

**RELAÇÕES DE TRABALHO E RENDA SALARIAL EM DIFERENTES ELOS DA
CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL DE GOIOERÊ E AUTOMOBILÍSTICA DE
CURITIBA**

Sergio Bulgacov¹

Rua José Francisco Dalledone, 105 - Casa 6

CEP: 82200-250 Curitiba/PR Brasil

Fone: (41) 3360-4365 e 33604488

E-mail: s.bulgacov@ufpr.br

Camila Lopes Giovanini²

Rua Oyapock, 67 - Ap. 1031

CEP: 80050-450 Curitiba/PR Brasil

Fone: (41) 84047672

E-mail: camilalg@yahoo.com

¹ Universidade Federal do Paraná - UFPR

Programa de pós-graduação em Administração CEPPAD/UFPR

CEP: 80210-170 Curitiba/PR Brasil

² Universidade Federal do Paraná - UFPR

Departamento de Administração

CEP: 83601-140 Campo Largo/PR Brasil

Resumo

Este trabalho tem o propósito de identificar como o posicionamento das empresas, em diferentes elos das cadeias produtivas têxtil de Goioerê e automobilísticas de Curitiba, afeta aspectos das relações de trabalho, bem como a distribuição da renda salarial dos trabalhadores operacionais. Nesse contexto, procura-se caracterizar as cadeias produtivas e relações de trabalho com foco na mudança ocorrida nas últimas décadas, e enfatizar diferenças em

posicionamentos distintos dentro da cadeia produtiva. Por analisar duas cadeias produtivas, a pesquisa tem como delineamento um estudo múltiplo de casos. Considera-se, ainda, este estudo como qualitativo e descritivo-exploratório. Conclui-se com a investigação que há uma variedade de composições de relações de trabalho nas cadeias produtivas, o que limita o uso dicotômico de modelos de relações de trabalho. Revela-se ausência de regras de relações de trabalho no elo agrícola da cadeia têxtil. Por outro lado, identificam-se características homogêneas de flexibilização nos elos de produção da cadeia automobilística. Em ambas as cadeias, na relação entre diferenças entre elos e a renda salarial, os maiores salários estão concentrados na fabricação do produto final (ressaltando que essas atividades são consideradas como as que agregam maior valor à cadeia), bem como as menores médias foram encontradas nos elos mais primários anteriores à fabricação do produto final.

Palavras-chave: Cadeia produtiva. Elos da cadeia produtiva. Relações de trabalho. Organização do Trabalho. Distribuição da renda salarial.

Abstract

The present work is intended for identifying how the positioning of companies in different links of the textile and automotive supply chain in Goioerê and Curitiba respectively influences labour relation topics as well as the distribution of the blue-collar worker wage. In this context, is it attempted to characterize supply chains and labour relations by focusing on the transformation occurred over the last decades, and emphasize differences in different positioning in the supply chain. To analyze two supply chains, the methodology adopted is a multi-case. It is also considered a qualitative and descriptive-investigative study. The search results show that there is a considered variety of labour relation patterns, witch becomes the dichotomic labour relation standard restricted. It also show that in the first link of the textile supply chain – agriculture ones – the labour relations are little formal or non-existent. Instead, in the automotive supply chain it is verified that the production links hold flexible labour relation characteristics. In both supply chains, for the relation between position in different links and distribution wage, the highest wage averages are in the third link (end product assembly), while the primary links (before end product assembly) present lower wage averages.

Keywords: Supply chain. Supply chains links. Labour relations. Wage rate. Wage rate distribution

1 INTRODUÇÃO

Os estudos que retratam o desenvolvimento dos sistemas produtivos passaram por grandes reflexões durante a década de 90 e apresentaram considerações a respeito das mudanças no desenvolvimento da economia que ocorreram a partir da década de 60 e provocaram o surgimento de novas condições nacionais para o desenvolvimento das organizações. Para Mattoso e Pochmann (1998), essas condições constituem-se sobre uma economia complexa, dinâmica e integrada, com mercados desprotegidos, concentração de renda e sistemas de relações de trabalho impositivos.

Desses novos parâmetros, surgiram conseqüências para os processos produtivos e o trabalho. Para os processos produtivos, a busca de novas formas de integração entre sistemas e empresas demanda para as organizações abordagens que tornam mais intensa a influências entre elas (DUPAS, 1999).

Os estudos também abordaram a relação entre a nova ordem instalada na economia e as relações de trabalho, que aos poucos tomam novos rumos. Para as relações de trabalho, a ordem é de flexibilização, que surgiu somando-se ao modelo de relação de trabalho difundido até o momento: a organização científica do trabalho, ou seja, o modelo taylor-fordista (CATTANI, 1996). Dentro desse modelo, as organizações adotam formas mais flexíveis de jornadas de trabalho, de adaptação do funcionário às tarefas mais variadas e formas de remuneração diferenciadas das do modelo tradicional. Nesse sentido, este artigo busca compreender essa nova configuração das relações de trabalho em cadeias produtivas, que, formadas de organizações, são permeadas por novas características de relacionamento entre as empresas.

Como conseqüência da análise das relações de trabalho em ambas as cadeias produtivas, surge o tema distribuição de renda dos trabalhadores das empresas pesquisadas como reflexo das mudanças na estrutura produtiva e das relações de trabalho. Segundo Pochmann (2001), existe uma forte tendência de regionalização na repartição do trabalho no que diz respeito ao uso e a remuneração da mão-de-obra, visto que nas economias periféricas existem incentivos para se trazerem as atividades das transnacionais pelo baixo custo da mão-de-obra e da desregulamentação do mercado. Enquanto isso, nas economias centrais, estão concentrados os empregos vinculados à concepção do produto, marketing, pesquisa e tecnologia, com salários maiores e condições mais favoráveis de trabalho, impondo assim, às

regiões periféricas “limites à dinâmica dos bons empregos” e elevando, ao mesmo tempo, o “grau de desigualdade na distribuição da renda [...]” (POCHMANN, 2001, p.35).

A fragmentação das cadeias pela terceirização, franquias ou parcerias também contribui para diferenças na distribuição da renda. Em uma cadeia, existem empresas líderes e empresas que estão fragmentadas pela subcontratação ou terceirização com fraca ligação com as empresas líderes da cadeia, formando, assim, dois blocos. No primeiro bloco (das empresas líderes da cadeia), predomina a alta qualificação e os contratos formais. Já no segundo bloco, o que predomina é a informalidade e a baixa qualificação dos trabalhadores (DUPAS, 1999). Portanto, forma-se um contexto em que empresas de uma mesma cadeia produtiva, ocupando posições em diferentes elos, podem possuir diferentes padrões de relações de trabalho e diferentes distribuições de renda.

Finalmente, esta investigação se propõe a analisar de que forma a posição das empresas em uma cadeia produtiva (uma cadeia do setor têxtil, localizada em Goioerê - interior do Estado do Paraná - e outra do setor automobilístico, localizada na região metropolitana da capital do Estado do Paraná) afeta as relações de trabalho no nível operacional e a renda salarial de trabalhadores operacionais nos diferentes elos dessa cadeia produtiva, considerando as relações de trabalho e o modelo de integração entre empresas de uma mesma cadeia produtiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CADEIA PRODUTIVA E POSICIONAMENTO

A cadeia produtiva consiste em uma sucessão de estágios técnicos de produção e de distribuição, que devem estar alinhados com o mercado e com a demanda final em fases integradas (SELMANI, 1992). Trata-se de corrente de produção que vem desde a extração e manuseio da matéria-prima até a distribuição do produto final. As cadeias promovem mudanças que vão além das relações de logística e produção, afetando rearranjos de relações de emprego no mercado econômico (DUPAS, 1999).

O posicionamento da empresa dentro de uma cadeia é uma das características fundamentais para o entendimento das atividades constitutivas de uma dada seqüência produtiva (GALBRAITH, 2001; BATALHA, 1995). Pode-se observar dois focos de descrição de posicionamento:

- conforme o sequenciamento de atividades produtivas dentro de uma cadeia produtiva (GALBRAITH, 2001; BATALHA, 1995).

- conforme as forças produtivas de uma cadeia (FARIA, 2004a).

A primeira forma de identificação do posicionamento de uma organização trata de identificá-la pela posição da atividade produtiva a que ela pertence. Um dos modelos é o “modelo linear”, apresentado por Galbraith (2001). Para o autor, cada segmento da cadeia possui características próprias (ou centro de gravidade), divididos em posições de downstream (da extração à industrialização) e posições de upstream (da industrialização à comercialização). Cada ponto desta cadeia é chamado de elo (WOOD JR.; ZUFFO, 1998).

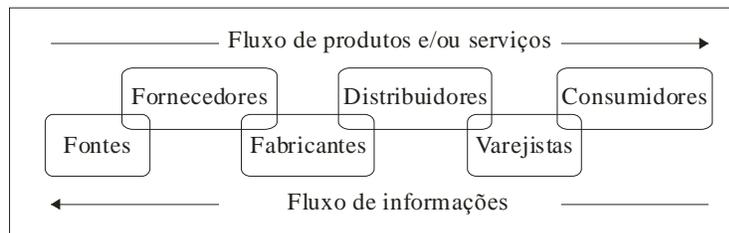


Figura 1 – Elos de uma cadeia produtiva
Fonte: Wood Jr. e Zuffo (1998)

A segunda forma de identificar o posicionamento das empresas é focada na localização das forças produtivas da cadeia. Segundo a figura 2, as atividades de um setor podem ser divididas conforme as forças produtivas desenvolvidas na cadeia produtiva. O primeiro deles é o chamado núcleo de desenvolvimento das forças produtivas; essas empresas trabalham em rede dentro da cadeia e é nelas que estão localizadas as atividades de ponta, os avanços tecnológicos norteadores da cadeia, as informações e o desenvolvimento (FARIA, 2004a). São as chamadas “atividades nucleares do desenvolvimento da cadeia produtiva” (FARIA, 2004a, p. 96). Nesse núcleo é onde está localizada a empresa líder, seus fornecedores e parceiros mais diretos.

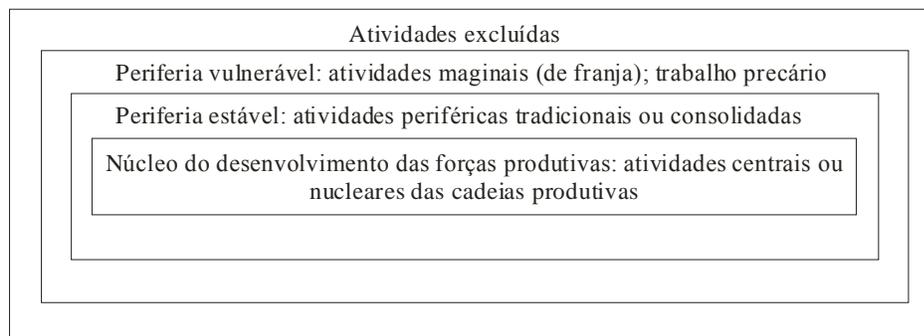


Figura 2 – Forças produtivas em uma cadeia produtiva
Fonte: Faria (2004a)

O segundo grupo é a periferia estável, composta por organizações com atividades consolidadas e tradicionais que dependem do desempenho dos setores de ponta, da concorrência externa e das variações nos juros. São as chamadas atividades tradicionais REAd – Edição 51 Vol. 12 Nº 3 mai-jun 2006

periféricas (FARIA, 2004a, p.97).

O terceiro bloco é a chamada periferia vulnerável, formada por atividades marginais ao centro da cadeia, “na franja do processo nuclear” (FARIA, 2004a, p.97). São atividades formais e informais de baixo conteúdo tecnológico (por exemplo, pequenas oficinas, artesanato, serviços domésticos). O quarto grupo é formado pelas atividades excluídas, ou seja, que não são inseridas na cadeia produtiva (FARIA, 2004a).

No núcleo central das cadeias, há um grande esforço seletivo de caráter eliminatório de organizações que não acompanham os padrões de competitividade definidos pela indústria líder (FERREIRA; PÁDULA, 2002). Em relação à sobrevivência e inserção das pequenas e médias empresas no sistema de cadeias produtivas, Dupas (1999, p.50) afirma que “[...] várias delas utilizando práticas informais, encontram espaço para se integrarem à lógica das novas cadeias produtivas, preservando uma condição relativa de competitividade e, portanto, de sobrevivência num mundo Global.” Portanto, as pequenas e médias empresas inseridas nesses setores das cadeias produtivas ficam à mercê das grandes corporações que escolhem entre elas um parceiro que fica vulnerável às regras estabelecidas por essas organizações.

Se há uma mudança na forma de organização das empresas, o empregado, de maneira sutil ou agressiva, também é afetado. No próximo tópico far-se-á uma breve explanação das mudanças nas relações de trabalho.

2.2 RELAÇÃO DE TRABALHO

Relação de trabalho pode ser definida como as interações que ocorrem entre os sujeitos durante o processo de trabalho, sejam elas objetivas ou subjetivas (FARIA, 2004a). Nesses termos, o trabalho envolve três conceitos diferentes que possuem características próprias: o processo de trabalho, a organização do trabalho e a relação de trabalho. De acordo com Faria (2004a), uma relação de trabalho capitalista diz respeito aos contratos, ao pagamento por meio de salário, relações sindicais e interações entre as estratégias gerenciais e as atividades que são executadas no processo de trabalho.

No período de crise econômica que vai de 1970 a 1980, o ambiente recessivo acabou por criar um grande impacto negativo sobre a demanda e as margens de lucro das organizações, levando as grandes corporações a uma nova reestruturação e racionalização de suas estruturas produtivas. Esse contexto levou à introdução de tecnologias poupadoras de mão-de-obra (POCHMAN, 2001). Além dessa tendência, houve ainda a chamada flexibilização do trabalho, mediante a contratação por tempo parcial e a busca por mão-de-

obra mais barata, que levou à transferência das cadeias produtivas para outros países (DUPAS, 1999). Para Castells (1998), ocorre a precarização das relações de trabalho com o advento da flexibilização e subcontratação.

Institui-se, portanto, um modelo administrativo chamado de modelo flexível. A formalidade do emprego consolidado na Revolução Industrial, com horários, salários e atribuições definidas, cede lugar à informalidade e à flexibilidade de tarefas, jornadas de trabalho e condições de trabalho (GASPARINI, 1996).

As principais mudanças apontadas por Dedecca (1997) estão localizadas na estrutura ocupacional, na jornada de trabalho e na questão salarial. Além dos três focos de mudança nas relações de trabalho acima citados, pode-se, ainda, verificar discussões sobre a qualificação do trabalhador (SINGER, 1999) e questões contratuais (Dedecca, 1997).

Em relação à qualificação, no modelo taylor-fordista, com a decomposição do trabalho em gestos fracionados e elementares, há uma destruição dos saberes do operário complexo (CORIAT, 1994), e, com isso, a formação de um operário desqualificado tecnicamente em relação a uma função mais completa. De acordo com Coelho e Delgado (2000), há também uma enorme disparidade educacional entre os dirigentes e os operários. De um lado, o ensino superior e um competente sistema de formação profissional para dirigentes e, de outro, o ensino básico precário para a maioria, quando não menos do que esse grau de escolaridade.

Com o modelo flexível, Pochman (2001) relata que, para os favoráveis ao novo modelo, as mudanças tecnológicas exigem a agregação de novas habilidades adicionais àquelas que o trabalhador já possuía, elevando o nível educacional dos trabalhadores (FERREIRA, 2000). Para os desfavoráveis, essas tarefas continuam sendo tarefas simples. O trabalhador é destituído de um saber profissional, que é transferido para as novas máquinas (FARIA, 2004b; FERREIRA, 2000).

No âmbito da organização das tarefas, Pochman (2001) cita três pontos-chaves de mudança trazidas pelo modelo flexível. O primeiro é a ampliação da quantidade de tarefas executadas pelo trabalhador e a rotatividade de funções, a chamada multifuncionalidade polivalente (POCHMAN, 2001). O trabalhador, acostumado a realizar tarefas fixas e repetitivas do modelo fordista, passa a ter a necessidade de exercer diversas funções e operar ou monitorar várias máquinas em razão da automação flexível, em que não há apenas uma linha de produção, mas sim *infinitas* linhas (ALBAN, 1999).

O segundo ponto é o aumento da autonomia na tomada de decisão, que reduz o nível hierárquico das organizações (GASPARINI, 1996; FERREIRA, 2000), promovendo um achatamento da pirâmide das organizações (FERREIRA, 2000). O terceiro aspecto é a

REAd – Edição 51 Vol. 12 N° 3 mai-jun 2006

formação de grupos de trabalho com capacidade de decisão sobre certos problemas e soluções imediatas no decorrer de uma operação em virtude da rapidez da circulação das informações (FERREIRA, 2000).

O período de vigência do modelo taylor-fordista, é marcado pela redução da jornada de trabalho para 8 horas diárias (CASTEL, 1995). O contrato-padrão de trabalho consolidado até o início das mudanças era, na maioria das vezes, de trabalho durante o período diurno (quarenta e quatro horas semanais), com horários fixos, de segunda a sexta-feira ou de segunda a sábado pela manhã (GASPARINI, 1996).

A mudança no modelo está na tendência à redução da duração da jornada de trabalho aliada a uma maior flexibilização dos horários de trabalho dessa jornada, tornando-se mais frequentes os trabalhos noturnos, em feriados e sem horários fixos (GASPARINI, 1996). Portanto, além da tendência de diminuição do tempo de jornada, são criados horários flexíveis ou variáveis em relação ao modelo-padrão taylor-fordista mais utilizado até então: tempo integral, período diurno, e horário fixo, de segunda a sexta ou de segunda a sábado.

Na composição salarial, uma das principais características do modelo taylor-fordista é a remuneração fixa, baseada em qualificações inerentes ao cargo e suas funções (MARTINS; VERIANO, 2004). Nesse modelo de remuneração, as características do cargo são facilmente identificadas, pois não há multifuncionalidade de tarefas e mudanças recorrentes na composição dos cargos (HIPÓLITO, 1997). Mantém-se a remuneração isolada dos resultados organizacionais. Em organizações em que a política salarial é baseada no tempo de serviço, por exemplo, os executivos recebem a gratificação no final, existindo ou não o lucro (MELO; CRIVELLARI, 1989).

Segundo Fleury (1980), o sistema taylor-fordista já previa o uso de incentivos financeiros aos empregados. Mas o objetivo era somente a fixação dos salários pela produtividade (BIRH, 1991) e não, por exemplo, na qualidade do produto como se vê no período subsequente. Portanto, os salários eram compostos, em sua grande maioria, por parcelas fixas. As parcelas variáveis são utilizadas para estimular o aumento da produtividade.

A flexibilidade na estrutura ocupacional, aliada à flexibilização das jornadas de trabalho, originou uma mudança nas normas salariais, pois se perde o padrão antes utilizado para calcular o salário – “combinação fixa entre ocupação e tarefas com jornada padronizada de trabalho” (DEDECCA, 1997, p. 57). Pedem-se, então, formas mais flexíveis e variáveis de remuneração. Ocorre, assim, uma tentativa de superação desse modelo, baseado na remuneração pelo cargo exercido, criando remunerações por habilidade ou competências do

ocupante do cargo, levando em conta as habilidades individuais do empregado e ainda o pagamento flexível por metas atingidas, a remuneração flexível (HIPÓLITO, 1997).

Outro fator propulsor de salários variáveis é a demanda por maior envolvimento dos funcionários no controle de qualidade da produção, participação em grupos de melhorias e identificação de defeitos (MARTINS; VERIANO, 2004), e, atrelada a isso, a maior necessidade de comprometimento destes com as metas e os resultados da empresa, que passa a ter meta de produtividade e de qualidade (POCHMAN, 2001).

Sobre o tipo de contratação, de acordo com Singer (1999), no modelo taylor-fordista os trabalhadores contratados por uma organização possuíam horários fixados por lei, sujeitos às regras e com predominância de contratos por tempo indeterminado (DEDECCA, 1997).

Além do contrato por tempo indeterminado, surgem outras formas de contratação resultantes da busca pela volatilidade de mercados, flexibilização de processos e menores custos de produção (HARVEY, 1989). O foco recai em atividades centrais com o objetivo de dispor de mão-de-obra conforme a necessidade do consumidor e do mercado (ANTUNES, 2003). Com isso, surge uma tendência de diminuição do emprego regular, favorecendo o uso do trabalho em tempo parcial, temporários ou subcontratação (HARVEY, 1989). Isso é demonstrado no modelo *toyota*, que funciona com um número mínimo de trabalhadores fixos, aumentando a produção por meio de horas-extras, contratos temporários ou subcontratação, de acordo com o que ocorre no mercado (ANTUNES, 2003).

2.3 DISTRIBUIÇÃO DA RENDA SALARIAL

Renda, para Smith (1983), é a remuneração de cada fator de produção, ou seja, aquilo que se paga pela sua utilização, em contribuição ao processo produtivo, nas suas palavras: “Qualquer renda provém desses três fatores” (SMITH, 1983, p.81). Nesse mesmo raciocínio, Smith (1983) continua a determinar quais são os tipos de renda (ou remuneração) existentes. De acordo com essa linha de pensamento, a renda obtida por meio do trabalho é o salário, chamado nesse artigo de renda salarial.

Os estudos sobre a distribuição da renda recebem uma grande atenção, representando um dos principais problemas sociais das economias mundiais, e, no Brasil, não é diferente. Já não é nova a informação de que esse é um dos grandes problemas sociais enfrentados pelo país (DUPAS, 1999).

A busca pela fragmentação das cadeias produtivas de empresas transnacionais, aliada à busca de mercados regulamentadores mais flexíveis, faz com que empresas transnacionais transfiram partes da cadeia que necessitam de trabalho intensivo e não qualificado para as REAd – Edição 51 Vol. 12 N° 3 mai-jun 2006

economias periféricas. De acordo com DUPAS (1999), a precarização do trabalho está ligada não só a termos referentes à contratação, à relação, à degradação salarial. Uma tendência dessa reestruturação é a diminuição de empregos formais diretos por cada unidade investida. Dependendo da rede da cadeia produtiva há um maior ou menor aumento de relações baseadas em baixos salários e trabalho informal. Esses fatores levaram a uma nova constituição da Divisão Internacional do Trabalho.

Ao mesmo tempo em que a nova Divisão Internacional do Trabalho impõe limites à dinâmica dos bons empregos, aos países pobres, ocorre, paralelamente, a elevação no grau de desigualdade na distribuição da renda entre as populações dos distintos grupos de países [...] (POCHMANN, 2001, p.35).

Pochman (2001) apresenta dois indicadores para demonstrar os primeiros resultados da nova Divisão do Trabalho para o Brasil: a renda *per capita* e as mudanças ocorridas nas características dos postos de trabalho. Segundo o autor, entre 1970 e 1980, a renda *per capita* brasileira sofreu aumento, e representava 36,01% da renda per capita dos centros produtivos mundiais, enquanto nos anos subseqüentes esse valor era de apenas 27%, representando retração. Ao mesmo tempo, o autor afirma que os postos de trabalho qualificados regrediram em 12,3%, enquanto as ocupações não-qualificadas cresceram 14,2%. Pode-se concluir que houve redução na renda, aliada a um aumento da geração de empregos não-qualificados, demonstrando uma possível relação direta entre qualificação e renda salarial do trabalhador.

3 METODOLOGIA

O principal objetivo desse trabalho é a exploração das possíveis relações entre o posicionamento das empresas, as relações de trabalho e distribuição da renda salarial no nível operacional dentro das duas cadeias produtivas (têxtil de Goioerê e automobilística de Curitiba), caracterizando o estudo como descritivo-exploratório.

Por analisar duas cadeias produtivas, a pesquisa tem como delineamento um estudo múltiplo de casos, nos moldes propostos por Yin (2001), onde os resultados não são generalizáveis estatisticamente (RIZZINI, 1999). O corte da pesquisa será transversal, o nível de análise é organizacional e a unidade de análise será a Cadeia Produtiva Têxtil de Goioerê e a Cadeia Automobilística de Curitiba.

O estudo é de caráter qualitativo por ser fundamentalmente formado pela interpretação dos dados coletados pelo entrevistador e por ser conduzido a partir do ambiente natural de onde o fenômeno ocorre (CRESWELL, 2003).

A população do estudo foram todas as empresas participantes das cadeias produtiva têxtil de Goioerê e automobilística de Curitiba. Para este estudo, foram selecionadas algumas

empresas de diferentes elos das cadeias produtivas por conveniência de acesso, ou seja, de forma não-aleatória.

Foram utilizados dados primários, coletados por entrevistas individuais e semi-estruturadas com gerentes de Recursos Humanos e Produção das organizações estudadas (cadeia A – 10 organizações, 10 entrevistas, cadeia B – 3 organizações, 6 entrevistas). O roteiro possuía um número de perguntas em conformidade com as categorias de análise pré-definidas, adaptando-se à formulação de perguntas adicionais (RIZZINI, 1999).

Para a distribuição da renda salarial, os dados foram coletados pelo levantamento da remuneração salarial média em cada empresa estudada nas cadeias produtivas, por meio de entrevistas semi-estruturadas com gerente de Recursos Humanos ou Administrativo. Para a cadeia produtiva automobilística de Curitiba, o dado da remuneração salarial média para o elo de montadoras de automóveis foi obtido por meio da base de dados da Relação Anual de Informações Sociais (Ministério do Trabalho, 2003).

As entrevistas foram analisadas por meio da definição de categorias de análise demonstradas a seguir no quadro 1.

Categorias	Subcategorias
Organizações do Trabalho	Natureza da Tarefa fixa e variável Trabalho individual ou em Grupo Autonomia para tomada de decisão
Qualificação	Exigência de experiência anterior Exigência de Grau de Escolaridade Treinamento
Jornada de Trabalho	Horas semanais Presença de Horários Atípicos
Contrato de Trabalho	Tipo de Contratação
Composição Salarial	Presença de Pagamento Flexível

Quadro 1 – Categorias de análise dos dados sobre relação de trabalho obtidos nas entrevistas

Fonte: primárias

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 POSICIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS NA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL

A cadeia produtiva têxtil de Goioerê tem os seguintes elos de posicionamento das atividades, segundo os modelos propostos por Wood Jr. e Zuffo (1998) e Galbraight (2001):

- Primeiro elo: fornecimento da matéria-prima.
- Segundo elo: produtores de insumo, como, fios, tecido para confecção, produtos para acabamento, serviços de tinturaria.
- Terceiro elo: produção do produto final, como, vestuário, barbante, tecido, revestimentos.
- Quarto elo: distribuição em atacado.
- Quinto elo: distribuição no varejo: pequenas lojas, sacoleiros.

O foco do trabalho concentra-se nos segundo e terceiro elos da cadeia. Somando-se a esses dois, o estudo desenvolve-se em menor escala no primeiro elo. Desses três elos, surge a distribuição do posicionamento das atividades produtivas (Wood Jr. e Zuffo, 1998) a seguir demonstradas, junto com o número de funcionários de cada empresa. Segue a figura para melhor representação do posicionamento das empresas dentro da cadeia.

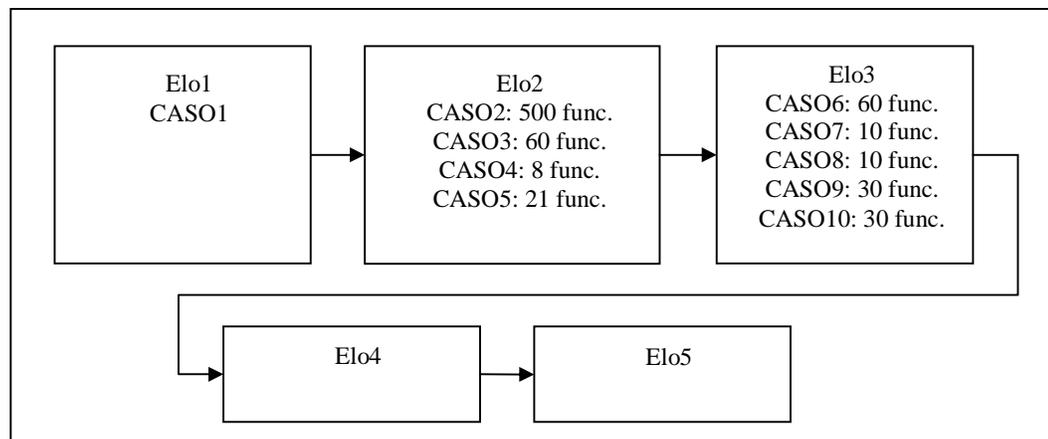


Figura 3 – Posicionamento dos casos estudados na cadeia produtiva têxtil de Goioerê
Fonte: primária

O primeiro caso é formado por produtores de algodão e estão localizados no primeiro elo da cadeia, de extração da matéria-prima. O segundo elo, de fornecedores de insumo, será formado por quatro empresas. A primeira delas (CASO2) é uma fiação, com 500 funcionários. A segunda (CASO3) é uma tinturaria, com 60 funcionários. A terceira (CASO4), uma tecelagem, com 8 funcionários e a quarta (CASO5), uma tecelagem, com 21 funcionários.

O terceiro elo é formado por cinco empresas: confecções com 60 (CASO6), 10 (CASO7), REAd – Edição 51 Vol. 12 Nº 3 mai-jun 2006

10 (CASO8), 30 (CASO9) e 30 (CASO10) funcionários, respectivamente.

Pode-se descrever, de acordo com o modelo de Faria (2004a), que, em relação à força produtiva do setor, essas organizações estão localizadas na periferia estável e na periferia vulnerável por não fazerem parte de redes, bem como não são centros de avanços tecnológicos. Com exceção dos CASO2 e CASO3, que são organizações mais industrializadas, as demais organizações possuem maquinário semi-industrial, no caso das confecções, ou equipamentos que já obtiveram avanço tecnológico, no caso, as tecelagens. Outra característica das periferias, referida por Faria (2004a), é a dependência das empresas de ponta. Todos os entrevistados do elo de produção final da cadeia, ou seja, as confecções, citaram que dependem do que é lançado nos grandes centros de produção para criarem suas coleções.

Também há a utilização de trabalho doméstico ou de pequenos grupos de costureiras, as chamadas facções, que realizam serviços esporádicos para essas empresas:

Se você colocar aqui dentro, você tem que contratar funcionários, férias, 13º. Então você, em casa, o pessoal que pega o pai, a mãe, a filha, hora vaga, de noite. Aqui paga por peça, daí (CASO9).

Em relação às facções, são mencionados o baixo conteúdo tecnológico e pouca especialização dessas organizações formais ou informais, característicos da periferia (FARIA, 2004).

O que acontece é que muitas vezes a gente manda pra fora também. Quando tá apurado principalmente camisetas promocional por causa de termos de qualidade. Como que é simples a gente manda pra fora (CASO6).

Nota-se que essa empresa envia seus pedidos para as organizações informais apenas em casos de produção que não demandam alta qualidade dos produtos.

4.2 RELAÇÃO ENTRE O POSICIONAMENTO NA CADEIA PRODUTIVA E AS RELAÇÕES DE TRABALHO

Quanto à relação do posicionamento das empresas da cadeia produtiva e as características das relações de trabalho observa-se que no primeiro elo da cadeia, ou seja, o de extração da matéria-prima, formada por trabalhadores rurais, encontram-se as relações mais precárias já que esses trabalhadores não possuem respaldo legal preconizado de modelo algum: *taylor-fordista* ou *flexível*, que muitas vezes já são considerados precários por vários autores (HARVEY, 1989; SINGER, 1999). Também não há maiores exigências de qualificação: não se exige grau de escolaridade, nem há treinamento e exigências de experiência anterior.

No segundo elo, as características são híbridas – ora flexíveis, ora *taylor-fordistas*. Para a organização de trabalho, as organizações dividem-se entre polivalência e fixação de tarefas. Há pouca presença de trabalho em grupo e pouca autonomia na tomada de decisão, características identificadas por Pochamn (2001) como *fordistas*. Para qualificação, o elo é formado por empresas que possuem pouca necessidade de experiência anterior e aprendizado prático, com pouco treinamento, o que é característico de tarefas simples e rotineiras, em que a qualificação exigida é pequena, segundo Birh (1991). A única exceção é a exigência de grau de escolaridade, que é a maior da cadeia produtiva. Aqui, observa-se que o grau de automatização é maior, corroborando a idéia de Touraine (1973) de maiores exigências de escolaridade. Porém, as exigências ainda são baixas: a maioria exige primeiro grau, ainda há organizações que não exigem experiência no elo da cadeia.

Quanto à jornada de trabalho, o elo é caracterizado pela flexibilidade: jornadas reduzidas e horários flexíveis e atípicos de acordo com as observações de Gasparini (1996). A contratação é caracterizada como *taylor-fordista*, já que as empresas contratam a maioria dos funcionários por tempo indeterminado (DEDDECA, 1997). Por fim, a composição salarial é formada de um salário mensal fixado de acordo com a função, característico do modelo *taylor-fordista*, tradicional, segundo Martins e Veriano (2004).

O terceiro elo possui características predominantemente *taylor-fordistas*. Em relação à organização do trabalho, há pouca autonomia para tomada de decisão (TAYLOR, 1971) e características de trabalho individual do modelo *fordista*, de acordo com Deddeca (1997). Porém, a maioria das empresas adota a polivalência de funções, o que é característico do modelo flexível, de acordo com Pochman (2001). Para a qualificação, não há exigências de grau de escolaridade e não há treinamento formal para as funções, característica esta semelhante ao segundo elo. Observa-se a presença de necessidade de experiência anterior na função. Para a jornada de trabalho, o elo possui características *taylor-fordistas*, de acordo com Gasparini (1996) e Deddeca (1997), com jornadas de 44 horas, turnos fixos e diurnos. A contratação no elo é feita por tempo indeterminado e a composição salarial é formada de parcelas fixas de acordo com a função.

4.2 DISTRIBUIÇÃO DA REMUNERAÇÃO SALARIAL MÉDIA AO LONGO DA CADEIA PRODUTIVA E A RELAÇÃO COM A QUALIFICAÇÃO EXIGIDA PARA OCUPAÇÃO DE CARGOS OPERACIONAIS.

A partir da média de distribuição da renda salarial obtida em cada empresa, pode-se

formular o valor médio de remuneração salarial obtido em cada elo da cadeia, conforme quadro abaixo.

	Primeiro Elo	Segundo Elo	Terceiro Elo
	CASO1	CASO2	CASO3
Valor médio de renda salarial/mês (em reais)	300,00	381,25	435,00

Quadro 2 – Médias de remuneração da cadeia produtiva têxtil de Goioerê
Fonte: Primária

O primeiro elo da cadeia, de extração da matéria-prima, no caso, o algodão, é formado pelas menores médias de remuneração salarial, de R\$ 300,00. Observa-se que, nesse mesmo ponto da cadeia, conforme já citado, há maior informalidade das relações de trabalho: os trabalhadores não possuem vínculos trabalhistas como contrato, jornada de trabalho preestabelecida e os benefícios trazidos por este vínculo: direito a férias, 13º, INSS, entre outros. Portanto, as menores médias coincidem com condições mais precárias de trabalho.

A maior média salarial está localizada no terceiro elo, formado por confecções de pequeno porte. Observa-se, nesse elo, que as características predominantes são *taylorfordistas*: contratos por tempo determinado, salários fixos sem pagamentos variáveis, maioria das empresas com jornadas de trabalho de 44 horas semanais, com horários fixos, diurnos e sem horários atípicos, trabalhos individuais, pouca autonomia para tomada de decisão.

Em contrapartida, o segundo elo, de fornecimento de insumos, possui médias mais baixas do que o terceiro elo e caracteriza-se por possuir características ora mais *flexíveis* - maior presença de redução de jornada de trabalho aliada à presença de horários atípicos, maior presença de pagamento *flexível* -, ora mais *tayloristas-fordistas* - pouca autonomia, contrato por tempo indeterminado, trabalho individual.

Portanto, conclui-se que, para essa cadeia produtiva, o elo que possui predominantemente características *taylorfordistas* apresenta as maiores médias salariais do que o elo que exibe características híbridas entre os dois modelos descritos.

Em relação à qualificação – experiência anterior na função, exigência de grau de escolaridade e necessidade de treinamento formalizado – pode-se chegar às seguintes conclusões. Analisando-se cada item estudado de qualificação, observa-se que, para o grau de escolaridade, tanto o elo que possui maiores médias de remuneração (o terceiro elo) quanto o que possui menores médias de remuneração (o primeiro elo) não exigem grau de escolaridade dos seus trabalhadores. O segundo elo é o que exige maior grau de escolaridade e, por sua vez, possui o segundo maior valor de remuneração salarial. Portanto, para este item da REAd – Edição 51 Vol. 12 N° 3 mai-jun 2006

qualificação, não se observa a relação citada por Pochmann (2001) em que cargos mais qualificados recebem maiores remunerações, pois o elo com maior exigência de grau de escolaridade não possui as maiores médias de remuneração.

Já para a necessidade de experiência, a relação de Pochmann (2001) é verificada. O elo que mais exige experiência anterior na função (o terceiro elo, de confecções) possui maiores médias de remuneração salarial. Verifica-se, também, que, para a exigência de treinamento formalizado, a relação indicada por Pochmann (2001) não é verificada, pois o elo com maior média de remuneração não promove treinamento formalizado a seus trabalhadores.

4.3 POSICIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS NA CADEIA PRODUTIVA AUTOMOBILÍSTICA

A cadeia produtiva automobilística de Curitiba estudada tem os seguintes elos de posicionamento das atividades, segundo os modelos propostos por autores Wood Jr. e Zuffo (1998) e Scavarda e Hamacher (2001), pela semelhança entre cadeias examinadas.

- Primeiro elo: fornecimento de insumos básicos: metal, plástico, vidro, etc.
- Segundo elo: fornecedor de peças, como, peças, equipamentos elétricos.
- Terceiro elo: indústria montadora de autoveículos.
- Quarto elo: distribuição e revenda no atacado.
- Quinto elo: cliente final.

O foco do trabalho está concentrado no segundo, terceiro e quarto elo da cadeia. Desses três elos, foi selecionada uma empresa de cada um para caracterização de parte da cadeia na região de Curitiba. O posicionamento das atividades econômicas (WOOD JR. e ZUFFO, 1998) está descrito na figura a seguir, juntamente com o número de funcionários de cada uma.

O primeiro caso está localizado no segundo elo, e, portanto, é um fornecedor de peças (para-choques), com 450 funcionários (CASO1). O segundo caso, uma montadora de veículos, está, portanto, localizada no terceiro elo e possui aproximadamente 2.700 funcionários. O terceiro caso é formado por uma concessionária, revendedora de veículos, com 100 funcionários, que está, conseqüentemente, localizada no quarto elo, de distribuição. Segue a figura para melhor representação do posicionamento das empresas dentro da cadeia. Em média, segundo os entrevistados, o percentual de trabalhadores operacionais é de 70%.

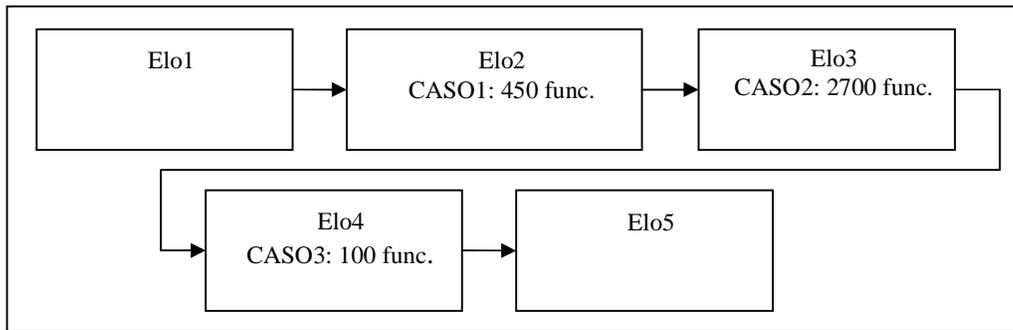


Figura 4 – Posicionamento dos casos estudados na cadeia produtiva automobilística de Curitiba
Fonte: primária

Pode-se descrever, de acordo com o modelo de FARIA (2004a), que, em relação à força produtiva do setor, essas organizações estão localizadas no núcleo de desenvolvimento das forças produtivas. Pois, nesse centro, estão localizados a empresa líder e seus fornecedores e parceiros, como é o caso das organizações estudadas: a empresa líder, a montadora de veículos, seu fornecedor e a concessionária.

Ainda nesse núcleo de produção, localizam-se as atividades de ponta e os avanços tecnológicos. Nas entrevistas com a concessionária, o entrevistado cita que seus funcionários são treinados de acordo com as novas tecnologias inseridas pela montadora. Em relação ao fornecedor, o entrevistado descreve que as melhores práticas das montadoras (inclusive a montadora estudada) são adotadas pela empresa:

a gente pega o que melhor a gente tem de cada uma (montadora) e implementa aqui (CASO1).

Também se observa o controle das informações e formulação de regras da empresa líder:

A gente tem um documento que é redigido pela Organização todos os anos e que tem todos os requisitos básicos que a concessionária tem que seguir. A nossa função é estar junto à concessionária verificando se todas essas ferramentas básicas de trabalho estão sendo aplicadas para que tenhamos um padrão único na rede: no Paraná, no sul, no norte do país (CASO3).

Nesse trecho, observa-se a transferência de regras da montadora a serem aplicadas pela concessionária, criando padrões de conduta. Revela-se grande preocupação no acompanhamento do desempenho da concessionária, sendo essa a principal característica da montadora na relação com a concessionária.

Sobre o controle desempenhado pela montadora nos funcionários da concessionária, cita-se, em uma das entrevistas, a participação da montadora na criação de perfis de funcionários a serem contratados pela concessionária, chegando até a participar de processos de seleção:

Muitas vezes a gente ajuda no processo de seleção [...] a gente, às vezes, tem indicação de pessoas para cargos [...] a gente participa, acompanha qual profissional tem a cara da organização (CASO2)

Observa-se que a participação ocorre para a contratação de funcionários nos padrões da montadora e não da concessionária. Além da disseminação dos padrões da montadora, segundo Ferreira e Pádula (2002), há um esforço seletivo para organizações que não acompanham os padrões de competitividade, observados pelos controles executados pelas montadoras na empresa fornecedora e na concessionária:

Cada carro que eu perco, eu tenho uma multa a pagar (CASO1).

De acordo com o entrevistado da fornecedora, as peças são fabricadas e dispostas em armários de acordo com o planejamento de produção da montadora. Se essa disposição de peças não for correta (um carro preto for montado com a peça vermelha, por exemplo), o fornecedor “perde” o carro que poderia ser montado corretamente e paga uma multa, demonstrando o controle de produção exercido pela montadora. Nota-se que a responsabilidade da montagem correta é transferida para o fornecedor.

Ainda no fornecedor, a montadora executa uma auditoria para avaliar padrões de processos de produção, sem que o fornecedor saiba ao certo o que está sendo avaliado:

É uma auditoria de verificação da qualidade do fornecedor. Você não tem noção de nada [...] eles no questionário deles não avaliam se aquilo é bom ou não para os padrões da montadora. Eles não passam se aquilo é bom ou ruim. Acaba sendo uma avaliação complicada (CASO1).

Na concessionária, o controle dos processos e seus resultados também é verificado e controlado pela montadora:

A qualidade dos nossos serviços é avaliada por uma pesquisa feita pela Organização com todos os clientes da concessionária. A fábrica tem os dados de todos os clientes e através de uma amostra faz uma pesquisa (CASO3).

Nota-se também outra característica do núcleo produtivo, citado por Faria (2004): o controle de informações. A montadora possui dados sobre todos os clientes da concessionária, possibilitando maior controle para execução de pesquisa de qualidade, que também é dirigida pela montadora. Outras formas de controle são referidas pela montadora em relação à concessionária, demonstrando grande preocupação com o resultado do trabalho da concessionária e, portanto, grande controle sobre essa:

A gente analisa vários fatores: a padronização da casa em si [...] a parte comercial, uma equipe suficiente e bem treinada [...] estoque adequado, número suficiente de veículos da Organização [...] e estar preconizando todas essas regras de trabalho” (CASO3).

4.4 RELAÇÃO DO POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS DA CADEIA PRODUTIVA E AS CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Neste tópico, faz-se a análise da relação do posicionamento das empresas da cadeia produtiva e as características das relações de trabalho. Nota-se a presença de grande homogeneidade de características de relações de trabalho para todos os elos. Nos dois primeiros elos estudados, fornecedor de peças e montadora, observa-se a presença maciça de características de flexibilização das relações: para a organização do trabalho, o modelo adotado foi de polivalência de funções, trabalho em grupo e maior autonomia para tomada de decisão. Segundo Pochman (2001), esses são os principais tópicos de mudança para a flexibilização.

A presença de contratação por tempo determinado, jornadas de trabalho reduzidas, horários atípicos de turnos e composição salarial com metas de resultados aliadas ao desempenho da organização são outras características de flexibilização, o que demonstra grande homogeneidade dos elos.

Para o elo 3 não foi diferente: as características são homogêneas, porém em grande parte *fordistas*. Para a organização do trabalho, verifica-se a presença de trabalhos fixos, individuais e com pouca autonomia, característico, segundo Pochman (2001) e Birh (1991), do modelo *fordista*. Também se verificam outras características do modelo, como o contrato por tempo indeterminado, jornadas fixas, de 44 horas semanais. O pagamento flexível apenas baseado na produtividade e no desempenho individual inclui-se no modelo *taylor-fordista*, de acordo com Harvey (1989).

Uma outra característica observada é justamente a localização das características flexíveis nos elos 1 e 2, que são industriais e que possuem grandes avanços de automatização. Estes avanços, por sua vez, foram viabilizadores do sistema *flexível* inserido pelo toyotismo, segundo Coriat (1994).

Em relação à qualificação, não se pode afirmar que maior automação traz maior qualificação, pois o primeiro elo é formado por uma organização automatizada, que exige experiência na função e o maior grau de escolaridade dos três elos; porém, possui treinamento de rápido conteúdo. Portanto, há características de maior qualificação das funções (exigência de experiência para a função e maior grau de escolaridade) e as características de funções simples, com baixa presença de exigências de qualificação – o treinamento fácil e pouco formalizado.

O mesmo acontece com o segundo elo, que apresenta características de baixa exigência de qualificação para as funções (sem exigência de experiência técnica na função e

REAd – Edição 51 Vol. 12 N° 3 mai-jun 2006

grau de escolaridade) e, ao mesmo tempo, possui o treinamento mais formalizado e abrangente dos três elos, o que sugere mais exigência de qualificação.

Ao comparar o primeiro elo (de características *flexíveis*) com o terceiro elo (de características *fordistas*), percebe-se que, em relação à qualificação, eles possuem as mesmas características: exigências de maiores graus de escolaridade e experiência anterior na função. Porém, mostram pouca valorização do treinamento. Isso demonstra que não há, para essa cadeia, como relacionar maior qualificação a um modelo de relação de trabalho.

4.5 DISTRIBUIÇÃO DA REMUNERAÇÃO SALARIAL MÉDIA AO LONGO DA CADEIA PRODUTIVA E A RELAÇÃO COM A QUALIFICAÇÃO EXIGIDA PARA OCUPAÇÃO DE CARGOS OPERACIONAIS.

Como há apenas uma empresa em cada elo, as médias usadas para cada elo serão as mesmas médias encontradas em cada caso, conforme quadro abaixo:

	Segundo Elo	Terceiro Elo	Quarto Elo
	CASO1	CASO2	CASO3
Valor médio de renda salarial/mês (em reais)	910,00	2.500,00	1.480,00

Quadro 3 – Médias de remuneração dos elos da cadeia produtiva automobilística de Curitiba
Fonte: primária

Tenta-se, neste momento, identificar algumas relações entre características das relações de trabalho e a média de remuneração encontrada em cada elo da cadeia produtiva. A maior média salarial encontrada está localizada no terceiro elo da cadeia. Observa-se que, nesse mesmo elo, encontra-se a empresa líder da cadeia, e que o caso estudado apresenta características *flexíveis*, sendo este último tópico insuficiente para levantar razões para maiores remunerações, já que a menor média salarial está localizada no segundo elo, e que também possui características *flexíveis* de relação de trabalho. O quarto elo, de características *fordistas*, encontra-se em posição intermediária em relação à média dos outros elos.

Em relação à qualificação – experiência anterior na função, exigência de grau de escolaridade e necessidade de treinamento formalizado – pode-se chegar às seguintes conclusões. Analisando-se cada item estudado de qualificação, observa-se que, para o grau de escolaridade, o elo que exibe maiores médias de remuneração (o terceiro elo) não exige grau de escolaridade dos seus trabalhadores. Portanto, para esse item da qualificação, não se

observa a relação citada por Pochmann (2001), em que cargos mais qualificados recebem maiores remunerações, pois o terceiro elo, da montadora, possui as menores exigências de grau de escolaridade e as maiores médias salariais.

O mesmo acontece com a necessidade de experiência anterior na função, pois o mesmo terceiro elo, que é único em não exigir experiência na função, revela as maiores médias salariais. Porém, para a subcategoria de treinamento, observa-se que o mesmo terceiro elo possui os treinamentos mais formalizados e abrangentes com a maior média salarial da cadeia, corroborando a relação indicada por Pochman (2001) de que cargos mais qualificados recebem maiores salários.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo o levantamento de alguns pontos da relação de trabalho, que, segundo os autores pesquisados, consiste nas principais mudanças do tema nos últimos tempos. Junto com esse objetivo, surge a meta de inserir essas características numa nova configuração organizacional, as cadeias produtivas, que divergem em relação à sua formação, às técnicas produtivas e de relacionamento.

Se há uma empresa líder, multinacional ou não, qual diferença entre suas relações e as de seus parceiros? Quais são as “regras” do jogo para seus funcionários? E, por último, quais são as implicações para a renda do trabalhador?

Muitos obstáculos foram encontrados para o fechamento correto das idéias: para a cadeia automobilística, apenas uma pequena parte estudada. Os dados sobre a renda do trabalhador operacional na montadora não foram divulgados pelos entrevistados, o que levou à análise por meio de dados secundários, através de dados do Ministério do Trabalho e Emprego. Contudo, algumas conclusões podem ser tomadas a partir das análises.

Sobre as relações de trabalho, verifica-se maior hibridismo na cadeia têxtil. Muitos entrevistados das empresas dessa cadeia nem ao menos sabem, por exemplo, que podem contratar por tempo determinado, e outros adotam regras de remuneração de acordo com o que as outras empresas da região adotam, verificando pouca relação do que acontece na produção, com as estratégias e as relações de trabalho. Já nas empresas da cadeia automobilística, há maior homogeneidade na composição das relações e maior interação dessas com as estratégias de produção das organizações. Os elos de fornecimento de peças e de montagem de automóvel são caracterizados pela flexibilidade das relações, enquanto o elo de revenda é caracterizado pela utilização de tópicos do modelo *taylor-fordista* na sua maioria. Uma das possíveis causas para essa diferença entre os elos seria a tecnologia adotada

nos dois primeiros elos, mais automatizada, propiciando a adoção dessas relações no campo do trabalho. Outro ponto seria a natureza do trabalho realizado na revenda: funcionários executam tarefas especializadas para cada problema, de maneira manual, cada qual com suas ferramentas, não havendo características de produção.

Em relação à renda, três tópicos foram levantados para análise: a diferença das médias salariais em diferentes elos das cadeias produtivas, a relação entre características da relação de trabalho dos elos das cadeias e a distribuição da média de renda salarial e dessa mesma média com a qualificação dos funcionários. Esse último tópico teve o objetivo de verificar a relação direta entre renda e qualificação citada por autores pesquisados.

Para as duas cadeias, na relação entre diferenças entre elos e a renda salarial, os maiores salários estão concentrados na fabricação do produto final (elo que possui as atividades que agregam valor à cadeia). Os resultados da pesquisa ainda demonstram que, para a cadeia produtiva têxtil, localizada na periferia do processo produtivo (as organizações não trabalham em rede, possuem maquinários semi-industrializados e de baixa tecnologia), empresas localizadas no elo primário - de características agrícolas - possuem menores médias salariais para trabalhadores operacionais. Na cadeia automobilística, as menores médias de renda salarial estão localizadas no segundo elo, de produção de insumos para montagem de automóveis. Portanto, nas duas cadeias produtivas, as menores médias foram encontradas nos elos mais primários ou anteriores à fabricação do produto final.

Para a relação entre a renda salarial e as relações de trabalho dos elos, verifica-se que, para a cadeia têxtil, o elo agrícola possui relações de trabalho pouco formalizadas ou ausentes, bem como as menores médias de renda salarial. Já o terceiro elo (produção final) possui características mais homogêneas de trabalho – *Taylor-fordistas* – e as maiores médias salariais da cadeia produtiva. Portanto, para este caso, quanto maior homogênea as relações de trabalho, maiores as médias de renda salarial.

Já para a cadeia automobilística, observa-se que, as maiores médias salariais estão localizadas no terceiro elo (de fabricação ou montagem do produto final) e que este possui características flexíveis de relação de trabalho. Porém, o segundo elo possui as menores médias salariais e também é dotado de características flexíveis de trabalho. Esse último tópico torna-se insuficiente para levantar razões para maiores remunerações, já que, tanto o elo que possui maior média salarial quanto o que possui menor média salarial são dotados de características *flexíveis* de relação de trabalho. Portanto, para este caso, a suposição de que a *flexibilização* das relações é uma ferramenta de aumento de salários torna-se inexistente.

Com referência à qualificação, chega-se a poucas afirmações sobre a relação direta da renda. Na cadeia têxtil, revela-se que para os trabalhadores rurais, localizados no primeiro elo, as qualificações exigidas são mínimas e, conseqüentemente, seus salários são menores. Porém, quando se analisam os outros dois elos, de características industriais, essa relação não se confirma, com exceção da exigência de experiência anterior na função. Nesse caso, o terceiro elo, de confecção, que necessita de experiência para contratar funcionários, tem média de remuneração menor. Nos outros itens pesquisados, a relação não se configura.

Já a cadeia automobilística tem características distintas. A relação de maior renda para maiores exigências de qualificação é verificada apenas para o treinamento: o segmento da cadeia que possui treinamento formalizado apresenta maiores rendas salariais. Porém, para esse mesmo elo, a exigência quanto ao grau de escolaridade e a experiência na função são mínimos, o que demonstra uma relação indireta. Observa-se também que a maior exigência quanto a grau de escolaridade se encontra no elo que possui menor renda salarial. Portanto, a relação direta entre renda e qualificação somente foi verificada para os tópicos experiência anterior, no caso da cadeia têxtil, e treinamento, no caso da cadeia automobilística.

Este trabalho abre caminhos para futuras pesquisas acadêmicas que agreguem conhecimento sobre as relações de trabalho e renda salarial estabelecidas numa dada cadeia produtiva. São sugeridos os seguintes temas:

- A realização de trabalho que levante os dados sobre relação de trabalho com os empregados para verificar veracidade de fatos;
- Estudos de caso em profundidade em menor número de temas sobre relação de trabalho (apenas sobre jornada de trabalho ou apenas sobre organização do trabalho);
- O controle de empresas líderes nas relações trabalhistas de suas parceiras;
- A relação entre tecnologia e qualificação;

Às organizações, ou seja, aos empresários – tanto de grandes corporações quanto de pequenas e médias empresas nacionais – recomenda-se atenção especial às regras legais preconizadas em favor do trabalhador. Na cadeia produtiva têxtil de Goioerê, percebeu-se que, muitas vezes, empresários ou gerentes não sabiam da existência de algumas regras e coordenavam suas organizações pela imitação do que ocorre nos pares ou concorrentes, restando uma reprodução consideravelmente restritiva. Na cadeia produtiva automobilística, identifica-se que as regras são estabelecidas pelo fruto de análises mais complexas que envolvem a legalidade e os fatores técnicos envolvidos, o que garante ao trabalhador maior

manutenção de seus direitos. Recomenda-se, portanto, um estudo futuro que envolva dirigentes e funcionários em uma reflexão sobre os métodos adotados no campo do trabalho em favor de altas produtividades.

Em tempos em que se discutem os rumos que as leis e outras regras que regem o trabalho estão adquirindo, este trabalho tem sua importância no levantamento de questões que mostram a impossibilidade de caracterizar todas as empresas em um ou outro modelo. Essas características das relações de trabalho demonstram-se mais homogêneas e formais em cadeias produtivas mais integradas (automobilística), com a presença de multinacionais e líderes de produção. O que há, também, é uma tendência, ora a caminho da informalidade e de subcontratações menores – no caso da cadeia têxtil – ora a caminho da *flexibilização* por intermédio de terceirizações maiores - no caso da cadeia automobilística.

Na discussão sobre novas estruturas produtivas, nota-se que os estudos acadêmicos de Administração privilegiam pesquisas sobre estratégias adotadas por cadeias produtivas mais solidificadas em suas relações e com maior ligação entre empresas. Existe um descaso para com os trabalhos acadêmicos que demonstram a realidade da grande maioria das organizações no Brasil (pequenas e médias organizações) que não sabem o significado de um arranjo produtivo ou de um planejamento formal e que, mesmo assim, são *proprietárias* de fontes férteis de estudos, tais como a experiência, a reprodução dos modelos e o conhecimento tácito adquirido.

Este trabalho também busca servir de alerta para a exclusão de micro, pequenas e médias empresas do contexto de elaboração dos estudos empresariais e acadêmicos. Estas mesmas empresas são obrigadas, na sua grande maioria, a apenas sobreviverem sem usufruírem do conhecimento, dos benefícios e do planejamento que é disseminado ora por universidades ora pelas grandes empresas das cadeias de produção espalhadas pelo Brasil, limitando sua colaboração para com a economia brasileira.

REFERÊNCIAS

- ALBAN, M. Automação flexível: o caso do taylorismo-fordismo e a supremacia. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 6, p. 71-82, maio/ago. 1999.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?:** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do trabalho no mundo. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2003.
- BATALHA, M. O. Cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.30, n. 42, p.43-50, 1995.
- REAd – Edição 51 Vol. 12 Nº 3 mai-jun 2006

- BIHR, A. **Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise.** São Paulo: Boitempo Editorial, 1991.
- CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica sobre salário.** São Paulo: Vozes, 1995.
- CASTELS, M. **La era de la información: Economía, Sociedad y Cultura.** v.1 “La Sociedad Red”. Madrid: Alianza Editorial, 1998.
- CATTANI, A. D. **Trabalho e Autonomia.** Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.
- COELHO, F. de S.; DELGADO, D. M. A educação técnico-profissionalizante no Brasil, entre o fordismo/taylorismo e o pós-fordismo: evolução, características e desafios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- CRESWELL, W. J. **Reserach design qualitative, quantitative and mixed methods approaches.** California: Sage Publication, 2003.
- DEDECCA, C. S. As ondas de racionalização produtiva e as relações de trabalho no capitalismo avançado. **Economia e Sociedade**, Campinas, n. 9, p. 49-67, 1997.
- DUPAS, G. **Economia global e exclusão social.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- FARIA, J. H. de. **Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações.** Curitiba: Juruá, 2004a. v. 1
- _____. _____. : fundamentos. Curitiba: Juruá, 2004b. v.2.
- FERREIRA, J, M. Novas Tecnologias e Organização do trabalho. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 19, p. 91-107, 2000.
- FERREIRA, G; PÁDULA, C. A. Gerenciamento de Cadeias de Suprimento: novas formas de organização na cadeia de carne bovina do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, p.167-184, 2002.
- FORD, H. **Os princípios da prosperidade.** Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1964.
- GALBRAITH, J. R. Planejamento estratégico e de organização. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 133-140.
- GASPARINI, G. **Tempo e Trabalho no Ocidente.** Chanlat, J. F (Coord.): O indivíduo nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.
- HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna.** São Paulo: Editora Loyola, 1989.

HIPÓLITO, J. A. M. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

MARTINS, S. S.; VERIANO, C. E. A remuneração flexível como componente da gestão de salários. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, p. 22-33. Edição especial Minas Gerais. 2004.

MELO, M. C. de O.; CRIVELLARI, H. M. T. Saber fazer: implicações da qualificação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 29, p. 47-62, abr./jun.1989.

FLEURY, A. C. Produtividade e organização do trabalho na indústria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 20, p. 19-28, jul./set. 1980.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Relação Anual de Informações Sociais – RAIS. Base de Dados, competência:2003. CD-ROM.

POCHMANN, M. **O Emprego na Globalização: A Nova Divisão Internacional do Trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001. (Mundo do Trabalho).

RIZINI, I. **Pesquisando: guia de metodologias de pesquisa para programas sociais**. Rio de Janeiro: USU Ed. Universitária, 1999.

SCAVARDA, L. F. R.; HAMACHER, S. A evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 201-219, maio/ago. 2001.

SELMANI, Y. **Analyse de Flux Physique de Bois a L'Interieur de La Filiere. École Nationale du Genie Rural des Eaux et des Forest – ENGREEF**. Nancy: [s/n], 1992.

SINGER, P. A crise das relações de trabalho. In: NABUCO, M. R. e CARVALHO NETO, A. **Relações de trabalho contemporâneas**, Belo Horizonte: IRT, 1999.

SMITH, A. **As Riquezas das Nações**. São Paulo: Abril, 1983. (Os Economistas, v.1).

TAYLOR, F. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1971.

TOURAINÉ, A. **A organização profissional da empresa**. In: Friedman, G.; Naville, P. Tratado de sociologia do trabalho. São Paulo: Cultrix, Vol. I. 1973.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

