma concepção de gestão da produção e organização do trabalho defendida por Henry Ford a partir das experiências nas operações de sua indústria automotiva, e consistia em fabricar seu veículo, o modelo T, por um preço relativamente baixo, de maneira que fosse comprado em massa. Surge assim a idéia da linha de montagem e da produção em massa, entretanto a chave desta mudança, segundo Womack *et al* (1992), reside na completa e consistente intercambialidade das peças e na facilidade de ajustá-las entre si.

Segundo Gounet (2002) o fordismo se apóia nas seguintes transformações principais:

Para atender a demanda que aumentaria em decorrência da diminuição dos custos, surgiu a produção em massa, que consistia justamente na eliminação de todo tipo de desperdício, principalmente de tempo, pois apenas a produção em massa poderia reduzir os custos de produção, e com isso, o preço de venda.

A racionalização do tempo não produtivo traz consigo o parcelamento das tarefas, na mais pura tradição taylorista. Isto significa que o trabalhador não precisa mais ser um artesão especialista em mecânica e sim que saiba muito bem, apertar um parafuso, por exemplo: ocorre a desqualificação das tarefas.

Cria-se então a linha, que serve de ligação entre os diversos trabalhos. Uma esteira rolante que permite que os operários, um ao lado do outro, realizem as operações que lhes

cabem. Além disso, a linha permite impor o ritmo de trabalho aos operários, já que é controlada pela direção da empresa.

Para atender ao seu mercado alvo de consumidores médios, Ford quis que seu carro fosse de fácil operação e manutenção, o que fez fortalecer a idéia da intercambialidade, em que as peças seriam padronizadas de fácil ajuste e reposição. Entretanto para que isso fosse possível, Ford precisou comprar as firmas que fabricavam as peças, é assim que ocorre o que se chama de “integração vertical”, ou seja, o controle direto de um processo de produção, de cima a baixo. Depois de todas essas mudanças, Ford pôde automatizar suas fábricas, o que alcançou resultados expressivos:

“a antiga organização da produção precisava de 12:30 horas para montar um veículo [...] com o taylorismo, ou seja, apenas com o parcelamento das tarefas, a racionalização das operações sucessivas e a standardização dos componentes, o tempo cai para 5:50 horas. Em janeiro de 1914, Ford introduz as primeiras linhas automatizadas e o veículo é produzido em 1:30 horas” (GOUNET, 2002, p19).

A crise do paradigma do taylorista/fordista.

Com a ascensão do sistema taylorista/fordista de produção por meio da mecanização dos processos industriais e estudo dos tempos e movimentos preconizados por Frederick W. Taylor e Henry Ford vieram à tona algumas conseqüências diversas, principalmente a respeito da gestão da produção e organização do trabalho operário nas fábricas, uma vez que os operários começaram a se rebelar contra o “novo” sistema produtivo e a mecanização dos processos (PISSINATI JR., 2003).

Para Antunes (2003), a explosão do “operário-massa”, parcela representativa na era taylorista/fordista, deu-se no final dos anos 60 e início dos anos 70, e expressava a sua insatisfação com o controle exercido pelo capital, ou seja, a divisão excessiva do trabalho, o parcelamento pormenorizado das tarefas e, principalmente, a separação entre a concepção e execução.

Para Braverman (1987), com a separação do trabalho mental do trabalho manual, os processos físicos passaram a ser executados, mais ou menos cegamente, não apenas pelos operários, mas até mesmo por categorias mais baixas de supervisores. “As unidades de produção operam como a mão, vigiada, corrigida e controlada por um cérebro distante” (BRAVERMAN, 1987, p.113).

Segundo Antunes (2003), foi no final dos anos 60 que as ações dos trabalhadores alcançaram o seu ápice. Questionando os pilares do sistema taylorista/fordista de produção estas ações ganharam a forma de uma verdadeira “revolta do operário-massa” contra os métodos de produção vigentes.

O mesmo autor salienta que o taylorismo/fordismo realizava uma “expropriação intensificada do operário-massa”, impedindo qualquer participação na organização do processo de trabalho, que se resumia a uma atividade repetitiva e desprovida de sentido, quase desumana, o que foi suportável pela primeira geração do operário-massa, para quem as vantagens do fordismo compensavam o “alto preço” a ser pago por ele. Entretanto o mesmo não aconteceu com a segunda geração, que não se encontrava disposta a “perder a sua vida para ganhá-la”, ou seja, a trocar o trabalho e uma vida desprovida de sentido pelo simples crescimento do seu poder de compra, “privando-se de ser pelo simples excedente de ter” (ANTUNES, 2003, p 42).

Antunes (2003) deixa claro que nesse contexto, o boicote e a resistência ao trabalho taylorizado e fordizado assumiu diversos modos de apresentação, desde as formas individuais de absenteísmo, da fuga do trabalho etc, como as formas coletivas de ação que visavam à tomada do poder sobre a organização do trabalho, através da eclosão de greves, operações de

zelo etc, chegando até mesmo à recusa do controle do capital e a defesa do controle social da produção e do poder operário. Entretanto, apesar de sua radicalidade, esta ação operária esbarrou em alguns limites que não conseguiu transpor, mas ao menos, sua capacidade de auto-organização impactou seriamente as bases do capitalismo.

Nesse contexto ocorreu a reorganização capitalista que se seguiu, com novos processos de trabalho, e até mesmo recuperando alguns pontos propostos pelos trabalhadores, entre os quais o fato de que os trabalhadores não possuem apenas uma força física, mas que também são dotados de inteligência, iniciativa e capacidade de gestão do próprio trabalho. Assim o capital iniciou um longo processo de reestruturação produtiva, por meio da constituição de formas de organização flexível, das novas formas de organização do trabalho, do avanço tecnológico e dos modos alternativos do taylorismo/fordismo, onde se destaca o toyotismo ou modelo japonês (ANTUNES, 2003).

D. O Sistema Toyota de Produção (STP)

Uma nova concepção de organização do trabalho e gestão da produção, o Sistema Toyota de Produção ou toyotismo, surgiu nas duas décadas de 1950 e 1970 devido à necessidade das fábricas japonesas em fabricar um grande número de modelos de produtos em pequenos lotes sem que isso onerasse a produção. Foi em 15 de agosto de 1945, quando o Japão perdeu a guerra e no momento da ocupação aliada, o então presidente da toyota, Kiichiro Toyoda disse, “Alcancemos os Estados Unidos em três anos. Caso contrário, a indústria automobilística do Japão não sobreviverá” (OHNO, 1988, p. 25).

Para Antunes (2003) o STP, advindo com a idéia da acumulação flexível, se fundamenta em um padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, resultado da introdução de novas técnicas de gestão da força de trabalho e da introdução de computadores nos processos produtivos e de serviços, desenvolvendo uma estrutura produtiva mais flexível baseada na desconcentração produtiva, na terceirização, no trabalho em equipe, nas “células de produção”, nos “times de trabalho” etc, além de valorizar, ao menos no discurso, o “envolvimento participativo” dos trabalhadores,

[...] *“em verdade uma participação manipuladora, que preserva, na essência as condições do trabalho alienado e estranhado”* (ANTUNES, 2003).

O STP está baseado na absoluta eliminação do desperdício, e segundo Gounet (2002) pode ser resumido nas características seguintes:

A produção é puxada pela demanda e o crescimento pelo fluxo. É preciso produzir muitos modelos diferentes, mas cada um em pequenas quantidades, ou seja, é a demanda que deve fixar o número de produtos de cada modelo a serem produzidos. O sistema baseia-se no princípio dos supermercados no qual enchem-se as prateleiras, os clientes vêm e se servem e, conforme fazem as compras, a loja repõe os produtos nas prateleiras.

A busca pela eliminação total do desperdício, que também pode ser entendida como a busca da melhor eficiência operacional, é constante e deve ser articulada com diversos outros fatores. Para Ohno (1988) o aumento da eficiência só faz sentido quando está associado à redução de custos, por isso a necessidade de se produzir apenas o necessário usando um mínimo de mão-de-obra e com o menor custo de produção possível.

A partir dos estudos pela busca da eficiência operacional surge a idéia da “fábrica mínima”, ou seja, a fábrica reduzida às suas funções, equipamentos e efetivos estritamente necessários para satisfazer a demanda. Para Ohno, a fábrica mínima é antes de tudo a de “pessoal mínimo”:

Na toyota, o conceito de economia é indissociável da busca da “redução de efetivo” e da “redução de custos”. A redução de efetivos é, com efeito, considerada como um meio de realizar a redução dos custos que é claramente uma condição essencial da sobrevivência e do crescimento de um negócio (OHNO *apud* CORIAT, 1994, p. 33).

Para organizar a produção instala-se o Kanban - que é resumidamente, o meio usado para transmitir a informações sobre apanhar ou receber a ordem de produção, ou seja, serve de senha de comando.

A flexibilidade do aparato produtivo e sua adaptação às flutuações da produção acarretam a flexibilização da organização do trabalho uma vez que uma das bases do toyotismo é a autonomia - que consiste em acoplar às máquinas um dispositivo de parada automática que é acionado sempre que surge algum problema, evitando que séries inteiras de produtos saiam defeituosas - rompe-se o paradigma de um homem, um posto de trabalho e um operário passa a operar em média cinco máquinas, exigindo ainda mais do operário,

A intensificação do trabalho atinge o auge, a mão-de-obra é empregada ainda mais intensamente do que antes. Um exemplo é a mudança da relação um homem/ uma máquina para a relação de uma equipe/ um sistema (onde cada homem opera em média cinco máquinas). No toyotismo, o princípio fundamental do taylorismo, ou seja, a luta patronal contra o ócio operário atinge um patamar superior (GOUNET, 2002, p.29).

As empresas do complexo produtivo toyotista baseiam-se numa estrutura horizontalizada, até mesmo as terceirizadas, o que se opõe à verticalidade fordista. Enquanto no fordismo os fornecedores de peças foram incorporados à empresa, no sistema japonês menos da metade do processo produtivo acontece dentro da fábrica.

O STP dá uma certa autonomia ao trabalhador para que ele possa gerir o seu próprio trabalho, gerando informações indispensáveis ao aprimoramento do processo produtivo. Ohno deixa claro quando diz que a fábrica é a principal fonte de informação da manufatura, pois ela fornece informações mais diretas, atualizadas e estimulantes sobre a gerência. E ainda declara que: *“O tempo que me provê as informações mais vitais sobre a gerência é aquele que passa na fábrica e não na sala da vice-presidência”* (OHNO, 1988, p 25).

De fato, trata-se de um processo de organização do trabalho cuja finalidade essencial, real, a *intensificação das condições exploratórias da força de trabalho*, reduzindo muito ou eliminando tanto o trabalho improdutivo, que não cria valor, quanto suas formas assemelhadas, especialmente nas atividades de manutenção, acompanhamento e inspeção de qualidade, funções que passaram a ser diretamente incorporadas ao trabalhador produtivo (ANTUNES, 2003 p 53).

3. Esboço Metodológico

Para alcançar os objetivos desta pesquisa foi usada a metodologia qualitativa, que *“preocupa-se em analisar, descrever e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo uma análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc”* (LAKATOS E MARCONI, 2004, p 269).

Para Lakatos e Marconi (2004), a metodologia qualitativa geralmente se identifica com o estudo de caso, que consiste no levantamento com maior profundidade de determinado caso ou grupo social sob todos os seus aspectos e, também, reúne o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes formas de pesquisa como: pesquisa bibliográfica, documental, observação, entrevistas etc.

De acordo com Gil (1999), a entrevista é considerada como a técnica por excelência na investigação social, devido a sua flexibilidade. Neste trabalho, a entrevista foi realizada de maneira semi-estruturada, deixando o entrevistador livre para desenvolver cada situação do modo que julgasse adequado, sendo uma forma de poder explorar mais amplamente cada questão.

Foram entrevistados o proprietário da empresa, a chefe de produção e três empregados de nível operacional, visando-se conhecer diferentes análises sobre o mesmo problema: como as mudanças na gestão da produção e organização do trabalho impactaram as relações de trabalho no contexto da empresa estudada?

Os entrevistados foram escolhidos de acordo com o seguinte critério: o proprietário e a gerente de produção, por serem as pessoas que de fato gerem a fábrica, sendo assim a visão da empresa estudada; já quanto às costureiras procurou-se entrevistar as que têm mais tempo de trabalho na empresa, o que possibilitou que as entrevistas captassem bem suas opiniões e sentimentos concernentes às mudanças organizacionais vividas por elas.

Quanto ao nível de escolaridade, o proprietário e a gerente de produção possuem o ensino médio completo, já as três costureiras entrevistadas possuem apenas o ensino fundamental incompleto.

Como sugerem Lüdke e André (apud PISSINATI JR., 2003), após a coleta de dados, sua análise foi feita conforme as categorias descritivas formuladas a priori, tendo como base o referencial teórico. Para tanto, as perguntas do roteiro de entrevistas foram formuladas com base em cinco categorias descritivas, ou seja, estavam divididas nos cinco grupos a seguir: questões concernentes à organização do trabalho e *layout* de produção, ao nível de participação do trabalhador nas decisões do processo de trabalho, às relações de trabalho, à política de treinamento e desenvolvimento profissional e, por último, aos avanços tecnológicos alcançados pela empresa. Isso possibilitou que o resultado das entrevistas atendesse aos objetivos propostos.

Deste modo, pretendeu-se responder a pergunta central da pesquisa situando seu objeto no contexto da análise do referencial teórico.

Entretanto, o método utilizado apresenta algumas limitações como algum tipo de constrangimento causado aos entrevistados, uma vez que em sua maioria são pessoas humildes e de baixo nível de escolaridade, o que aliado à inexperiência do pesquisador pode deixar escapar aspectos relevantes a este estudo. Mas para tentar minimizar tal fato foi oferecida aos entrevistados a garantia de que ninguém ouviria ou leria as entrevistas, na íntegra, a não ser o próprio pesquisador. Também foi oferecida a opção de não gravar o áudio das entrevistas caso o entrevistado se sentisse incomodado com o uso do gravador.

Também há o fato de que por este estudo ter sido realizado em uma empresa de pequeno porte, o processo de mudança não pôde ser observado com muitos detalhes, visto que obedece a este contexto.

Por isso, alguns fatos relevantes são apontados nesta pesquisa e podem ser aprofundados em trabalhos futuros. Problemas ligados ao avanço tecnológico, a implementação de programas de desenvolvimento operacional e pessoal e aos critérios de avaliação de desempenho podem ser problematizados de maneira mais incisiva, pois já estão identificados neste artigo.

4. Panorama da indústria do vestuário no Brasil e no Espírito Santo e o Caso Red Summer Ind. Com. e Rep. Ltda.

A indústria do vestuário no Brasil

Segundo a Associação Brasileira da Indústria do Vestuário – ABRAVEST -, a característica básica da indústria do vestuário é a grande heterogeneidade das unidades produtivas, no que diz respeito ao tamanho, escalas produtivas e padrão tecnológico, o que tem influenciado, sobre maneira, os níveis de preços, produtividade e a inserção competitiva nos diversos segmentos de mercado.

Outra característica marcante do setor, segundo a ABRAVEST, é a fragilidade das barreiras à entrada, seja em relação à tecnologia existente ou ao valor de investimentos. A técnica de produção é muito conhecida e o equipamento utilizado, a máquina de costura, é de fácil operação e custo reduzido; a mão-de-obra - formada em grande parte por mulheres de baixo nível de escolaridade - tem um custo reduzido, o que exerce grande influência na decisão de investir, justificando o grande número de pequenas e médias empresas no setor.

O faturamento médio do setor, segundo a Associação, é de cerca de 17,3 bilhões de dólares para uma produção média estimada em 9.459.368 mil peças por ano, sendo 62% confeccionados em tecido plano, 28% em tecidos de malha, e 10% em outros tecidos.

Segundo dados disponíveis no *site* da ABRAVEST pode-se notar que há uma clara concentração das indústrias nas regiões sul e sudeste, que contam com aproximadamente 80% do total das unidades fabris instaladas no país, tendo sido responsáveis por, aproximadamente 77,5% da produção no ano de 2002.

A indústria do vestuário no Espírito Santo

Segundo Caliman (2005), o setor de confecções pode ser considerado um dos setores que mais cresceu no Espírito Santo, principalmente na década de 1980: “em 1985, segundo fontes oficiais existiam 436 empresas, com maior concentração na cidade de Colatina, o primeiro pólo a surgir no estado”.

Caliman (2005), ainda acrescenta que o setor de confecções teria se consolidado no Espírito Santo através da bolha de consumo gerada pelo Plano Cruzado em 1986, visto que com o congelamento dos preços e os ganhos reais de salários iniciados no mês de março daquele ano, houve um rápido aquecimento da demanda, o que logo impulsionou o parque produtivo local. Por isso, apesar do seu fracasso, o Plano Cruzado serviu de base para que a indústria do vestuário se consolidasse definitivamente como uma força importante no cenário industrial capixaba, possibilitando o surgimento dos dois pólos que concentram a maior parte das confecções no estado: Vila Velha e Colatina.

Segundo uma pesquisa desenvolvida pelo Banco de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo S/A – BANDES e Federação das Indústrias do Espírito Santo – FINDES em 1996, o peso marcante dos municípios de Vila Velha e Colatina enquanto principais pólos produtivos do setor de vestuário no Espírito Santo se reflete nos seguimentos dominantes na produção estadual: em Colatina a produção do jeans representa 80% da produção regional e 44% da estadual, enquanto em Vila Velha a produção de malhas representa 80% da produção regional e 35% da produção estadual.

A Tabela 2 mostra que apesar da representatividade dos pólos de Vila Velha e Colatina, outros municípios têm se destacado no cenário estadual. Além de evidenciar também uma outra característica do setor, que é o grande número de empresas que permanecem na informalidade.

TABELA 2

Principais produtores de confecções no Espírito Santo

Municípios	Número de Empresas		
	Formais	Informais	Total
Cachoeiro de Itapemirim	76	36	112
Colatina	212	68	280
Linhares	65	150	215
São Gabriel da Palha	30	15	45
Serra	50	100	150
Vila Velha	450	250	700
Vitória	80	95	175
Total	963	714	1677

Fonte: BANDES, 1996.

Os sete principais centros produtores de confecções no Espírito Santo empregavam em 1996 mais de 1.800 trabalhadores. E a mesma pesquisa ainda mostra que apesar de Vila Velha e Colatina responderem, juntos, por mais de 70% do faturamento no setor, geravam apenas

58% dos empregos diretos. De acordo com Simões Jr. (2002), pode-se inferir que esta diferença entre a participação no faturamento, e a geração de empregos diretos está diretamente ligada aos melhores índices de produtividade alcançados pelas empresas localizadas nos municípios de Vila Velha e Colatina.

Outra característica do setor de vestuário no estado é o baixo nível de escolaridade, tanto no nível gerencial, quanto no operacional, o que pode ser visto na Tabela 3.

TABELA 3
Grau de Escolaridade

NÍVEL	1º Grau Incompleto	1º Grau Completo	2º Grau	Superior
Gerencial	13%	52%	13%	22%
Operacional	65%	30%	5%	-

Fonte: BANDES, 1996.

Segundo Simões Jr. (2002), o índice de 52% dos gerentes com apenas o primeiro grau completo (atual ensino fundamental), pode explicar a dificuldade em se implementar uma visão estratégica de longo prazo no setor, como também o amadorismo gerencial que caracteriza boa parte das empresas deste setor no estado.

Ainda de acordo com o mesmo autor, mais alarmante ainda, talvez seja o fato de que a maioria absoluta dos operários do setor tem apenas o primeiro grau incompleto. Tal fato pode ser um entrave para a modernização do parque fabril e a conseqüente introdução de novos equipamentos.

Nesse sentido é importante observar que o setor tem pouca tradição em treinar seus funcionários e mesmo os 26% que dizem fazê-lo – conforme a pesquisa do BANDES – na realidade praticam o “aprender fazendo” que está longe de ser um treinamento sistematizado e voltado para a contínua capacitação operacional.

Já no que se refere à tecnologia utilizada, a mesma pesquisa constatou que em 1996, apenas 5% das empresas do setor de vestuário no estado utilizavam máquinas e equipamentos de última geração e que até aquele ano havia apenas 13 equipamentos com automação de base microeletrônica no risco – CAD (*computer aided design*) – instalados no estado, sendo apenas 11 empresas e os outros dois em órgãos de apoio ao confeccionista.

Estes dados indicam que a indústria do vestuário no Espírito Santo, apesar de sua importância, era caracterizada até 1996, pela pouca capacitação tanto gerencial, operacional e tecnológica. E por também caracterizarem a empresa que serviu de campo para esta pesquisa, estes dados fornecem uma radiografia pertinente ao cenário estudado.

A Red Summer - Breve histórico.

A empresa foi fundada no ano de 1982, no bairro da Glória em Vila Velha no Espírito Santo pelo seu atual proprietário, Geraldo Quintão da Silva, e um sócio. O empresário que hoje administra a empresa junto com seu filho e esposa, e na época da fundação era um ex-funcionário de uma grande empresa localizada no município de Aracruz, neste estado. Ao receber o dinheiro do fundo de garantia por tempo de serviço – FGTS – foi incentivado pelo irmão, que já era proprietário de uma das primeiras confecções do bairro da Glória à também entrar neste setor, uma vez que era um ramo em que se podia iniciar um negócio com um capital pequeno, e poucas máquinas. Na ocasião, Geraldo comprou seis máquinas e o seu irmão lhe cedeu uma costureira que tinha experiência na fabricação de camisas, para que fosse a responsável pela produção.

Hoje a empresa atua no segmento de confecções masculinas nas linhas *sport*, *sport-fino* e *social* tendo alcançado uma certa representatividade em nível local e estadual, principalmente devido à grande qualidade de seus produtos, aliado a um preço acessível. A

Red Summer atualmente tem 48 funcionários, na maioria mulheres, para suprir a demanda de suas sete lojas, localizadas na Grande Vitória.

Análise do caso Red Summer

Segundo Bianco e Silva (2004), nas últimas décadas o setor de confecções tem sofrido grandes alterações, que vão desde o maior controle da matéria-prima, passando pela absorção das novas tecnologias nos processos produtivos, até chegar às diferentes formas de gestão organizacional.

Com a Red Summer não foi diferente, sendo que diversos fatores como crise econômica, globalização dos mercados, inovações tecnológicas e mudança na natureza da demanda do consumidor têm agido como catalisadores para que as transformações aconteçam cada vez com mais intensidade. Para fazer frente às pressões externas a Red Summer tem sido obrigada a se transformar, principalmente no que tange à gestão da produção e organização do trabalho.

O setor de produção da empresa já foi organizado de várias formas e hoje leva consigo características de diversos modelos de gestão da produção e organização do trabalho, ou seja, características ligadas ao taylorismo, fordismo, toyotismo etc.

Há, aproximadamente, 10 anos a empresa operava com um layout tipicamente taylorista/fordista, em que as máquinas eram dispostas em setores de produção - setor de overloques, setor de retas, passadoria etc - porém segundo a gerente de produção, o trabalho era meio confuso, desorganizado, ou seja, as partes das roupas ficavam “passeando” pela fábrica e o serviço não fluía.

Foi neste contexto que a empresa tomou a decisão de contratar um consultor em um órgão de apoio ao confeccionista. Depois de alguns meses, o consultor apresentou o seu projeto de organização da produção prometendo que o serviço fluiria melhor durante o processo produtivo. Então a fábrica passou a operar com um layout nos moldes do paradigma toyotista de produção, em que a fábrica foi organizada em células produtivas, ou seja, havia uma célula de corte, que supria a demanda de toda fábrica; logo após o corte, o tecido ia para as células de costura, onde cada célula seria responsável pela produção de um tamanho de camisa; depois de costuradas, as camisas seguiam para a célula de arremate e passadoria, de onde a camisa saía pronta e embalada para a venda. Na avaliação da gerente da produção esta foi a melhor organização que a fábrica já teve.

A Red Summer operou com este layout de produção durante aproximadamente nove anos, sendo feito somente pequenas adequações ao longo do tempo – quando e onde a gerente de produção “achava” necessário –, até que houve a necessidade de transferir a fábrica de instalações em meados de 2004, e nesta ocasião houve a necessidade de se contratar uma outra consultoria para organizar o layout da produção no novo prédio. O projeto desta nova consultoria se aproxima muito com a ideologia toyotista e consistia em dar maior flexibilidade à produção, mais autonomia ao empregado para que ele mesmo pudesse gerir, de certa forma, o seu trabalho, e também queria implantar a filosofia do supermercado encontrada no sistema toyota de produção e que já foi citada no capítulo teórico.

Entretanto, esta última tentativa de se organizar o layout de produção da empresa, foi um tanto quanto frustrante, já que o consultor iniciou o trabalho, mas não terminou. Segundo a gerente de produção ele foi embora, abandonou o trabalho, deixando a fábrica desestruturada e imersa numa grande dificuldade para dar seqüência ao trabalho. O problema ainda aumentou, há aproximadamente seis meses, quando a Red Summer adquiriu uma fábrica especializada em confecções de malha.

Hoje a empresa está operando com o layout todo desestruturado e com muita dificuldade de impor uma seqüência lógica ao trabalho, conforme relatou a gerente de

produção durante a entrevista: “[...] hoje o *layout* está bagunçado mesmo, porque eu não estou tendo tempo de arrumá-lo sozinha. Na verdade, preciso mesmo de orientação”, disse.

Durante todas estas transformações aconteceram, também, alguns problemas relacionados à resistência dos trabalhadores. Alguns operários não se adaptaram à nova realidade, principalmente na ocasião da união das fábricas, e acabaram pedindo demissão ou sendo demitidos por vontade da empresa, porém, conforme salienta o proprietário, tais mudanças foram vitais para a sobrevivência da organização.

No entanto, ao se perguntar às costureiras questões pertinentes às mudanças sofridas em seu trabalho, todas convergem para um mesmo ponto: de que o trabalho mudou para melhor, principalmente devido a aquisição das máquinas de costura eletrônicas, que são fáceis de operar, silenciosas e lhes conferem uma maior produtividade:

Agora melhorou muito, porque o espaço está bem mais amplo, as máquinas eletrônicas ajudam e adiantam o trabalho *da gente*, [...] a produção aumentou, as máquinas de antigamente não ajudavam muito como as máquinas eletrônicas, diz a costureira.¹

Segundo o proprietário da Red Summer, tem sido feito um grande investimento em tecnologia: “nós temos uma máquina de bolso, hoje, com tanta tecnologia que ela prega 250 bolsos por hora” diz o empresário, e ainda completa dizendo que este avanço tecnológico levou a empresa a um grande crescimento, na casa de cinquenta por cento ao ano, em sua produtividade.

Mesmo com o pequeno avanço tecnológico alcançado pela empresa, se comparado à tecnologia disponível no mercado, pode-se perceber um claro sentimento de orgulho da parte das costureiras por trabalharem em máquinas tão “modernas” e produtivas.

Este sentimento de orgulho em serem produtivas, torna-se ainda mais interessante, quando se descobre que não está ligado a nenhum tipo de contrapartida financeira, ou seja, as costureiras cooperam e têm prazer em serem mais produtivas pelo simples fato de sentirem parte da empresa.

Outro aspecto muito importante está relacionado ao parcelamento e padronização das operações. Na Red Summer, o trabalho é muito dividido e as tarefas muito parceladas, cada costureira se dedica a uma parte específica do trabalho, ou seja, uma pessoa passa o dia inteiro fazendo as golas, outra fica só pregando as golas, outra pessoa só passa o pesponto etc. Mas durante as entrevistas as costureiras garantiram que conseguem confeccionar uma camisa completa com a mesma perfeição que realizam suas tarefas específicas.

Também é interessante notar que apesar de o trabalho ser parcelado, as tarefas não são muito padronizadas. As costureiras têm a liberdade de opinar sobre a melhor forma de realizarem suas tarefas e são até mesmo motivadas, pela chefia, a dar opiniões que por várias vezes são implementadas: “eu faço do jeito que fica melhor para mim [...] cada um trabalha do jeito que é melhor pra ele”, disse uma das costureiras entrevistadas.

Quanto à política de treinamento e desenvolvimento profissional, a empresa se atém ao treinamento do tipo “aprender fazendo”. Durante as entrevistas constatou-se que a empresa nunca proporcionou um treinamento formal e sistematizado aos seus funcionários, o que é comprovado nas palavras do proprietário, ao dizer que o “treinamento é feito sempre com um que sabe e um novato”. Porém, curioso, é o fato de a empresa dar oportunidade aos funcionários auxiliares de aprenderem a costurar, e dentro de sua jornada normal de trabalho: “A hora que ela – a gerente – via que eu estava folgada, ela me colocava na máquina. Me ensinava, me mostrava como deveria ser feito ou me colocava para ver outras pessoas fazendo. Hoje trabalho em três máquinas. Onde precisa, estou ajudando”, diz a funcionária entrevistada.

Soma-se a isto o fato de que algumas costureiras tendem a se tornar profissionais multifuncionais, pois já que a fábrica não provê nenhum tipo de treinamento formal, algumas delas – na maioria das vezes as mais jovens e com vontade de crescer profissionalmente – têm a oportunidade de aprender a operar as máquinas novas que são adquiridas pela empresa. Não

há nenhum critério formal a respeito de como são escolhidas as costureiras que irão aprender a nova função, e as que são escolhidas falam disso com orgulho: “antes eu fazia uma coisa só, hoje eu dou produção em três máquinas diferentes”, diz uma das costureiras entrevistadas.

Porém, a empresa não conta com nenhum instrumento formal de avaliação do operário, que normalmente tem seu desempenho avaliado de acordo com os critérios subjetivos da gerente de produção. Ela fica observando o processo produtivo e quando “acha” que o serviço está demorando ela interfere da forma que achar necessária, chamando para conversar, dando algum tipo de incentivo etc.

No que se refere ao trabalho em grupo, a primeira impressão que se tem é de que ele simplesmente não existe. Segundo o discurso do proprietário, o alto grau de padronização das tarefas dificulta o trabalho em grupo. Entretanto, a gerente da produção esclarece que apesar de o *layout* da produção não estar mais organizado em células produtivas o trabalho é feito em grupo à medida que um funcionário também é responsável pelo serviço do outro, ou seja, há um incentivo para que as costureiras se ajudem, como comprova uma funcionária: “se uma bracistaⁱⁱ está folgada e eu estou apertada, ela para o serviço dela para me ajudar, uma ajuda à outra”, diz uma das costureiras entrevistadas.

Ainda sobre o trabalho em grupo, a gerente explica, que ela conta com uma equipe de cinco pessoas, que são os líderes de produção, para ajudá-la nas questões pertinentes a gestão da produção e organização do trabalho. Estes líderes são funcionários que não possuem nenhuma qualificação acadêmica – na maioria das vezes não tem sequer o ensino médio completo - mas que reúnem algumas características importantes para a empresa, como: liderança, cordialidade, noções de costura etc, e recebem uma gratificação para desempenharem o papel de sub-gerentes, tendo como responsabilidade dar suporte aos operários, minimizando e resolvendo os problemas que surgem diariamente no âmbito da produção.

O trabalho destes líderes de produção é de suma importância para a empresa, devido ao *layout* com o qual a empresa opera hoje, uma vez que alguém precisa acompanhar o serviço, fazer pequenos acertos nas peças a serem costuradas, além de movimentar o serviço de uma máquina para outra.

Entretanto, de acordo com as costureiras, o trabalho em grupo não existe, uma vez que as tarefas são realizadas individualmente. Na concepção delas, só existiu grupo enquanto a produção operou com o *layout* celular, porém elas dizem que o trabalho não funcionava bem, já que havia muita disputa entre os grupos para ver quem produzia mais e dessa forma saíam muitas peças defeituosas, aumentando demasiadamente o retrabalho.

A partir desta análise, realizada com base nas categorias descritivas citadas no capítulo metodológico, pode-se inferir que apesar de todos os problemas enfrentados pela empresa durante todo este processo de transformações organizacionais até hoje, a Red Summer conseguiu formar e manter um ambiente estável, onde os trabalhadores sentem-se motivados a continuar na empresa e contribuir para o seu crescimento.

5. Considerações Finais

A importância deste estudo consiste em traçar o perfil de uma empresa do setor do vestuário localizada em um dos maiores pólos de confecções do Espírito Santo, analisando as transformações organizacionais ao nível de gestão da produção e organização do trabalho pelas quais a empresa passou nos últimos dez anos, verificando de que formas as relações de trabalho foram impactadas por estas mudanças.

Através desta pesquisa, pôde-se constatar que após a Segunda revolução industrial, muitos pesquisadores passaram a se dedicar ao estudo da gestão da produção e organização do trabalho, trazendo grandes contribuições à indústria mundial. Com estes estudos diversos modelos foram desenvolvidos e muitos deles largamente utilizados pelas indústrias dos mais

diversos setores do Brasil e no mundo. Estudiosos como Adam Smith e sua divisão do trabalho, Frederick W. Taylor e a Administração Científica, Henry Ford e a linha de montagem, e Taiichi Ohno e seu modelo japonês de acumulação flexível, foram os pilares da “evolução” dos métodos de gestão da produção e organização do trabalho.

A partir desta análise, nota-se que a indústria do vestuário, tanto no Brasil como no Espírito Santo, leva consigo características de vários autores e modelos, como: O parcelamento das tarefas, a produção em massa, a concepção da linha de montagem e, nos últimos tempos, vem adotando também, alguns princípios do modelo japonês como a maior responsabilidade do trabalhador em gerir o seu próprio trabalho, a tendência em tornar os trabalhadores multifuncionais e a organização da produção em células ou grupos de trabalho.

Na Red Summer isto não é diferente, e a indústria opera hoje em meio ao mesmo contexto. A empresa está estruturada para produzir em massa e o processo de trabalho é totalmente parcelado, uma vez que a maior parte dos operários passa o dia inteiro se dedicando a costurar apenas uma pequena parte da camisa – na fabricação de uma manga comprida, por exemplo, uma costureira só faz o punho e outra só prega.

Entretanto, apesar do alto grau de parcelamento, as operações não são muito padronizadas, sendo que as costureiras têm a oportunidade de opinar sobre a melhor maneira de conduzir o seu trabalho. Podemos notar, claramente, a satisfação das costureiras em poderem opinar e serem de fato ouvidas e atendidas nas questões pertinentes ao processo de trabalho.

Outro fator de grande satisfação por parte das costureiras foi o avanço tecnológico alcançado pela empresa, principalmente no tocante a substituição das máquinas antigas e obsoletas pelo maquinário eletrônico que, segundo a opinião das próprias costureiras, deixam o trabalho mais fácil de ser realizado lhes conferindo assim maior produtividade.

Também foi constatado que a empresa, seguindo uma mesma característica presente no setor, não investe em treinamento e qualificação profissional através de um processo formal e sistematizado.

A falta de treinamento formal, embora pareça ser um tanto quanto contraditório, tem contribuído para a multifuncionalidade de alguns profissionais que tem maior facilidade de se adaptarem às novas condições de trabalho e ao incremento tecnológico, pois a empresa permite que as costureiras que se mostram mais interessadas em aprender novas funções tenham a oportunidade de treinar nas máquinas novas que vão sendo adquiridas pela empresa.

Assim, esta análise permite satisfazer os objetivos propostos para esta pesquisa, concluindo-se que os operários da Red Summer sentem-se motivados a continuar na empresa apesar de todos os problemas enfrentados. Constatou-se também que o processo de mudança na empresa foi levado a cabo de forma que os operários se sentissem importantes para a organização, ou seja, sentem-se parte da empresa, principalmente levando em consideração a grande satisfação em poder contribuir para o crescimento da empresa com seu trabalho, opiniões e decisões, durante a execução das tarefas etc.

Referências

- ABRAVEST – Associação Brasileira da Indústria do Vestuário. **Banco de Dados**. Disponível em : <[http:// www.abraves.org.br/bancodedados.htm](http://www.abraves.org.br/bancodedados.htm)> Acesso em 05 de jun. 2005.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Bointempo Editorial, 2003. (Coleção Mundo do Trabalho)
- BANDES – Banco de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo S/A **Competitividade da Indústria do Vestuário Capixaba: Diagnostico Preliminar e Proposições Básicas**. Vitória: BANDES, Julho/1996.

- BIANCO, M de F., SILVA, D.F.G. **Tecnologias de gestão e processos produtivos em dinâmica: estudando o setor de vestuário no município de Colatina/ES**. XXIV ENEGEP – Florianópolis: 03 a 05 de nov. 2004.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista e degradação do trabalho no século XX**; tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3ª ed., JC Editora, 1987.
- CALIMAN, O. **Confecção**. Vitória: Futura, 2000. Disponível em : <<http://www.futuranet.ws/verartigos.asp?cd=54>> Acesso em 05 de jun. 2005.
- CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Tradução de Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro: Revan - UFRJ, 1994.
- FINDES – Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo. **Estudo da competitividade do setor de confecção de Vila Velha**. Vitória: FINDES, 1995.
- FLEURY, A. C. C., VARGAS, N. (orgs.). **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete estudos sobre a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Bointempo Editorial, 2002. (Coleção Mundo do Trabalho)
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**; tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARX, Karl. **Da manufatura a fábrica automática**. In: GORZ, André. **Novas direções, crítica da divisão do trabalho**. 2ª ed., São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- OHNO, Taiichi. **Sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. São Paulo: Bookman, 1988.
- PISSINATI JR, J. **Reestruturação produtiva, gestão e organização do trabalho – uma experiência da indústria moveleira no pólo de Linhares/ES**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória: UFES, 2003.
- SIMÕES JR, Carlos Alberto R. **Terceirização das atividades produtivas: Um estudo de caso na indústria do vestuário capixaba**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória: UFES, 2002.
- SLACK, Nigel, et al. **Administração da produção**; tradução de Maria Tereza Corrêa de Oliveira e Fábio Alher; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- SMITH, Adam. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**; tradução de Luiz João Braúna. 3ª ed., São Paulo: Nova Cultural, 1988. (Os Economistas)
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WOMACK, J. P. et al. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ⁱ Depoimento obtido durante a entrevista de uma costureira que trabalha na Red Summer há 22 anos.

ⁱⁱ Recebe o nome de bracista a costureira que opera um tipo de máquina específica para costuras embutidas, chamada máquina de braço.