

# *Novas formas de organização do trabalho na indústria calçadista*

**Valmíria Carolina Piccinini**

Doutor em Economia do Trabalho e da Produção pela Université de Sciences Sociales de Grenoble II, França, Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

## *Resumo*

Neste artigo apresentamos algumas observações sobre diferentes formas de organização da produção na indústria de calçados do Vale dos Sinos (RS) e de Franca (SP) e uma análise das razões que levam algumas empresas a abandonarem a produção em linha, adotando os grupos de trabalho.

### **Palavras-chave:**

- indústria de calçados
- flexibilidade
- trabalho em grupo
- novas formas de organização do trabalho

## INTRODUÇÃO

Quando se fala em novas formas de organização do trabalho pressupõe-se serem elas aplicáveis essencialmente em indústrias chamadas **dinâmicas**, habitualmente líderes dos processos de mudança ao nível organizacional.

Na pesquisa de campo realizada durante os meses de julho a outubro de 1988 na Região do Vale dos Sinos — RS — e na cidade de Franca — SP — tivemos a oportunidade de observar que empresas calçadistas de médio e grande portes<sup>(1)</sup> adotavam, ou estavam em vias de adotar, novas formas de organização do trabalho (NFOT) visando a atender as necessidades de flexibilidade — tão enfatizada nos dias de hoje — como o trabalho em grupo substituindo parcial ou totalmente a forma tradicional em linha de produção. É sobre essas mudanças, ao nível de organização do trabalho, que este artigo será desenvolvido<sup>(2)</sup>.

### A BUSCA DA FLEXIBILIDADE COMO RESPOSTA À CRISE DO SISTEMA FORDISTA

A necessidade de ser flexível em situação de crise leva a empresa a reestruturar-se e mudar a natureza do processo de criação e/ou de eliminação de empregos.

Obter organização **flexível**, susceptível de rápida adaptação às variações do mercado, é objetivo de industriais que lançam continuamente novos produtos, mesmo considerando-se variações de pequena amplitude.

A partir dos anos 70, em função do esgotamento de modelos de consumo de massa (sistema fordista de produção, caracterizado pelo grande crescimento econômico pós-guerra, economias de escala, equipamentos altamente especializados, estoques, aumentos salariais constantes etc.), a busca da flexibilidade do trabalho ocorreu mais intensamente através de (Freyssinet, 1988):

- novas formas de organização do trabalho (NFOT), arranjos dos tempos de trabalho (flexibilidade dos horários, equipes múltiplas);
- diversificação dos contratos de trabalho: formas de utilização da mão-de-obra fora do contrato de trabalho (trabalho a domicílio, tempo parcial etc.);
- remuneração do trabalho de acordo com quotas de produção.

Além dessas, outras mudanças estruturais aconteceram, como internacionalização da economia e competitividade em contexto de incerteza e surgimento de novas tecnologias, as quais põem em causa a eficácia do esquema taylorista de organização científica do trabalho.

Segundo Coriat & Boyer (1988), o regime fordis-

ta ao esgotar grande parte de suas vantagens no plano dos fundamentos tecnológicos precedentes, teria conduzido à busca de novos princípios de organização industrial como a especialização flexível — que encontra suas origens na utilização de novos bens eletrônicos e de novas facilidades de cálculo, destinados a responder à concorrência acirrada e aos mercados estagnantes através da segmentação e da diferenciação — e a automação flexível que utiliza as mesmas oportunidades, mas objetivando a criação de novos produtos, os quais encontram mercados graças a importantes reduções de preço.

Portanto, as causas estruturais que dão lugar a necessidades mais intensas de flexibilidade tecnológica no processo de trabalho são a instabilidade e a nova volatilidade da função de demanda, tanto ao nível qualitativo quanto ao quantitativo.

Em outras palavras, a perda de compatibilidade entre produtividade e mecanismo da demanda explica a recente instabilidade no processo de acumulação. A busca de nova compatibilidade é, provavelmente, um dos principais problemas colocados pela crise atual.

De um lado, o acirramento da concorrência pela diferenciação de produtos e, em consequência, as variações freqüentes e imprevisíveis na composição da função de demanda interprodutos colocam novos e difíceis problemas às empresas, cuja referência era até então o quadro, sobretudo rígido, de estrutura e organização produtivas fordistas.

De outra parte, admite-se que a flexibilidade tecnológica cria nova possibilidade para fazer face a essas variações de composição da demanda com custos nulos ou pouco elevados. Dessa forma, o *atelier* flexível pode ser analisado como um *atelier* multiprodutos (apesar de utilizar uma única e mesma tecnologia), aparecendo a flexibilidade tecnológica como um meio destinado a compensar a instabilidade ligada às novas características da demanda.

Coriat (1990), após análise exaustiva da evolução das formas de produção automatizadas, conclui que "o futuro não deve ser procurado na total automatização de tarefas e de funções — por razões científicas, técnicas e financeiras. A partir de novos arranjos, as empresas procurarão sobretudo uma combinação entre inovações tecnológicas e organizacionais".

Assim, cabe lembrar aqui os três grandes momentos da gestão da produção:

- a emergência e a afirmação do conjunto de técnicas da organização científica do trabalho que trouxe, sob forma generalizável à maioria dos setores industriais, métodos de tempos alocados e de tempos impostos; métodos esses que culminam nas tecnologias ditas de equilíbrio das linhas de produção (Escola Clássica);

- a experimentação intensa em matéria de enriquecimento de tarefas e de organização de grandes séries em torno de **ilhas autônomas** de montagem da década de 60, fórmulas que pressupõem certas inovações em matéria de gestão de circulação e aprovisionamento (estoques tampões). O controle de tempos e movimentos subsiste (Escola Neoclássica);
- as inovações vindas do Japão nos anos 80 — *kanban* e *just-in-time* — (Escola Pós-clássica ou Contemporânea).

Essas mudanças, de ordem organizacional, ligadas às mudanças na economia e à evolução tecnológica levam à busca da flexibilidade do trabalho através da adoção do trabalho em grupo num setor industrial tradicional como o do calçado, sujeito às mudanças de produto e à demanda incerta, especificamente Vale dos Sinos (RS) e Franca (SP).

Antes de apresentarmos essa evolução tecnológica parece-nos oportuno caracterizar este setor.

## CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA

A indústria de calçados brasileira espalha-se por praticamente todo o Brasil, mais concentradamente nos estados do Rio Grande do Sul (44,7%) e de São Paulo (37,3%).

Estudo do Ministério da Indústria e do Comércio (MIC) recenseou, em 1983, 3943 empresas, número este que varia pouco desde então. São empresas de capital privado nacional, predominantemente pequenas e médias (68,3%), sobretudo na região Nordeste; no Sul, a proporção de PMEs é inferior à média nacional (57,9%) (MIC-CDI, 1983).

Preponderam as empresas familiares, surgidas em passado recente e, a não ser quando adquirem grande porte, são dirigidas pelos empreendedores ou seus familiares.

Graças aos incentivos às exportações, a partir dos anos 70 o setor calçadista apresentou grande desenvolvimento, em especial as empresas do Vale dos Sinos responsáveis por cerca de 60% das exportações brasileiras.

Em função desse mercado, e dada a preocupação de serem competitivas, algumas empresas procuram aumentar sua produtividade buscando soluções organizacionais, à semelhança dos setores mais dinâmicos da economia. No caso, um fenômeno observado é a adoção de trabalho em grupo substituindo o trabalho em esteira ou, o mais comum, na tarefa de preparação e costura.

Na pesquisa realizada no Vale dos Sinos constatou-se que, das 30 empresas da amostra, oito (todas de médio e grande porte) adotavam o trabalho em grupo.

No próximo tópico analisar-se-á resumidamente a forma de organização do trabalho neste tipo de indústria.

## A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Tradicionalmente, a divisão do trabalho na indústria de calçados caracteriza-se por duas formas de agrupamento (Ruas, 1985):

- a que reúne em um mesmo setor diferentes tipos de atividade, como corte e costura e, em outro, montagem e acabamento;
- a que se organiza por produto, ou linha de montagem. É um sistema de produção no qual os postos de trabalho são instalados ao longo de um eixo, cada um deles acrescentando uma operação ao produto em elaboração que circula ao longo do eixo até o final da linha.

Cada linha produz de 2000 a 2500 pares de calçados por dia<sup>(3)</sup>, podendo ter de 50 a 100 operários trabalhando nela (existem fábricas que se organizam em grupos de 350: corte, costura, montagem). Cada fábrica, mesmo ocupando um mesmo e único espaço físico, realiza um trabalho independente do outro, o que lhe dá a agilidade de uma pequena indústria, configurando tipo de flexibilidade de antiga tradição. O próprio prédio industrial já possui setorização que independentiza as diversas atividades desenvolvidas.

Dependendo do tipo de calçado "reforça-se uma das linhas na costura, ou na montagem. Isto é decidido a partir de testes de produção, isto é, o setor de Programação e Controle de Custos (PCP) determina o tempo, a força de trabalho e o maquinário necessário para fazer o modelo. Feitos estes testes com a participação do gerente de produção, do modelista e do pessoal da cronometragem, as informações são programadas manualmente ou por computação. Depois são reavaliadas pelo gerente e pelo contra-mestre. Os tempos calculados devem levar em conta os horários de maior ou menor produtividade (o final do dia, depois das refeições etc.)"<sup>(4)</sup>.

A forma de organizar o trabalho depende muito da dimensão da empresa, assim como da maior ou menor participação dos trabalhadores qualificados. As pequenas empresas demandam que a maioria de seus trabalhadores seja suficientemente qualificada, ou seja, polivalente, a fim de terem condições de dominar grande parte das operações do setor.

O trabalho a domicílio (*atelier*) é usado sobretudo pela PME; as grandes o utilizam preferencialmente para **enfiado** e costura de mocassim que, segundo elas, ocupa muita mão-de-obra por curto espaço de tempo.

O recurso de trabalho a domicílio é habitual nes-

se tipo de atividade<sup>(5)</sup>. No caso da indústria brasileira, os trabalhadores que produzem a domicílio uma parte do calçado geralmente são ligados a um *atelier*. São mulheres e crianças, eventualmente homens, que já trabalharam nesse tipo de indústria e dominam a técnica de fabricação de determinadas peças do produto.

Segundo uma dirigente de indústria média, "o *atelier* é bom para esta região, pois senhoras que estão em casa, cuidando dos filhos, aproveitam para trabalhar. Quando há problemas de costura há o *atelier* para **quebrar o galho**; mas também, se não houvesse o *atelier*, não haveria indústria de calçados no Vale. Desde que trabalho aqui (12 anos), se usa o *atelier*".

Há fábricas que possuem filiais como verdadeiros *ateliers* de costura. Produzem isoladamente as peças que serão montadas em outro prédio, ou na matriz.

Outra forma de produção, de utilização mais recente e não generalizada, é o trabalho em grupo.

### Os grupos de trabalho (GT)

Os grupos de trabalho são "um conjunto de pessoas que se reúnem para realizar um determinado trabalho, previamente planejado e projetado. A forma e a maneira de dispor este conjunto varia de acordo com a característica do produto, dos modelos, das máquinas a serem usadas e das pessoas que participam do conjunto" (Schmidt, 1989).

A partir de 1978 surgiram os primeiros estudos e experiências com **grupos de trabalho** no setor de costura do calçado. A empresa que implantou essa inovação permitia a visita de outros empresários a fim de que pudessem conhecer o novo sistema. Os seus gerentes de produção, ao mudarem de firma, adotavam a técnica nas novas empresas em que trabalhavam.

### O caso de Franca

Durante a pesquisa foram visitadas sete empresas na cidade de Franca<sup>(6)</sup>; seis delas estavam desenvolvendo o sistema de trabalho em grupo — ou em vias de implantá-lo — exceção de uma única, que continuava a utilizar transportadoras (esteiras), não prevendo mudança em seu sistema de produção.

Em uma grande empresa — com filiais — o Departamento de Recursos Humanos, através de seu diretor-proprietário, estava progressivamente instalando o sistema, objetivando chegar ao ponto em que, realizada a tarefa, isto é, alcançadas as metas de produção do dia, o grupo poderia ir para casa ou **vender** seu trabalho a outro grupo cuja produção estivesse atrasada.

Os funcionários **brigam** para que haja trabalho;

não existem líderes sobre os quais lançar responsabilidades. Dessa forma, se um trabalhador precisar sair, cabe ao grupo decidir se ele pode fazê-lo. Assim, os componentes de cada grupo devem ser capazes de realizar o conjunto das tarefas. O objetivo é que o trabalhador seja polivalente e possa atuar em qualquer setor da produção.

A empresa possui duas fábricas de calçados e uma de componentes. Numa das unidades o sistema de grupo de trabalho está sendo implantado facilmente; na outra, há maior resistência. Não há problemas de absenteísmo e a rotatividade é de 2% sobre o efetivo.

Outra das empresas pesquisadas, de médio porte, estaria adotando o trabalho em grupo mas, inicialmente, só foi desligada a esteira. A costura ainda é feita em linha, passando de um empregado para outro manualmente; a idéia partiu de reuniões feitas pelo sindicato da categoria e, como decorrência, sobrou muita máquina.

O trabalhador polivalente é utilizado no sistema sem esteiras (realizando duas ou três operações), mas na montagem o trabalhador é especializado, à semelhança do observado no Vale dos Sinos.

Em outra grande empresa, utilizando somente o sistema **tradicional** com várias linhas de montagem, constatamos trabalho em cima de fluxo, *lay-out*, estudo de tempos, evitando formação de estoques e encurtando prazos de produção.

Um dos empresários entrevistados identificou-se entre os pioneiros a informatizar a administração (1981): "a tecnologia está mudando muito, trabalhamos com esteira, mas vamos implantar um sistema **mão-a-mão** (*hand-by-hand*), a exemplo do que se faz na Itália. Na Alemanha, a Salamandra tirou a esteira em 1982". Segundo ele, duas outras fábricas da cidade adotaram o novo sistema a partir de 1987. A implantação do trabalho em grupo processar-se-á em etapas. De início vai eliminar a caixa de montagem e pôr um pé. No ponto, vai tirar a esteira e formar grupos; a cronometragem vai ser feita para calcular o que fazer. O empresário entrevistado considera ainda que esse "é o caminho para aumentar a produtividade, pois 4 a 4,5 pares/dia é muito pouco. Muitos se iludem com máquinas, o que é preciso é investir no homem"<sup>(7)</sup>.

Outra das grandes indústrias de calçados de Franca e grande exportadora, além da sede possui mais nove unidades da *holding*: curtume, fábrica de borracha, de plásticos, centro de prestação de serviços (computação), agropecuária e outras participações, além de mais de 100 lojas de calçados.

Todo o seu processo de produção é computadorizado (70 a 80 terminais) e os seis escritórios regionais interligados eletronicamente.

Os dirigentes dessa indústria não se detiveram comentando sobre o sistema de produção, mas outro empresário informou que "eles trouxeram um japonês que revolucionou o sistema de produção, agora todo em grupo".

### **O caso do Vale dos Sinos**

Das 30 empresas investigadas, oito (médias e grandes empresas) trabalhavam em grupo, preferentemente na costura e, em alguns casos, em todas as etapas da produção.

Numa das empresas da amostra, fabricante de calçado infantil de boa qualidade, o trabalho é feito por grupos de cinco pessoas que devem produzir cerca de 2500 pares/dia. Cada grupo ganha X, se produzir esta quantidade; estarão dentro do padrão, se produzirem 2800, ganhando por produtividade. "Se alguém não produzir a sua quantia, os outros pressionam, com isso não precisa o supervisor ficar em cima, isso cria um hábito". A empresa adotou esse sistema há três anos, apesar de a implantação ter ocorrido somente no corte e na costura, "nos outros setores ainda é em esteira automática de montagem; aí, se produzirem mais de 2000 pares, ganham adicional de salário. O esquema de produtividade funciona quando tem serviço; se este diminui, diminui também a gratificação, desestimulando o trabalhador".

Dentre as fábricas visitadas, uma, produtora de calçado de alta qualidade, trabalhava no sistema de GT. Num único ambiente estavam distribuídas aproximadamente 400 pessoas. O local era limpo, arejado, bem iluminado e, sobretudo, não parecia estarem reunidas tantas pessoas naquele espaço. Era das primeiras empresas que haviam adotado o sistema.

Como não é calculada a produtividade por trabalhador, não podemos afirmar se, a este nível, os resultados obtidos são mais satisfatórios do que os anteriores (o diretor de uma companhia de exportação, referindo-se à empresa, considerou sua produtividade muito baixa); o que se constatou foi ser ela uma das empresas apontadas pelo sindicato dos empregados como o lugar onde todos queriam trabalhar (pelas condições de trabalho ou de salários, apesar de a direção da mesma não querer **papo** com o referido sindicato).

O trabalho em grupo é mais usado na costura, ponto de estrangulamento da produção na indústria de calçados. Dentre as estudadas, a empresa que adotava este sistema há mais tempo o fazia desde 1983. Três delas avaliam que a produtividade aumentou em 30% após a adoção do sistema. Cinco das médias empresas utilizam este processo para corte e costura, além de parte da montagem; somente ao final do processo são utilizadas estei-

ras. Fora do universo de nosso estudo há empresas que trabalham em grupo durante todo o processo de produção.

Uma das empresas que permanece no sistema tradicional (de médio porte) havia tentado implantar o processo de trabalho em grupos, mas devido à resistência dos operários retornou ao antigo. A experiência durou seis meses (janeiro a julho de 1988) e, apesar de o gerente de produção tentar conscientizar seus auxiliares, oferecendo cursos etc., os operários, sempre que podiam, **fugiam** para trabalhar na esteira. Segundo o gerente, não teria havido empenho suficiente.

### **Avaliação do trabalho em grupo**

Esse tipo de sistema seria, segundo Schmidt (1989), adaptação do método *kanban*, o qual é adequado a indústrias que sofrem grandes oscilações de demanda — como é o caso da indústria calçadista —, seja por retração ou por incrementos expressivos de demanda. Assim, o método permitiria maior flexibilização ao nível de estoques e de produção sem que, necessariamente, a empresa tivesse de adotar tecnologia mais avançada.

O sistema visa à maior produtividade através de produção contínua, com mínimo estoque circulante, grande rapidez de fluxo, economia de espaço, de mão-de-obra e de maquinário.

No entanto, há técnicos que vêm nos grupos de trabalho a capitulação da direção diante dos problemas de gerência, confissão de incapacidade de gerir o setor de costura e forçados a delegar esta tarefa aos operários (Pracuch, 1989).

Pracuch considera impossível afirmar que a implantação do novo método possa aumentar a produtividade em até 50%, desconhecendo-se como operava a costura antes da introdução dos grupos de trabalho. A auto-supervisão não teria importância alguma dada a notória incapacidade da maioria dos supervisores de costura. O problema estaria, na verdade, em que todos esses sistemas sofrem as consequências de má programação de abastecimento, setor de modelagem que não leva em conta a viabilidade da produção e política de vendas imprevisível. A produtividade de um setor mal organizado sempre pode ser aumentada. Ainda segundo Pracuch, é a remuneração que dá maior satisfação ao trabalhador. Se forem criadas condições para que ele seja **justamente** remunerado por seu trabalho, ele terá a satisfação desejada. Enquanto as empresas não utilizarem todos os meios de racionalização da produção, a partir de uma coleção de modelos, organização de vendas e controle adequado, não existirá qualquer razão que justifique a introdução de grupos de trabalho na costura.

Outro consultor de empresas manifestou a mesma opinião quanto aos grupos de trabalho não serem a solução; mas a tendência se mantém e se desenvolve a cada dia, o que nos permite estabelecer algumas comparações entre os dois sistemas: em esteira e em grupo.

### UMA COMPARAÇÃO ENTRE TRABALHO EM GRUPO E EM LINHA DE PRODUÇÃO

Como foi observado durante a pesquisa, há a tendência das empresas se organizarem para produzir de duas formas diferentes: a tradicional, em linha de produção, e em grupo, sobretudo para a costura e a cuja adoção vários empresários atribuíram aumento de até 30% de produtividade.

Considerando reduzido o universo da pesquisa — 22 empresas trabalhando em sistema tradicional e oito em grupo — somos prudentes em estabelecer conclusões ou fazer generalizações. Todavia, alguns elementos observados, e que serão aqui discutidos, nos pareceram bastante significativos.

Aparentemente, o trabalhador sente-se satisfeito no sistema de trabalho em grupo, segundo observou a direção do Sindicato dos Trabalhadores do Vale dos Sinos, fato também constatado pelo Sindicato de Franca junto ao operariado. Foi observado: no momento que o trabalhador se identifica com seu grupo de trabalho, tende a esquecer que pertence a uma categoria profissional e a defender somente os interesses do seu próprio grupo. Essa percepção é utilizada pela direção da empresa para impedir, inclusive, que uma interrupção da produção — intencional ou não — paralise todas as atividades da fábrica. No caso de paralisação, somente aquele grupo envolvido deixa de produzir.

O único caso em que a experiência de trabalho em grupo não teve sucesso verificou-se em uma empresa exportadora de médio porte, na qual foi tentado instaurar o sistema de grupo na preparação e, pela resistência dos trabalhadores, retornou ao antigo sistema de esteiras.

Algumas das empresas que diziam ser o trabalho de grupo uma adaptação do sistema *kanban*, fazem estoques de matéria-prima para um ou dois meses, às vezes por período maior, contradizendo um dos princípios do método (isto se justificaria pela dificuldade em contar com abastecimento rápido e regular do produto, ocasionado, por exemplo, pela escassez de couro — seja porque o produto é exportado, faltando para o mercado interno, seja por inflação ou especulação em torno de preços).

Além disso, em qualquer dos dois sistemas os produtores apresentam dificuldades para entregar os pedidos dentro do prazo estipulado. As soluções

encontradas pelos que utilizam a esteira são contratação de pessoal temporário, utilização da hora extra, trabalho a domicílio e horas suplementares de máquinas. Dos que trabalham em grupo, somente 13% deles contratam o *atelier* e fazem 10% de hora extra. Há, portanto, menor procura de trabalho a domicílio para aquelas empresas que adotam o trabalho em grupo.

Indagados sobre como avaliam os seus níveis salariais, se comparados com os de outras empresas, 32% dos pesquisados trabalhando em empresas tradicionais os consideram mais elevados, contra 63% dos que trabalham em grupo.

As tradicionais invocam como razões para a contratação de trabalho a domicílio: mão-de-obra mais barata, liberação de taxas e estar sempre disponível; enquanto as que trabalham em grupo alegam, sobretudo, a disponibilidade e ser mais barata. Como aspecto negativo, apontam a irregularidade do trabalho e dos prazos de entrega: 75% das que trabalham em grupo contra 55% das empresas tradicionais.

Os aprendizes são utilizados nos dois tipos de empresa, visando à preparação de mão-de-obra para o futuro.

Quanto à rotatividade da mão-de-obra no universo total das estudadas, nas empresas tradicionais atinge 13% e nas de grupo, 15%; isolada uma grande empresa trabalhando em grupo, esta declarou 82% de rotatividade, considerada muito elevada para qualquer dos dois casos. Em 75% das que trabalham em grupo e em 9% das tradicionais foi constatada a taxa de 4%, considerada realmente como fraca rotatividade, atribuída a normalidade e estabilidade das empresas.

As empresas trabalhando em grupo manifestam-se mais satisfeitas com o nível de sua mão-de-obra e, predominantemente, possuem programas de formação profissional. Entre elas, 38% declaram nunca procurar polivalência do trabalhador, o que é contraditório. O trabalho em grupo implicaria essa polivalência, para um de seus membros poder substituir ou ajudar na tarefa do companheiro em qualquer emergência. O fato de ocorrer maior polivalência nas empresas que trabalham pelo sistema tradicional pode ser ligado ao fato de estarem incluídas nelas as oito pequenas empresas da amostra trabalhando no sistema tradicional, em esteiras.

Assim, a utilização de NFOT num setor tradicional como o da indústria de calçados brasileira parece representar evolução expressiva em relação às tradicionais formas de trabalho (em linha de produção) e à utilização do trabalho a domicílio (*atelier*), representando a busca de maior produtividade e, também, de maior satisfação do trabalhador pela adoção de formas mais produtivas e menos alienan-

tes (como o trabalho tayloriano-fordista em linha de produção, no qual alguns planejam e outros executam uma ínfima parcela da tarefa, sem poder optar e sem que, obrigatoriamente, seja a melhor e a mais produtiva forma de fazê-lo).

Nessa nova forma de organização mantém-se o controle, mas de forma distinta da anterior, possibilitando à empresa ter rápido acesso aos pontos de estrangulamento do processo ou de falhas na produção, diminuindo o número de supervisores. O controle é delegado ao próprio grupo de trabalho e por ele exercido. Este aspecto mereceria análise à parte, o que não é objetivo deste trabalho.

## NOTAS

(1) As empresas foram classificadas como pequenas (20 a 100 empregados), médias (100 a 500) e grandes (mais de 500). As que contavam com menos de 20 empregados foram desconsideradas para efeitos da pesquisa.

(2) O trabalho de campo, de caráter eminentemente qualitativo, foi realizado na Região do Vale dos Sinos (RS) e em Franca (SP) visando à obtenção de dados sobre a indústria calçadista para a obtenção de título de doutor em Economia do Trabalho e da Produção, pela Universidade de Ciências Sociais de Grenoble — França, tese apresentada em novembro de 1990.

(3) Entrevista com o diretor de uma grande fábrica.

(4) Diretor de grande empresa.

(5) Veja-se o *Rapport général de l'Organisation Internationale du Travail. Sur la Troisième Réunion Technique Tripartite pour l'industrie du cuir et de la chaussure*. Chapitre XI: emploi marginal dans l'industrie du cuir et de la chaussure. Genève: 1985.

(6) Não houve aleatoriedade na escolha, às empresas da amostra foram indicadas pelo Sindicato dos Empresários, o qual, evidentemente, nos encaminhou às empresas mais dinâmicas e cooperativas.

(7) A produtividade em Franca era de 4 pares/operário/dia.

---

## Abstract

This work presents some remarks on different patterns of production organization in the shoe industry of Vale dos Sinos (State of Rio Grande do Sul) and Franca (State of S. Paulo), and discusses the reasons that lead some firms to abandon the production line and to adopt the working groups.

### Uniterms:

- shoe industry
- flexibility
- working group
- new patterns of work organization

- BRASIL. Ministério da Indústria e do Comércio. Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI). *Sistema integrado de informações industriais. Estrutura, desempenho, problemas. A indústria de calçados*. 1983.
- CORIAT, Benjamin. *L'atelier et le robot*. Christian Bourgois (ed.), 1990. 303 p.
- CORIAT, Benjamin & BOYER, Robert. De la flexibilité technique à la stabilisation macro-économique, un essai d'analyse. **In:** COHENDET & LLERENA. *Flexibilité, information et décision*. Economica, p.273-337, 1988.
- FREYSSINET, Jacques. Le paradigme de la flexibilité ou nouveau rapport salarial. **In:** STANKIEWICZ (org.). *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines*. Economica, p. 169-176, 1988.
- PRACUCH, Zdeneck. Os grupos de trabalho não são a solução. *Técnicouro*, v.10, n.6, p.20-27, jan./ fev. 1989.
- RUAS, Roberto Lima. *Efeitos da modernização: condições de controle na indústria de calçados*. FEE, 1985. 168 p.
- SCHMIDT, Gilberto. Novos argumentos em favor dos grupos de trabalho. *Técnicouro*, v.11, n.2, p.60-66, mar./abr. 1989.

Recebido em novembro/91