

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

ESTUDO SOBRE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NUMA INDÚSTRIA DE
PRODUTOS PLÁSTICOS

RENATO DE OLIVEIRA MORAES

ORIENTADOR: JOÃO AMATO NETO

1988
M7912

1988

AGRADECIMENTO

Ao professor João Amato Neto pela orientação, ajuda e
acompanhamento durante todo o ano 1.988 .

Sumário

Este trabalho foi desenvolvido numa empresa de produtos plásticos infláveis, com o objetivo de avaliar a sua atual organização do trabalho.

Através da descrição das características internas e do ambiente organizacional da empresa foi proposto mudanças que pudessem tornar a empresa mais competitiva dentro de seu mercado.

Índice

Pág.

Resumo.....	1
1. A Empresa.....	3
1.1. O Estágio.....	5
2 Mercado de Brinquedos.....	7
2.1. Dimensão e Divisão.....	7
2.2. Sazonalidade.....	12
2.3. Segmentação.....	13
2.4. Taxa de Renovação.....	17
2.5. Centros Produtores e Consumidores.....	19
2.6. Importação e Exportação.....	19
2.7. Segmento de Infláveis e a Divisão Industrial....	25
2.7.1. Características.....	25
2.8. Conclusão.....	28
3. Breve Revisão das Principais Teorias sobre Organização do Trabalho	31
3.1. D.C.T.....	31
3.1.1. Homo Economicus.....	32
3.1.2. Planejamento do Trabalho.....	33

3.2. Escola das Relações Humanas.....	35
3.2.1. A Concepção de Homem.....	36
3.2.2. Grupo de Informal.....	36
3.2.3. Teoria X e Teoria Y.....	37
3.2.4. Hierarquia das Necessidades.....	38
3.2.5. Teoria da Organização e Personalidade.....	40
3.2.6. Teoria do Dois Fatores.....	41
3.3. Enriquecimento de Cargos.....	43
3.4. Grupos Semi Autônomos.....	43
3.5. Experiências Brasileiras.....	45
3.5.1. CCQ - Circulos de Controle de Qualidade.....	45
3.5.2. Rotinização.....	48
 4. O Processo Produtivo e a Organização do Trabalho na Empresa.....	 51
4.1. Descrição do Processo Produtivo.....	51
4.2. Divisão das Tarefas.....	54
4.3. Composição da Mão de Obra.....	67
4.4. Qualificação da Mão de Obra.....	76
4.5. Condições de Higiene e Segurança do Trabalho....	78
4.6. Remuneração.....	82
4.7. Qualidade.....	85
4.8. Produtividade.....	88
4.9. Tecnologia e Automatização.....	91
4.10. Postura da Diretoria de Recursos Humanos.....	93
4.11. Atividade Sindical.....	97

5. Avaliação da Situação Atual.....	105
5.1. A Atual Organização do Trabalho.....	105
5.2. Um Modelo de Contingência sobre a Organização do Trabalho.....	105
5.3. Conclusão.....	108
 6. Considerações Finais e Prpostas de Melhorias.....	111
6.1. Introdução.....	111
6.2. Propostas.....	116
6.3. Conclusão.....	125
 Anexo 1: Brinquedos e Brincadeiras: padrões qualitativos do consumidor.....	127
Anexo 2: Questionário da pesquisa sobre o trablho....	132
Anexo 3: Formulário de avaliação da mão de obra.....	136
Anexo 4: Jornais dos sindicatos.....	139
 Bibliografia.....	155

Resumo

O Capítulo 1 contém uma breve descrição do Grupo a que a Empresa pertence, e as condições do estágio.

O Capítulo 2 é uma análise do mercado de brinquedos que tenta caracterizar o ambiente organizacional.

No Capítulo 3 é feita uma revisão das teorias da Organização do Trabalho.

O Capítulo 4 dedica-se a uma descrição das características organizacionais da empresa, tais como: o processo produtivo, divisão de tarefas, condições de higiene e segurança do trabalho, nível da tecnologia empregada, etc.

O Capítulo 5 avalia a situação atual através de um modelo de contingência sobre a organização do trabalho.

No Capítulo 6 são propostas mudanças com o objetivo de aumentar a qualidade e produtividade do sistema produtivo, e é feita a conclusão final deste trabalho.

Capítulo 1

1. A Empresa - Grupo Multiplic

O Grupo Multiplic nasceu de uma corretora fundada em 1968. Nestes vinte anos cresceu muito, possuindo agora várias divisões:

- Divisão Financeira
- Divisão Industrial
- Divisão de Mineração
- Divisão de Empresas Associadas
- Divisão Agroindustrial

Nesta década o grupo assumiu uma estratégia de diversificação de riscos, o que criou estas divisões. Apesar disto o forte do grupo continuou sendo a Divisão Financeira (a Corretora Multiplic foi a segunda maior do ano de 1987, segundo a revista "Maiores e Melhores").

A Divisão Industrial foi criada em 1987 com a compra de 3 empresas do mercado de brinquedos:

- Lídice Brinquedos S.A.
- Infláveis Mateco S.A.
- QI Brinquedos Inteligentes Ltda

Deste grupo, coordenado pelo Gerente Industrial, nasceu três trabalhos de formatura nas seguintes áreas:

- PPCP, por A. Natenzon
- C.Q. , por G. Cruvinel
- Organização do Trabalho

A princípio, estes trabalhos deveriam estar intimamente ligados, porém, infelizmente não estão.

O motivo da venda destas empresas foram vários: a Lídice tinha problemas de sucessão familiar na administração; o antigo proprietário da Mateco decidiu se dedicar a seus outros negócios e a QI possuía problemas de lucratividade.

Esta divisão, a mais nova do grupo, nasceu com a liderança do segmento de infláveis, pois a Lídice possuía cerca de 60% deste segmento e, a Mateco, em torno de 30%. Esta iniciativa faz parte da "estratégia de diversificação com ênfase em investimentos no setor industrial de bens de consumo de massa."

1.1 O Estágio

O estágio foi realizado nas empresas de infláveis da Divisão Industrial, Lídice e Mateco, e fez parte de uma política de profissionalização da administração. Portanto, quando mencionarmos Divisão Industrial estaremos nos referindo a estas duas empresas, Lídice e Mateco.

Com a compra de empresas familiares houve a necessidade de profissionalizar a direção e a gerência destas empresas, o que trouxe a contratação de jovens profissionais em várias áreas. Quatro estagiários de Engenharia de Produção foram contratados para atuar especificamente na área de infláveis.

Capítulo 2

2. Mercado de Brinquedos

2.1. Dimensão e Divisão do Mercado

O Brasil possui o quinto maior mercado de brinquedos do mundo (tabela 2.1 e gráfico 1)

Tabela 2.1: Mercado Mundial de Brinquedos

Países	Tamanho do Mercado (milhões de US\$)
EUR	12.000
Japão	6.000
França	1.100
Canadá	900
Brasil	600

fonte: ABRINQ

Este mercado está estimado em US\$ 600 milhões, ou 150 milhões de unidades (vide gráfico 2), e possui cerca de 400 empresas.

A tabela 2.2 e o gráfico 3 mostram como este mercado está dividido entre os fabricantes

Grafico 1—Mercado Mundial de Brinquedos

fonte: ABRINQ

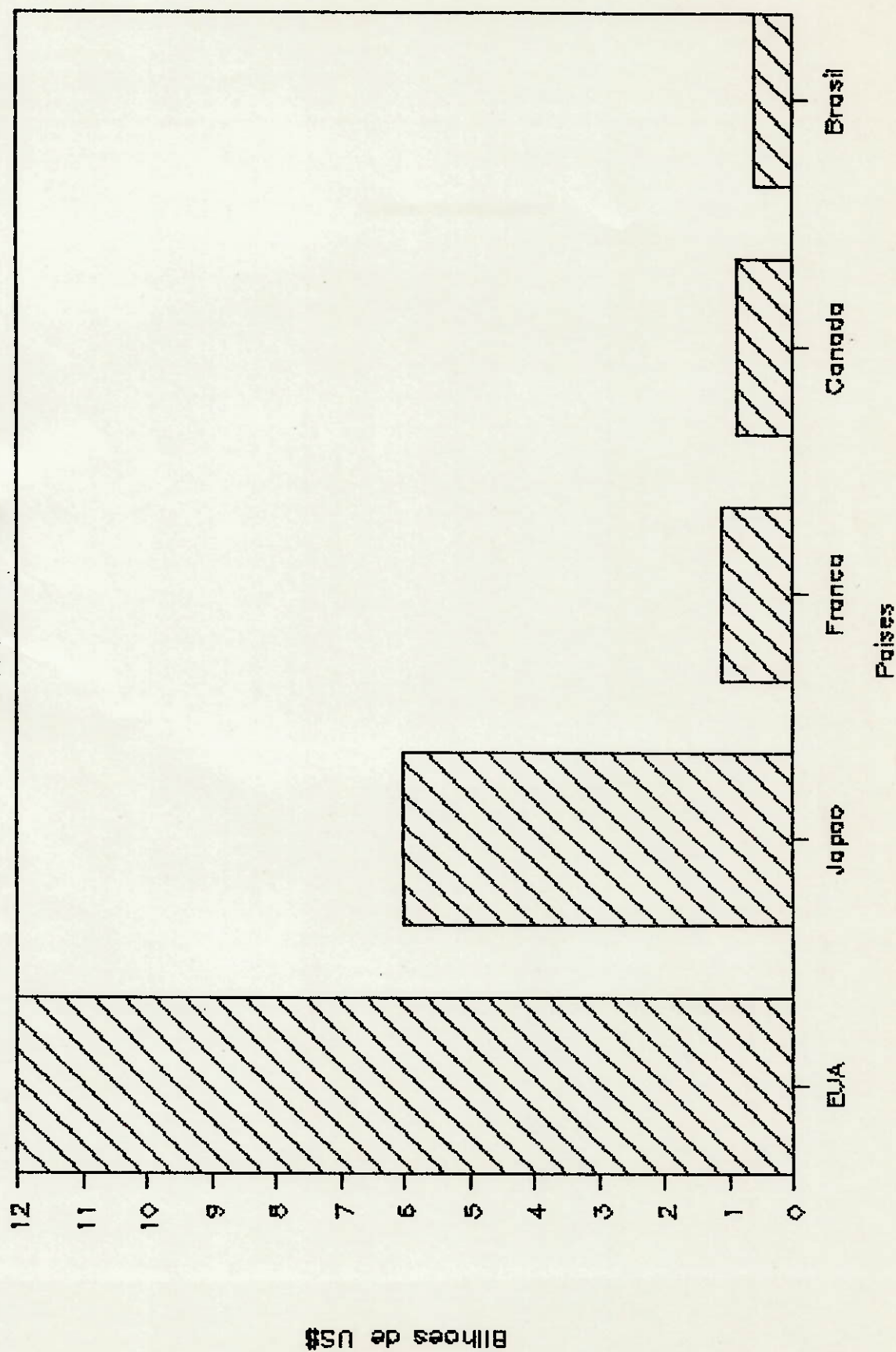


Grafico 2 - Evolucao das Vendas

fonte: ABRINQ - Obs: 1988 esta estimado

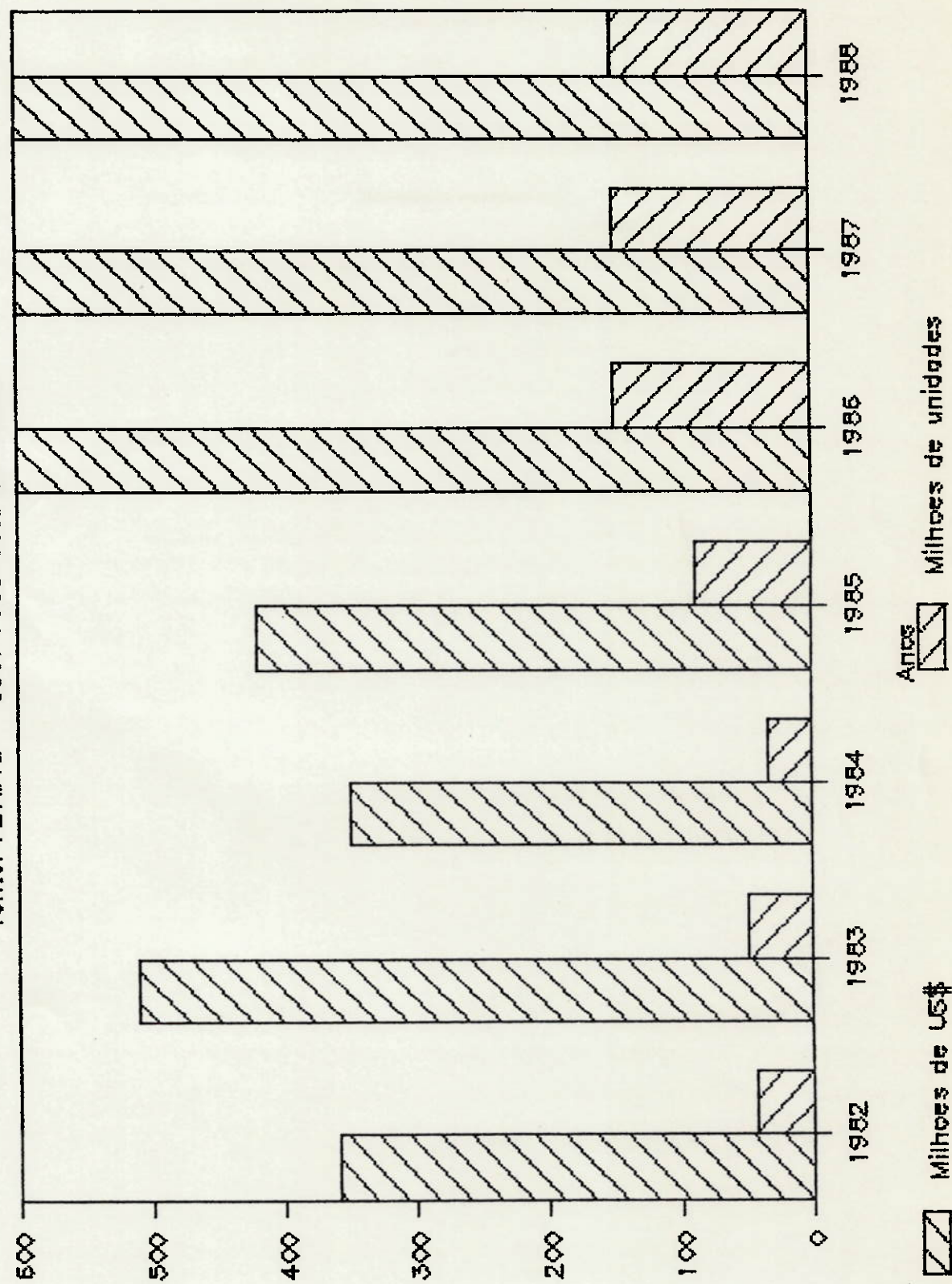


Tabela 2.1 : Ranking dos 20 principais fabricantes de brinquedos

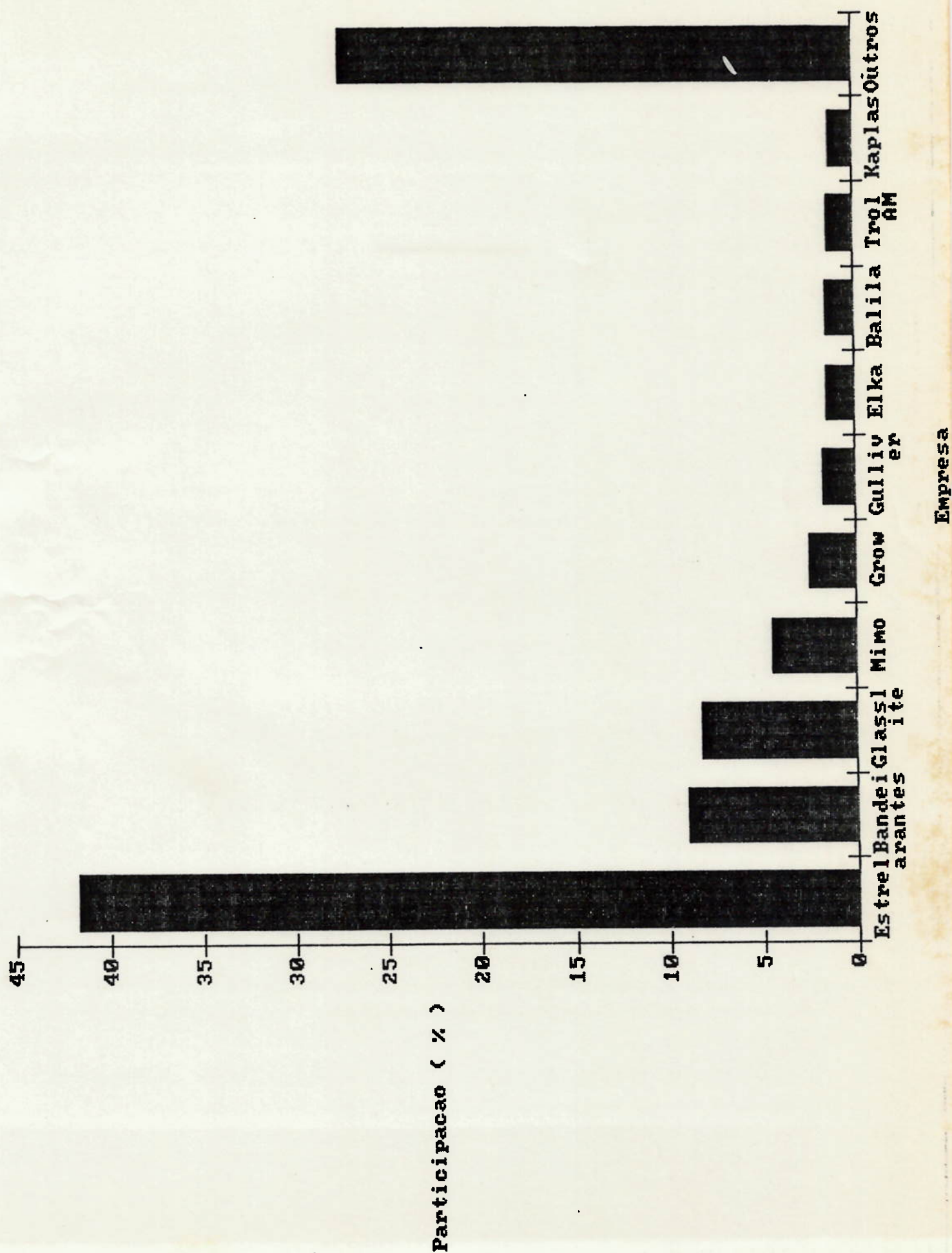
Fabricante	Colocação		Participação no Mercado total (%)		Crescimento 1987/1986 e relação à participação (%)
	1986	1987	1986	1987	
Estrela	1	1	41.74	45.55	(8.36)
Bandeirante	2	3	8.98	6.71	33.83
Glasslite	3	2	8.17	9.8	(12.63)
Mimo	4	4	4.42	4.47	(1.11)
Grow *	5	5	2.38	3.49	(31.80)
Gulliver	6	6	1.62	2.78	(61.72)
Elka	7	8	1.44	1.62	(11.11)
Balila	8	11	1.37	1.29	6.21
Trol AM	9	9	1.34	1.06	26.42
Kaplas	10	7	1.22	1.66	(26.50)
Alfema Norte	11	15	0.96	1.00	(4.00)
Hering	12	10	0.94	1.30	(27.69)
Trol SP	13	14	0.77	1.06	(27.35)
Atma	14	12	0.76	1.18	(35.59)
Lídice **	15	25	0.72	0.46	56.53
Lego	16	13	0.71	1.07	(33.64)
Famosa	17	16	0.70	0.92	(23.91)
Coluna	18	20	0.70	0.67	4.48
Rosita	19	18	0.66	0.81	(18.51)
Vir *	20	-	0.58	-	-
TOTAL			80.18	86.90	

* Gulliver e Vir aparecem em 87 desmembrados

** Não está incluída na coluna 86 a QI (0.18 % em 86)

fonte: Relatórios Internos

Nota-se que existe uma grande concentração, 5 empresas (1,3 % do total) têm 70% do mercado.



2.2. Sazonalidade

Existe uma grande concentração de vendas de brinquedos no segundo semestre, principalmente no último trimestre, onde esta cerca de 65% das vendas do setor, como mostra as tabelas 2.3 e 2.4 .

Tabela 2.3 : Datas em que as crianças ganham brinquedos

Faixas	Aniversários	Natal	Dia da Crianças	Outras
0-4	36 %	35 %	17 %	12%
5-9	33 %	28 %	20%	19%
10-14	32 %	37 %	19%	12%

fonte: Pesquisa ABRINQ - Outubro de 1986 São Paulo

Tabela 2.4: Períodos em que as crianças ganham brinquedos

Faixas	1o. sem.	2o. sem.	3o. sem.	4o. sem.
0-4	12%	12%	12%	64%
5-9	13%	13%	13%	61%
10-14	11%	11%	11%	67%

fonte: elaborado pelo autor

2.3. Segmentação

Existe nesse mercado, basicamente, seis grandes segmentos:

- Bonecas
- Plásticos
- Vinil e Pelúcia
- Automovimento
- Jogos
- Madeira e outros

Há, por outro lado, uma concentração nos segmentos de bonecas e automovimento.

As tabelas 2.5 e 2.6 e os gráficos 4, 4.A e 5 mostram a segmentação do mercado.

Tabela 2.5: Faturamento dos segmentos

Segmento	Faturamento em US\$ 1.000.000				
	1982	1983	1984	1985	1986
Bonecas	138	239	170	181	259
Plástico	59	72	34	55	79
Vinil e Pelúcia	8	22	38	45	64
Automovimento	95	106	61	82	117
Jogos	35	35	23	27	39
Madeira e outros	25	36	24	29	42
TOTAL	360	510	350	420	600

fonte: ABRINO

Grafico 4 - Evolucao dos Segmentos do Mercado
 fonte: ABRINQ

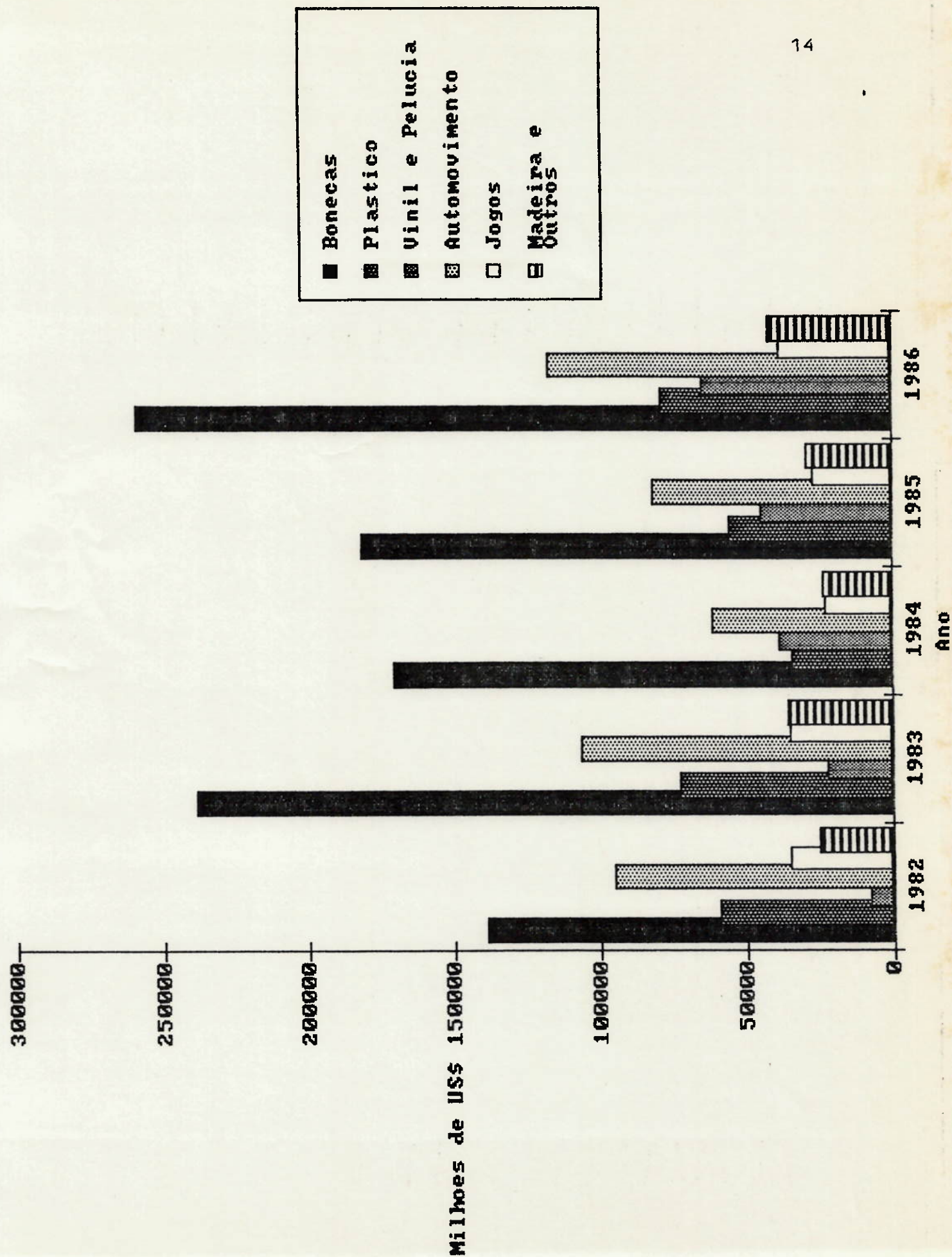


Grafico 4.a : Evolucao da Participacao dos Segmentos
 fonte: ABRINQ

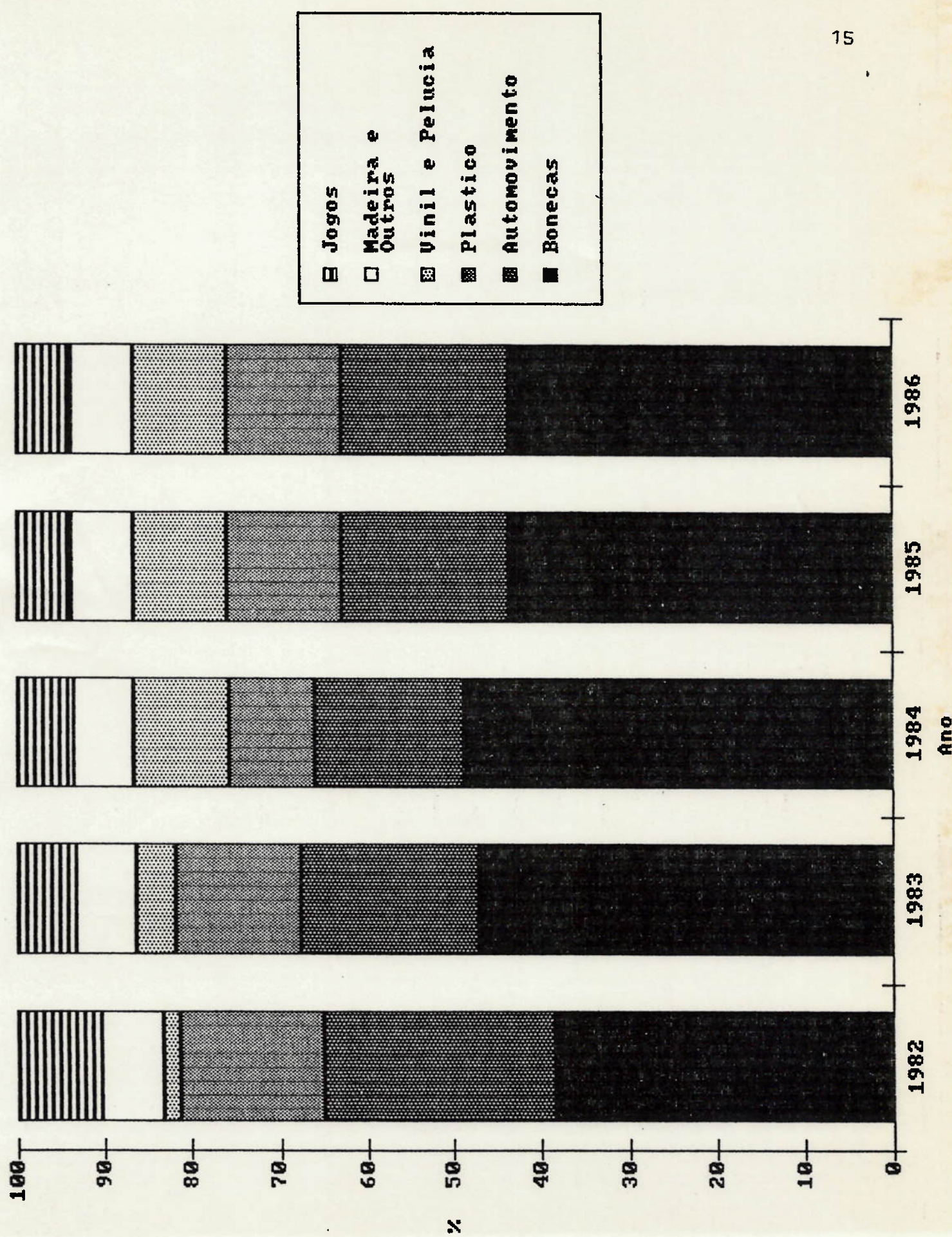


Grafico 5: Demanda em Unidades por Segmento
fonte: ABRINQ

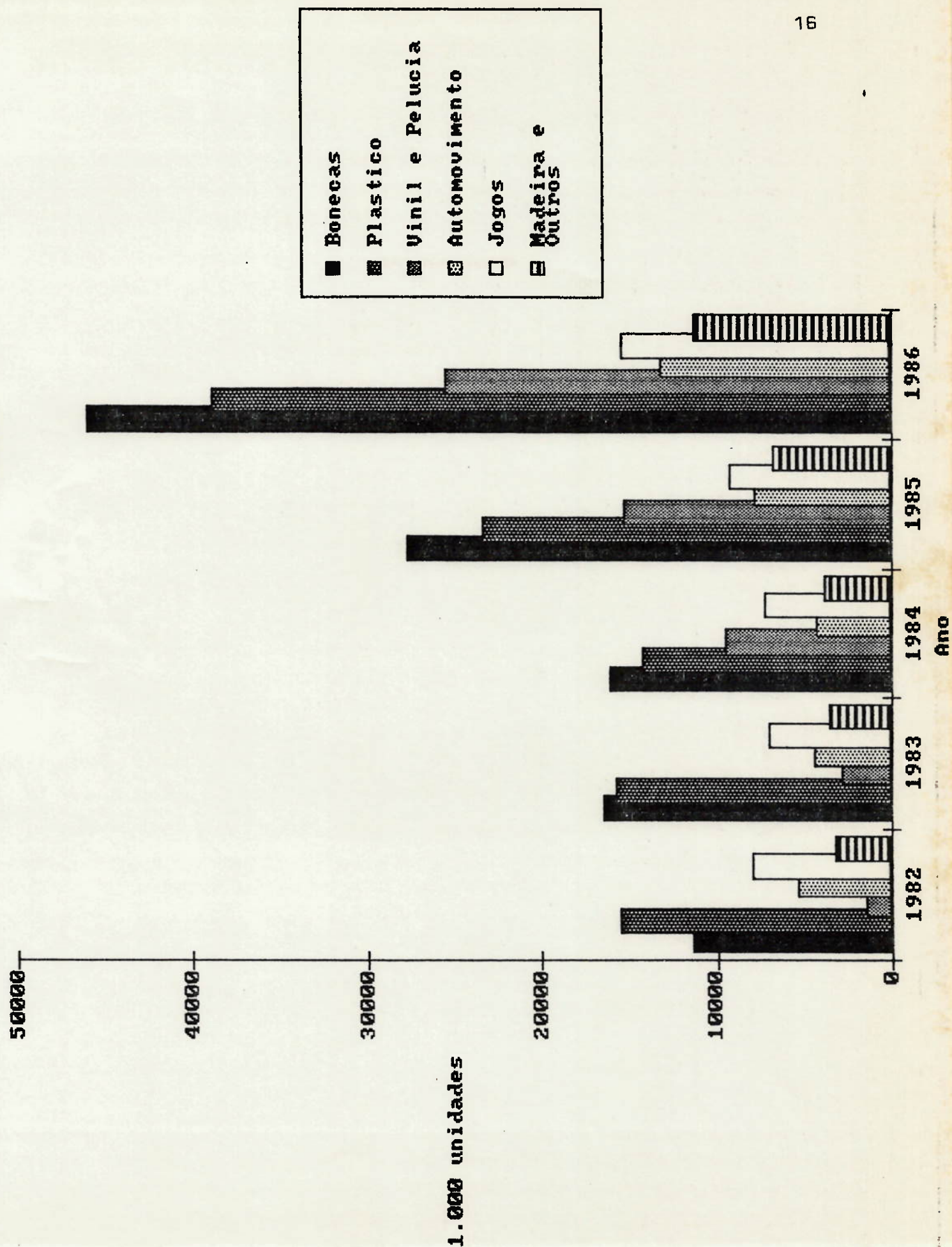


Tabela 2.6: Quantidade vendida em cada segmento

Segmento	Milhões de unidades				
	1982	1983	1984	1985	1986
Bonecas	11	16	16	28	46
Plástico	16	16	14	23	39
Vinil e Pelúcia	2	3	10	15	26
Automovimento	5	4	4	8	13
Jogos	8	7	7	9	15
Madeira e outros	3	4	4	7	11
TOTAL	45	50	55	90	150

fonte: ABRINO

2.4. Taxa de Renovação

O mercado de brinquedos é caracterizado por um curto ciclo de vida de seus produtos e uma alta taxa de renovação.

O número de produtos deste mercado está em torno de 5.000, com uma taxa anual de renovação de aproximadamente 20%.

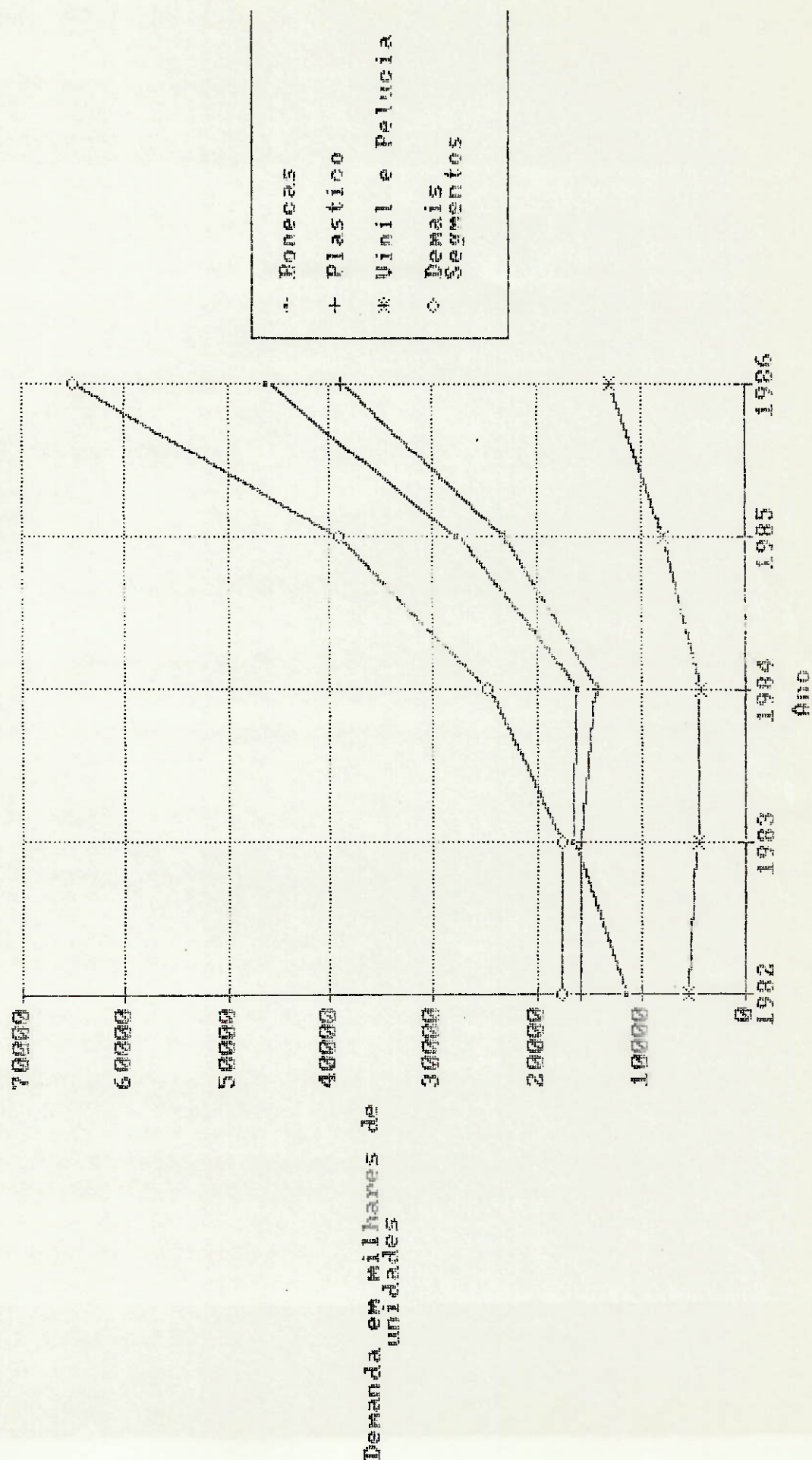
O tabela 2.7 é um exemplo desta renovação, ele mostra alguns fabricantes, sua taxa de renovação, e a quantidade de produtos lançados na "5a. Feira Nacional de Brinquedos de 1.988".

Tabela 2.7: Taxa de Renovação

Fabricante	Taxa de Renovação	Qtde de Lançamentos
Estrela	30%	150
Glasslite	30%	100
GROW	25%	90

fonte: Jornal Folha de S. Paulo de 12/abril/1988

Grafico 6: Demanda em Unidades nos Principais Segmentos
fonte: DURING



2.5. Centros Produtores e Centros Consumidores

A maioria dos grandes fabricantes esta em São Paulo, e existem algumas empresas, que possuem uma tecnologia mais avançada, em Manaus (por exemplo: Trol e Tec-Toy)

O consumo é disperso, existem mais de 8.000 empresas de distribuição com cerca de 22.000 pontos de venda.

2.6. Importação e Exportação

A importação foi suspensa em 1969/70, portanto, oficialmente ela não existe. A importação de matéria prima é da ordem de 1% do gasto total.

A indústria brasileira exporta cerca de 1% do faturamento total para diversos mercados (principalmente América Latina). As tabelas 2.8, 2.9 e 2.10 e os gráficos 7, 8 e 9 mostram a evolução das exportações.

Tabela 2.8 : Evolução das Exportações (em milhares de US\$)

Linha de Produtos	1982	1983	1984	1985	1986
Bonecas	944	564	1.349	1.538	2.355
Plásticos	3.237	1.862	1.666	1.864	2.853
Vinil e Pelúcia	171	113	130	207	317
Jogos	2.016	371	1.101	1.122	1.717
Madeira e Outros	2.332	1.490	1.954	1.769	2.709
Total	8.700	4.400	6.200	6.500	9.951

fonte: ABRINO

Tabela 2.9: Exportação (milhões de US\$)

Ano	Exportação (milhões US\$)
1982	8,7
1983	4,4
1984	6,2
1985	6,5
1986	9,9
1987	11,0
1988	12,0

fonte: ABRINO

Obs: 1988 esta estimado

Tabela 11: Evolução das Exportações (em milhares de unidades)

Linha de Produtos	1982	1983	1984	1985	1986
Bonecas	367	230	542	631	819
Plásticos	3.405	1.996	3.194	2.049	2.659
Vinil e Pelúcia	149	148	189	218	284
Jogos	400	80	136	225	292
Madeira e Outros	1.679	1.246	1.497	1.577	2.046
Total	6.000	7.700	5.560	4.700	6.100

fonte: ABRINO

Grafico 7: Evolucao da Exportacao por Segmento
fonte: ABRINQ

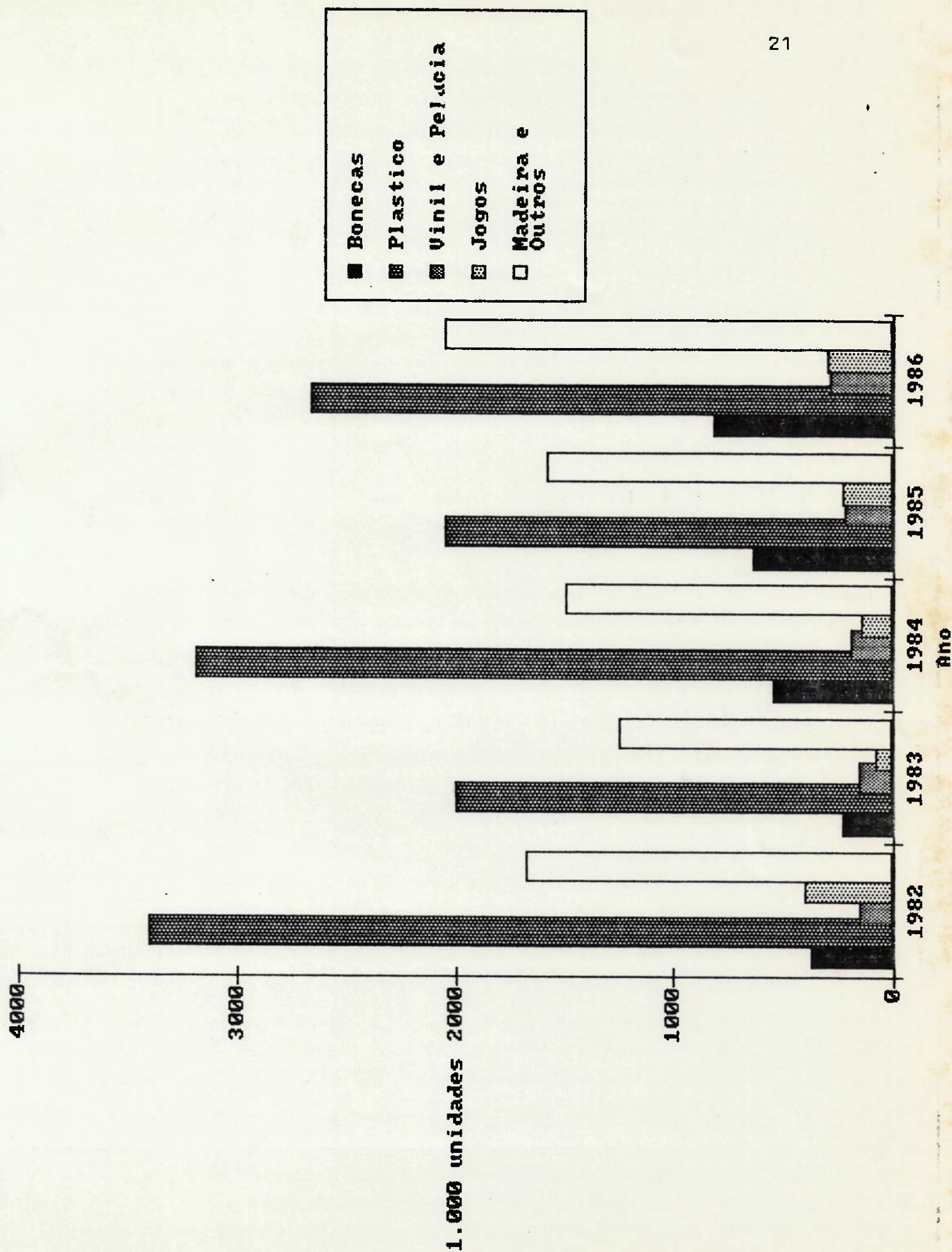


Grafico 8: Evolucao da Exportacao por Segmento
fonte: ABRINQ

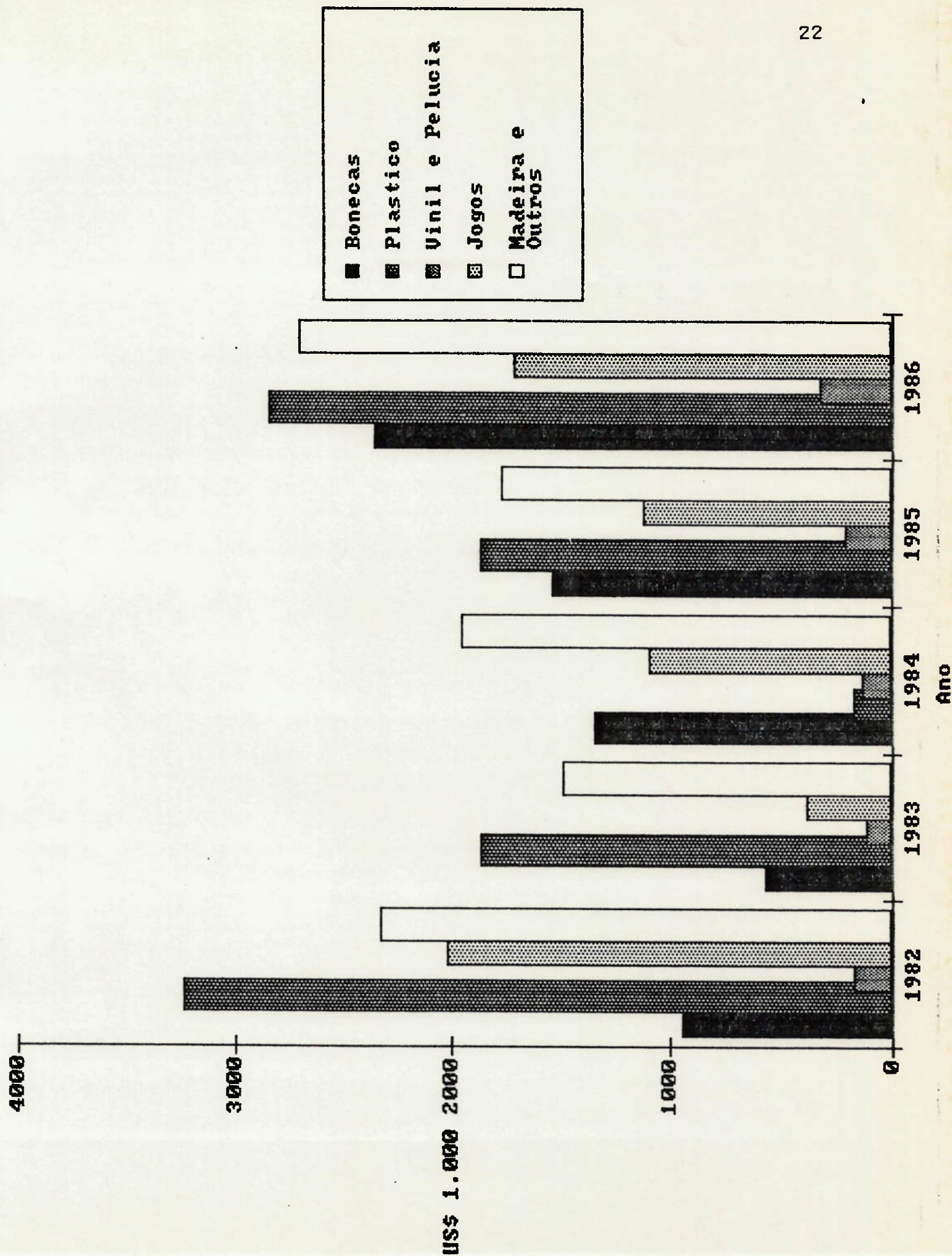


Grafico 8.a: Evolucao da Participacao dos Segmentos na Exportacao
fonte: ABRINQ

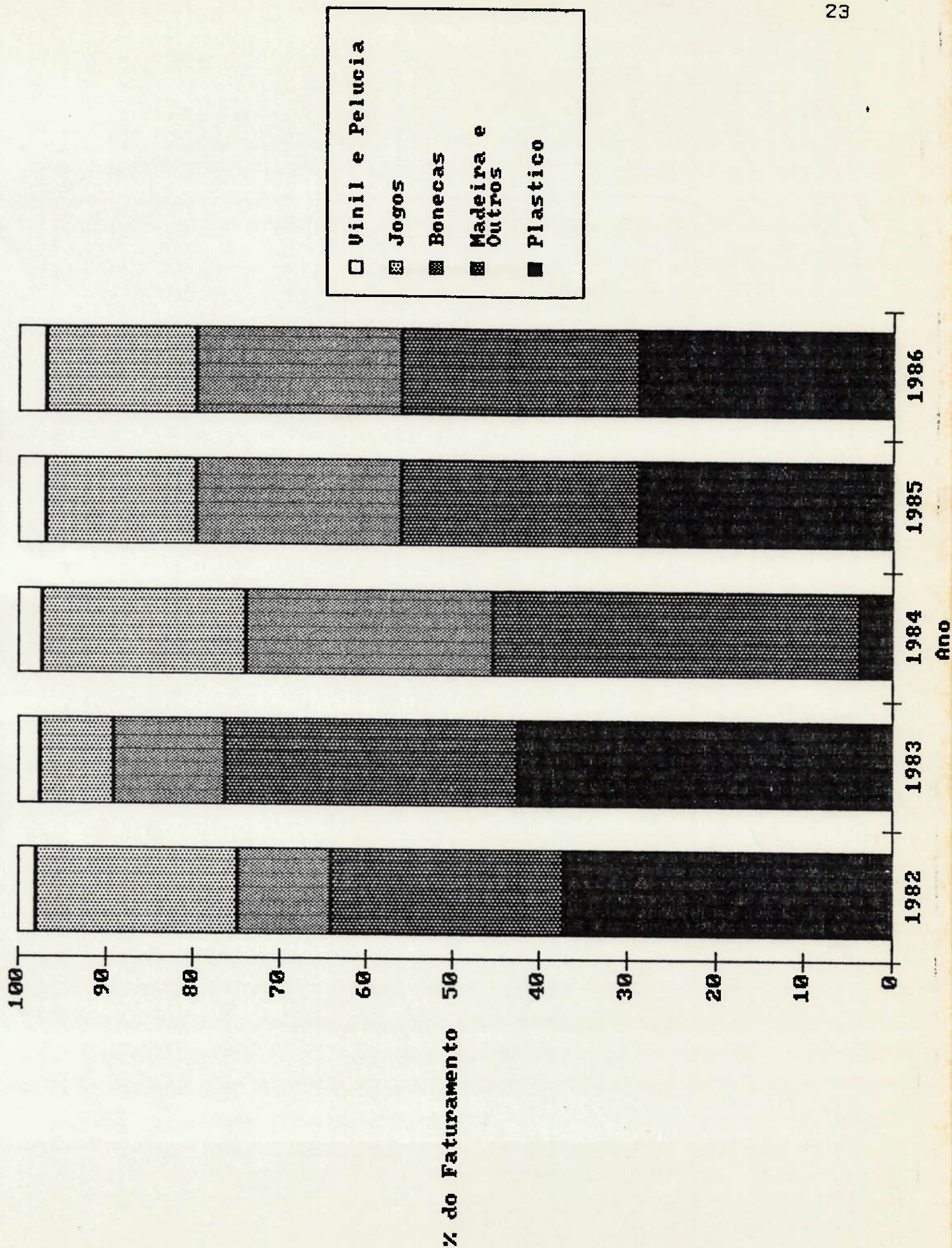
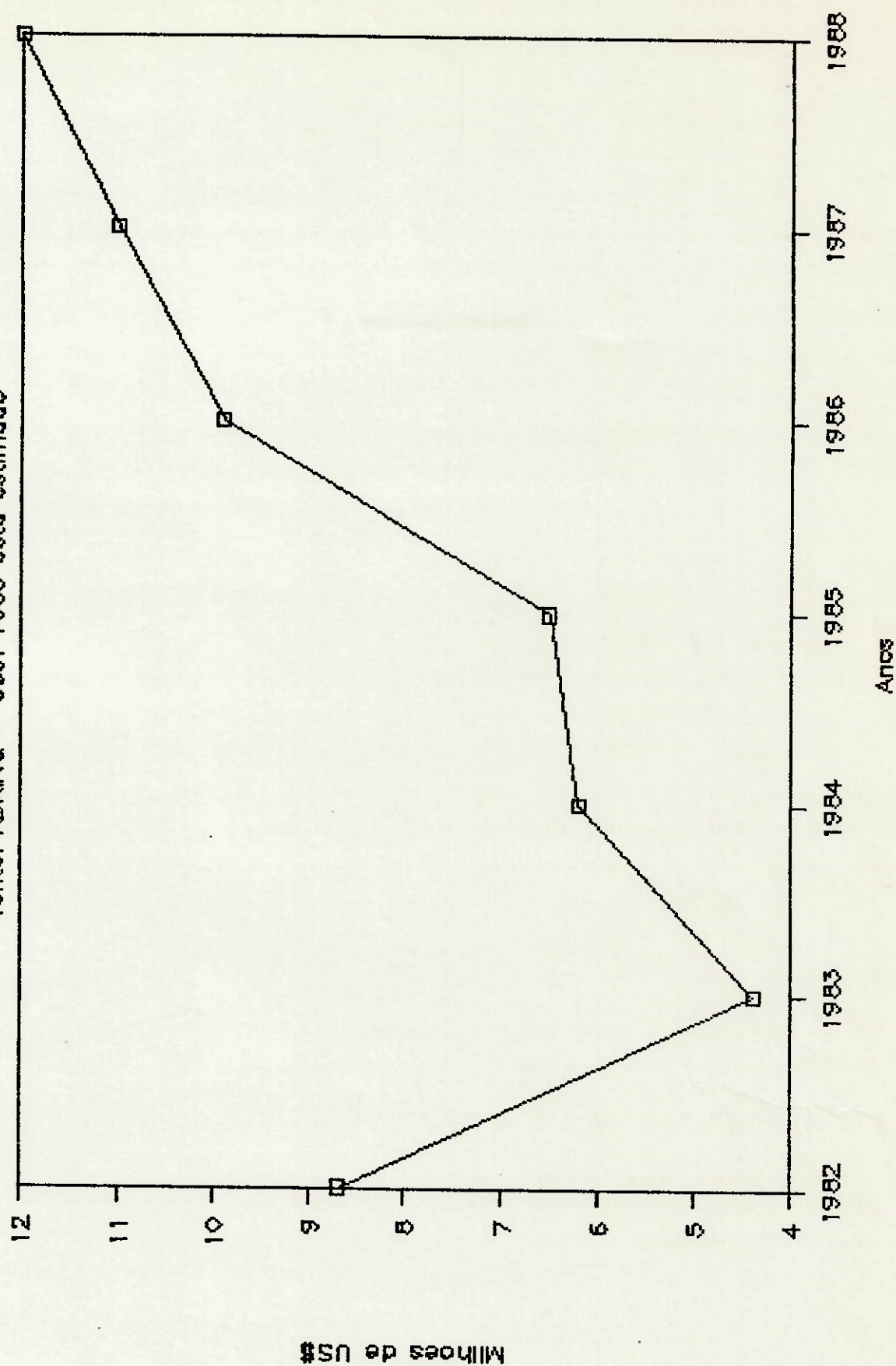


Grafico 9 — Evolucao das Exportacoes

fonte: ABRINQ — Obs: 1988 esta estimado



2.7. Segmento de Infláveis e a Divisão Industrial

2.7.1. Características

Existem neste segmento três empresas:

- Lídice (e Mateco)
- Yamaplast
- La Ronde

todas localizadas em São Paulo, sendo que a primeira é líder com cerca de 80% de participação.

Este segmento pode ser dividido em sub segmentos:

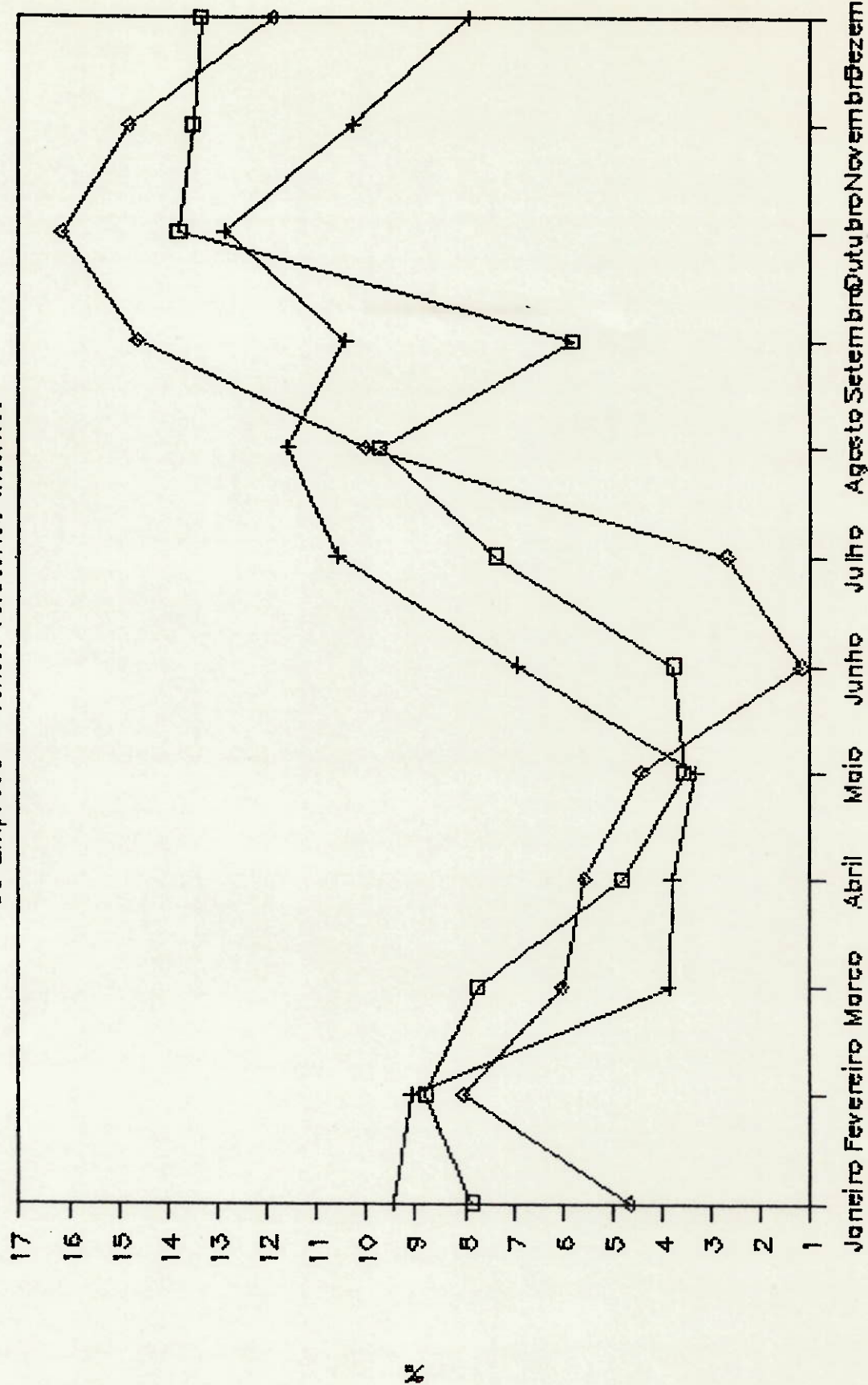
- Brinquedos
 - Lazer (produtos para piscina e praia)
 - Promocionais
 - Roupas
- (a Lídice só não produz roupas)

Como no mercado de Brinquedos, neste segmento existe uma alta concentração de vendas no segundo semestre (principalmente no último trimestre).

Os gráficos 10 e 11 mostram faturamento da Lídice , o que dá uma idéia do comportamento do segmento.

Grafico 10— Distribuicao do Faturamento

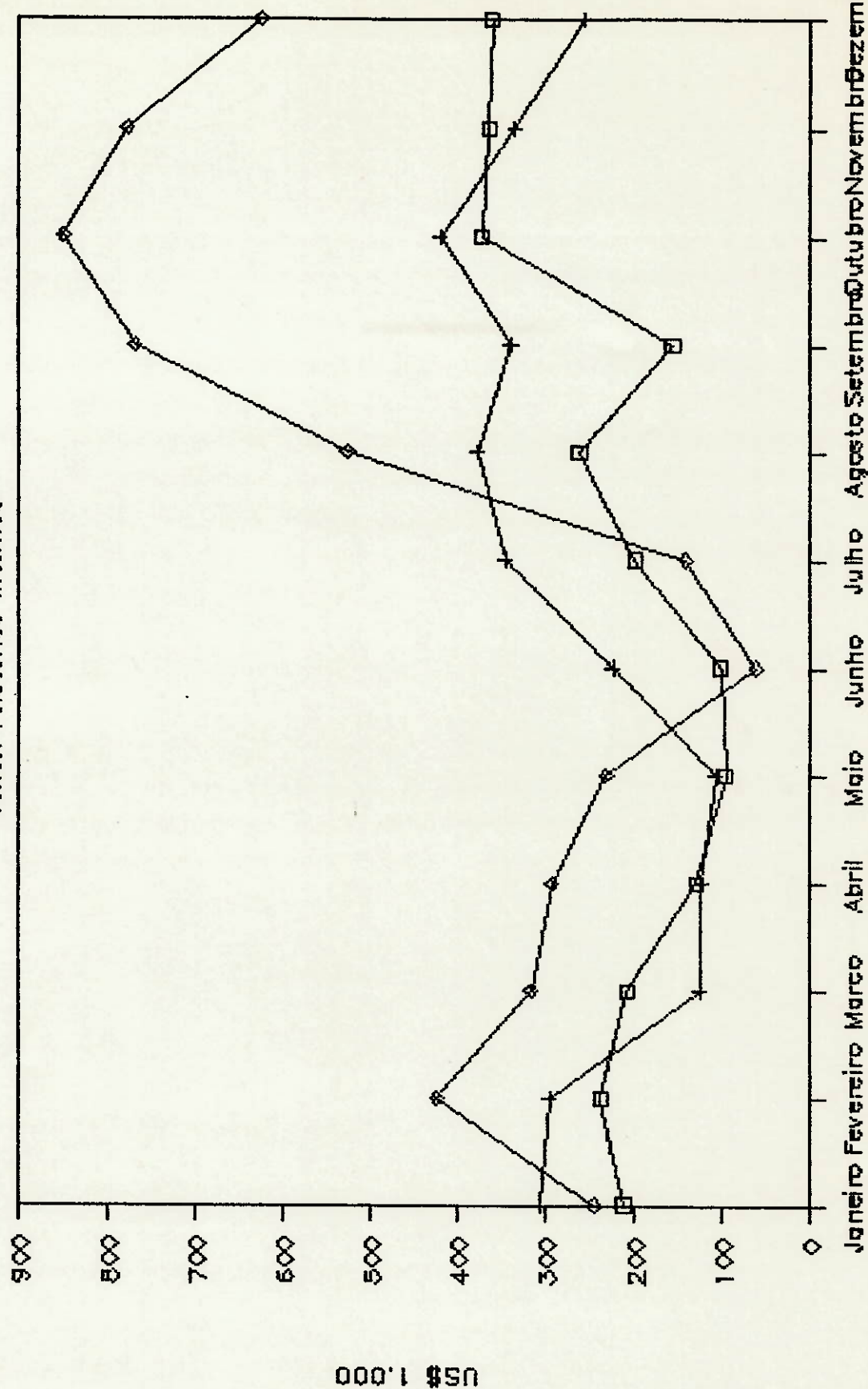
da Empresa — fonte: relatorios internos



□ 1.985 + 1.986 ◊ 1.987

Grafico 11 — Faturamento da Empresa

fonte: relatorios internos



□ 1.985 + 1.986 ◇ 1.987

Os principais centros consumidores da Lídice estão mostrados na tabela 2.11.

Tabela 2.11: Centros Consumidores de Infláveis

Centros	Participação
SP e RJ	60%
SC e PR	23%
os demais	17%

fonte: relatórios internos

Além disso, as vendas estão concentradas em algumas empresas (Tabela 2.12)

Tabela 2.12: Principais Clientes

Clientes	Participação
Lojas Americanas	19,4%
Paes Mendonça	13,6%
Lojas Brasileiras	5,7%
Mesbla	5,4%
Lojas Glória	5,0%
TOTAL	

fonte: relatórios internos

2.8. Conclusão

O desempenho deste mercado está intimamente ligado com o bem estar geral da sociedade. Em épocas de crise a indústria de brinquedos é uma das primeiras a sentir os seus efeitos.

Lembrando que o EUA, com uma população do tamanho aproximado da nossa, possui um mercado vinte vezes maior que o brasileiro, concluímos que dados como renda per capita e o poder aquisitivo da população têm grande importância no comportamento do mercado.

Este é um mercado que possui um potencial ainda não explorado, estima-se que cerca de 150 mil festas de aniversário são realizadas por dia [1]. A exploração deste fato, além de aumentar o tamanho do mercado, pode diminuir a sua sazonalidade.

A Divisão Industrial do Grupo Multiplic possui dentro do segmento de infláveis uma posição tranquila, mas no mercado de Brinquedos a sua participação é discreta.

O anexo 1 explica esta pequena participação como fruto da imagem de produto irremediavelmente frágil que está associada ao brinquedo inflável

1 Esta estimativa foi feita por Emerson Kapaz, presidente do Sindicato das Indústrias de Instrumentos Musicais e Brinquedos do Estado de São Paulo e vice presidente da ABRINO, no jornal "Folha de São Paulo" de 7/abril/88

Capítulo 3

3. Breve revisão das principais teorias sobre a organização do trabalho

Procuramos neste capítulo fazer um breve resumo das principais formas de organização do trabalho e teorias de motivação. Na primeira parte do capítulo falamos de esquemas "clássicos" (não confundir com Escola Clássica), e na segunda abordamos trabalhos que foram feitos dentro da realidade brasileira.

3.1. O.C.T.

A obra de Taylor é conhecida sob vários nomes: Organização Científica do Trabalho, Administração Científica, Taylorismo e Escola Clássica. Porém o termo "Escola Clássica" não corresponde, exatamente, ao Taylorismo, já que agrupa também outros autores como: Fayol, Gant, Ford, Gilbreth, e outros não tão conhecidos.

A linha de pensamento que Taylor representa é, ao nosso ver, a mais importante de todas, e influencia a maior parte das organizações atuais. Isto se deve ao fato de que o

Taylorismo, ou os seus princípios, impregnam a formação do engenheiro de maneira bastante intensa.

Segundo Taylor a administração de sua época funcionava a base de "iniciativa e incentivo". O trabalhador conhecia e controlava o processo produtivo, escolhia o método mais eficiente de executá-lo, e cabia à administração o papel de induzir o operário a usar toda a sua habilidade, conhecimento, inteligência, esforço e boa vontade na execução de sua tarefa.

Para substituir este tipo de administração, Taylor propunha um método "científico", baseado em uma série de princípios que, aplicados corretamente, levaria a empresa a uma eficiência máxima.

3.1.1. Homo-Economicus

Taylor acreditava que o homem é um ser eminentemente racional, e que ao tomar uma decisão conhece todas as alternativas possíveis e suas consequências, e ao fazê-lo procurará maximizar seus resultados em termos de lucro.

Partindo deste conceito, Taylor propõe um sistema de remuneração da mão de obra em função da quantidade produzida.

3.1.2. Planejamento do trabalho

O administrador deveria planejar o trabalho do operário e controlar o seu ritmo, para tanto deveria fazer uso dos seguintes procedimentos:

3.1.2.1. Escolha do método certo

Segundo Taylor existe apenas uma maneira certa de executar uma tarefa, e esta deve ser determinada. Para tanto o administrador deve codificar a tarefa e classificar os movimentos em necessários e desnecessários a sua execução, estudar os movimentos necessários, e descartar os demais. O trabalho deve ser feito numa sequência de movimentos que não exija do operário nenhum tipo de conhecimento especial. O tempo de execução de cada tarefa deve ser cronometrado, e a ele adicionado um tempo para a recuperação da fadiga física e outro relacionado com esperas inevitáveis. Desta forma seria possível conhecer a maneira certa de executar uma tarefa, bem como a sua duração.

Esta fragmentação do trabalho também levará a empresa a uma intensa departamentalização, é assim que aparecem os departamentos de processo, tempos de métodos, controle de qualidade, PPCP, etc.

3.1.2.2. O homem certo para o trabalho certo.

Já que o método de trabalho está claramente determinado deve-se escolher o tipo de homem mais adequado a sua execução, e treiná-lo para utilizar o método padrão.

Com relação a esta colocação, Henri Ford realizou um interessante trabalho em sua linha de montagem. De um total de 7.882 tarefas distintas, Ford constatou que: 670 poderiam ser executadas por indivíduos sem ambas as pernas, 237 por elementos com uma única perna, 2 por pessoas sem os dois braços, 715 com um braço só, e em 10 casos a tarefa poderia ser executada por cegos. Este exemplo ilustra o que está atrás da escolha do elemento mais apto: o alargamento da oferta de mão de obra através de elementos antes incapazes de trabalhar na oficina (seja por deficiência física ou por falta de capacitação profissional), influenciando o preço da força de trabalho.

3.1.2.3. Controle do trabalho

Cada indivíduo deveria possuir um único chefe, e este deveria realizar um controle por supervisão, em lugar do controle por resultados. O supervisor deveria acompanhar cada fase do processo, pois existia apenas uma maneira certa de trabalho, e teria que ser seguida.

Taylor acreditava que a determinação do método e do tempo padrão, a seleção do homem adequado a tarefa, a supervisão cerrada e o incentivo monetário levaria a um aumento de produtividade, que se traduziria em maiores lucros e maiores salários. Neste ciclo vicioso de maiores salários e maiores lucros, a empresa, segundo Taylor, atingiria um grau máximo de eficiência. Ou seja, existiria uma congruência de objetivos entre o capital e o trabalho.

Existem várias críticas ao Taylorismo, e não vamos levantá-las aqui, já que a literatura existente é vasta e abundante, porém, ao nosso ver a maior falha desta teoria é o conceito de "Homo Economicus" e que este guarda uma identidade de interesses com a empresa.

3.2. Escola das Relações Humanas

Esta teoria surgiu de um trabalho de Elton Mayo, realizado na Western Electric, que procurava identificar a influência das condições de trabalho sobre a produtividade.

Os pontos conclusivos deste trabalho colocou em dúvida certos princípios da teoria taylorista.

3.2.1. A concepção do homem

O homem, segundo Mayo, não poderia ser representado por esquemas simplistas e mecanicistas. Agindo sobre ele há estímulos motivacionais de ordem social, que são mais importantes que o incentivo monetário.

3.2.2. Grupo informal

Grupo informal é um conjunto de indivíduos suficientemente pequeno, onde existe uma comunicação direta e frequente. Segundo Mayo, estes grupos exercem um papel de grande importância na motivação para o trabalho, e estão ligados a necessidade que as pessoas têm de segurança, aprovação social e afeto

Com isto surgem na Western Electric atividades integrativas que procuravam fazer com que o operário se identificasse com a empresa, e cursos de treinamento para supervisores, que os ensinava a tratar com os aspectos psicológicos dos trabalhadores.

Fleury (Ref.10) observa que práticas como estas, que existem até hoje, são modificações periféricas que não alteram a organização do trabalho. Hipóteses mais consistentes surgiriam mais tarde, através de autores como:

McGregor, Maslow, Argyris e Herzberg. Motta (Ref. 14) classifica este grupo como Escola Behaviorista, sendo esta uma evolução da Escola das Relações Humanas.

3.2.3. Teoria X e teoria Y (Douglas McGregor)

McGregor formula uma distinção entre duas concepções de administração. A concepção tradicional, que ele chama de Teoria X, está baseada nas ciências exatas e na tecnologia. Segundo a Teoria X, a administração deve aplicar e controlar a energia humana para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Para isto ela pode empregar duas estratégias extremas, o que permite um grande número de variações entre elas.

1. Administração Dura (ou Forte): os métodos de dirigir o comportamento são: coerção, ameaça, punições, fiscalização e disciplina rígida.

2. Administração Suave (ou Fraca): os métodos de dirigir o comportamento são: liberalidade, elogios, permissões e lisonjas.

Estas duas formas de administração, aparentemente diferentes, são essencialmente iguais, pois não reconhecem a natural tendência humana para desenvolver talento e responsabilidade para níveis altos e crescentes.

A outra concepção, Teoria Y, incorpora contribuições das ciências humanas e sociais para que as organizações se tornem mais eficientes. É uma administração por objetivos ao invés de administração por controles.

Para McGregor a principal diferença entre a Teoria X e a Y é que a primeira se baseia no controle externo do comportamento humano, enquanto que a segunda se baseia no autocontrole e na autodireção.

As propostas de McGregor para que as organizações motivem seus funcionários são:

- Descentralização e delegação
- Ampliação do cargo e da significação do trabalho
- A participação e a administração consultiva
- Auto-avaliação do desempenho

3.2.4. Hierarquia das Necessidades

Esta teoria foi formulada por Maslow, e segundo ela os indivíduos têm cinco tipos de necessidades e que procuram satisfazê-las numa determinada ordem, isto é, existe uma hierarquia entre elas, e que uma pessoa, de uma maneira geral, só procuraria satisfazer uma necessidade de nível superior quando já tivesse satisfeitas as de nível inferior.

A figura abaixo mostra esta hierarquização.

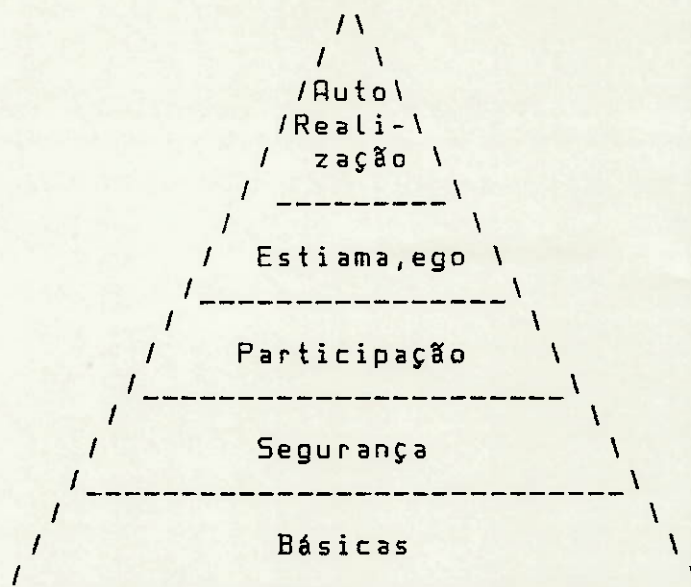


Fig 3.1
Hierarquia
da
Necessidades

fonte: Maximiano [Ref.13]

As necessidades básicas seriam aquelas relacionadas com a sobrevivência: sede, fome, abrigo, sexo, etc. As de segurança expressariam-se na forma de: consciência dos perigos e riscos, proteção, ordem e senso de responsabilidade. As de participação: amizade, relacionamento pessoal e amoroso. As de estima: status e ambição pessoal. E as necessidades de auto realização estão ligadas ao crescimento e realização pessoal.

Desta forma, o trabalho se torna o meio pelo qual o indivíduo procura satisfazer suas necessidades.

3.2.5. Teoria da Organização e Personalidade

Segundo Argyris existe uma contradição entre as expectativas do homem em relação ao trabalho e as da organização formal em relação ao trabalho do homem. Enquanto um elemento adulto procura estar num processo de contínuo amadurecimento pessoal, a organização possui uma estrutura baseada numa concepção de homem imaturo e infantil.

A figura abaixo mostra uma comparação entre personalidades maduras e imaturas, e suas aspirações.

Fig 3.2 Comparação de Personalidades Maduras e Imaturas

Indivíduos Imaturos	Indivíduos Maduros
Uma posição dependente	Uma posição independente
Uma perspectiva de curto prazo	Uma perspectiva de longo prazo
Pequenas habilidades	Grandes habilidades
Um papel sem responsabilidade	Um papel com responsabilidade

fonte: Chiavenato [Ref. 5]

Segundo Argyris a organização formal atribui, geralmente, aos funcionários tarefas onde não há oportunidades de terem responsabilidade, independência e auto confiança.

Diante deste conflito o trabalhador deixa de considerar o trabalho como um prazer, podendo assumir uma destas posturas:

1. Tentar mudar a estrutura de trabalho.
2. Abandonar psicologicamente o trabalho, supervalorizando as recompensas monetárias.
3. Mudar de emprego

Argyris acreditava que a integração das necessidades individuais e organizacionais era possível, e que a maior parcela de responsabilidade por esta união é da alta administração. Esta integração, quando atingida, tornaria a organização mais produtiva.

3.2.6. Teoria dos dois fatores (Motivacionais e Higiênicos)

Segundo esta teoria, a satisfação e a insatisfação guardam relações de causalidade com fatores distintos, isto é, a ausência de um fator de satisfação não gera insatisfação, a "não satisfação" não é sinônimo de insatisfação.

Assim, Herzberg (autor desta teoria), classifica como fatores higiênicos aqueles associados à insatisfação, e fatores motivacionais os associados à satisfação.

O quadro abaixo relaciona alguns tipos de fatores higiênicos e motivacionais.

Fig. 3.3 Fatores Higiênicos e Motivacionais

Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
- Salário - Condições de trabalho - Relações interpessoais - Tipo de supervisão - Práticas administrativas	- Interesse pela tarefa - Responsabilidade - Promoção - Realização profissional - Reconhecimento pela realização

fonte: Chiavenato [Ref. 5]

De forma sintética, podemos dizer que a Escola de Relações Humanas chegou a duas conclusões básicas:

- Quanto mais motivada estiver uma pessoa maior será a sua produtividade.

- A motivação está intrinsecamente relacionada com a tarefa que as pessoas executam.

São nestes pontos em que estão baseadas as duas propostas concretas de organização do trabalho que expomos a seguir.

3.3. Enriquecimento de Cargos

É uma ampliação do conteúdo do trabalho que dá maiores oportunidades ao indivíduo de atingir características de personalidade de pessoas maduras, e tornarem-se mais produtivas.

Isto é feito utilizando as seguintes práticas:

A) Rotação de cargos: revezamento das pessoas nas tarefas de um processo produtivo.

B) Ampliação horizontal: união de várias tarefas de mesma natureza.

C) Ampliação vertical: união de tarefas de naturezas diferentes.

D) Enriquecimento de cargos: a combinação dos dois itens anteriores.

O Enriquecimento de Cargos é planejado por especialistas, o que a torna uma técnica "segura", na medida em que não altera a estrutura de poder dentro da organização.

3.4. Grupos semi-autônomos (GSA)

É um grupo que recebe uma tarefa com baixo nível de detalhamento e a realiza cooperativamente, sem uma pré-definição das funções de cada participante. Esta forma de

distribuição de tarefas vem de uma abordagem sócio-técnica das organizações.

No aspecto social o GSA se baseia na suposição de que as relações de trabalho irão gerar o inter-relacionamento das pessoas, que não serão mais "relações espontâneas de amizade", citadas por Mayo e Argyris.

No aspecto técnico, este sistema possui uma grande flexibilidade que está ligada a sua auto-regulação.

Ao contrário do Enriquecimento de Cargos, existe aqui uma alteração na estrutura de poder, na medida em que reduz o número de níveis hierárquicos, diminui a quantidade de mão de obra indireta, e muda a posição do trabalhador dentro da empresa, pois este passa a planejar e controlar o trabalho dentro de seu grupo.

Exemplos conhecidos de aplicação do GSA são:

- A fábrica da Volvo em Kalmar na Suécia (Ref. 13, pg. 164), e
- A experiência de Peter Spink num departamento de uma empresa de computação (Ref 8)

3.5. Experiências brasileiras

A seguir relatamos dois estudos desenvolvidos dentro da realidade de nosso país:

- Uma análise do CCQ, como uma forma participativa de gestão (lembrando, em tempo, que sua origem é japonesa)
- Um confronto da teoria com a prática de organização do trabalho na indústria brasileira

3.5.1. CCQ - Círculos de Controle de Qualidade no Brasil [1]

Os Círculos de Controle de Qualidade são pequenos grupos de funcionários voluntários (em princípio), em geral da mesma seção, que se reúnem, normalmente fora do expediente, para discutirem e proporem soluções a problemas técnicos do cotidiano de seu trabalho.

Este grupo é treinado e recebe orientação em técnicas de análise de problemas (técnicas simples como: diagrama 4M, espinha de peixe, etc.), e desenvolvem sozinhos um projeto de melhoria.

1 Baseado em Salerno, Ref. 15

O CCQ nasceu no Japão na década de 60 num contexto sócio-econômico caracterizado por: crise econômica, conflitos sociais, greves gerais e inovações tecnológicas.

NO Brasil ele chegou entre o fim dos anos 70 e início dos 80, num contexto parecido com o de seu nascimento no Japão: resurgimento do movimento operário e sindical, crise econômica e abertura política. Nessa época buscava-se novas relações com os trabalhadores que não passassem pelo sindicato. Aparecem expressões como: "modelos participativos" e "democracia no local de trabalho". O CCQ aparece como a forma de trazer a participação dos funcionários e incentivar a criatividade operária

O conceito de participação a que o CCQ se refere é muito restrito, esta "participação" esta mais ligada a uma forma de agilizar o fluxo de informações, de evitar manifestações de alienação por parte dos funcionários (absenteísmo, sabotagem e rotatividade) e internalização dos objetivos da empresa nos funcionários. O CCQ não muda a estrutura de organização do trabalho, pois seus projetos se referem a problemas pequenos, e não altera o processo decisório e nem o centro de poder.

Apesar do termo "Qualidade", os trabalhos de CCQ se referem, na sua grande maioria, à redução de custos, o que faz com que o termo "qualidade" se confunda (ainda mais) com outros conceitos, como: custo, lucro e produtividade, mascarando a extração do excedente econômico.

Segundo Salerno " apesar da carga ideológica e da pouca abrangência da participação, é aberto um espaço para os trabalhadores circulistas discutirem o próprio trabalho, ou outras questões que considerarem importantes, desde que consigam fugir da temática formalmente designada: custos, qualidade, etc. ", assim , do ponto de vista do trabalhador, o CCO pode se tornar um canal de negociação e avanço nas relações de trabalho.

3.5.3. Rotinização

Em 1978, uma pesquisa, que procurava averiguar como o trabalho é organizado, constatou que a grande maioria das empresas utilizavam o mesmo esquema de organização do trabalho, independentemente da tecnologia de produção utilizada e do grau de dinamismo ambiental. E que esse esquema não era nenhum dos métodos propostos na teoria (Organização Científica do Trabalho, Enriquecimento de Cargos, Grupos Semi Autônomos).

Esta forma de organização do trabalho comum às empresas estudadas foi chamada pelo autor (Fleury, Ref. 9) de "Rotinização".

A Rotinização é uma variante da D.C.T., tendo com esta alguns pontos comuns e outros conflitantes.

Os pontos comuns são:

- não permite a formação de grupos de trabalho
- separa o planejamento da execução da tarefa até um nível conveniente

Os pontos conflitantes são:

- não estabelece a maneira ótima de produzir
- não procede à seleção e ao desenvolvimento científico do trabalhador
- não usa recompensas monetárias como fator motivacional para aumentar a produtividade

Já que esta estrutura não procura uma eficiência técnica ótima, a sua origem não vem da compreensão do sistema técnico, e sim do sistema social.

A Rotinização se baseia numa concepção de mão de obra não qualificada, barata e instável. E a estrutura montada serve para:

- não permitir a qualificação da mão de obra
- não permitir o contato e o agrupamento entre os operários evitando a sua possível organização
- manter baixos os salários individuais dos operários
- induzir a rotatividade da mão de obra

Assim sendo a Rotinização sacrifica a eficiência para evitar problemas com a mão de obra.

Por vezes, a Rotinização é confundida com a D.C.T., e as críticas feitas a esta são frutos desta confusão.

Capítulo 4

4. Processo Produtivo e a Organização do Trabalho na Empresa

Neste capítulo descrevemos aspectos da empresa que se relacionam com a compreensão da organização do trabalho. Existe dentro da empresa uma área de assistência técnica chamada "Conserto" que, por se tratar de uma atividade particular, não faz parte do escopo deste trabalho

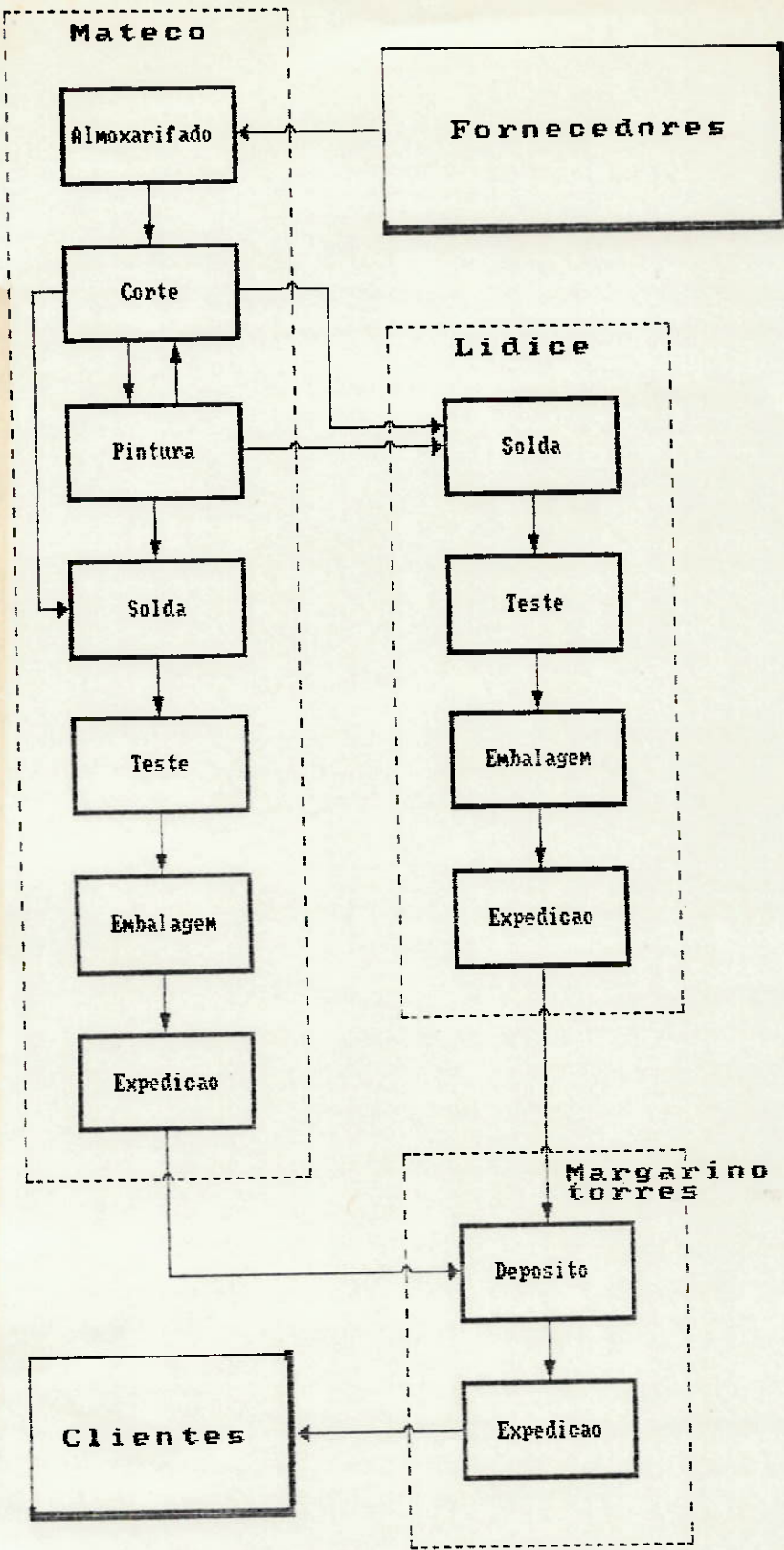
4.1. Descrição do processo produtivo

Dentro da Divisão Industrial existe uma separação entre infláveis e madeira. A área de madeira é representada pela QI Brinquedos Inteligentes, que não faz parte do escopo deste trabalho, e a área de infláveis que possui quatro unidades: a fábrica da Mateco (localizada em Diadema), a fábrica da Lídice (localizada em V. Maria), Margarino Torres (depósito de produtos acabados, também em V. Maria), e Heitor Penteado (onde está localizada o escritório central).

Com a compra e união das duas empresas houve a centralização de algumas partes do processo produtivo na fábrica da Mateco.

A figura 4.1 mostra um fluxograma do processo, onde o PVC é considerado a matéria prima básica

Figura 4.1 : Fluxograma do Processo



A matéria prima principal é o PVC laminado, que é fornecido em rolos de 70 m de comprimento com 1,38 m de largura. Este material é armazenado na Mateco.

Do almoxarifado o PVC vai para a seção de corte, onde é posto em camadas sobre mesas de 12 m de comprimento e cortado na forma do produto a que se destina.

O material cortado é pintado por serigrafia num processo de mão de obra intensiva .

Estas duas seções, Corte e Pintura, não existem na Lídice, porisso a Mateco fornece-lhe material cortado e pintado.

As peças cortadas e pintadas são soldadas através de uma corrente elétrica de alta frequência (27 Mhz) na seção de solda. Após a última solda o produto vai para a seção de teste, onde é inflado, e permanece assim de um dia para outro. As peças que não esvaziarem são aprovadas e seguem para a embalagem, caso contrário, são retrabalhadas (na solda), e voltam para o teste.

A armazenagem dos produtos acabados é feita na unidade Margarino Torres. Nesta unidade também está localizada a expedição, que é a última seção pela qual passa o o produto antes de sair da empresa.

4.2. Divisão de tarefas

A divisão de tarefas nas seções seguem modelos distintos. Discutiremos aqui somente a organização nos principais setores: Corte, Pintura, Solda, Teste e Embalagem.

4.2.1. Corte

Esta é a seção que possui uma organização mais moderna dentro do processo produtivo, e a que necessita da mão de obra mais qualificada em relação às outras da fábrica.

O encarregado da seção recebe as ordens de produção e decide quem as executa, dividindo a tarefa de acordo com a experiência e disponibilidade dos funcionários.

Podemos, então, dizer que informalmente existe uma prática de Enriquecimento de Cargos, feita pelo encarregado que com o tempo delega aos funcionários atividades que requerem maior habilidade.

Existe, basicamente, seis tarefas na seção:

1. Enfestamento: é a colocação, em camadas, do PVC sobre as mesas. O encarregado determina o tamanho do enfestamento, que não pode ultrapassar 12 m (que é o tamanho da mesa), e a quantidade de camadas. Além disso o encarregado tem a liberdade de, para certos produtos, escolher a cor do PVC.

O enfestamento é realizado por dois funcionários e não requer grande habilidade. Geralmente, um deles é um funcionário experiente e o outro não, o que garante um equilíbrio na velocidade de execução da tarefa.

2. Marcação: A marcação do gabarito é a tarefa de maior responsabilidade na seção, pois se feita incorretamente provoca a perda de todo material sobre a mesa, e também porque é nesta operação que se determina a quantidade de sucata da seção.

Esta tarefa é feita, na maioria das vezes, pelo próprio encarregado, ou então por um funcionário experiente.

3. Corte com Faca: Após a marcação do gabarito, um dos funcionários que participou do enfestamento corta o material com uma faca elétrica vertical (parecida com uma serra tico-tico).

4. Corte na Prensa: Existem certos cortes que são difíceis de serem feitos na mesa, por exemplo: o centro de uma bóia (circunferência interna de uma coroa circular). Nestes casos o PVC sai em tiras da mesa e continua a ser cortado, com facas com formatos específicos, na prensa.

5. Corte na Guilhotina: Quando o PVC deve se cortado em retângulos, após o corte na mesa ele é levado para a

guilhotina, que possibilita uma maior regularidade nas dimensões.

6. Controle: Esta é a única tarefa para qual existe apenas um funcionário destacado. Este controle consiste na anotação dos seguintes dados por ordem de produção:

- Quantidade material gasto no enfiamento (medido em metros).

- Quantidade de material que sobrou e pode ser reaproveitado em outras ordens de produção (medido em Kg), chamado de retalho.

- Quantidade de material que sobrou e não pode ser reaproveitado (medido em Kg), sucata.

- Quantidade de retalhos utilizado nesta ordem de produção.

Esta função foi criada pela nova administração, que apesar disto, só passou a fazer uso dos documentos gerados por este controle muito tempo depois de sua implantação.

A maioria das tarefas podem ser executadas por vários funcionários, e a atribuição é feita, como já disse, baseada na disponibilidade e experiência do pessoal. O fato de não existir um processo formal de treinamento tem sido um obstáculo na homogenização do conhecimento profissional, fazendo que tarefas mais complexas (como por exemplo: corte na guilhotina e na prensa) sejam reservadas aos funcionários mais experientes.

Outra característica, que também não é exclusiva desta seção, é o estilo personalista de chefia, onde o encarregado tem liberdade de :

- escolher a cor de vários itens
- determinar a forma de corte, o que determina a quantidade de sucata do processo
- inverter a ordem de produção

4.2.2. Pintura

Nesta seção a organização do trabalho segue um modelo bem diferente da anterior. Isto ocorre porque o a tecnologia empregada permite a fixação dos indivíduos no posto de trabalho, o que leva a criação de um modelo com tarefas fragmentadas.

Trabalham aqui, além do encarregado da seção, 52 pessoas distribuídas entre:

- auxiliares
- impressoras
- inspetores de qualidade
- preparadores

O PVC recebido da seção de corte é distribuído pelo encarregado nas mesas de impressão.

Em cada mesa de impressão trabalham uma impressora e uma auxiliar. A impressora coloca, posiciona, e pinta a peça

sobre a mesa, e a auxiliar a retira da mesa e a coloca na secadeira.

Existem cerca de 21 (vinte e uma) mesas, ou seja, 21 impressoras e 21 auxiliares.

Após a última impressão a peça é levada até uma grande mesa onde estão as inspetores de qualidade. Estas funcionárias separam as peças boas das ruins e contam a produção da pintura (o número de peças boas). As peças ruins são quando possível, recuperadas, isto é, limpas, pelas inspetoras, que são num total de 6 (seis).

A última classe de funcionários são os preparadores, que são chamados de "Pessoal da Manutenção", nome que, ao nosso ver, não representa claramente suas atribuições, portanto usaremos aqui a denominação de "preparadores".

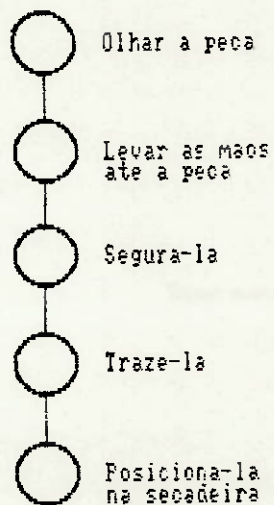
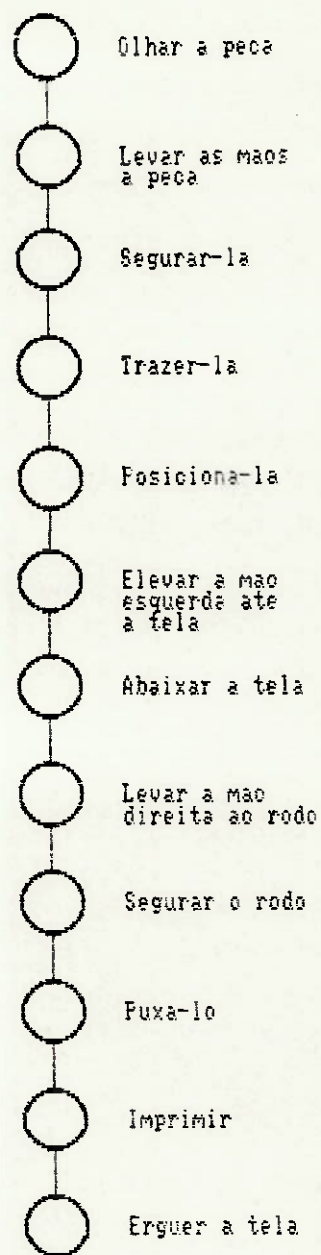
Estas pessoas são responsáveis pela preparação e troca de telas nas mesas de pintura. Existem quatro preparadores.

O trabalho da impressora e da auxiliar é extremamente repetitivo, o que facilita a implantação de uma forma de distribuição de tarefas que procura desqualificar ao máximo a mão de obra.

A figura 4.2 mostra o gráfico de operações para a impressora e auxiliar.

Impressora

Auxiliar



4.2.3. Solda - Mateco

O trabalho aqui é dividido entre as seguintes funções:

- preparadores
- prensistas
- auxiliares
- alimentador

Existia, no passado, uma seção de costura que confeccionava produtos da linha escolar (lancheiras, mochilas, bolsas, etc.), com a extinção desta linha as pessoas desta seção foram absorvidas pela Solda, e estas pessoas fazem parte de um grupo chamado Acabamento.

O Acabamento realiza tarefas relativamente simples, tais como: destacar rebarbas, cortar pontas com tesoura ou faca. As demais funções estão ligadas à atividade da máquina de solda.

O preparador realiza troca de ferramentas e regulagem da máquina, que consiste em: determinar altura do pistão, a intensidade e duração da corrente elétrica. A preparação das máquinas é realizada por 3 (três) funcionários e pela encarregada da seção . O preparador é o funcionário de maior "status" (salário) da seção.

O prensista é o operador de máquina, é ele quem coloca e ajusta o material sob o pistão e o aciona. Deste funcionário, a maior exigência é a quantidade produzida, que

é medida de forma subjetiva, pois não existe uma sistemática de apontamento da produção que permita saber a produção de cada máquina (e de cada prensista). O que existe é a contagem dos produtos que chegam a seção de teste, que é considerada igual a quantidade produzida pela Solda.

O auxiliar é a pessoa que prepara o material a ser manipulado pelo prensista, colocando-o dentro de ferramentas soltas. São, na maioria, funcionários com pouco tempo de serviço, e que no futuro serão prensistas.

O alimentador, como o nome já diz, é a pessoa que realiza o abastecimento das máquinas, retira o material do Corte e da Pintura e o traz até a Solda. Ele também movimenta o PVC dentro da Solda, levando-o de uma máquina para outra. Da mesma forma como os demais funcionários, o alimentador não sofre um processo formal de avaliação, porém ele é observado pelo encarregado e pelo gerente da fábrica que, quando acreditam em seu valor, treina-o para ser um preparador.

4.3.4. Solda - Lídice

A divisão na Lídice é muito parecida com a da Mateco, e possui as seguintes funções:

- preparador
- supervisor

- prensista
- auxiliar
- alimentador

As diferenças desta unidade com a anterior esta nas funções de auxiliar e supervisor. O auxiliar, além de preparar o material e a ferramenta para o prensista, ele também faz o que chamamos de acabamento na Mateco, num esquema de rotação entre as funcionárias mais novas.

As supervisoras verificam, de forma subjetiva, o desempenho das prensistas a nível de qualidade e quantidade produzida. Quando uma máquina vai entrar em funcionamento a supervisora realiza algumas operações na frente da prensista e da auxiliar (quando a operação exigir auxiliar) e as assiste durante algum tempo (3 ou 4 peças). Estas supervisoras (duas ao todo) são ex-prensistas que estão há muito tempo na Lídice.

O prensista e o alimentador seguem o mesmo esquema da Mateco com uma única diferença: na Lídice só existem mulheres prensistas, enquanto que na Mateco há uma pequena quantidade de homens que também ocupam esta função.

Em resumo, as principais diferenças entre a distribuição de tarefas entre Lídice e Mateco na seção de solda são:

- O papel da supervisora que realiza um trabalho de educação e capacitação, mesmo que informal, da mão de obra,

pois elas são responsáveis pelo aprendizado e acompanhamento das prensistas e auxiliares.

- Uma relação mais nítida entre sexo e função, os preparadores e alimentadores e o encarregado são homens, e as prensistas, auxiliares e supervisoras são todas mulheres.

4.2.5. Teste - Mateco

Esta seção é composta de uma encarregada e mais nove pessoas, sendo que entre estas pessoas não existe uma divisão de tarefas que leve a especialização, em princípio todos executam as mesmas tarefas. Existe apenas um homem na seção que realiza as tarefas que exigem força física (como, por exemplo, carregar uma caixa).

As funcionárias enchem, esvaziam e procuram defeitos nos produtos, e a encarregada realiza o apontamento da seção, bem como a distribuição do trabalho.

4.5.6. Teste - Lídice

Esta seção é composta por dez funcionárias e uma encarregada. A diferença entre aqui e a Mateco, é que agora a própria seção realiza o retrabalho das peças ruins. Existem três máquinas de solda que são utilizadas nesse

retrabalho. Quando as operadoras de máquina não têm serviço elas ajudam nas demais tarefas.

4.2.7. Embalagem - Lídice

Além da encarregada, trabalham nesta seção mais trinta funcionárias que se revezam nas tarefas do setor. As tarefas são classificadas em:

- Esvaziar e dobrar os produtos, colocando-os, quando há necessidade, dentro de saco plástico
- Montar caixa: as embalagens de apresentação são recebidas desmontadas por esta seção
- Embalar os produtos junto com as instruções
- Contar a quantidade embalada

Todas as funcionárias realizam todas as tarefas em esquema de rodízio, exceto a encarregada que, além de distribuir as tarefas, sempre reconta a quantidade embalada para evitar enganos.

4.2.8. Embalagem - Mateco

O esquema aqui adotado é igual ao da Embalagem-Lídice, porém com menos funcionários. Trabalham nesta seção, além do encarregado, dezoito pessoas.

As seções Teste e Embalagem das duas fábricas utilizam um modelo de organização do trabalho do tipo Enriquecimento de Cargos, pois existe um revezamento na execução das tarefas.

O Corte (na Mateco) emprega o Enriquecimento de Cargos de uma maneira mais intensa do que as seções citadas, pois vai além do revezamento de tarefas e executa um enriquecimento horizontal e vertical dos cargos.

As duas seções Solda adotam um esquema de Rotinização, pois não permite a formação de grupos de trabalho, separa o planejamento da execução da tarefa [1] e não usa recompensas monetárias.

A Pintura, utilizando recompensas monetárias [2] para estimular o aumento da produção aproxima-se do modelo Taylorista.

1 O planejamento da tarefa é feito, informalmente, pelos encarregados e supervisores.

2 Isto será mostrado no item 4.6 Remuneração

As seções Teste e Embalagem das duas fábricas utilizam um modelo de organização do trabalho do tipo Enriquecimento de Cargos, pois existe um revezamento na execução das tarefas.

O Corte (na Mateco) emprega o Enriquecimento de Cargos de uma maneira mais intensa do que as seções citadas, pois vai além do revezamento de tarefas e executa um enriquecimento horizontal e vertical dos cargos.

As duas seções Solda adotam um esquema de Rotinização, pois não permite a formação de grupos de trabalho, separa o planejamento da execução da tarefa [1] e não usa recompensas monetárias

A Pintura, utilizando recompensas monetárias [2] para estimular o aumento da produção aproxima-se do modelo Taylorista.

1 O planejamento da tarefa é feito, informalmente, pelos encarregados e supervisores.

2 Isto será mostrado no item 4.6 Remuneração

4.3. Composição da Mão de Obra

Neste item tentamos descrever como é composta a massa de trabalhadores das duas fábricas, primeiro da Mateco, depois da Lídice.

O material aqui utilizado veio de uma pesquisa realizada com os funcionários das duas fábricas, o questionário utilizado nesta pesquisa está mostrado no anexo 2.

4.3.1. Mateco

A Mateco possui cerca de 210 funcionários como mão de obra direta. A idade média dos funcionários é baixa. A tabela 4.1 mostra isto.

Tabela 4.1: Idade Média x Seção

Seção	Idade Média
Corte	22,4
Pintura	18,8
Solda	24,5
Teste	21,5
Embalagem	21,2

A empresa costuma contratar adolescentes para trabalharem na produção, e grande parte deles não permanecem na organização, o que explica a baixa idade média dos funcionários.

A quantidade de mulheres é quase o triplo da quantidade de homens (75% de mulheres na produção).

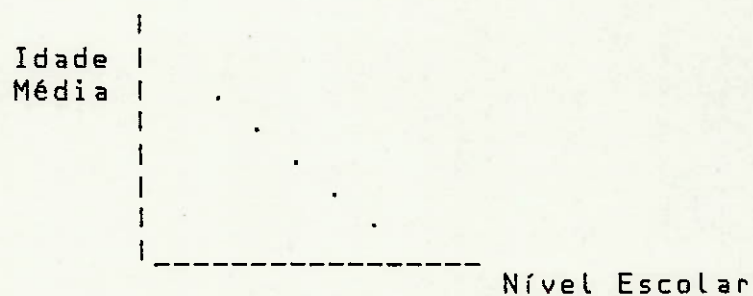
A tabela 4.2 mostra o nível escolar dos trabalhadores.

Tabela 4.2: Nível escolar

Nível Escolar	%
Nenhum	20,6
Primário	17,7
Ginasial	46,1
Colegial	15,6

Quando relacionamos o nível escolar e idade média obtemos um gráfico similar ao abaixo:

Figura 4.1: Idade Média x Nível Escolar



O gráfico indica que as pessoas que se fixam na empresa são as de nível escolar mais baixo.

A situação escolar dos funcionários confirma isso (tabela 4.3).

Tabela 4.3: Situação Escolar

Situação Escolar	%
Não estuda	58,2
Cursa o Primário	5,7
Cursa o Ginásial	20,6
Cursa o Colegial	9,9
Outro curso qualquer	1,6

A mão de obra reside na região (Tabela 4.4) e a maior parte é sindicalizada (70,9%).

Tabela 4.4: Local de Residência

Cidade	%
Diadema	83,7
S. Paulo	9,2
S. B. do Campo	5,0

Em relação a higiene e segurança do trabalho, 8.5% dos funcionários afirmou já ter sofrido algum tipo de acidente de trabalho na empresa. As principais questões apontadas pelos operários estão na tabela 4.5.

Tabela 4.5: Principais questões de Hig. e Seg. do Trabalho

Questões de Hig. e Seg.	% de funcionários
Ambiente e/ou condições sujas de trabalho	17,0
Convívio com produtos tóxicos (thiner, gasolina, tinta)	8,5
Problemas relativos ao banheiro	7,1
Refeitório sujo	5,7

Acreditamos que a observação de ambiente de trabalho sujo, está ligada a inexistência de uniforme (ou avental). Os operários trabalham com suas própria roupas, e o fato de sujá-las é o que motivou tal observação (essa pesquisa foi realizada num período próximo a uma reivindicação de fornecimento de avental para as seções de Pintura e Conserto).

O convívio com produtos tóxicos parece ter melhorado desde a contratação de um Supervisor de Segurança do Trabalho (que foi uma exigência do Ministério do Trabalho).

Os problemas relativos ao banheiro (falta de limpeza, de papel higiênico e vazamentos) e o refeitório sujo são problemas de fácil solução.

As principais queixas dos funcionários em relação a empresa estão mostradas na Tabela 4.6.

Tabela 4.6: Principais queixas dos funcionários em relação à empresa

Queixas	% de funcionários
Baixo salário	20,6
Falta de perspectiva profissional	6,4
Estilo de chefia	6,4

Todas estas queixas estão ligadas ao estilo autoritário de administração de estruturas como a Tayloristas e de Rotinização. Segundo Argyris as organizações que adotam uma estrutura do tipo Teoria X faz com que as pessoas supervalorizem as recompensas financeiras (salário). E as queixas de falta de perspectiva profissional, e de estilo de chefia estão ligadas ao esvaziamento do conteúdo simbólico das tarefas e ao tipo de supervisão cerrada, destes esquemas de organização do trabalho.

4.3.2 Lídice

Na Lídice existem cerca de 120 pessoas dentro da fábrica. A idade média dos funcionários é baixa, o nível escolar é baixo e quantidade mulheres é alta (aproximadamente 90%)

Tabela 4.7: Idade Média x Seção

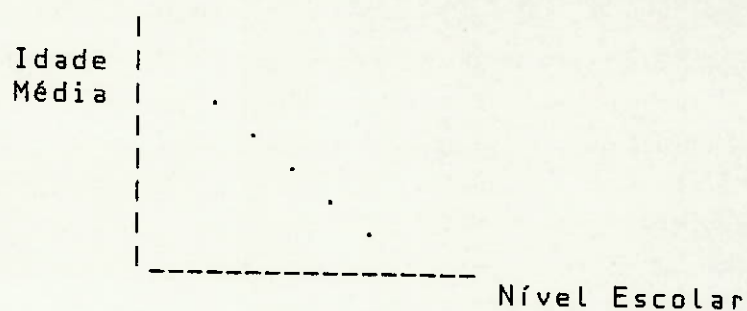
Seção	Idade Média
Solda	25,0
Teste	28,4
Embalagem	19,2

Tabela 4.8: Nível escolar

Nível Escolar	%
Nenhum	11,9
Primário	25,4
Ginasial	45,7
Colegial	17,0

A relação entre nível escolar idade média é qualitativamente mostrada na figura 4.2

Figura 4.2: Idade Média x Nível Escolar



A explicação disto é a mesma da Mateco: dos adolescentes que a empresa contrata, a maioria não se fixa na empresa, os que permanecem são os de nível escolar mais baixo. Desta forma a idade média é baixa e a relação entre idade média e nível escolar é uma curva decrescente. E a expectativa é que esta situação se mantenha, já que a maioria dos funcionários não estuda, conforme mostra a tabela 4.9.

Tabela 4.9: Situação Escolar

Situação Escolar	%
Não estuda	81,4
Cursa o Primário	3,4
Cursa o Ginásial	1,7
Cursa o Colegial	6,8
Outro curso qualquer	3,4

A mão de obra é da região (Tabela 4.10)

Tabela 4.10: Local de Residência da Mão de Obra

Bairro	%
Vila Maria [1]	50,8
Vila Sabrina	11,9
Jardim Brasil	10,2

1 A Lídice está localizada na Vila Naria, e os bairros Vila Sabrina e Jardim Brasil são bairros vizinhos.

Na pesquisa 18,4% dos funcionários afirmaram ter sofrido algum tipo de acidente de trabalho. As principais questões de higiene e segurança do trabalho apontadas pelos operários estão na Tabela 4.11.

Tabela 4.11: Principais questões de Hig. e Seg. do Trabalho

Questões de Hig. e Seg.	% de funcionários
Problemas relativos ao banheiro	37,3
Ambiente e/ou condições sujas de trabalho	18,6
Vazamento na caixa d'água	15,3

Estas questões são praticamente as mesmas da Mateco, e como já, dissemos, de fácil solução

As principais queixas dos funcionários em relação a empresa estão na Tabela 4.12.

Tabela 4.12: Principais queixas dos funcionários em relação à empresa

Queixas	% de funcionários
Novo horário de café	45,8
Baixo salário	35,6
Estilo de chefia	15,3
Má distribuição do trabalho	10,2

A mudança do horário de café diminuiu as pausas durante o expediente. Ela faz parte de uma alteração do horário de trabalho e que, pela forma que foi efetuada, gerou resistência por parte dos funcionários [2]

A Lídice e a Mateco têm grande semelhança quanto a composição da mão de obra, e os motivos que motivaram estas queixas são os mesmos da Mateco

Esta semelhança está ligada ao fato de que as duas empresas adotarem esquemas de organização do trabalho muito parecidos.

2 Na Mateco os funcionários se organizaram e recuperaram o horário do café da tarde, o mesmo não aconteceu na Lídice onde os funcionários acabaram por não reagir a mudança. O episódio da alteração do horário na Mateco está descrito no item "4.10. Postura da Diretoria de Recursos Humanos".

4.4. Qualificação da Mão de Obra

A mão de obra é desqualificada. Esta desqualificação está ligada, basicamente, a dois pontos:

- a inexistência de um processo e treinamento profissional
- a uma política de não fixação da mão de obra

A não fixação da mão de obra, como é mostrado no item 4.3, se reflete na baixa idade média dos funcionários.

A fragmentação do trabalho em tarefas simples faz com que os funcionários se tornem facilmente substituíveis, isto é, a desqualificação tem um impacto direto no preço da mão de obra.

A própria sazonalidade do mercado de brinquedos indica os períodos de contratação e demissão. A contratação tende a se iniciar a partir do terceiro trimestre, e a demissão concentra-se no primeiro trimestre.

Uma das características de um processo de produção não automatizado, como o desta empresa [1], é que a principal relação entre os elementos do processo produtivo - máquina, homem e produto - para a obtenção do produto é a relação homem-produto. Com isso, a desqualificação da mão de obra

1 Com respeito ao nível de automatização do sistema ver item "4.9. Tecnologia e automatização".

passa a ter um impacto extremamente negativo sobre a
qualidade e a produtividade do sistema.

4.5. Condições de Higiene e Segurança do Trabalho

Nesta área a empresa limita-se a atender as exigências do Ministério do Trabalho, feitas através da fiscalização. A contratação de um Supervisor de Segurança do Trabalho, a regularização da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), e o fornecimento de assentos com encosto e apoio para os pés para os operários, foram realizadas pela empresa devido a uma exigência da fiscalização (Termo de Notificação: 14603 da Secretaria de Segurança e Medicina do Trabalho - DRT - São Paulo).

Além disso, a empresa faz uso excessivo de hora-extra. No mês de novembro de 1.988 os funcionários trabalharam das 7:00 às 21:00 hs, e aos sábados a jornada era das 7:00 às 17:00, com uma hora de almoço.

O cansaço dos operários e o descaso da administração aumenta as probabilidades de acidentes dentro da fábrica.

Não existem dados históricos sobre acidentes de trabalho e doenças ocupacionais dentro da organização.

Quanto a exposição a substâncias e situações de risco, devemos destacar dois casos:

1- o contato com acetatos, xileno e tolueno dos funcionários da Pintura,

2- e a exposição a ondas de rádio na Solda (produzidas pelas máquinas de solda).

A exposição a essas ondas, aparentemente, não causa efeitos prejudiciais à saúde, no entanto, existem sérios riscos à segurança envolvidos na energia destas ondas. A operação imprópria (falha humana ou mecânica) pode provocar choque elétrico (se o operador estiver molhado ele pode morrer) e queimaduras. As queimaduras elétricas são extremamente dolorosas e difíceis de sarar.

Os riscos ligados às ondas de rádio não são do conhecimento dos operários (não existe nenhum canal formal de informação), e não existe programa de manutenção preventiva das máquinas de solda, o que aumenta os riscos.

Na Pintura os operários estão expostos a acetatos, tolueno e xileno. Infelizmente não conseguimos quantificar esta exposição, porém, nos parece necessário falar dos riscos de cada uma destas substâncias.

- Acetatos: são derivados do ácido acético (ácido orgânico), e é muito usado como solvente em processos industriais. A exposição aos acetatos pode causar: depressão do sistema nervoso central, irritação dos olhos, nariz e garganta, e sintomas anestésicos. Por terem efeitos narcóticos aumentam o risco de acidentes de trabalho. A inalação prolongada pode fazer com que os pulmões se encham

de líquido (edema pulmonar). Os acetatos causam, aparentemente, pouca sensibilização e irritação da pele.

- Tolueno: é um poderoso narcótico que causa sintomas similares àqueles da embriaguez alcoólica. Ele também irrita a pele, olhos e o trato respiratório superior. Muitas de suas propriedades químicas são iguais às do benzeno, mas aparentemente ele não causa tanto mal ao sangue. Seria, portanto, de bom senso, substituir o benzeno pelo tolueno onde fosse possível.

Um risco indireto da exposição ao tolueno é que o raciocínio e os reflexos do trabalhador são seriamente diminuídos, de modo que ele fica mais propenso a sofrer acidentes de trabalho. Embora o tolueno tenha um odor detectável no limite de tolerância, o olfato logo perde a capacidade de distingui-lo, de modo que desaparecem suas propriedades de aviso.

- Xileno (Xilol, Dimetil benzeno): é bem menos tóxico que o benzeno, mas também pode causar um decréscimo na quantidade de glóbulos vermelhos e brancos. Ele irrita a pele e pode causar uma dermatite tornando a pele seca, escamosa e rachada. Em altas doses, ele age como narcótico e é irritante dos olhos e do trato respiratório superior. Os indivíduos reagem diferentemente ao xileno, mas a exposição crônica pode causar uma diminuição na resistência aos seus efeitos. As mulheres podem apresentar problemas de

menstruação, e a exposição repetida pode causar problemas cardíacos. Esta substância química não deveria substituir a esmo o benzeno, mesmo que ele seja aparentemente menos tóxico.

Nos dias quentes de verão, em função do telhado das fábricas e da falta de um sistema de renovação de ar, ocorre o "efeito estufa" nas áreas de produção da empresa. Numa tentativa de resolver este problema, foram instalados ventiladores sobre os postos de trabalho que pioraram a situação, pois eles jogam o ar quente que está no alto para baixo, onde estão os trabalhadores.

De forma geral, as questões ligadas às condições de higiene e segurança do trabalho são tratadas com descaso pela administração. Porém estas condições não melhorarão, do ponto de vista do trabalhador, com a atenção da direção da empresa, pois como lembra Dejours "o que parece correto do ponto de vista da produtividade (para o capital) é falso do ponto de vista da economia do corpo (do trabalhador)". As condições de trabalho só evoluirão efetivamente quando os trabalhadores tomarem consciência de sua importância e incluírem propostas de melhorias das condições de trabalho nas reivindicações do movimento operário.

4.6 Remuneração

A maioria dos funcionários da produção são horistas (os encarregados são mensalistas). A tabela abaixo mostra a remuneração média por seção.

Tabela 4.13: Remuneração média por seção
em nov/88

Seção	Sal. Médio por hora (Cz\$)	Qtde de horistas na seção
Corte	296,34	9
Tese-Líd	265,81	11
Solda-Líd	260,44	79
Embalagem-Mat	242,23	18
Solda-Mat	238,37	106
Pintura	230,10	53
Teste-Mat	221,31	9
Embalagem-Líd	212,62	30

fonte: folha de pagamento

O Corte é a seção de remuneração média mais alta porque é neste setor que se exige qualificação e versatilidade dos funcionários (esta seção é a que possui uma organização de trabalho mais próxima do Enriquecimento de Cargos).

De forma geral, não existe uma justificativa formal para as diferenças salariais entre seções. A Pintura é o único setor onde há um programa de remuneração. Este programa está baseado, unicamente, na quantidade que cada funcionário

produz. O anexo 3 mostra um formulário de avaliação, feito pela diretoria de RH, que deveria servir de base para classificar os funcionários da Pintura, porém esta classificação é feita somente com base na quantidade produzida. A tabela 4.14 mostra como é esta classificação.

Tabela 4.14: Remuneração na Pintura

Nível	Salário (Cz\$/hora)	Aumento de sal.	Produção Mínima (pç. equival.)
0	152,04	piso da categoria	-
1	200,69	30 %	-
2	251,53	25 %	1.000
3	263,46	5 %	2.000
4	284,63	8 %	3.000

fonte: relatórios internos

O nível 0 é composto pelas funcionárias que estão em experiência. Após os noventa dias de experiência, as operárias que forem efetivadas passam automaticamente para o nível 1, onde o salário é cerca de 30% superior ao do nível anterior (piso da categoria). As funcionárias que atingem a produção média diária de 1.000 peças equivalentes [1] passam para o nível 2, e o salário sobe cerca de 25%. As que atingem 2.000 peças equivalentes passam para o nível 3, com um aumento salarial de 5%. O nível 4 contém as operárias que atingiram a produção média de 3.000 peças equivalentes por dia, elas têm um salário 8% superior às do nível anterior.

1 Existe uma tabela de conversão que faz com que uma pequena quantidade de peças grandes tenham o mesmo valor que uma grande quantidade de peças pequenas.

Se uma funcionária passa para um nível superior ela não pode voltar ao anterior. Para que a produção seja mantida, o encarregado da seção realiza uma supervisão característica do estilo "forte" da Teoria X.

Juran (Ref 12) cita o impacto negativo desta forma de pagamento sobre a qualidade. A preocupação do funcionário com a quantidade produzida faz com que ele se desinteresse pela qualidade.

Além disso, uma forma diferenciada de remuneração em apenas uma seção da Mateco, fez com que os operários de outras seções reivindicassem um tratamento igual, o que não foi possível devido ao não apontamento da produção nestes outros setores da fábrica.

4.7. Qualidade

A Associação dos Fabricantes de Brinquedos (ABRINQ) publicou, recentemente, uma norma voluntária para a Indústria, onde a Diretora de Criação da empresa , segundo informações da própria associação, participou intensamente de sua elaboração. Porém, dentro da empresa esta norma é desconhecida, e o conceito de qualidade existente é algo bastante informal. Em princípio todos devem saber mas não está escrito em lugar nenhum.

Dentro do processo produtivo existem dois postos onde a qualidade é verificada: um na Pintura, e outro no Teste.

4.7.1. Pintura

Todas as peças, antes de saírem desta seção, passam por uma mesa onde há uma inspeção visual. Neste ponto é feita a separação dos produtos conformes e não conformes por pessoas "especializadas".

O índice de rejeição não está disponível porque nunca foi documentado.

A pintura de uma peça é considerada adequada quando não existe manchas ou falhas. A qualidade de registro ("encaixe das cores") é baixa, e não é considerada defeito.

Desta forma existe na Pintura um controle de qualidade de produto, que se baseia no pressuposto que as impressoras e as auxiliares não podem controlar a qualidade do processo, seja por falta de experiência ou de interesse. Assim, se um erro ocorre na primeira impressão ele só é detectado após a última impressão.

4.7.2. Teste

Após a última operação de solda o produto entra na seção Teste, onde é inflado, e permanece assim durante 1 dia. As peças que não murcharem são consideradas boas e prosseguem para a Embalagem, e as peças ruins são retrabalhadas e retornam ao processo produtivo.

Nesta seção o nível de refugo é documentado, e o valor de 3% é considerado como um limite máximo aceitável. Este valor está relacionado com um padrão histórico informalmente aceito. E quando é ultrapassado pressupõe-se uma falha na seção de Solda.

Temos, novamente, um controle do produto, e a justificativa disto é que não seria possível inflar a peça antes da última solda, isto é, a única prática aceita como verificação da qualidade da solda é o enchimento do produto.

As pessoas têm medo de exporem suas falhas, por isso o índice de rejeição na Pintura não é documentado. A Pintura

não registra seus erros para não expô-los ao resto da organização.

A opção de realizar um controle de qualidade do produto, e não controle do processo, está ligada com a forma de organizar o trabalho [1]. Como a distribuição de tarefas na Solda e Pintura se aproxima dos modelos Taylorista e de Rotinização, o controle da qualidade é realizado externamente à Produção. Quem verifica a conformidade da produção não é quem produz. Assim, a detecção e correção de falhas é realizada lentamente, como, também, o processo de aprendizagem.

1 ver Toledo, Ref. 16

4.8. Produtividade

Ao definirmos produtividade dentro de uma empresa devemos nos basear na sua estrutura de organização e nas razões de se querer medi-la.

Ellenrieder cita quatro motivos para se querer medir a produtividade:

- Estratégico: comparação de empresas
- Tático: avaliação da evolução (no tempo) das partes da organização
- Planejamento e Programação: avaliação de diferentes tecnologias, e uso de inputs
- Administrativos: avaliação da influência de restrições governamentais, sociais, laborais, ou outra internas

Partindo de sua definição, a produtividade deve ser convertida em parâmetros operacionais que possibilitem medi-la. Além disso, estes indicadores devem apontar pontos críticos e darem origem a ações para a melhoria da produtividade.

No nosso caso, a criação de índices foi feita sem uma definição de produtividade para a empresa como um todo. Estes índices são:

- Quantidade de PVC cortado por homem-hora: este índice é usado no Corte

- Quantidade de impressões equivalentes por homem-hora: Como existe uma grande variedade de tamanho de peça a serem pintadas foi criada uma tabela de conversão para que poucos produtos grandes tenham o mesmo peso que muitos pequenos

- Quantidade produzida por homem-hora: este índice é para a Solda, a quantidade de homem-hora é a desta seção, e a quantidade produzida é a quantidade embalada (que é suposta igual a quantidade produzida)

- Ocupação de máquinas: é a relação de quantidade de horas máquinas utilizadas e a quantidade disponível (considerada como capacidade de produção)

Estes índices não medem a produtividade (mesmo porque ela não foi definida, logo não pode ser medida) e não indicam pontos fracos da empresa.

Se, por exemplo, o primeiro índice (Qtde de PVC cortado/homem-hora) for baixo o motivo poderá ser:

- mau desempenho de Corte
- falta de matéria prima
- baixas vendas (e/ou estoques altos)
- falha de PCP

A questão da produtividade na empresa é tratada de forma periférica e os seus índices estão muito mais ligados à necessidade de dar satisfações, em forma de números, a MEC (Multiplic Empreendimentos Comerciais, empresa que controla

a Divisão Industrial) do que a uma intenção de melhoria de desempenho.

4.9. Tecnologia e Automatização

Tecnologia é o conjunto de objetos físicos, conhecimento técnico e habilidades requeridas no sistema produtivo, e está intimamente relacionada com o nível de automatização.

Assim sendo, podemos caracterizar o nível tecnológico de um sistema produtivo através do grau de automatização.

Um equipamento automático é "aquele que tem um mecanismo auto-regulador que desempenha uma ação necessária num ponto pré-determinado da operação" (Fleury, Ref. 9 - pág 40).

O processo de automatização da empresa é representado pela "Mesa Giratória", uma máquina de solda com seis bases formando um círculo. Ela permite que uma peça seja posicionada enquanto uma outra é soldada. Assim, enquanto a máquina solda um componente, um funcionário retira um componente já soldado (é este funcionário que opera os comandos da máquina) e dois, três ou quatro funcionários posicionam o material a ser soldado. Esta automatização age apenas na alimentação da máquina, diminuindo seu tempo ocioso, e não torna o processo menos dependente da mão de obra. Este equipamento só pode ser usado em peças pequenas. A Divisão Industrial possui mais de 120 máquinas em operação, e apenas uma é giratória.

Uma forma de determinar o nível de automatização de um processo produtivo [1] é através das relações entre máquina, homem e produto no sistema de produção. Se para a obtenção do produto a relação homem-produto é a principal, então o processo é não automatizado. Se a principal relação principal for máquina-produto, o processo é automatizado. Caso não haja preponderância de homens e máquinas na obtenção do produto então o processo é semi automatizado.

No nosso caso a relação homem-produto é a principal, logo a empresa possui um sistema de produção não automatizado.

1 Davis, L. E. & Taylor, J. C. em Fleury, Ref. 9 , pág. 42.

4.10. Postura da Diretoria de Recursos Humanos

Neste item citamos alguns fatos ilustrativos da postura administrativa dos antigos proprietários de uma das empresas da Divisão Industrial (QI) que após a incorporação mantiveram-se na organização

O casal de antigos donos da terceira empresa da Divisão Industrial, QI Brinquedos Inteligentes, manteve-se na organização após a compra pelo Grupo Multiplic [1], ela como Diretora de Criação e ele como Diretor de RH.

A postura da Diretoria de RH é a que McGregor chama de estratégia "Dura" da Teoria X. Presenciamos dois episódios que são representativos disto.

O primeiro foi quando este diretor reuniu os funcionários da Mateco para comunicar-lhes a criação de um convênio médico e de uma central de medicamentos. Nesta palestra afirmou que os funcionários eram desinteressados e mal agradecidos porque, tempos atrás, apesar dele ter gasto seu

1 Não conseguimos apurar, e nem entender, o motivo da manutenção destas pessoas na empresa se a QI teve de ser vendida porque possuía problemas de lucratividade

tempo explicando a importância do vale transporte, poucos funcionários optaram pelo vale. Disse também que esperava que as pessoas reconhecessem esta benevolente iniciativa da empresa e aderissem a idéia do convênio e da central de medicamentos. Aparentemente, ele esqueceu que a opção pelo vale transporte é um direito, e não um dever, de cada trabalhador, e que o convênio médico e a central de medicamentos seriam descontados do salário.

O segundo episódio foi o da negociação do novo horário de café. Uma alteração na jornada de trabalho imposta pela diretoria, mudou o horário do café da tarde e criava um café "reforçado" no início da jornada de trabalho. Um problema de comunicação dentro da empresa fez com que, na prática, os 15 minutos de descanso deste novo horário deixasse de existir, pois os funcionários não podiam parar de trabalhar para tomar o café. Este fato aliado falta de comunicação entre a Diretoria e os operários provocou uma reunião entre o Diretor de RH e alguns representantes dos funcionários e um Diretor do sindicato.

Nesta reunião o Diretor de RH adotou um discurso tão agressivo que a questão que havia motivado o encontro, o não cumprimento dos 15 minutos de descanso que havia sido prometido aos operários, só foi discutido nos últimos minutos da reunião, que durou quase duas horas. O seu discurso consistia em dizer que os operários deveriam ser agradecidos pela criação de um café "reforçado" no início da

jornada, pois muitos nunca haviam experimentado um melão ou uma pêra e, agora, a empresa estava lhes proporcionando esta possibilidade. Dizia também que se sentia arrependido, porque quando ele (e o resto da diretoria) tentou utilizar um "estilo de administração menos autoritário" os funcionários não cooperaram.

Esta postura da diretoria é repetida em níveis hierárquicos inferiores, especificamente no Departamento Pessoal da Lídice

4.10.1. D.P. da Lídice

Após a greve de 85, a antiga direção adotou como medida de represália, uma reformulação no D.P., que passou a ter, como característica principal, a forma grosseira de tratar os funcionários. Horas extras não eram pagas e o cálculo e os descontos do salário não eram explicados aos funcionários. Desta forma o antigo dono não era visto como responsável por tais medidas, e sim o chefe do D.P. . Após a compra da Lídice pelo Multiplic este esquema manteve-se inalterado, e quase provocou uma paralisação da fábrica em 05/08/88 [2].

A mudança ocorrida deste departamento (a contratação de um novo chefe e a demissão do antigo) parece estar muito

2 No dia do pagamento, vários funcionários ao procurarem o D.P. para saber o motivo de alguns descontos no salário, foram atendidas de forma extremamente grosseira, o que provocou uma revolta geral que quase paralisou a fábrica.

mais ligada a troca de uma figura desgastada dentro da organização do que a algum tipo de mudança nas práticas administrativas.

Este comportamento sugere uma tendência do controle da mão de obra: a criação de níveis hierárquicos intermediários com o objetivo de gerar conflitos horizontais para mascarar os verticais.

4.11. Atividade Sindical

4.11.1. Introdução

Procuramos neste ítem mostrar pontos relevantes da atividade sindical nas relações de trabalho dentro das fábricas.

Apesar do fato da Lídice e Mateco formarem uma única empresa, os seus funcionários estão submetidos a sindicatos diferentes. A Lídice pertence ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Material Plástico e nas Indústrias de Laminados de São Paulo e Caieiras, e a Mateco ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Instrumentos Musicais e de Brinquedos do Estado de São Paulo.

Antes, porém, de comentarmos estes sindicatos, faremos um breve histórico do movimento operário e sindical no país.

4.11.2 Histórico [1]

A caracterização do movimento sindical como reflexo de uma classe operária atrasada ou em formação é fruto de uma abordagem simplista e estática, que não considera a dinâmica

1 Baseado em Leite, M. P. em Fleury, M. T. L. e Fischer, R. M. "Processo e relações do trabalho no Brasil"

do desenvolvimento histórico das relações de classe e trabalho. As razões do estágio atual do movimento operário e sindical devem ser entendidas dentro de uma perspectiva histórica.

A revolução de 30 trouxe uma nova relação do estado com os trabalhadores, e, apesar daquele ter feito algumas concessões a estes, criou, ao mesmo tempo novas formas de controle, consolidadas na estrutura sindical corporativista.

Os sindicatos tornam-se órgãos delegados do poder público, única instituição com poder, reconhecido pelo Ministério do Trabalho, de celebrar convenções coletivas em nome da categoria. Nasce a Comissão de Enquadramento Sindical capaz de agrupar ou desmembrar sindicatos, dividindo os trabalhadores (até mesmo dentro da empresa). Além disso, esta estrutura impede qualquer organização dentro da empresa e articulações inter categorias. São criadas as federações e confederações que agrupam sindicatos da mesma categoria a nível estadual e federal, respectivamente.

A Justiça do Trabalho através do Tribunal Superior, dos Tribunais Regionais e das Juntas de Conciliação e Julgamento, passa a decidir os conflitos entre empregados e empregadores, desviando o conflito de classes para o interior do aparelho estatal.

O Imposto Sindical atrela o sindicato ao estado. Ele é cobrado de todos os trabalhadores, independentemente de

serem sindicalizados ou não, seu valor é equivalente a um dia de trabalho por ano, e é distribuído da seguinte forma:

- 60% para o sindicato
- 20% para o Ministério do Trabalho
- 15% para a Confederação
- 5% para a Federação

O sindicato deve empregar, obrigatoriamente, os fundos provenientes do imposto em atividades assistenciais, pois o não cumprimento dessa norma é motivo de intervenção no sindicato.

Esta estrutura se mantém através da CLT (Confederação das Leis do Trabalho) durante o Governo Dutra, que regulamentando o direito de greve acaba por proibi-lo na prática.

No período de redemocratização (anos 45 e 46) o surgimento de organizações paralelas à estrutura sindical oficial vão dar vida ao movimento operário no país.

Concomitantemente, a liderança sindical distancia-se das massas para uma aproximação com o Estado populista, tornando-se incapaz de uma postura autônoma.

A partir de 64, principalmente em 68 com o AI-5, uma violenta repressão atinge o sindicato e qualquer outra forma de organização dos trabalhadores.

O marco da recuperação de força do movimento operário e sindical é a greve de maio de 78. O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC assume um papel de liderança no movimento, fornecendo pessoal para a formação dos quadros da

CUT e PT (Central Única dos Trabalhadores e Partido dos Trabalhadores).

É nessa ótica que o movimento operário e sindical deve ser entendido, e em nosso caso em particular, a situação dos Sindicatos dos Plásticos e o dos Brinquedos.

4.11.3. Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Material Plástico e nas Indústrias de de Laminado de São Paulo e Caieiras

Este sindicato, filiado a CUT, nasceu em 1953/54 de um desmembramento do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas e Farmacêuticas de São Paulo. A categoria possui cerca de 65.000 trabalhadores, das quais 16.000 (25%) são filiados. O pessoal de base é desqualificado, o que permite uma alta rotatividade da categoria (que já chegou a atingir 50%).

Este sindicato tem procurado agir junto com o sindicato dos Químicos, fortalecendo o movimento.

Atualmente suas principais bandeiras são:

- Redução da jornada de trabalho: de 44 para 40 horas para o pessoal de turno fixo
- Férias pagas em dobro
- Estabilidade no emprego
- Creche

- Piso salarial determinado pelo DIEESE (Departamento Inter-Sindical de Estudos Estatísticos e Sócio-Econômico)

4.11.3.1. A Greve de 85

Em 1985 uma nova diretoria assumiu o Sindicato dos Pásticos, substituindo um grupo que lá se mantinha desde 1964. Esta nova diretoria, ligada a CUT, tinha menos de um mês de sindicato quando, junto com os Químicos e Metalúrgicos de São Paulo, promoveram uma greve para a mudança da data base (de janeiro para dezembro). Esse movimento, que durou 2 dias, serviu de pretexto para a venda da Lídice. pois o seu proprietário (e fundador), que possuía uma postura extremamente paternalista em relação aos funcionários, teria se sentido traído [2].

4.11.4. Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Instrumentos Musicais e de Brinquedos do Estado de São Paulo

Nascido em 1949, possui cerca de 8.000 filiados (32% do total), dos 25.000 elementos da categoria (20.000 na Grande São Paulo).

2 O verdadeiro motivo da venda foi a falta de sucessão familiar para administração.

A atual diretoria não é ligada a nenhuma central sindical. Seu presidente entrou no Sindicato em 1966, e ocupa esta posição há 9 anos.

Suas reivindicações são, no plano social:

- Mudanças no estilo de chefia
- Fim das coações sofridas pelas mulheres dentro das empresas

e no plano trabalhista:

- Definição de cargos e salários nas empresas
- Criação de plano de carreira por parte das empresas
- Mudança da data base, de janeiro para dezembro
- Mais de um piso salarial (um para cada cargo diferente)

4.11.5. Plásticos x Brinquedos

O Sindicato dos Plásticos é muito mais representativo das bases que o dos Brinquedos, a diferença de maturidade representada nas reivindicações é uma prova disto. Tomemos como exemplo a questão da Higiene e Segurança do Trabalho. Enquanto o Sindicato dos Brinquedos procura informar sua categoria o valor do adicional de insalubridade a que tem direito, como se saúde estivesse a venda, o Sindicato dos Plásticos procura conscientizar os trabalhadores da importância de uma CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) autônoma, que possa discutir as condições de trabalho.

Além disso, o Sindicato dos Brinquedos mantém, ainda, uma preocupação assistencialista (como mostra a nota sobre Campeonato de Futebol na primeira página de seu jornal, ver anexo 4). Este sindicato possui uma oposição ligada a CUT, porém não foi possível conseguir mais informações sobre ela.

Capítulo 5

5. Avaliação da Situação Atual

5.1. A atual organização do trabalho

A Divisão Industrial tem uma administração bastante conservadora (estratégia "forte" da Teoria X), apesar de haver seções onde a organização do trabalho se aproxime do Enriquecimento de Cargos, a maioria dos funcionários trabalham em esquemas rígidos (Taylorismo e Rotinização).

A desqualificação da mão de obra, sua não fixação e o esvaziamento do conteúdo do trabalho (devido a sua fragmentação) agem diretamente sobre a qualidade e produtividade do sistema. A forma diferenciada de remuneração na Pintura tem um impacto negativo sobre a qualidade nesta seção, e sobre a produtividade nas demais seções da Mateco.

5.2. Um modelo de contingência sobre a organização do trabalho

Fleury (Ref. 9 e 10) propõe um modelo de contingência sobre a organização do trabalho que utiliza duas variáveis: a tecnologia de produção e o grau de dinamismo ambiental.

Em relação a tecnologia de produção, os sistemas de produção são divididos em:

1. Não automatizado - que requer do trabalhador conhecimento e habilidade para desenvolver tarefas que lhe são entregues, o modelo mais adequado de organização de trabalho é o sistema semi artesanal.
2. Semi automatizado - a automatização parcial indica que já houve um estudo detalhado da tarefa, e a característica básica que é desejada no trabalhador é a disciplina e obediência. O Taylorismo é a forma indicada de organização neste caso.
3. Automatizado - neste sistema, a tarefa do operário é a de monitoração do equipamento, e quando algo de anormal ocorre ele deve agir com rapidez e precisão, o que impossibilita um planejamento externo do trabalho. O modelo de O.T. indicado é os Grupos Semi Autônomos.

A fig 5.1 mostra um resumo da relação entre tecnologia de produção e organização do trabalho

Figura 5.1: Tecnologia de produção e organização do trabalho

Tecnologia	Não Automat.	Semi Automat.	Automatizado
Organização do Trabalho	Semi artesanal	Racionalização	Enriquecimento de cargos
			G.S.A

fonte: Ref 10, pág. 86

O enriquecimento de cargos não citado anteriormente, aparece como um modelo de transição.

Em relação ao ambiente organizacional, é feito uma divisão entre situações dinâmicas e quase estacionárias. Nos ambientes quase estacionários, devido a existência de tarefas estáveis, as práticas do Taylorismo são adequadas. Nos ambientes dinâmicos, a complexidade do planejamento externo do trabalho, indica modelos organizacionais descentralizadores, os Grupos Semi Autônomos.

O modelo de contingência pode ser resumido na forma da figura 5.2 (vide página seguinte).

Figura 5.2: Modelo de contingência sobre a organização do trabalho

	Não Automat.	Semi Automat.	Automatizado
Ambiente Quase Estacionário		Racio- naliza- ção	Enriquec. de Cargos
			Grupos Semi Autô- nomos
Ambiente Dinâmico	sistema semi artesanal		
	Grupos Semi Autônomos		

fonte: Ref 10, pág 88

Estas duas dimensões não são independentes, está implícito que em ambientes quase estacionários (tarefas estáveis) existe uma tendência a automatização, o que não ocorre em ambientes dinâmicos.

5.3. Conclusão

Fazendo uso do modelo de contingência acima, e lembrando da tecnologia empregada no nosso caso, e do dinamismo dos mercados que a empresa atende (o mercado de brinquedos possui uma taxa de renovação de seus produtos em torno de 25%, além do mercado de produtos promocionais que a empresa

também atende), notamos que as formas de organização do trabalho indicadas são:

- Sistema semi artesanal
- Grupos Semi Autônomos

No próximo capítulo utilizaremos a estrutura do GSA para elaborar uma proposta de melhoria na empresa. Esta opção se justifica pela falta de informação na literatura sobre a primeira alternativa, sistema semi artesanal.

Capítulo 6

6. Considerações finais e propostas de melhorias

6.1. Introdução

Os Grupos Semi Autônomos pertencem a uma linha de pensamento que acredita que um sistema de produção possui dois aspectos: o social e o técnico. E que devem ser otimizados conjuntamente.

A questão que aparece é: como planejar um sistema sócio-técnico ? Qual o método a ser seguido ?

Como referência teórica na criação de um sistema para a empresa usaremos o artigo de Albert Churns (Ref. 4), que fornece 9 princípios que têm a função de uma lista de verificação (checklist).

1) Princípio da Compatibilidade

O processo de planejamento deve ser compatível com os seus objetivos. Se o objetivo é criar um sistema flexível e participativo é preciso que se crie dentro da organização mecanismos de participação.

2) Princípio da Mínima Especificação Crítica

Durante o planejamento é preciso identificar apenas aquilo que é necessário, para que não se especifique nada mais que o absolutamente necessário.

É uma falha especificar além do necessário, pois quando assim se procede, eliminam-se alternativas que não precisariam ser eliminadas.

3) Princípio do Critério Sócio-Técnico

Este princípio estabelece que as variâncias [1], se não puderem ser eliminadas, devem ser controladas o mais próximo possível de seus pontos de origem.

Este critério requer que o processo de inspeção seja incorporado à produção, para que as pessoas inspecionem o próprio trabalho e aprendam com seus erros.

4) Princípio Multifuncional

A grande fragmentação das tarefas nas formas mais frequentes de organização (Taylorismo e Rotinização) mostra sua desvantagem onde as demandas ambientais variam.

1 Variância é qualquer evento não programado.

Uma das maneiras de se obter uma mão de obra com um grande repertório de habilidades é o princípio da mínima especificação crítica.

5) Princípio da Locação de Fronteiras

As fronteiras são planejadas de modo a agrupar pessoas e atividades em função de três ou mais critérios: tecnologia, território e tempo (3 Ts).

Todos esses critérios são pragmáticos e defensáveis até certo ponto, mas eles apresentam desvantagens acentuadas. A maior delas é que eles criam fronteiras que interferem no processo de difusão de conhecimento e experiência.

Quanto mais o controle das tarefas do departamento se torna responsabilidade de seus próprios membros, mais a função de supervisor/chefe/administrador se volta para a função de atividade de fronteira - assegurando os recursos adequados para que as equipes desenvolvam suas funções, coordenando as atividades de outros departamentos e antevendo mudanças que deverão causar impacto sobre o departamento. Esta função de manutenção de fronteiras é exatamente o principal requisito de um supervisor num sistema bem organizado.

6) Princípio do Fluxo de Informações

Os sistemas de informação devem ser planejados para que que as informações se dirijam ao ponto onde são necessárias para gerar uma ação.

Quando a informação útil a níveis inferiores só é levada aos altos escalões, cria-se um estímulo para a alta administração intervir nas operações de responsabilidade de seus subordinados.

Um sistema de informação pode, e deve, prover as equipes de trabalho com o tipo de informação necessário e com o volume de "feedback" requerido para possibilitar que elas aprendam a controlar as variâncias que ocorrem nas suas áreas de responsabilidade.

7) Princípio da Congruência

A filosofia de administração deve ser consistente e as ações dos administradores devem ser consistentes com sua filosofia expressa. Assim sendo, os sistemas de pagamento, seleção, treinamento, resolução de conflitos, avaliação de desempenho e promoção devem reforçar os comportamentos que são desejáveis.

8) Princípio do Planejamento e Valores Humanos

O planejamento organizacional deve prover uma boa qualidade de vida no trabalho para seus membros.

Abaixo estão seis características de um bom trabalho.

- a necessidade que o conteúdo do cargo seja razoavelmente difícil para o trabalhador (não fisicamente difícil), e que propicie um mínimo de variedade (não necessariamente novidade)
- a necessidade de aprender no trabalho e continuar aprendendo sempre - mais uma vez uma questão de nem muito, nem pouco
- a necessidade de uma área mínima de tomada de decisões, que o indivíduo sinta como sendo sua
- a necessidade de um nível mínimo de reconhecimento social no lugar de trabalho
- a necessidade de sentir que o trabalho leva a algum tipo de futuro desejado (não necessariamente promoção)

9) Princípio do Incompleto

O planejamento é um processo reiterativo. Após a implantação do plano ele deve ser avaliado e replanejado.

6.2. Propostas

Pintura

Em cada mesa de impressão, como já dissemos, existem duas operárias: a impressora e a auxiliar. As tabelas abaixo são uma amostra do tempo de execução da impressão de um determinado produto.

Tabela 1: Impressora (tempo em segundos)

8,7 - 8,1 - 7,6 - 7,9 - 7,6

7,4 - 7,5 - 7,5 - 7,5 - 7,4

Tabela 2: Auxiliar (tempo em segundos)

6,9 - 4,5 - 7,1 - 5,9 - 5,0

5,8 - 5,0 - 4,6 - 5,4 - 5,1

Através de um comparação de médias (dados não emparelhados, confiabilidade de 99,9%) observamos que existe uma ociosidade da auxiliar em relação à impressora. Este caso específico é um exemplo do que constatamos em relação a outros produtos. Com base nisso formulamos a primeira proposta.

1a. Proposta. Não deve existir distinção entre impressora e auxiliar. Em cada mesa haverá duas pessoas que se revezarão nas duas funções. Quando quem estiver imprimindo começar a diminuir seu ritmo faz-se a troca de posições, e uma pessoa menos desgastada passa a imprimir. Assim, o trabalho de auxiliar serve como uma forma de "descanso".

2a. Proposta. Estas duas pessoas devem ser treinadas para reconhecer defeitos. O objetivo é impedir que um defeito na primeira impressão só seja detectado após a última impressão.

Esta proposta procura levar o operário a trabalhar em auto controle. Segundo Juran (Ref. 12), um trabalhador está em auto controle quando:

- sabe o que deve fazer
- sabe o que está fazendo
- tem condições de mudar seu comportamento quando o que está fazendo não é o que deveria fazer

A responsabilidade pela detecção de defeitos não levará necessariamente ao auto controle, como pré-requisito para isto apresentamos a terceira proposta.

3a. Proposta. A criação de um sistema formal de treinamento profissional. Este treinamento poderia ser ministrado pelo encarregado e os funcionários mais experientes, que detêm o conhecimento profissional, ou por

técnicos em serigrafia do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem da Indústria).

4a. Proposta. A flexibilidade de produção, a capacidade de alterar o mix de produtos, e o tamanho do lote de produção estão intimamente relacionados com o tempo de preparação de máquinas, no nosso caso, com o tempo de troca de telas.

Ensinar, através de pequenos grupos, os operários a trocar as telas de impressão. Cada elemento apto a realizar tal tarefa seria responsável por um grupo de mesas. Seguiria-se esta estratégia até que, em todas as mesas, um dos dois funcionários da mesa fosse capaz de realizar a troca de telas.

5a. Proposta. Para o controle e avaliação de desempenho da mão de obra propomos uma variação de um modelo de Juran (Ref. 12).

São três matrizes que relacionam as mesas de impressão com a tarefa. A primeira matriz possui a quantidade produzida, a segunda, a quantidade de peças defeituosas, e a terceira, a razão entre as duas anteriores. Esta última matriz é a mais importante. Como exemplo, colocamos abaixo um caso fictício.

Figura 3: Matriz 1 - Quantidade produzida

M E S A							
Tarefa	A	B	C	D	E	Total	
1	1.000	3.000	1.500	1.800	2.200	9.500	
2	500	3.000	1.500	2.100	2.700	9.800	
3	2.000	1.000	2.000	3.300	1.300	9.600	
4	5.000	1.000	2.000	800	2.200	11.000	
Total	8.500	8.000	7.000	8.000	8.400	39.900	

Figura 4: Matriz 2 - Quantidade de peças com defeito

M E S A							
Tarefa	A	B	C	D	E	Total	
1	110	45	95	29	46	235	
2	50	257	303	230	300	1.140	
3	24	21	110	54	24	221	
4	48	19	131	20	45	227	
Total	232	242	639	333	415	1.913	

Figura 5: Matriz 3 - Porcentagem de defeitos (%)

M E S A							
Tarefa	A	B	C	D	E	Total	
1	11,00	1,50	6,33	1,61	2,09	3,42	
2	10,00	8,57	20,20	10,95	11,11	11,63	
3	1,20	2,10	5,50	1,64	1,85	2,30	
4	0,96	1,97	6,55	2,50	2,05	2,06	
Total	2,72	4,28	9,13	4,16	4,94	4,79	

Este exemplo mostra três situações distintas:

1 - Na tarefa 2 todas as mesas apresentaram um alto índice de falha. A causa é um fator comum a todas e não é de responsabilidade dos operários (se todos erraram, então ninguém errou).

2 - A mesa A (e apenas ela) apresentou um alto índice de falha na tarefa 1, nas demais tarefas ela foi bem. Trata-se de um caso de "ignorância localizada" ou "ignorância oculta". A resolução do problema consiste em descobrir a diferença entre as práticas da mesa A e as práticas das demais mesas na execução da tarefa 1.

3 - A mesa C apresentou uma taxa de falhas total bem superior às demais, e em todas as tarefas também. Esta mesa possui funcionários despreparados ou inaptos para a função.

A tabela 3 resume a relação entre os esquemas de erro, suas prováveis causas e suas possíveis soluções.

Tabela 3: Relação entre os esquemas de erro, prováveis causas e suas possíveis soluções

Esquemas de erro	Provável causa	Possível solução
Para certos tipos de defeitos nenhma mesa manifesta uma propensão ao erro, ou seja, a ocorrência é aleatória	Erros devidos a descuido	Introduzir mecanismos de segurança no processo
Para certos tipos de defeito, algumas mesas são propensas a cometer erros, outros sempre trabalham bem	Os erros se devem a falta de técnica (destreza, conhecimentos técnicos, etc.). Esta deficiência se reveste, às vezes, na forma de "ignorância oculta". A técnica pode consistir em habilidades conhecidas ou em algum conhecimento "secreto"	Descobrir e difundir a aplicação das destrezas. Descobrir e eliminar a "ignorância oculta".
Algumas mesas manifestam uma inclinação sistemática a uma ampla gama de erros	Não cumprimento intencional das normas Incapacidade natural de realizar a tarefa	Motivação Atribuir às pessoas da mesa uma outra tarefa para qual estão qualificadas, e não simplesmente demiti-las
Todas as mesas são propensas a cometer certos tipos de erros	Falta de formação técnica	Facilitar a formação técnica, através de treinamento
	Os erros são controlados pela direção	Satisfazer os requisitos do auto controle

fonte: Juran, Ref. 11

6a. Proposta. Acabar com a atual forma de remuneração por quantidade produzida. Deve ser criado um esquema novo de remuneração que não leve somente em conta a quantidade produzida, outros fatores como "tempo de casa" deve ser também considerado.

Solda

As propostas para a Solda são bem parecidas com as da Pintura.

7a. Proposta. Criação de grupos de 4 máquinas onde um dos prensistas assumirá o papel de líder, e deverá ser apto a realizar as trocas de ferramentas dentro do grupo e capacitar os demais elementos do grupo para a execução desta tarefa.

8a. Proposta. Apesar de que a única forma de verificação da qualidade aceita para a solda é o enchimento do produto acabado, acreditamos que um teste de desempenho da máquina entre um lote e outro, pode ajudar na detecção de falhas e iniciar, dentro desta seção, um controle de processo.

9a. Proposta. Criação de um sistema de apontamento da produção através de etiquetas que sirva de apoio para a

avaliação de desempenho da mão de obra, da mesma forma como foi proposto para a Pintura.

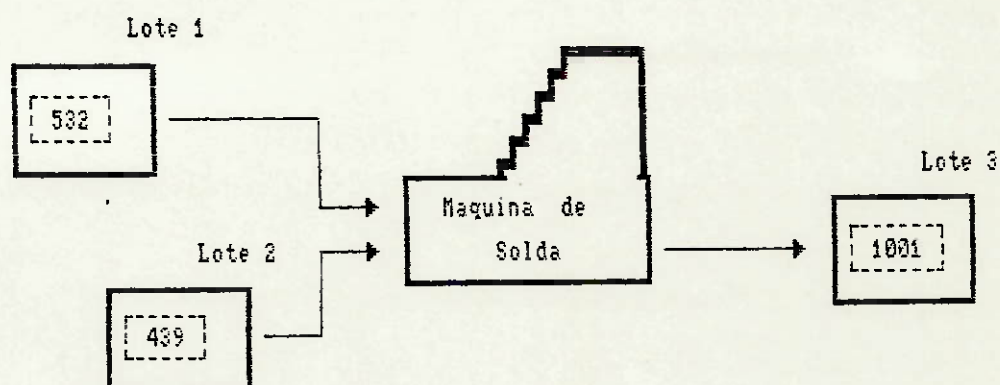
Os lotes ao saírem da Pintura, ou do Corte, em direção à Solda trarão uma etiqueta consigo. Cada máquina de solda recebe dois lotes de itens distintos e os transformam em um terceiro lote, que recebe uma nova etiqueta. A figura 3 representa este esquema de etiquetas.

Desta forma poderemos determinar para cada lote de produto acabado a sua "história".

Através desse sistema e o relatório de defeitos da seção Teste, é possível um sistema de avaliação e controle de desempenho para este setor. Este sistema é o mesmo proposto para a Pintura, mas como na Solda a única forma de verificar a qualidade é o enchimento do produto, tornou-se necessário um sistema de apontamento da produção que permite saber o "caminho" percorrido pelos produtos após sua fabricação.

10a. Proposta. A criação de um sistema formal de treinamento. Pelo fato das vendas estarem concentradas no segundo semestre, os funcionários poderiam ser treinados durante o primeiro semestre pelos elementos mais experientes desta seção.

Para que estas medidas tenham efeito sobre o desempenho (qualidade e produtividade) do sistema é necessária uma medida a nível global.



Apontamento da Producao

Data: 21/9/88 Maquina No.: 7

Lotes Utilizados		Lote Produzido	
1	2	Numero	Etiqueta
532	439	1001	1001
		1002	1002
		1003	1003
		1004	1004
		1005	1005
		1006	1006

Figura 6: o formulario mostra que o lote 1001 foi produzido na maquina 7 utilizando os lotes 532 e 439 no dia 21 de setembro de 1.988

11a. Proposta. Estabilizar a mão de obra na empresa. Como mostramos, o mercado de brinquedos é extremamente sazonal, as vendas, e consequentemente a produção, estão concentradas no segundo semestre (Dia das Crianças e Natal), o que faz com que o número de trabalhadores diminua no primeiro semestre.

Aos melhores funcionários deve ser dada a estabilidade no emprego. É deste grupo que sairão os primeiros elementos a serem treinados para preparar os equipamentos (troca de telas na Pintura, e troca de ferramentas na Solda).

6.3. Conclusão

Com estas propostas procuramos atender os princípios do planejamento sócio-técnico, descritos no início deste capítulo. Aumentando o conteúdo das funções aumentamos o repertório de habilidades dos funcionários, criamos condições para que as pessoas aprendam com seus erros, e colocamos a detecção de falhas da mão de obra mais próxima de suas fontes. Além disso, elaboramos um sistema de avaliação do desempenho da mão de obra apoiado num sistema de apontamento da produção.

A primeira crítica que pode ser feita a este trabalho é em relação a metodologia. Foi pouca a discussão feita sobre o

assunto , o que pode ter levado a grandes enganos (por exemplo, sobre a caracterização da mão de obra, ítem 4.3, que se baseou numa pesquisa que parece de um aprofundamento maior).

O valor da relação custo-benefício que tais propostas têm não foi avaliado, porém quando o planejamento da tarefa é entregue às pessoas que a executarão, deixamos de poder estabelecer com precisão o seus recursos mínimos (pois não podemos utilizar as ferramentas do Taylorismo: Estudo de Tempos e Métodos).

A eficácia destas propostas para o aumento da qualidade e produtividade do sistema produtivo, como indica o nono princípio do planejamento sócio-técnico, Princípio do Incompleto, só pode ser aferido após a sua implantação.

Anexo 1

Brinquedos e Brincadeiras: padrões qualitativos do consumidor

Este tópico é baseado num estudo, de caráter exploratório, realizado pela IPSA do Brasil para Lídice Brinquedos SA, utilizando entrevistas e grupos de discussões com elementos da classe social A2B1 (25 a 40 pontos na escala ABA/ABIPEME).

Sob o aspecto físico/mental o brinquedo tem a função de aperfeiçoar a coordenação motora e a percepção visual, desenvolver o raciocínio, a memorização e a criatividade, ajudar na aprendizagem ou fixação de elementos (letras, palavras, números, etc.), e desenvolver a expressão corporal e oral.

Sob o aspecto social a brincadeira é a forma na qual a criança assimila e expressa o mundo onde vive, seus valores e normas sociais; e o brinquedo é o elemento que desperta "o mundo do faz de conta", sua importância reside no fato de dar mais realidade a situação, permitindo que a criança se aproxime mais do mundo do adulto.

Na hipotética situação da não existência de brinquedos, eles são tão necessários que seriam inventados pela própria

criança, a qual transformaria um pedaço de pau numa metralhadora, ou um simples pano numa boneca.

Aparentemente, os adultos presenteiam às crianças por três motivos:

1. Demonstrar afeto
2. Ato de compensação (recompensa e punição): " se você não passar de ano Papai Noel não trará seu presente"
3. Ocupar a criança: " enquanto brinca não perturba"

Seja qual for o motivo, o conhecimento do brinquedo desejado se dá, quase que exclusivamente, pela TV , o que faz desta a principal mídia utilizada.

O preço dos brinquedos parece ter uma importância relativa, pois quando o filho realmente deseja os pais acabam comprando (não devemos esquecer que estamos nos referindo a uma classe social privilegiada)

Existe, aparentemente, também, uma relação entre o tipo de brinquedo e a data em que é oferecido. No Natal, a quantidade é mais importante que a qualidade, as crianças recebem um brinquedo bom e outros de menor valor, dando a possibilidade de abrir vários pacotes. No aniversário é a qualidade que conta, nesta data os adultos (os pais) dão um presente realmente bom. No Dia da Criança a tendência é o brinquedo "novidade", o brinquedo da moda (o que faz com que a propaganda nessa época assuma grande importância). Em outras datas é levado em conta, além da novidade, o fator preço, é a época dos chamados "cacarecos".

Por parte dos adultos a marca do produto tem uma importância grande, pois aos fabricantes conhecidos associa-se o conceito de produtos de boa qualidade (o sentido de qualidade, neste caso, é de durabilidade ,além das funções já mencionadas).

Por parte das crianças a preferência é em relação ao tipo de brinquedo, e não em relação à marca. O primeiro brinquedo que elas lembram de ter ganho (não o primeiro presente realmente ganho) é, geralmente, uma boneca ou um carrinho. O que explica o fato de 60% do volume total do mercado estar concentrado nos segmentos de bonecas e carrinhos.

Em relação ao sexo da criança, parece existir uma diferença no conteúdo simbólico do brinquedo e da brincadeira. Os meninos tendem a participar de brincadeiras que reflitam uma situação de "aventura", e as meninas, de "segurança".

Outra observação é que as crianças quando se aproximam da puberdade passam a procurar brinquedos que exigem uma maior concentração (física e mental, é aí que aparecem os computadores, video-games, skate, patins, etc.), enquanto que as mais novas preferem os brinquedos situacionais (um exemplo disto é o boneco do He-Man que traz em torno de si o castelo, os amigos, os inimigos, e até um filme na TV).

Os brinquedos infláveis parecem não chamar a atenção das crianças e dos adultos, isto parece ocorrer devido a serem percebidos como não tendo muita utilidade e se destinarem a

crianças bem menores (de 1 a 2 anos), além disto, têm incorporado a idéia de serem irremediavelmente frágeis, sendo inutilizados com facilidade.

Anexo 2

PESQUISA SOBRE O TRABALHO

Não é necessário colocar seu nome
Sinta-se livre para ser o mais sincero possível

1. Qual a sua seção ?

- ☐ Almoxarifado
- ☐ Corte
- ☐ Pintura
- ☐ Solda
- ☐ Teste
- ☐ Embalagem
- ☐ Expedição
- ☐ Conserto
- ☐ Limpeza
- ☐ Ferramentaria - Laboratório
- ☐ Manutenção
- ☐ Copa
- ☐ Escritório

2. Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3. Idade: _____

4. Estado civil:

- ☐ Solteiro (a)
- ☐ Casado (a)
- ☐ Viúvo (a)
- ☐ Desquitado (a)

5. Quantos filhos possui ?

- ☐ Nenhum
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ mais de 5

6. Que cursos você possui ?

- ☐ Nenhum
- ☐ Primário (ou equivalente)
- ☐ Ginásial (ou Madureza)
- ☐ Colegial (ou Supletivo)
- ☐ Faculdade. Qual ? _____
- ☐ Outros. Quais ? _____

7. Você estuda atualmente ?

- () Não estuda
 () Primário (ou equivalente)
 () Ginásial (ou Madureza)
 () Colegial (ou Supletivo)
 () Faculdade. Qual ? _____
 () Outros. Quais ? _____

8. Caso você tenha parado de estudar, gostaria de retornar a fazer algum curso ?

- () Sim
 () Não

9. Qual são suas formas de lazer ?

- () TV - Novela
 () TV - Filmes
 () Cinema
 () Música
 () Livros. Que tipo ? _____
 () Esporte. Que modalidade ? _____
 () Outras. Quais ? _____

10. Você possui algum problema de saúde ?

- () Anemia
 () Dor de cabeça
 () Dor de barriga
 () Problemas de coluna
 () Pressão alta
 () Problemas nos olhos
 () Problemas na garganta
 () Outros. Quais ? _____

11. Em que município você reside ?

- () Diadema
 () Santo André
 () São Bernardo do Campo
 () São Caetano do Sul
 () São Paulo. Qual bairro ? _____

12. Quais os problemas de higiene, segurança e saúde que você encontra no seu trabalho ?

13. Já sofreu algum tipo de acidente de trabalho aqui na empresa ?

- () Não
 () Sim. Quando ? _____ Qual ? _____

14. É fillado ao sindicato ?

() Sim

() Não

Por que ? _____

15. Caso ^{ei}qu^{er}a falar mais alguma coisa sobre o trabalho e a empresa fique a vontade para faze-lo no espaço abaixo.

Anexo 3

RELATÓRIO DE DESEMPENHO

(CONFIDENCIAL)

NOME: _____ CHAPA: _____
 CARGO: _____ SEÇÃO/SETOR: _____
 DATA ADM.: ____ / ____ / ____ CENTRO DE CUSTO: _____ DATA AVALIAÇÃO: ____ / ____ / ____

OBSERVAÇÕES

- a) Leia as dimensões comportamentais descritas abaixo e enquadre o funcionário indicado, atribuindo-lhe valores de "zero" a "dez" (escala de avaliação).
- b) Lembre-se que o tempo de observação deve abranger somente os últimos doze meses de trabalho.
- c) Avalie todos os fatores, julgando-os com objetividade e seriedade, e aplique neste trabalho toda sua responsabilidade.

DIMENSÕES COMPORTAMENTAIS	ESCALA DE AVALIAÇÃO
1 - QUANTIDADE: eficiência na execução dos trabalhos dentro dos prazos previstos.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2 - QUALIDADE: precisão na execução dos trabalhos e economia de materiais.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3 - ORGANIZAÇÃO: mantém sua área limpa e arrumada, preocupa-se com conservação do instrumental. (INSTRUMENTO DE TRABALHO)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4 - CONHECIMENTO DO TRABALHO: auto suficiente na execução das tarefas do seu cargo.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5 - INICIATIVA E CRIATIVIDADE: capacidade e facilidade para iniciar por conta própria um trabalho, e apresentar novas sugestões.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6 - DESENVOLVIMENTO: aprende com facilidade, procurando conhecer tudo que se relaciona com o trabalho.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7 - FLEXIBILIDADE: capacidade de desempenhar outras funções.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8 - RELACIONAMENTO COM SUPERVISÃO: nível de diálogo, cooperação e entendimento para obtenção dos resultados da seção.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9 - RELACIONAMENTO COM COLEGAS: capacidade em manter harmonia e espírito de equipe.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10 - RESPONSABILIDADE: consciência dos deveres e cumprimento deles espontaneamente.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11 - SEGURANÇA: frequência com que pratica atos seguros e utiliza equipamentos de segurança.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12 - PONTUALIDADE: respeita os horários de trabalho.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CONTINUA NO VERSO

13 - ASSIDUIDADE: regularidade no comparecimento e permanência no local de trabalho.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14 - DISCIPLINA: obediência às normas de etiqueta e frequência-se com assento desordenado.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15 - EQUILÍBRIO EMOCIONAL: considerado a maturidade e o auto controle.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

DESTACAR: _____

PONTOS FORTES: _____

_____PONTOS FRACOS: _____

_____COMENTÁRIOS GERAIS: _____

ASSINATURA DO AVALIADOR: _____

DATA: ____/____/____

ASSINATURA DO AVALIADO: _____

DATA: ____/____/____

DE ACORDO (GERENTE DA SEÇÃO): _____

DATA: ____/____/____

OBS.: DEVOLVER A EHA - TREINAMENTO.

Anexo 4

Jornal do Sindicato de Brinquedos



JORNAL DO SINDICATO

Instrumentos Musicais e Brinquedos

ANO II - Nº 8 — SETEMBRO/88

ÓRGÃO OFICIAL DO SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE INSTRUMENTOS MUSICAIS E DE BRINQUEDOS DO ESTADO DE SÃO PAULO
Diretor Responsável: Nelson Marsale — Jornalista Responsável: Elisabete Santana

Nesta Edição:

—CONSTITUINTE—
Conquistamos significativos avanços na nova Constituição. Pág. 2

—CAMPANHA SALARIAL—
Já estamos preparando a nossa Campanha Salarial, junto com a Federação. Pág. 2

—ANTECIPAÇÕES—
Antecipações, além da URP, para trabalhadores de 13 empresas. Pág. 3

—NOVA URP—
Saiu a URP que reajustará os salários em setembro, outubro e novembro. Pág. 3

—INSALUBRIDADE—
Conheça como funciona e como deve ser aplicado o adicional. Pág. 4

—CAMPEONATO DE FUTEBOL—
Vamos organizar a torcida e participar do Campeonato Estadual. Pág. 4

—40 ANOS DE SINDICATO—
Envie fotos ou documentos antigos para uma exposição no Sindicato. Pág. 4

21,39%

SAIU A NOVA URP

SINDICATO
CONQUISTA
ANTECIPAÇÕES
EM
13 EMPRESAS

JORNAL DO SINDICATO

CONSTITUINTE

OS NOSSOS DIREITOS
ESTÃO GARANTIDOS

*Agora é para valer.
Depois de quase
dois anos de trabalho,
estão concluídas as votações na
Assembleia Nacional Constituinte.
Em breve, entrará em vigor
a nova Constituição brasileira.
O capítulo referente aos
Direitos Sociais foi votado
em segundo turno, concretizando
antigas reivindicações
da classe trabalhadora.
Os avanços foram muitos,
fruto da mobilização e pressão do
movimento sindical junto aos
constituintes, o que garantiu
importantes conquistas.
Alguns prazos e valores, porém,
serão regulamentados através
da lei complementar, como a
duração da licença paternidade
e o percentual da indenização
na demissão imotivada.
Conheça, agora,
os direitos de todos os
trabalhadores brasileiros
garantidos pela Constituição.*

JORNADA DE TRABALHO

A jornada semanal de trabalho passa a ser de 44 horas. Os companheiros que trabalham em turnos de revezamento ininterruptos terão jornada de seis horas diárias, o que possibilitará a criação de mais um turno, gerando emprego.

HORA EXTRA

A remuneração da hora extra deve ser superior em, pelo menos, 50% à da hora normal de trabalho.

INDENIZAÇÃO
COMPENSATÓRIA

A indenização, na demissão imotivada, será regulamentada pela lei complementar. Um acordo entre os constituintes estabeleceu que, transitoriamente, o percentual da indenização será de 40% sobre o FGTS.

FÉRIAS

As férias de 30 dias serão remuneradas com salário integral, mais um abono de um terço do salário.

SALÁRIO MÍNIMO

O salário mínimo será fixado pelo Congresso Nacional, de forma a preencher as necessidades básicas dos trabalhadores.

AVISO PRÉVIO

O aviso prévio será proporcional ao tempo de serviço e, no mínimo, de 30 dias.

SINDICATOS

Não poderá mais haver intervenções do Estado nos sindicatos. Além disso, os trabalhadores terão um único sindicato por categoria, na mesma base territorial.

DIREITO DE GREVE

A Constituição assegura o direito amplo de greve, competindo aos trabalhadores decidir sobre a oportunidade do movimento, inclusive nos serviços essenciais. A lei complementar definirá os serviços e atividades essenciais e disporá sobre o atendimento das "necessidades essenciais".

DIREITOS

TRABALHISTAS

Os direitos trabalhistas valerão por cinco anos, prazo em que o trabalhador que sofrer lesão poderá entrar na Justiça com ação reclamatória. Em caso de rescisão do contrato de trabalho, o prazo é de dois anos. Esse direito vale tanto para os trabalhadores urbanos, quanto para os rurais.

APOSENTADOS

Garantia da aposentadoria integral, com base no salário do contribuinte, 13º salário igual aos proventos de dezembro, reajuste dos benefícios para preservação do valor real; nenhuma aposentadoria ou pensão será inferior ao salário mínimo. Aposentadoria aos 65 anos para o homem e aos 60 anos para a mulher, na área urbana, reduzida em cinco anos na área rural.

120 dias de licença-gestante: NÃO À DISCRIMINAÇÃO

Além de todas essas importantes conquistas, a mulher trabalhadora brasileira teve uma importante reivindicação assegurada pela nova Constituição: 120 dias de licença remunerada para a gestante.

Porém, é fundamental que todos os trabalhadores permaneçam atentos, porque as empresas já estão tentando

burlar esse direito, deixando de contratar a mão-de-obra feminina.

Segundo dados do departamento econômico da Confederação Nacional da Indústria — que congrega somente os sindicatos e federações patronais —, o acréscimo na folha de pagamento que a ampliação da licença para a gestante

trará é de apenas 0,09%, o que não justifica essa discriminação.

Não podemos deixar que um direito conquistado com muita luta e que pode oferecer melhores condições no início da vida das nossas crianças, venha a se tornar mais uma dificuldade, a ser somada as tantas que já enfrentamos.



EXPEDIENTE

Órgão oficial do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Instrumentos Musicais e de Brinquedos do Estado de São Paulo. Av. Cesário Garcia 391, Brás. Fone: 264-0344. **Diretor Responsável:** Nelson Marinho. **Editor:** Waldi Salvadori. **Jornalista Responsável:** E. Sabino. **Santana (MTB 16.435).** **Produção:** SOLA Comunicação e Planejamento. **R. Genebra 237, Bela Vista. Fone: (011) 31-5538.** **Produção Gráfica:** Maria A. Bordini. **Arte:** Sra. Z. **Fotos:** Arquivo. **Composição, Montagem e Fotolito:** FAZ. **Permitida a reprodução total ou parcial, desde que a citada a fonte.**

FEDERAÇÃO

Os primeiros passos para a
Campanha Salarial

Os preparativos para a nossa próxima Campanha Salarial já começaram. O nosso Sindicato participou de um Seminário realizado na Federação, onde foram discutidas a pauta de reivindicações e as condições de levarmos em frente uma Campanha Salarial Unificada, reunindo trabalhadores de sindicatos de todo o Estado de São Paulo ligados a nossa Fe-

deração.

A organização de uma Campanha desse tipo, mobilizando milhares de companheiros, fortalece as negociações por melhores salários e condições de trabalho. E a participação dos trabalhadores é fundamental, discutindo e trazendo sugestões para o Sindicato. Afinal, é interesse de todos nós!

JORNAL DO SINDICATO

ANTECIPAÇÕES

VAMOS AMPLIAR
ESSA CONQUISTA

Todas as fórmulas de política salarial criadas pelo governo (reajuste semestral, gatilho, URP), só têm prejudicado os trabalhadores que, a cada dia que passa, vêm o seu poder de compra se reduzindo, de forma absurda.

Considerando a situação dos companheiros, empresa por empresa, o nosso Sindicato foi à luta, encaminhou as reivindicações e conquistou antecipações, além da URP, a partir de junho, julho, agosto e setembro em 13 empresas (veja no quadro).

Mas o trabalho não pára por aí. Todos os trabalhadores da nossa categoria estão sofrendo perdas em seus salários, e o Sindicato continua atento.

Vários ofícios, comprovando a defasagem entre a inflação e o reajuste pela URP, já foram enviados ao sindicato patronal, como o primeiro passo a ser dado na luta pela reposição.

Vitória na Giannini

Os companheiros que trabalham na Giannini saíram-se vitoriosos nessa luta. O Sindicato negociou com a empresa e conquistou um aumento real de 10% sobre os salários de todos os trabalhadores, a partir de 1º de agosto.

Precisamos estender essa conquista. É importante que cada companheiro converse com os colegas de trabalho, no sentido de nos mantermos unidos, junto com o Sindicato, para forta-

lecer ainda mais as negociações e conseguirmos a justa reposição das nossas perdas.

Qualquer dúvida, ou irregularidades com as antecipações entre em contato com o Sindicato — 264-0344.

EMPRESA	ANTECIPAÇÃO ALÉM DA URP	A PARTIR DE
Bixim	5%	Junho
Mimo	5%	Julho
Mimo	10%	Agosto
Risai	10%	Setembro
Risai	15%	Junho
Risai	15%	Julho
Risai	15%	Agosto
Big Toy	32%	Agosto
Casa Del Vacchio	17,84%	Agosto
Casa Del Vacchio	15%	Setembro
Armãos Del Vacchio	17,84%	Agosto
Armãos Del Vacchio	15%	Setembro
Elita	10%	Agosto
Carlos Gomes	20%	Julho
Glassite	10%	Agosto
Grow	5%	Junho
Grow	5%	Agosto
G.I.	10%	Agosto
Ma-Te-Co	10%	Agosto
Leão	10,95%	Julho
Leão	10,95%	Agosto
Leão	10,95%	Setembro

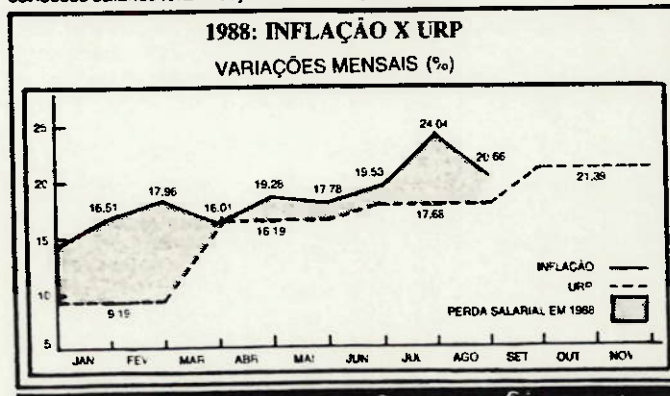
Política Salarial

A NOVA URP É 21,39%

O índice de inflação do mês de agosto ficou em 20,66%. Com isso, a URP (Unidade de Referência de Preços), que reajustará os salários nos meses de setembro, outubro e novembro é de 21,39%.

Como o valor da URP é fixado pela média da inflação dos últimos três meses, para corrigir os salários do trimestre seguinte, os trabalhadores continuam perdendo. De janeiro a agosto, o acumulado da inflação é de 300,72%, enquanto os nossos salários foram reajustados em

179,12%. Isso significa que a nossa categoria está com uma defasagem salarial da ordem de 43,56% (pelo IPC), segundo cálculos do DIEESE, comprovando que apenas a URP não basta para recompor o poder de compra dos nossos salários. O trabalho do Sindicato já resultou em antecipações em várias empresas, que precisam ser estendidas para todos os companheiros, como forma de fazer frente à brutal inflação que assola o País.



SETEMBRO 88

FIQUE DE OLHO!

OLHA O EXEMPLO...

Tem chefe na Estrela que está abusando da sua posição. Proíbe as funcionárias de conversar, para não desviar a atenção e, ao mesmo tempo, sobe na passarela e fica gritando com todos. Quando estão dentro da seção, eles próprios ficam "buzinando" no ouvido das trabalhadoras, fazendo o que não devem: desviando a atenção. Sena bom que o exemplo viesse de cima!

MUITA OUSADIA

A segurança feminina anda muito ousada. Que a revista em bolsas seja uma prática da empresa, dá até para engolir. Mas tirar os pertences particulares das trabalhadoras, colocando em exposição pública é demais!



NA MIRA

Se o comportamento dos chefes não melhorar, na próxima edição do nosso jornal serão publicados os seus nomes.

PAGAMENTO SACRIFICADO

Uma certa empresa está abusando da boa vontade dos companheiros. O pagamento sempre é feito fora do horário de expediente, abaixo de chuva e sol e, ainda por cima, os trabalhadores têm que ficar esperando do lado de fora, sujeitos a serem assaltados assim que peguem seu salário. Não é possível que, além de ganhar uma miséria, ainda tenhamos que ser submetidos a esse tipo de situação. O Sindicato já está tomando as devidas providências.

SAÚDE É CASO SÉRIO

Nessa mesma empresa os companheiros que ficam doentes precisam esperar até o horário de almoço para serem atendidos pelos médicos. Além disso, qualquer que seja o problema, os médicos nunca dão dispensa e mandam o doente de volta para o trabalho. Ninguém fica doente por querer. A saúde dos trabalhadores deve ser tratada com mais seriedade.



UM BOM EXEMPLO

Eis um bom exemplo a ser seguido. Na Lionela, uma parte do 13º salário saiu em junho (se antecipou à nossa Convenção), o almoço é gratuito e existe a distribuição de uma cesta básica, também gratuita. Um dos companheiros que batalha e ajuda o trabalho do Sindicato é o Mauro.

Jornal do SINDICATO — 3

JORNAL DO SINDICATO

FISCALIZE SEUS DIREITOS

O adicional de insalubridade

Os problemas de doenças do trabalho são comuns e graves no Brasil. Pela nossa lei, a insalubridade só existe depois que é feita uma perícia pelo Serviço de Higiene e Segurança do Trabalho — órgão da DRT —, diretamente no local de trabalho.

Depois de constatar a presença de problemas que ameaçam a saúde do trabalhador, a empresa é obrigada a adquirir equipamentos de proteção individual.

Porém, muitas empresas não distribuem e nem dão a devida instrução para que os trabalhadores utilizem esses equipamentos, que acabam servindo apenas para marcar presença no caso de fiscalização.

Além disso, a lei permite também que os patrões possam optar ou não pelo pagamento do adicional de insalubridade.

Na maioria, as doenças são graves e irreversíveis, ou seja, o adicional torna-se um trocado que, quase sempre, não dá nem para comprar os remédios.

Um direito

Mas, o que não podemos é permitir que as empresas deixem de respeitar o nosso direito. Sempre que o companheiro desconfiar das condições de trabalho, procure o Sindicato — que pode entrar com processos na Justiça do Trabalho e reclamar o pagamento do adicional da insalubridade.

Este valor é determinado em três faixas: grau mínimo, que corresponde a 10% do valor do salário; grau médio igual a 20%, e grau máximo, que representa 40% do valor do salário.

Com saúde não se brinca. O adicional de insalubridade é o mínimo a que temos direito. Se os patrões não o cumprirem por bem, irão respeitá-lo na Justiça.

Fiscalização

O nosso Sindicato está acompanhando de perto as fiscalizações da Secretaria do Trabalho, que está enviando técnicos para apurar condições insalubres e perigosas. Na próxima edição do Jornal do Sindicato, publicaremos os laudos técnicos e as empresas que serão obrigadas a pagar o adicional.

CAMPEONATO DE FUTEBOL

DEMOS DE LAVADA!

O XX Campeonato Estadual Intersindical de Futebol de Campo está caminhando a todo vapor. E já começou com uma vitória arrasadora de uma das equipes do nosso Sindicato, que deu 5 a 0 no time da Banespa Corretora.

O próximo jogo será realizado no dia 18 de setembro, domingo, contra o ABC Mercedes Benz, no campo 3 do CERET, às 9h. Vamos organizar a nossa torcida e comparecer aos jogos, dando aquela força à nossa equipe.

Mais esporte

E vêm aí os XII Jogos Metropolitanos do Trabalhador. As inscrições já estão abertas e deverão encerrar-se no próximo dia 16. Podem participar trabalhadores de ambos os sexos, com idade superior a 16 anos, nas modalidades vôlei, basquete, futebol de salão, natação e atletismo.

A abertura será no dia 2 de outubro, no CERET, e são destinados a associações desportivas classistas, agremiações de empresas da Capital e Grande São Paulo. Vamos participar e mostrar que de esporte nós também entendemos.



Esta é a nossa equipe que venceu de 5 a 0, dando início a uma campanha vitoriosa.

Jornal do SINDICATO — 5 de FEVEREIRO de 66

40 ANOS DO SINDICATO

VAMOS RESGATAR A NOSSA HISTÓRIA

No final do ano, o nosso Sindicato completará 40 anos de muitas lutas e conquistas. Constituir e manter uma entidade representativa, em uma categoria que enfrenta dificuldades cada vez maiores todos os dias, não é fácil.

Por isso, precisamos fazer com que a nossa história se torne mais conhecida e respeitada. E, para comemorar estes 40 anos, o Sindicato está organizando uma série de atividades, entre as quais uma exposição resgatando as nossas lutas, com a participação da categoria.

Os companheiros que tiverem qualquer material nesse sentido poderão ajudar muito na reconstituição da nossa história. Envie fotos, documentos antigos, cartas e tudo o que possa ser do interesse dos trabalhadores nas indústrias de instrumentos musicais e de brinquedos para a sede do nosso Sindicato — Av. Celso Garcia 391, Brás, CEP 03015.

O SINDICATO PRECISA DE VOCÊ!

Unir e organizar os trabalhadores para reivindicar melhores condições de vida e trabalho, e garantir novas conquistas. Esse é o trabalho do Sindicato, com a participação de cada trabalhador.

Tornando-se sócio do Sindicato e participando das suas atividades, você contribui para o fortalecimento da nossa categoria e o avanço das nossas lutas.

**SINDICALIZE-SE!
O SINDICATO É VOCÊ!**

Jornal da Oposição ao Sindicato de Brinquedos



JUNHO
1988

OPOSIÇÃO SINDICAL DOS BRINQUEDOS E INSTRUMENTOS MUSICAIS



VAMOS À LUTA !

1) REPOSIÇÃO DAS PERDAS DO NOSSO SALÁRIO

Vamos organizar a luta, para repor os 32,26% que perdemos de janeiro até 30 de junho. Na Estrela, as perdas são de 16,61 porque os companheiros conquistaram 13,42 entre abril e maio. Estas são as diferenças entre nosso salário de janeiro a junho. NÃO PODEMOS DEIXAR O TEMPO PASSAR, QUANTO MAIS CORREM OS DIAS, MAIS AUMENTA O ROUBO DOS PATRÕES!

2) DATA-BASE PARA 1º DE OUTUBRO

Com a data-base em 1º de outubro, receberemos o 13º e as férias já com reajuste. Do jeito que está, com a data-base em 1º de janeiro, o assalto sobre o nosso trabalho continua!

3) PISO SALARIAL-NÃO É PISO, É SUBSOLO!

O menor salário em nossa categoria, é de Cz\$ 12.899,47 para as empresas com até 100 empregados, e Cz\$ 14.511,90 para aquelas com mais de 100 empregados.

Pagar este salário é um CRIME CONTRA O SER HUMANO. Este crime é cometido pelos patrões em nossa categoria, e a diretoria imposta no nosso sindicato pelo Ministério do Trabalho, ASSINA EM BASTÃO desse crime. Segundo a Constituição do Brasil, NIN-

GUÉM PODE GANHAR MENOS QUE Cz\$ 52.000,00 até 30 de maio. É POR ESTE PISO QUE VAMOS LUTAR!

COMO FAZER PARA ENCAMINHAR AS REIVINDICAÇÕES

- 1) Conversar com os companheiros, seção por seção, e ver quem topa entrar na luta. **ATENÇÃO:** isolar os dedo-duros, cola boradores dos patrões. Este tipo de rato, que vá para o esgoto do patrão!
- 2) Ver com todos os companheiros, quais são os principais problemas dentro da fábrica. Em seguida, fazer a lista das reivindicações.
- 3) Assim que houver algumas pessoas interessadas na luta, procure a ATBDM - Oposição Sindical - para organizar a luta, com acompanhamento do nosso advogado!

CONFIRA SEU SALÁRIO

Para calcular o salário de junho, que será pago em julho, faça a seguinte conta:

$$\text{SALÁRIO DE MAIO} \times 1,1768 = \text{SALÁRIO DE JUNHO}$$

Este pequeno reajuste corresponde à URV deste mês, mas as perdas de 32,26% que tivemos desde janeiro, CONTINUAM!



OPOSIÇÃO SINDICAL BRIQUEADOS E INST. MUSICAIS

Para apoiar a luta da nossa categoria a **ATBIM - OPOSIÇÃO SINDICAL**, instalou-se na rua Canuto Saraiva, 795 - Múoca, SP CEP 03113, tel.: 273.5261. Escreva-nos sobre os problemas do seu trabalho, ou visite-nos. **TEMOS LÁ:**

- 1) **UM ADVOGADO:** para orientar os companheiros contra as tramóias dos patrões. Todas as quartas e sextas-feiras, das 16 às 19 horas.
- 2) **Um companheiro** para registrar o que está acontecendo na fábrica e entrar os companheiros com a **ATBIM** - todos os dias, das 15 às 19 horas.

O BRILHO DA ESTRELA

Quanto a Estrela gasta para produzir a **BARBY**, o **POGOBOL**, o **SNIF-SNIF**? Entre salários e matérias-primas, não deve gastar Cz\$ 500,00 POR PEÇA.

Mas no mercado, a **Barby** custa Cz\$... 3.550,00. O **Snif-snif** Cz\$ 5.000,00 e o **Pogobol** mais de Cz\$ 3.000,00. Esta diferença, entre o que os patrões gastam com a produção, e o preço final dos produtos **VAI PRO BOLSO DO PATRÃO**. Isto sem ele fazer nada, sem meter a mão na graxa. Por isso, os patrões são **PARASITAS**.

No ano de 1987, a **Estrela** teve um lucro líquido de Cz\$460 MILHÕES e investiu Cz\$ 1,5 BILHÕES. Tudo isso arrancado das nossas costas.

Esta é a inversão de valores na nossa sociedade: quem trabalha e produz, não tem valor; quem brilha são os parasitas. Esta situação só chegará ao fim, na hora que todo mundo esperear!

MORTE NA GULLIVER

Um companheiro eletricitista estava trabalhando nas instalações elétricas do no-

vo prédio do **Gulliver**, sem cinco de segurança. Sofreu um choque, desmaiou e morreu.

Esta morte é de responsabilidade dos patrões, que obrigam os trabalhadores a executarem serviços perigosos sem as mínimas condições de segurança.

Outro problema é que, quando os patrões mudaram de prédio, trocaram os horários **SEM CONSULTAR OS TRABALHADORES!**

Situações como estas acontecem, porque os patrões só pensam em **LUCROS**.

GLASLLITE PAGA MENOS

O restaurante, os uniformes e outras melhorias que existem na **Glasslite**, são resultado da luta dos companheiros, junto com a oposição, desde 1985 até agora.

Mas a **Glasslite** ainda é uma das empresas que paga o menor salário em nossa categoria. É só comparar. Então, companheiros, **VAMOS À LUTA!** As conquistas passadas mostraram o caminho!

KAPLAST, CADÊ O RESTAURANTE?

Além dos baixos salários e as péssimas condições de trabalho, esta empresa **NEM RESTAURANTE** tem! Café, os companheiros levam de casa!

Restaurante com comida boa, café e lanches, é um direito do trabalhador. Vamos pressionar os patrões, para eles tomarem **VERGONHA NA CARA** e deixarem de ser **UNHAS DE VACA!**

BANDEIRANTE ESTÁ FEDIDA

A comida na **Bandeirante** é ruim, está bichada e, além disso, os patrões deixam os banheiros **IMUNDOS**, para dificultar sua utilização.

Desta maneira, o mau cheiro empestia todo o ambiente. **PATRÃO QUE AGE ASSIM, É PORCO!**



Jornal do Sindicato dos Plásticos

Av Celso Garcia 4323 - Dirceu Brito, Felipe

PLASTILUTA

№ 110 - 26/09/88

GRUPO PLASTILUTA NAS
CATEGORIAS: TRABALHADORES NAS
INDÚSTRIAS DE PLÁSTICO E NAS
INDÚSTRIAS DE PAPELO E PAPELÃO
DIRET: Dirceu Brito
MANTENEDOR: Felipe
DIRETORIA: Dirceu Brito
DIRETORIA: Felipe

FILIADO A
CUT

Rua Dr. Nélio de Souza Oliveira 121 - Fátima - Tel. 273 526
Rua Ad. Negro 121 - Santa Amélia - Tel. 522 100
Rua Americana do Carmo Budapeste 211 - Centro - Tel. 32 412

Rua Celso Garcia 4323 - Mooca - Tel. 273 526
Rua V. G. 94 - Ipiranga - Tel. 273 526
Rua Veracruze 436 - Lapa - Tel. 267 536

DECIDIDO EM ASSEMBLÉIA, VAMOS ENCAMINHAR NOSSAS REIVINDICAÇÕES

Mais de 700 trabalhadores em assembleia definiram a pauta de reivindicações que vamos encaminhar aos patrões, bem como a nossa participação no ato unificado na Sé dia 30/09, as 19 horas para unificar a luta de todas as categorias que estão em Campanha Salarial.

REUNIÕES REGIONAIS

E para garantir as 36 horas e sábados livres, estamos convocando os companheiros dos turnos para as reuniões regionais nas subseções Moóca, Lapa, Santo Amaro, Tatuapé e Ipiranga, nesse domingo dia 02/10, as 9 da manhã.

Tá na rua e nas fábricas nossa Campanha Salarial Unificada/88. Cabe agora a cada um de nós a nossa quota de participação e atuação nessa luta.

**ATO UNIFICADO
NA SÉ**

DIA 30/09 (SEXTA) 19h

TOPO A
CLASSE TRABALHADORA
NUMA SÓ LUTA !!!

CONVOCAÇÃO NAS SUBSEDES
SAÍDA AS 18h - PARTICIPE!

36h. E SÁBADO LIVRE!

REUNIÕES REGIONAIS

DIA 02/10

(DOMINGO) 9 horas

NAS SUBSEDES

NÃO TEM NESTA CAMPANHA É

Definida a pauta de reivindicações que vamos encaminhar aos patrões, cabe agora a cada um de nós a atuação e participação na campanha salarial unificada/88 com o objetivo de conquistar o que nos é de direito.

São dezenas de reivindicações, onde destacamos e explicamos, nessas páginas, algumas delas. Entre nessa luta pois, não tem mágica, nessa campanha é você quem conquista. Vamos chegar juntos !



*REDUÇÃO DA JORNADA

Faz parte de uma das bandeiras principais da CUT e do nosso sindicato, lutar pelas 40 horas para o pessoal do turno fixo e as 36 horas para os turnos de revezamento. Por isso devemos jogar pesado nessa campanha salarial na questão da redução da jornada.

As 36 horas para os turnos de revezamento, por exemplo, justificam-se pelo desgaste físico e pelo prejuízo a vida normal do trabalhador que trabalha nessa condição, impedindo-o até mesmo de estudar e ter uma vida normal com seus familiares. Além disso, devemos considerar que, com a mesma máquina, ou seja, um único investimento, o patrão está faturando 3 vezes acima de um turno normal.

A criação de milhares de novos empregos é outro fator importante de nossa luta, tanto na busca da conquista das 36 horas para o pessoal de revezamento como das 40 para turno fixo.

*PISO SALARIAL DIEESE

Está previsto na Constituição brasileira que o trabalhador tem que ter um salário mensal que garanta sua sobrevivência e de sua família (mulher e dois filhos), com base numa cesta básica de alimentos, mais aluguel, lazer e vestuário.

O DIEESE, a partir desse item da constituição, divulga todos os meses quanto deveria ser o valor real do salário mínimo. Em agosto, por exemplo, esse mínimo deveria ser de Cz\$ 98.158,28.

Nada mais do que lógico então reivindicarmos o que está previsto em lei. Ou seja, queremos um piso salarial que nos é de direito e que nos dê um mínimo de condições de vida para nós e nossas famílias. E mais: que patrões e governo cumpram pelo menos as leis que eles mesmos criam.

*ESTABILIDADE

Os patrões, o governo e os dirigentes sindicais comprometidos com os interesses desses dois primeiros sempre se posicionaram contra a estabilidade no emprego. Dizem até que estabilidade é coisa para quem não quer trabalhar, para quem quer "encostar o corpo".

Eles só não dizem que a estabilidade é um meio do trabalhador poder se organizar e lutar pelos seus direitos nas fábricas, sem ter o fantasma do desemprego às suas costas. Claro, o que esse trio sinistro menos quer é que os trabalhadores tenham formas concretas de lutar.

PARTICIPE DAS REUNIÕES REGIONAIS DIA 02/10

MÁGICA!

VOCÊ QUEM CONQUISTA

*REAJUSTE MENSAL

Nas idas e vindas da política salarial do governo, onde quem sempre sai prejudicado é a classe trabalhadora, convivemos atualmente com a URP (Unidade de Referência de Preços), que reajusta os salários mensalmente com base nos cálculos da inflação de três meses atrás.

Nem precisa ser muito esperto para perceber que, com isso, nossos salários, a cada mês, perdem mais o seu poder de compra. Por isso reivindicamos reajuste mensal nos salários com base nos índices reais da inflação a partir de cálculos do DIEESE, sem manipulação do governo.

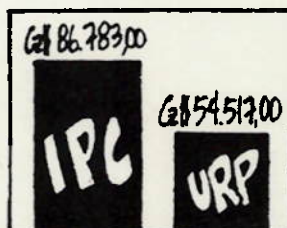
*CIPA LIVRE

São muitos os casos de tentativas de manipulação de CIPAs por parte dos patrões. Isso porque não lhes convém que estas funcionem exatamente como se deve, ou seja, voltada para a saúde e segurança dos trabalhadores.

Por isso, nessa campanha, devemos nos esforçar para garantir que a CIPA seja totalmente eleita e controlada só pelos trabalhadores. Não podemos mais permitir que patrão meta o "bedelho" em instrumentos de nossa defesa e interesse.

*126% DE AUMENTO

Para entendermos as perdas salariais de dez/87 a nov/88 compare o exemplo com um salário de 10 mil reajustado pela inflação (IPC) nesse período e esses mesmos 10 mil reajustados pela URP.



Até nov/88 nossas perdas vão chegar a quase 60%. Por isso reivindicamos essa reposição mais 15% de aumento real e mais a URP de dezembro, que acumulados somam 126%.

*FÉRIAS EM DOBRO

Para quem dá 365 dias de lucro para o patrão, nada mais justo que em suas férias tenha direito a um salário extra para ter condições de desfrutar de um passeio ou um mínimo de lazer.

Isso porque sabemos muito bem que só com o salário, a gente mal paga as dívidas de sempre. A constituinte, por sua vez, aprovou 1/3 do salário, e isso a gente sabe que é insuficiente.

Férias em dobro, pelo direito à vida com um mínimo de lazer.

*CRECHE PARA TODOS

Além dos tantos abusos e exploração a que somos submetidos, ainda somos obrigados a também sacrificar nossos filhos deixando-os sozinhos, ou sob os cuidados de terceiros.

Existem leis que prevêem creches nos locais de trabalho, todavia, os patrões estão sempre procurando formas de desrespeitá-las.

Nessa campanha salarial, devemos então exigir creche para os filhos dos trabalhadores, até a idade escolar, bem como meios concretos de exigir e garantir seu cumprimento por parte dos patrões.

**VAMOS
CHEGAR
JUNTOS**

DIRETO DA FÁBRICA DIRETO DA FÁBRICA DIRETO DA FÁBRICA

Plastiluta Nº 110

VAN LEER

QUE O VALE TRANSPORTE?

Já faz quase um ano que foi implantado o vale-transporte. Aquela lei do Sarney onde o trabalhador tem os seus gastos com condução para o trabalho custeado, o que passar de 6% de seu salário, pela empresa.

É claro que por traz disso tem um monte de mureta que vem a beneficiar as empresas no abatimento do Imposto de Renda e aos empresários de ônibus reajustando tarifas como e quando bem entenderem.

Porém, a estupidez e mesquinhez de alguns patrões fazem com que nem mesmo isso seja cumprido. Na Van Leer, por exemplo, bem como em várias outras empresas, não está sendo dado o vale-transporte.



Dia 15 de novembro próximo tem eleições para prefeitos e vereadores. E o que a gente tem a ver com isso? Para falar sobre isso, são necessárias algumas explicações a respeito do significado e do caráter das eleições.

Por exemplo, quem acompanhou a constituinte viu bem que dos 559 constituintes eleitos para elaborar a nova constituição brasileira, a grande maioria esteve voltada para a defesa dos interesses dos patrões nacionais e estrangeiros e do atual governo.

PLASTPEL

O GOLPE DO AVISO

Não assinem aviso prévio sem antes observar se a data de início do aviso e o seu término estão corretamente anotados.

Este lembrete é importante especialmente para os companheiros da Plastpel pois o Luís Schmidt está obrigando o pessoal demitido a assinar aviso prévio em branco.

Foi o que aconteceu com alguns trabalhadores e o resultado foi que esses companheiros acabaram não recebendo o aviso prévio. O sindicato, no entanto, entrou com processos contra a empresa.

Esse é mais um exemplo da capacidade de trapaça e tramagem dos patrões em cima dos trabalhadores. Vamos tomar cuidado e ficar bem atentos.

O ENCONTRO DOS PLÁSTICOS:

REAFIRMANO NOSSAS LUTAS



Trabalhadores representando dezenas de fábricas participaram do II Encontro da categoria realizado nesse último fim de semana em Caraguatatuba, na Colônia de Férias do sindicato.

Mais uma vez ficou marcada ali a disposição dos trabalhadores, junto com a diretoria do sindicato, em encaminhar as lutas e os desafios da categoria.

OLHO NA CAMPANHA

Nesse II Encontro, uma das tarefas e metas principais a serem encaminhadas diz respeito à sindicalização. Ou seja, vamos para as fábricas sindicalizar mais e mais companheiros.

O fortalecimento da campanha salarial/88 é um dos objetivos imediatos pois, além das conquistas que são muito importantes, tem o saldo organizativo da categoria para os diversos enfrentamentos que temos pela frente.

FIQUE SÓCIO DO SINDICATO

VOCÊ PRECISA DISSO!

...E A GENTE COM ISSO?

A formação do tal centrão bem como as várias notícias das "caixinhas" patronais aos constituintes para que fosse aprovado ou rejeitado o que eles quisessem nos dão bem a noção do que representam as eleições em 15 de novembro.

Ou seja, trata-se de jogo de interesses. Os interesses dos patrões e do governo de um lado com seus representantes nas Câmaras, nas Assembleias, nas prefeituras e nos governos e os nossos interesses de outro procuram eleger legítimos representantes da classe trabalhadora.

PLASTILUTA

Nº 109 - 19/09/88

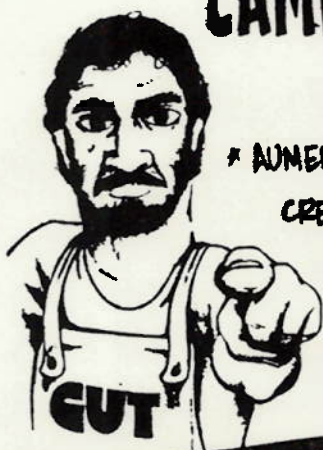
Rua Dr. Nicóla de Souza Queiroz, 141 - Fátima - Tel. 544.8914
 Rua Ada Negri, 121 - Santa Amélia - Tel. 522.1021
 Rua Amador de Castro Buonaduce, 315 - Centro - Tel. 411.4142

Rua Camilo de Sá, 100 - Mooca - Tel. 270.527
 Rua Ynga St. - Uranga - Tel. 273.3652
 Rua Jerônimo - 408 - Lapa - Tel. 266.5538

Órgão integrante do Sindicato dos Trabalhadores nas Ind. de Máquinas e Ferramentas da Prov. de Paraná
 Diretor: Raulino
 Mandelam C. Pontes
 Jônias L. Rossi
 Demis Santos

FILIADO A CUT

CAMPANHA SALARIAL 88 NÃO TEM MÁGICA



* AUMENTO REAL * REPOSIÇÃO DAS PERDAS * ESTABILIDADE
 CRECHE * REAJUSTE MENSAL E PISO SEGUNDO O DIEESE
 REDUÇÃO DA JORNADA (40 h - TURNO FIXO E 36 h - REVEZAMENTO)

QUEM CONQUISTA É VOCÊ!

ASSEMBLÉIA GERAL

**DIA 22/09 (QUINTA)
19 HORAS**

* PARA APROVAÇÃO DA Pauta de reivindicações

LOCAL: R. TAMANDARÉ, 348 (LIBERDADE) - HAVERÁ CONDUÇÃO NAS SUBSEDES.

Apesar de muitos falarem que a constituinte teve seus avanços, a verdade é que para nós tudo ficou na mesma. Ou seja, os camponeses continuam sem terra e os operários continuam sofrendo arrocho salarial e sem o direito de se organizarem livremente para encaminhar suas lutas.

Ao lado disso tudo temos a alta do custo de vida que faz com que, a cada dia que passa, nosso poder de compra vá diminuindo mais. Tem até super-mercados vendendo gêneros alimentícios à prazo!!

Isso não pode continuar assim. Portanto, você que sabe que a constituinte não resolveu nada e que, do jeito que vai o custo de vida, vamos acabar passando fome, você tem que participar da CAMPANHA SALARIAL. Afinal, nossas conquistas dependem da nossa organização.

TODOS À ASSEMBLÉIA NESTA QUINTA (22/09).

II ENCONTRO DA CATEGORIA

Dias 24 e 25 de setembro vamos realizar, em nossa colônia de férias em Caraguatatuba, o II Encontro da categoria. Para mais informações e inscrições, entre em contato com uma de nossas subsedes.

Esse é mais um momento onde os companheiros, junto com a diretoria do sindicato, vão encaminhar as lutas da categoria e reforçar a CAMPANHA SALARIAL/88. Não fique de fora. Participe

DIRETO DA FÁBRICA DIRETO DA FÁBRICA DIRETO DA FÁBRICA

COMPANHEIROS DA GOYANA

Há três anos a Goyana não entrega o extrato do FGTS aos companheiros. Em princípio, isso demonstra o desrespeito dessa empresa para com os trabalhadores, mas não é só isso: Como a gente pode ter certeza de que estão depositando nosso FGTS?

Mesmo porque, já é bastante conhecido da gente os constantes golpes de patrões que não depositam o FGTS e os trabalhadores só vêm a descobrir nos momentos em que a fábrica começa entrar em crise financeira pois, como sempre acontece, o primeiro calote é em cima da gente.

Assim, os companheiros da



Goyana e de todas as fábricas tem que, desde já, cobrar das empresas os extratos regulares do FGTS. O fornecimento desse extrato, aliás, consta inclusive como cláusula do nosso Acordo coletivo, portanto, vamos exigir o que nos é de direito.



NOSSA PARTICIPAÇÃO NA CAMPANHA SALARIAL

A Campanha Salarial é mais um momento importante de discussão e organização das mulheres em torno das suas reivindicações. A atuação das mulheres no movimento sindical ainda é muito tímida; um dos motivos é a dificuldade de participação das companheiras que, além de cumprir um horário de trabalho dentro das fábricas são as responsáveis pelas tarefas domésticas.

Essa dupla jornada de trabalho é um dos muitos problemas enfrentados especificamente pelas mulheres como a falta de creche, as cantadas por parte dos chefes, salário inferior ao dos homens pela mesma função, con-

trole das idas ao banheiro, teste de gravidez para admissão ao emprego e, o absurdo dos absurdos, a exigência de comprovação de esterilidade como critério para contratação.

Por isso, só o crescimento da organização das mulheres, a participação nas mobilizações da categoria, na Campanha Salarial, juntamente com o conjunto dos trabalhadores irá garantir o atendimento das nossas reivindicações e reforçará nossa luta pela construção de uma sociedade onde não exista mais exploração dos trabalhadores, homens e mulheres.

**FIQUE SÓCIO
DO SINDICATO**

VOCÊ PRECISA DISSO!

DIA 23/09 - 19 HORAS

DEBATE: A Mulher e a Sociedade.

VIDEO: O 1º Encontro de Mulheres dos Plásticos

LOCAL: Rua Ada Negri, 127 - Santo Amaro.

Plástiluta Nº 109 - 19/09/88

CONSTITUINTE SEM ILUSÕES COM MIGALHAS

Cadê os avanços na Constituinte que tanto falam por aí?

Reivindicamos 40 horas semanais, concederam 44; férias em dobro, concederam 30% de abono; estabilidade, não concederam nada; Reforma Agrária, conseguiram deixar o texto pior do que o estatuto da terra elaborado por Castelo Branco; saúde e educação, continuam como objetos de lucro de especuladores e não como obrigação do Estado, etc. etc. etc...

É a partir dessas migalhas que querem meter em nossas cabeças os "grandes avanços" da Constituinte. Por isso, a tarefa de cada trabalhador consciente é denunciar essa mentira e as limitações da constituinte que, no seu espírito principal, nos deixou quase na mesma situação de antes.

Mas não somente denunciar, pois mais uma vez ficou provado que só a luta organizada dos trabalhadores e capaz de arrancar as conquistas de que tanto necessitamos. Que tal a participação de todos na campanha salarial unificada para começar?

A POSSE

Em nossa assembléia do dia 22, vamos reafirmar nossa vitória nas últimas eleições e vamos consolidar a posse da diretoria eleita para continuar o trabalho de união, organização e luta da categoria.

Bibliografia

- 1 - AMATO NETO, João. Comentários sobre o livro: Autogestão-Uma Mudança Radical. São Paulo, FCAV, s.d. Apostila
- 2 - AMATO NETO, João. Comentários sobre o livro: Personalidade e Organização: O conflito entre o Indivíduo e o Sistema. São Paulo, FCAV, s.d. Apostila
- 3 - AMATO NETO, João. Novas formas de organização da produção (tecnologia de grupo, CCQ, análise de valor, KANBAN). São Paulo, FCAV, s.d. Apostila
- 4 - CHERNS, Albert. tradução do artigo: "Principles of Sociotechnical Design" . São Paulo, EPUSP, s.d., mimeo.
- 5 - CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo, McGraw-Hill, 1977
- 6 - DEJOURS, Cristophe. A Loucura do Trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho. 3 ed. São Paulo, Cortez-Oboré, 1988

7 - ELLENRIEDER, A. R. . O Conceito de Produtividade. São Paulo, Boucinhas & Campos, s.d.

8 - FLEURY, Afonso C. C. . Democracia no local de trabalho. São Paulo, FCAV, s.d. Apostila

9 - FLEURY, Afonso C. C. . Organização do Trabalho Industrial: um confronto entre teoria e realidade. Tese apresentada à Escola Politécnica da USP para obtenção do título de Doutor em Engenharia. São Paulo, 1978

10 - FLEURY, Afonso C. C., VARGAS, Nilton , organizadores. Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete casos brasileiros para estudo. São Paulo, Atlas, 1987

11 - FLEURY, Maria T. L. ; FISCHER, Rosa M. , coordenadoras. Processo e relações de trabalho no Brasil: movimento sindical: comissão de fábrica: gestão e participação: o modelo japonês de organização de produção no Brasil (CCQ e KANBAN). 2 ed. São Paulo, Atlas, 1987

12 - JURAN, J. M. . Motivacion. JURAN, J. M.; GRYNIA, F. M.; BINGHAM, R. S. . Manual de Control de la Calidad. 2 ed. Espanha, McGraw-Hill, 1983, cap. 18, pg. 511-552

13 - MAXIMIANO, A. C. A. . Introdução à Administração. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1985

14 - MOTTA, Fernando C. P. . Teoria Geral da Administração.
12 ed. São Paulo, Pioneira, 1985

15 - SALERNO, M. S. . Produção, Trabalho e Participação:
CCQ e KANBAN numa nova imigração japonesa. Dissertação
apresentada à COPPE/UFRJ para obtenção do título de Mestre
em Engenharia. Rio de Janeiro, 1985

16 - TOLEDO, J. C. . Qualidade Industrial. São Paulo,
Pioneira, 1987

17 - STELLMAN, J. M., DAUM, S. M. . Trabalho e Saúde na
Indústria. São Paulo, EPU e EDUSP , 1975