

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC
CENTRO DE ARTES - CEART
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN - PPG DESIGN**

BRUNA MARINA BISCHOFF

**MACROERGONOMIA NA CADEIA DA MODA: DIAGNÓSTICO DE
COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS COM FABRICAÇÃO DESCENTRALIZADA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Design, da Universidade de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Design.
Orientador: Prof. Dr. Murilo Scoz

**FLORIANÓPOLIS - SC
2018**

B621m Bischoff, Bruna Marina

Macroergonomia na cadeia da Moda: diagnóstico de comunicação em empresas com fabricação descentralizada / Bruna Marina Bischoff. - 2018.
355 p. il. ; 29 cm

Orientador: Murilo Scoz

Bibliografia: p. 131-133

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Artes, Programa de Pós-Graduação em Design, Florianópolis, 2018.

1. Ergonomia. 2. Indústria têxtil. 3. Terceirização. I. Scoz, Murilo. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design. III. Título.

CDD: 620.8 - 20.ed.

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Alice de A. B. Vazquez CRB 14/865
Biblioteca Central da UDESC

BRUNA MARINA BISCHOFF

MACROERGONOMIA NA CADEIA DA MODA: DIAGNÓSTICO DE
COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS COM FABRICAÇÃO DESCENTRALIZADA

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Design do Centro de Artes (CEART),
da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Design.

Banca Examinadora

Orientador:

Prof. Dr. Murilo Scroz / UDESC

Membro:

Prof. Dr. Elton Moura Nickel / UDESC

Membro:

Profa. Dra. Giselle Schmidt Alves Diaz Merino / UFSC

Florianópolis, 30 de julho de 2018

Dedico àquilo que está por vir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, à avó Elsa, aos meus pais Telmo e Denise, à irmã Joana, aos tios Beto e Lígia, à toda a minha família e aos grandes amigos que me acompanham, em especial aos queridos Mia, Francesco, Lizzie, Raquel e Ricardo. Sei que sempre posso contar com amor, parceria, apoio, conforto, e consolo, de todos eles.

Destino um agradecimento especial ao meu orientador Prof. Dr. Murilo Scoz, por sempre estar presente oferecendo conselhos, paciência, dedicação e confiança. O considero um exemplo como docente e como ser humano, sempre íntegro e generoso, o tenho para a vida como modelo em quem me espelhar.

Também agradeço às companheiras do grupo de pesquisa NEST, Bruna e Carol, e aos demais professores, funcionários e colegas do Curso de Pós-Graduação em Design da UDESC pelos valiosos conhecimentos e experiências compartilhados.

Quero ressaltar a dificuldade de estabelecer parcerias entre a universidade e empresas privadas na área da moda e do design. Por isso, fui muito obrigada às três empresas que aceitaram participar desta pesquisa abrindo suas portas sem medo de apoiar o desenvolvimento do ensino e da pesquisa deste país, tão necessitado neste sentido.

Finalmente, sou grata também à UDESC e ao PPG DESIGN, por proporcionarem acesso à educação gratuita e de muita qualidade. Além de oferecerem o Programa de Bolsas de Monitoria de Pós-Graduação (PROMOP), benefício concedido a mim ao longo do último ano do mestrado, que foi essencial para minha permanência no programa.

“Moda não é sobre o excesso. É sobre o essencial.”

“Mudamos nosso conceito de valor sobre uma peça ao entender o trabalho que ela deu para ser feita.”

Marina de Luca
@fash_rev_brasil

RESUMO

Esta pesquisa inicia com a percepção de que existem alguns problemas de comunicação dentro da cadeia industrial têxtil de moda, principalmente entre os setores da criação, que desenvolve e projeta novos bens de consumo, e o da produção, que efetivamente constrói tais produtos em grande quantidade e em linha de montagem. Após pesquisas em fontes bibliográficas científicas, constatou-se que esta percepção pode ser considerada uma realidade no dia-a-dia de muitas empresas, principalmente para as que terceirizam total ou parcialmente a sua produção. Assim, este trabalho realiza uma pesquisa para que se possa entender qual a relação dos problemas no processo de comunicação na cadeia produtiva da moda que terceiriza parte de sua produção e a manutenção dos níveis de qualidade. A comunicação, então, representa a variável independente e, a qualidade, a dependente. Como hipótese acredita-se que existem práticas que podem atuar efetivamente na prevenção de problemas na comunicação em decorrência da descentralização da produção proporcionando a manutenção dos níveis de qualidade dos produtos na cadeia produtiva têxtil. Por fim, o objetivo desta pesquisa, trata de identificar as práticas que previnam a ocorrência dos problemas de comunicação entre os departamentos de criação e produção no processo produtivo descentralizado da indústria da moda, utilizando o método MAS: Análise Macroergonômica da Estrutura. Ao todo, três empresas do estado de Santa Catarina participaram desta pesquisa, e se desenvolveram análises comparativas entre elas segundo as ferramentas do MAS, que permitiram a comprovação da hipótese. O resultado apontou que formalização, rotina e condutas bem enraizadas contribuem para a elevação da qualidade da comunicação, assim como ações de prevenção que limitam dúvidas sobre processos. A aplicação deste método forneceu, também, valores numéricos sobre cada uma das empresas, que podem vir a servir como direcionamento para futuras decisões estratégicas organizacionais. Assim, pode-se dizer que esta pesquisa atingiu seu objetivo satisfatoriamente.

Palavras-chave: Macroergonomia. Ergonomia Organizacional. Design. Indústria Têxtil. Terceirização.

ABSTRACT

This research begins by the perception that there are some communication problems within the fashion textile chain, especially among the sectors of creation, which develops and designs new consumer goods, and the production sector, which effectively builds such products in mass production and assembly line. After a scientific bibliographical research, it was verified that this perception can be considered a reality in many companies, especially those that outsource totally or partially their production. The shortcomings in the communicational processes cause different losses for the organizations, influencing the well-being of the employees, the products final quality, the productivity as a whole, among other factors. Thus, this work aims to help understanding the communication process problems in the fashion production chain which outsources part of its production and the maintenance of quality levels. Communication represents the independent variable, and the quality the dependent variable. As a hypothesis it is believed that there are practices that can act effectively in preventing the communication problems due to the decentralization of production produces difficulties to maintain the quality levels of products in the textile sector. Besides, the objective of this research is to identify practices that prevent the occurrence of communication problems between the creation and production departments in the decentralized production process of the fashion industry, using the MAS method: Macroergonomic Analysis of Structure. Three companies from Santa Catarina State (south region of Brazil) participated in this research, and comparative analyzes were developed among them according to the MAS tools, which enabled the hypothesis to be proved. The result pointed out that formalization, routine and well-rooted behaviors contribute to the elevation of communication quality, as well as prevention actions that limit doubts about processes. The application of this method also provided numerical values on each of the companies, which can serve as a guide for future organizational strategic decisions. Therefore, it can be said that this research reached its goal satisfactorily.

Keywords: Macroergonomics. Organizational Ergonomics. Design. Textile Industry. Outsourcing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma da Tecnologia do Vestuário.....	48
Figura 2 - Exemplo de esquema de processo de confecção com terceirização	49
Figura 3 - Esquema dos elementos de análise do Sistema de Trabalho	51
Figura 4 - Matriz dos Tipos de Rotina.....	55
Figura 5 - Matriz dos Níveis de Incerteza	59
Figura 6 - Modelo usado no MAS para as três variáveis chave do Sistema Sociotécnico.....	60
Figura 7 - Distribuição geográfica das empresas participantes no Brasil.....	66
Figura 8 - Distribuição geográfica da Empresa 1 em Santa Catarina.....	68
Figura 9 - Organograma da Empresa 1.....	70
Figura 10 - Distribuição geográfica da Empresa 2 em Santa Catarina e Ceará.....	80
Figura 11 - Organograma da Empresa 2.....	82
Figura 12 - Distribuição geográfica da Empresa 3 em Santa Catarina.....	93
Figura 13 - Organograma completo da Empresa 3.....	97
Figura 14 - Gráfico da diferença do MAS para a Empresa 1	117
Figura 15 - Gráfico da diferença do MAS para a Empresa 2	120
Figura 16 - Gráfico da diferença do MAS para a Empresa 3	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis.....	33
Quadro 2 - Critérios de Classificação Comunicacional.....	45
Quadro 3 - Visão geral da Empresa 1	69
Quadro 4 - Visão geral da Empresa 2.....	82
Quadro 5 - Visão geral da Empresa 3.....	95
Quadro 6 - Relação de problemas por variáveis do sistema sociotécnico.....	124
Quadro 7 - Práticas recomendadas	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplo de análise do Sistema Sociotécnico indicada pelo MAS	61
Tabela 2 - Exemplo de análise da Estrutura do Sistema de Trabalho indicada pelo MAS	62
Tabela 3 - Exemplo de diferença resultante do MAS.....	62
Tabela 4 - Sistema sociotécnico indicado pelo MAS, comparativo entre as empresas.....	107
Tabela 5 - Estrutura do sistema de trabalho indicada pelo MAS, para a Empresa 1.....	115
Tabela 6 - Diferença resultante do MAS, para a Empresa 1	116
Tabela 7 - Estrutura do sistema de trabalho indicada pelo MAS, para a Empresa 2.....	118
Tabela 8 - Diferença resultante do MAS, para a Empresa 2	119
Tabela 9 - Estrutura do sistema de trabalho indicada pelo MAS, para a Empresa 3.....	121
Tabela 10 - Diferença resultante do MAS, para a Empresa 3	122

LISTA DE ABREVIATURAS

ABVTEX	Associação Brasileira do Varejo Textil
CD	Centro de Distribuição
CNI	Confederação Nacional da Indústria
DHO	Desenvolvimento Humano Organizacional
EAD	Educação a Distância
EXT	Subsistema Externo
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
GP	Gerenciamento de Projetos
IEA	<i>International Ergonomics Association</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ISODOC	Aolicativo Gerenciador de Documentos
MAS	<i>Macroergonomic Analisis of Structure</i>
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
METs	Normas de Métodos de Ensaio
NEST	Núcleo de Estudos Semióticos e Transdisciplinares
PADs	Normas de Padronizações
PAQs	Normas de Padrões de Qualidade
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PEDs	Normas de Procedimentos
PES	Subsistema de Pessoal
PPGDesign	Programa de Pós-Graduação em Design
PPAs	Normas de Práticas Padrão
PROMOP	Programa de Bolsas de Monitoria de Pós Graduação
RH	Departamento de Recursos Humanos
SAP	<i>Systeme, Anwendungen und Produkte</i>
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
TEC	Subsistema Tecnológico
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	27
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	29
1.2	HIPÓTESE	31
1.3	OBJETIVOS	33
1.3.1	Objetivo Geral.....	33
1.3.2	Objetivos Específicos	33
1.4	JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO	34
1.5	DELIMITAÇÃO E ADERÊNCIA AO PPG DESIGN	35
1.6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
1.6.1	Materiais e Métodos	36
1.6.2	Protocolo de Coleta de Dados	36
1.7	ESTRUTURA A DISSERTAÇÃO	37
2	REFERENCIAL TEÓRICO	39
2.1	ERGONOMIA ORGANIZACIONAL/ MACROERGONOMIA.....	40
2.2	AVALIAÇÃO COMUNICACIONAL.....	44
2.3	CADEIA PRODUTIVA DA MODA	47
3	ANÁLISE MACROERGONÔMICA DA ESTRUTURA (MAS)	51
3.1	ARQUITETURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA DO SISTEMA DE TRABALHO.....	51
3.2	ANÁLISE DO SUBSISTEMA TECNOLÓGICO	53
3.2.1	Tecnologia como Processo Produtivo.....	53
3.2.2	Tecnologia Baseada no Conhecimento.....	54
3.2.3	Integração do Fluxo de Trabalho	55
3.3	ANÁLISE DO SUBSISTEMA DE PESSOAL	56
3.3.1	Profissionalismo	56
3.3.2	Características Demográficas	57
3.3.3	Aspectos Psicológicos.....	58
3.4	ANÁLISE DO SUBSISTEMA EXTERNO	58
3.5	INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS	59
4	PESQUISA DE CAMPO: LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	65

4.1	EMPRESA 1	67
4.1.1	Estrutura da Empresa 1.....	70
4.1.2	Subsistema Tecnológico da Empresa 1	72
4.1.3	Subsistema de Pessoal da Empresa 1	74
4.1.4	Subsistema Externo da Empresa 1.....	76
4.2	EMPRESA 2	78
4.2.1	Estrutura da Empresa 2.....	82
4.2.2	Subsistema Tecnológico da Empresa 2	84
4.2.3	Subsistema de Pessoal da Empresa 2	88
4.2.4	Subsistema Externo da Empresa 2.....	89
4.3	EMPRESA 3	92
4.3.1	Estrutura da Empresa 3.....	95
4.3.2	Subsistema Tecnológico da Empresa 3	98
4.3.3	Subsistema de Pessoal da Empresa 3	101
4.3.4	Subsistema Externo da Empresa 3.....	103
5	DISCUSSÕES PERTINENTES	107
5.1	COMPARATIVO DOS SISTEMAS SOCIOCÉNICOS	107
5.1.1	Subsistemas Tecnológicos	108
5.1.2	Subsistemas de Pessoal	110
5.1.3	Subsistemas Externo.....	112
5.2	ESTRUTURAS DE SISTEMAS DE TRABALHO.....	115
5.2.1	Empresa 1	115
5.2.2	Empresa 2	118
5.2.3	Empresa 3	121
5.2.4	Problemas comunicacionais.....	124
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
	APÊNDICES	135
	APÊNDICE A - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM COORDENADORA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO - EMPRESA 1.....	135
	APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA COM ESTILISTA - EMPRESA 1.....	153
	APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ANALISTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO - EMPRESA 1.....	167

APÊNDICE D - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM COORDENADORA CONTROLE DE QUALIDADE, COORDENADOR ENGENHARIA DE MANUFATURA, E GERENTE ENGENHARIA DE MANUFATURA - EMPRESA 1.	175
APÊNDICE E - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GERENTE DE PRODUTO - EMPRESA 2.....	196
APÊNDICE F - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESTILISTA - EMPRESA 2	211
APÊNDICE H – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM MOSTRUÁRIO/QUALIDADE – EMPRESA 2.....	224
APÊNDICE G - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM COMPRADORA <i>OUTSOURCING</i> - EMPRESA 2.....	235
APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM RESPONSÁVEL RH – EMPRESA 2.....	246
APÊNDICE J - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM COORDENADORA RH - EMPRESA 3.....	259
APÊNDICE K - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GERENTE DE PRODUÇÃO E PROCESSOS - EMPRESA 3.....	280
APÊNDICE L - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GERENTE DE ESTILO - EMPRESA 3.....	313
APÊNDICE M - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA FACCIONISTA - EMPRESA 3	329
ANEXOS	343
ANEXO A - CÓDIGOS DE DEFEITOS DA CONFECÇÃO - EMPRESA 1.....	343
ANEXO B - EXEMPLO DE FICHA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO TERCEIRIZADO - EMPRESA 2	344
ANEXO C - CALENDÁRIO DA CRIAÇÃO - EMPRESA 2.....	355

1 INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial, ocorrida ao longo dos séculos XVIII e XIX, propiciou uma profunda alteração na forma de viver das sociedades da época. Com repercussões em diferentes domínios das práticas sociais, a industrialização pode ser comparada aos processos que levaram, ao longo da história, ao controle de forças da natureza e que possibilitaram o desenvolvimento da agricultura, criação de animais, abandono dos hábitos nômades e surgimento das primeiras cidades¹.

Como defende Hobsbawm (2013), mudanças econômicas e sociais, somadas a transformações políticas e religiosas - instaladas primeiramente na Inglaterra - foram alguns dos fatores que deram forma às bases do processo de industrialização. Para o autor, entre tais fatores, destacam-se: determinação de uma nova ordem social - novas classes como burguesia e proletariado - em detrimento do antigo regime monárquico - a partir de então subjugado ao parlamentarismo; êxodo rural, com o crescimento da concentração populacional em meio urbano e melhora das condições de salubridade em geral; criação de vacinas que propiciaram a redução de epidemias, o aumento da expectativa de vida e a explosão demográfica; reorganização da força de trabalho, entre outros.

Pelo exposto, inúmeros questionamentos sociais, éticos e antropológicos podem ser levantados em relação às consequências do processo de industrialização assim instaurado, pois, como se sabe, este marcou definitivamente os contornos das sociedades contemporâneas. Neste sentido, a presente pesquisa direciona sua atenção a pontos específicos relativos à evolução das manufaturas e dos processos produtivos, tendo como pano de fundo o desenvolvimento acelerado dos vetores tecnológicos.

Até a Revolução Industrial, a concepção e a produção dos artefatos estavam subordinadas a uma lógica artesanal, em que o processo cabia a uma pessoa ou um grupo pequeno de artesãos, detentores de técnicas manuais específicas. A criação, a coleta da matéria prima e seu beneficiamento, o atendimento ao cliente, a interpretação, adaptação e superação de possíveis problemas, confecção, embalagem, venda e entrega do produto finalizado ilustram algumas das atividades efetuadas pelo artesão ou pelo arranjo de poucos profissionais.

¹ Como curiosidade, assistir: ACADEMIA PLAY. **La Revolución Industrial**. Disponível em: <<http://academiaplay.es/la-revolucion-industrial/>>. Acesso em: 26 set. 2016. e **Tempos Modernos**. Direção de Charles Chaplin. Estados Unidos da América, 1936. P&B. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=CozWvOb3A6E>>. Acesso em: 25 set. 2016.

Consequentemente, a produção se dava de maneira bastante lenta e limitada às capacidades físicas e técnicas de seu executor.

Conforme as bases do processo industrial se estabeleciam, gradualmente, o trabalho centrado na figura do artesão foi fortemente impactado, o que levou muitos profissionais a aderirem ao novo sistema fabril em formação, transformando-se em trabalhadores assalariados. Hobsbawm (2013, p. 53-54) esclarece que ao longo do século XIX a inovação se dava conforme engenheiros substituíram carpinteiros, teares mecânicos ocupavam o lugar de tecelões manuais, e o proletariado fabril fazia às vezes de trabalhadores domésticos. O autor apresenta ainda dados quantitativos que demonstram a dimensão e a velocidade com que as mudanças no sistema de produção ocorreram na Inglaterra: a quantidade de teares mecânicos que era de apenas 2.400 em 1813, chegou a alcançar o número de 224.000 em 1850, ao mesmo tempo em que o total de tecelões manuais reduziu de 250.000 em 1820 para cerca de 50.000 em 1850 (HOBSBAWM 2013, p. 54).

Pode-se observar que o modelo de produção que se estabeleceu desde a origem da industrialização - e que prevalece até a atualidade - é o da separação das atividades pela especialização dos processos. A fragmentação das tarefas, divididas entre pessoas e equipes e realizadas por setores que dão continuidade ao trabalho iniciado por outros, conferiu agilidade e produtividade em relação ao trabalho antes realizado pelos artesãos, implicando ao mesmo tempo a diluição da noção integral do processo fabril.

Após o período de pioneirismo inglês, ao longo dos séculos seguintes, outros países tiveram cada um ao seu tempo e à sua maneira - conforme suas particularidades políticas e sociais - seus próprios processos de industrialização. O desenvolvimento sucessivo de novas tecnologias, a partir da máquina a vapor, até o advento dos processos digitais e da internet, da robótica, da nanotecnologia e da impressão 3D, colaborou com o aperfeiçoamento de modelos de produção mais eficientes e impulsionou a busca por processos de gerenciamento da informação e conhecimento alinhados aos vetores industriais.

Desde então, até os dias atuais, se percebe uma tendência de aceleração dos processos e aprofundamento da especialização. Corrêa e Corrêa (2008, p. 56) descrevem em sequência algumas das atividades que compõem um exemplo de sistema atual de fabricação, estendendo-se até a venda direta para o consumidor: parte da produção da matéria prima, passa pela produção de componentes, produção de submontagens, produção de montagens, montagem do

produto, distribuição, e conclusão no varejo. Estes novos níveis de especialização são de tal forma hierarquizados, que muitas vezes setores próximos em linhas de montagens não apresentam qualquer conexão ou troca de informação, que não esteja já prevista na sequência operacional.

Fragmentam-se as tarefas e, assim, fragmentam-se também os processos mentais e cognitivos de gerenciamento. Aquelas atividades, antes conhecidas por apenas uma pessoa (o artesão), dividem-se entre equipes, setores, nichos, ilhas, times, diretorias, departamentos entre outras tantas nomenclaturas. Como explicam Chappell e Read (1973), conforme as organizações crescem, o nível de especialização do trabalho também aumenta, as atividades passam a ser divididas em setores - compra, venda, marketing, desenvolvimento, produção, estoque, logística, etc. - e a comunicação entre especialistas assume linguagens próprias, com o uso de termos técnicos e jargões. Dessa forma, algum tempo se poupa na comunicação entre pares, porém se dificulta a transmissão de informações entre pessoas e/ou setores com conhecimentos específicos distintos e em níveis diferentes da cadeia. Numa situação de produção segmentada, descentralizada e cada vez mais terceirizada, onde as ações estão encadeadas em etapas bastante numerosas, revela-se a importância do estabelecimento de processos de comunicação eficientes que resolvam os inconvenientes da horizontalidade desta cadeia produtiva contemporânea.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Em contextos industriais com processo produtivo centralizado, reconhece-se a importância do estabelecimento de uma comunicação interna saudável e efetiva, que cumpra o papel integrador nas empresas. Neste sentido, Locatelli (2008) ressalta a importância da eficácia comunicacional em diversos níveis nas organizações, o que contribui para a sintonia entre todas as equipes. Entre outros fatores, o autor destaca que processos otimizados de comunicação podem auxiliar na melhor assimilação dos valores e missão das organizações, assim como promover a valorização do seu capital humano, seja pela motivação, confiança ou lealdade ao planejamento estratégico.

Considerando que organizações que realizam todas as suas atividades internamente constantemente se deparam com dificuldades de comunicação que podem comprometer seus produtos e resultados, pode-se inferir que esta problemática tende a se agravar em situações

onde partes cruciais do processo produtivo são terceirizadas, incluindo mais de uma empresa na realização de processos, como é o caso de grande parte das indústrias têxteis. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2015), o principal motivo da opção pela terceirização é a redução do tempo de produção, seguido pela redução de custos. Em outras palavras, num mercado cada vez mais competitivo, em que a terceirização se coloca como uma opção para a sustentabilidade financeira das organizações, parece extremamente oportuno investigar os impactos gerenciais da descentralização dos processos e buscar formas de aprimorar as cadeias horizontalizadas de produção.

Nas indústrias do vestuário, a tecnologia padrão utilizada para transmitir informações entre os setores da criação e da produção, havendo ou não terceirização, é a ficha técnica de confecção, contendo diversas informações necessárias para a construção das peças de roupa. Segundo Araújo (1996), as fichas técnicas são veículos de comunicação interdepartamental que permitem uma comunicação mais eficiente e rápida entre diferentes setores da cadeia do vestuário através de um sistema formal. Para o SENAI (2014, p. 65 e 66), as fichas técnicas são “[...] um documento descritivo das peças em uma confecção. [...] Sua funcionalidade pode ser observada desde o desenvolvimento do produto até sua expedição, passando pela montagem, pelo corte, e pela costura”.

Assim, como ferramenta de conexão entre os setores de desenvolvimento e execução, algumas das informações necessárias às fichas técnicas de costura são: desenho técnico da peça a ser costurada, indicações das quantidades de aviamentos e informações sobre detalhes de costura. Para Araújo (1996), as fichas devem ainda informar dimensões e cotas dos diferentes tamanhos, gama de cores e estampas, quantidade e referência dos elementos que compõem a roupa, metragem de tecido utilizado por cada tamanho, entre outras informações. Ademais, bastante usualmente, a ficha técnica se faz acompanhar por uma peça piloto, que é entregue ao setor de produção como referência, em especial quanto a detalhes de difícil representação.

Apesar de conter muitas informações úteis e ser a ferramenta de comunicação oficial entre os setores, pode-se questionar a efetividade da ficha técnica, pois, além de não existirem normas técnicas de padronização, são recorrentes os casos de situações emergenciais no momento da confecção que não são solucionados pela observação das informações contidas em tais fichas – como discordâncias entre a peça piloto e a ficha, falta de coerência nas informações, ou uso de linguagem técnica desconhecida pelas costureiras. Além disso, outras formas de comunicação também são utilizadas no processo, como telefonemas, e-mails e troca de

informações em aplicativos multiplataforma de mensagens instantâneas, o que também compromete a centralidade da ferramenta da ficha técnica. Por fim, considerando as situações de produção descentralizadas, existem outros fatores que podem levar a falhas comunicacionais, como diferenças culturais, idiomáticas, de fuso horário, entre outras.

Nestes termos, esta pesquisa leva em consideração a notória dificuldade de comunicação entre os setores de criação e produção nas empresas de moda que terceirizam – ou descentralizam – parte de sua produção. O desencontro comunicacional e físico pode vir a acarretar a diminuição da qualidade dos produtos, perdas de produtividade, atrasos, retrabalhos, entre tantas outras possíveis consequências negativas. E por outro lado, é também relevante ressaltar as diferenças essenciais entre estes dois setores que não comungam de uma linguagem universal, além da formação técnica das pessoas que os compõem. Enquanto a criação está geralmente ligada a fatores abstratos como sensibilidade, fluidez e empatia com o usuário, o setor da produção assume aspectos mais rígidos e formalizados, com processos fechados e a inflexibilidade determinada pelos aspectos técnicos envolvidos e as restrições produtivas das máquinas, dos materiais, dos prazos, etc.

Como colocado, sabe-se que a opção pela terceirização de alguns processos se dá principalmente pela expectativa de aumentar a produtividade. Porém, não estão claras as consequências sobre a qualidade dos produtos e, inclusive, sobre a relação entre a produtividade esperada e a alcançada, decorrentes das falhas na comunicação ocasionadas por esta divisão. Portanto, justificam-se novas pesquisas que busquem caracterizar os processos de comunicação da cadeia industrial de moda que terceiriza total ou parcialmente a sua produção. No presente estudo, utiliza-se o método MAS (Análise Macroergonômica da Estrutura), apresentado por Hendrick (2005), com o intuito de resolver o seguinte problema de pesquisa: **Qual a relação entre os problemas do processo de comunicação na cadeia produtiva da moda que terceiriza parte de sua produção e a manutenção dos níveis de qualidade dos produtos?**

1.2 HIPÓTESE

Downs e Adrian (2004) afirmam que existe uma conexão entre a comunicação interna e a satisfação no trabalho, gerando benefícios como aumento da produtividade, inovação e qualidade dos bens e serviços, redução da taxa de absenteísmo, greves e custos. Percebe-se assim que a qualidade da comunicação interna está diretamente ligada a mudanças

organizacionais positivas e que o processo de comunicação se relaciona a resultados para a organização, como qualidade dos processos, comprometimento, satisfação, produtividade, eficácia na implementação de mudanças e estabilidade financeira.

Hargie e Tourish (2009) são contundentes ao afirmarem que “muitos problemas empresariais são o produto de pobres políticas comunicacionais” (tradução nossa). No mesmo sentido, Downs e Adrian (2004) declaram que “[...] a sobrevivência da organização geralmente depende da habilidade de seus trabalhadores em trocar e coordenar informações” (tradução nossa). Pelo exposto, partiu-se do entendimento da relação estabelecida entre os constructos “comunicação” e “qualidade” no âmbito organizacional, formulando-se a seguinte hipótese: **Existem práticas que podem atuar efetivamente na prevenção de problemas na comunicação em decorrência da descentralização da produção, proporcionando a manutenção dos níveis de qualidade dos produtos na cadeia produtiva têxtil.**

Os constructos revelam características de “relações assimétricas” através de “associações entre fins e meios”, pois a boa comunicação pode ser entendida como um meio para melhorar a qualidade dos produtos e a produtividade. Apresentam também “relação causal substituível”, por que a qualidade e a produtividade podem variar de acordo com a comunicação mas, para tanto, existem ainda diversos outros fatores determinantes, internos e externos à empresa. O Quadro 1 apresenta as variáveis relacionadas a este trabalho.

Quadro 1 - Variáveis

Variável Independente	Comunicação
Variáveis Componentes	Desenho técnico
	Ficha técnica
	Terminologia
	Idioma
Variável Dependente	Qualidade do vestuário
Variáveis Componentes	Relação com o modelo estilístico
	Aplicação correta de aviamentos
	Montagem das partes da roupa
	Acabamentos
Variáveis de Controle	Desenho Técnico
	Ficha técnica
Variáveis Intervenientes	Conhecimentos de especificidades da roupa
	Agilidade produtiva
	Número de etapas de produção
	Modelo de descentralização

Fonte: Desenvolvido pela autora (2017).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar práticas que previnam a ocorrência de problemas de comunicação entre os departamentos de criação e produção no processo produtivo descentralizado da indústria da moda, utilizando o método MAS: Análise Macroergonômica da Estrutura.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar empresas de vestuário para segmentos diferentes do mercado catarinense cuja produção se dê de forma descentralizada;
- Descrever os processos organizacionais descentralizados de três empresas, ilustrando as dinâmicas comunicacionais utilizadas;

- Aplicar o método de análise macroergonômica nas empresas;
- Avaliar a aplicabilidade do método para o diagnóstico de problemas de comunicação em empresas com produção descentralizada.

1.4 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO

Assim como na vida pessoal ou familiar, a boa comunicação é essencial para a manutenção das relações humanas e a eficácia dos processos nos ambientes profissionais. Mesmo que seja de forma intuitiva por parte dos gestores e funcionários, ou através da vivência de experiências práticas, em geral, admite-se o potencial que bons processos comunicacionais têm em fornecer soluções de problemas e alcance de resultados para as empresas. Mesmo assim, Downs e Adrian (2004), afirmam que muitas organizações se prejudicam por manterem o hábito de apenas voltar-se à relevância da comunicação após a ocorrência de erros ou de alguma forma de prejuízo.

Segundo Rego (1986), a eficácia organizacional não tem margem para crescimento quando os diferentes centros, áreas, ou setores de uma mesma empresa não encontram unicidade em relação a seus discursos. O autor afirma que “[...] a eficácia da organização depende, fundamentalmente, do conjunto harmonioso que se instala, tendo como polo uma estrutura de coordenação para as operações de comunicação organizacional” (REGO, 1986).

Por conseguinte, a presente pesquisa acompanha este entendimento, se baseando na premissa de que a comunicação interna influencia na efetividade dos processos produtivos das empresas e na qualidade dos produtos desenvolvidos, tendo seu corpus representado exclusivamente por empresas do ramo têxtil que terceirizam sua produção, total ou parcialmente.

Pessoalmente, para esta pesquisadora, existe uma motivação especial em estudar organizações que fazem parte da cadeia de moda, em especial no estado de Santa Catarina.

1.5 DELIMITAÇÃO E ADERÊNCIA AO PPG DESIGN

A articulação desta pesquisa com a linha de pesquisa de Interfaces e Interações Comunicacionais, do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Estado de Santa Catarina, se dá uma vez que busca apontar dificuldades de interação comunicacional entre empresas desenvolvedoras de design e pesquisa a melhoria em ferramentas de comunicação para vir a propor novas práticas e tecnologias de modo a minimizar as falhas no processo produtivo. Além disso, utiliza como base metodológica o MAS - Análise Macroergonômica da Estrutura, amplamente reconhecido e validado pela comunidade dedicada ao estudo da ergonomia organizacional (este método será melhor apresentado no capítulo 3).

1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza desta pesquisa é qualitativa, utilizando procedimentos exploratórios para alcançar os resultados pretendidos. Ferramentas como entrevistas semiestruturadas, visitas e aferição de informações por e-mail foram utilizadas para identificar os problemas de comunicação entre os departamentos de criação e produção no processo produtivo descentralizado da indústria da moda. As transcrições das entrevistas semiestruturadas encontram-se no apêndice deste trabalho.

Guimarães (2004) expõe quatro níveis de análise nas organizações: investigação das necessidades tecnológicas; projeto de estrutura organizacional e intervenção adequada; implantação do processo; e mensuração e avaliação da efetividade organizacional. Para tal, existem diversas ferramentas macroergonômicas e métodos amplamente estudados e reconhecidos pela literatura. O método escolhido para ser utilizado nesta análise é o “MAS - Análise Macroergonômica da Estrutura” desenvolvido por Hal Hendrick ao longo de vinte anos de dedicação e pesquisas com mais de duzentas empresas. Destaca-se a flexibilidade como uma das grandes características deste método, e algumas das vantagens identificadas nesta ferramenta são: a possibilidade de ser fragmentada, permitindo que cada etapa de análise aconteça separadamente; e a capacidade de avaliar as empresas em seu todo, mas também que se foque apenas nas questões mais pertinentes.

1.6.1 Materiais e Métodos

Indicam-se os conhecimentos da macroergonomia no caso desta pesquisa, em detrimento da microergonomia, para avaliar os possíveis problemas, dificuldades e desafios entre os departamentos de criação e produção. Mesmo que o foco da análise recaia sobre apenas uma parte da organização, a visão sistêmica permite que se observem possíveis causas e consequências que vão além deste âmbito reduzido, departamental. O entendimento do todo pode propiciar maior clareza sobre a percepção de erros pontuais. O método Análise Macroergonômica da Estrutura (MAS), que será melhor apresentado no capítulo três, foi escolhido para nortear os estudos aqui propostos.

Hendrick e Kleiner (2006) consideram que a macroergonomia contribui para o desenvolvimento de um projeto da organização, levando em conta a totalidade do sistema de trabalho e critérios específicos utilizados em avaliações de viabilidade. O método proposto é composto por cinco etapas principais, as quatro primeiras correspondendo a análises de cada um dos elementos do sistema sociotécnico: a estrutura do trabalho, as tecnologias, o pessoal e o ambiente externo (HENDRICK, 2005). Estas análises podem ser realizadas de maneira concomitante ou seguindo uma ordem cronológica, a depender do tamanho da equipe destinada a realizar a análise macroergonômica, da abertura e disponibilidade da empresa, e do tipo de estratégia escolhida entre ambos.

A quinta etapa trata da interpretação dos resultados, levando em conta que o subsistema do ambiente externo tem mais peso na tomada de decisão por ser aquele sobre o qual a empresa tem menos controle. O segundo subsistema na ordem de relevância é o de pessoal, por se considerar que os projetos de redesenho devem ser traçados com foco nas pessoas. O menos relevante é o subsistema tecnológico, aquele que deve se adaptar ao desenho da estrutura de trabalho e às necessidades e cultura das pessoas para que se encontre um equilíbrio dinâmico. A partir das análises, um modelo ideal de estrutura pode ser determinado e comparado à vigente, de modo a orientar escolhas para o futuro.

1.6.2 Protocolo de Coleta de Dados

PASSO 1: Verificação *in loco* do sistema de trabalho, entrevistas (verificar apêndices), e observações diretas com funcionários dos setores de criação, produção, controle de qualidade,

recursos humanos e diretoria, de modo a verificar se o que a alta administração afirma corresponde à realidade. Para entrevista com o setor de produção, buscou-se contatar as prestadoras de serviço de costura terceirizadas.

PASSO 2: Análise do material coletado. Transcrição das entrevistas realizadas nos passos 1 e 2, e descrição dos resultados encontrados de acordo com o processo sugerido pelo MAS.

PASSO 3: Recomendações macroergonômicas, relacionando a realidade encontrada nas empresas com a literatura.

1.7 ESTRUTURA A DISSERTAÇÃO

Dado o escopo da pesquisa e seus objetivos, o presente trabalho está estruturado da seguinte maneira:

Capítulo I - apresenta a introdução contendo contextualização do tema, discussão sobre o problema, estabelecimento das hipóteses e variáveis, objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa da pesquisa e a metodologia utilizada;

Capítulo II - aborda os eixos teóricos: ergonomia e macroergonomia, avaliação comunicacional e cadeia produtiva do vestuário;

Capítulo III - descreve o método de análise macroergonômica MAS;

Capítulo IV - relata a análise realizada nas empresas estudadas, os detalhes e particularidades de cada uma, bem como as dificuldades comunicacionais registradas;

Capítulo V - apresenta os resultados e as discussões pertinentes levando em conta as análises do capítulo anterior e tabelas construídas a partir do MAS;

Capítulo VI - aponta as considerações do trabalho e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No diversificado e multifacetado mercado contemporâneo, cada organização estabelece seu perfil e desenvolve de forma única sua maneira de operar. Mesmo diante das diferentes possibilidades tecnológicas, existem ainda empresas que trabalham aos moldes das atividades dos artesãos. Na alfaiataria, por exemplo, onde a produção é reduzida a uma pequena escala e muitas atividades são realizadas manualmente, a interação entre quem imagina os produtos e quem os concretiza se faz de forma menos rígida ou mecânica, mais dinâmica e fluida, sendo possível conceber até mesmo coautoria e colaboração entre o indivíduo criador e o produtor.

Ilustrando-se um processo crescente de segmentação - tanto intelectual quanto técnica - com referência na indústria têxtil, observam-se as empresas que separam suas atividades em setores, mas realizam todas as etapas internamente, desde o desenvolvimento até a expedição da peça finalizada. Já num nível superior de segmentação, encontram-se aquelas empresas que terceirizam localmente alguma atividade, como parte da confecção, fazendo com que a separação entre os setores de criação e produção ganhe mais importância. E, em última instância, pode-se conceber organizações que realizam toda sua produção de maneira descentralizada em outros países, como os asiáticos, por exemplo, que dispõem de atrativos como baixo custo, alta produtividade, eficiência industrial e boas condições logísticas. Neste último exemplo, empresas cujos produtos alcançam uma escala de distribuição global limitam sua estrutura interna a apenas escritórios criativos, de administração e desenvolvimento.

Independente de qual seja o modelo da empresa e como esta se organiza geograficamente, a boa relação entre os setores é indispensável para o funcionamento adequado dos processos e, para tanto, a comunicação é um fator crucial. Neste sentido, se estabelecem três eixos teóricos de pesquisa que podem proporcionar um bom entendimento entre os ramos de uma organização do ramo têxtil e regular possíveis assimetrias: ergonomia organizacional/macroergonomia, avaliação comunicacional e cadeia produtiva do vestuário. A seguir, discutem-se cada um destes assuntos para se identificar o estado da arte e fundamentar esta pesquisa.

2.1 ERGONOMIA ORGANIZACIONAL/ MACROERGONOMIA

Os estudos no campo da ergonomia tiveram início em meados do século XX, preocupando-se primeiramente com os aspectos físicos e operacionais do trabalho. Desde então, os objetos de estudo nesta área se expandiram e abordam hoje muitos aspectos diferentes da atividade humana. Pode-se perceber que à medida que o tipo de trabalho evoluiu no último século, os interesses no campo da ergonomia também se desenvolveram. O trabalho anteriormente “[...] exigia muito esforço físico repetitivo. Hoje, depende principalmente dos aspectos cognitivos, ou seja, da percepção, processamento de informação e tomada de decisões” (IIDA; BUARQUE, 2016). Hendrick (1991) e Iida e Buarque (2016) resumem o desenvolvimento das pesquisas em ergonomia em quatro fases:

Fase 1 - 1950/1960 - Ergonomia Física: os pesquisadores atuavam como consultores para resolver problemas específicos relacionados à interação do homem com a máquina;

Fase 2 - 1970 - Ergonomia de Sistemas Físicos: o componente “ambiente” foi incluído como influenciador na relação homem-máquina e a ergonomia foi reconhecida como metodologia;

Fase 3 - 1980 - Ergonomia Cognitiva: teve início a informatização e robotização do trabalho e foi criada a Internet possibilitando muito mais rapidez na troca de informações. Estes fatores redirecionaram as pesquisas ergonômicas para os aspectos cognitivos, relacionados à transmissão de informações, memorização e tomada de decisão;

Fase 4 - 1990 - Macroergonomia: os aspectos organizacionais foram reconhecidos no campo da ergonomia, que passou a oferecer contribuições sistemáticas às empresas, e não mais de forma esporádica como acontecia anteriormente.

As três primeiras fases constituem a chamada microergonomia, cujo foco residia no indivíduo e em sua relação direta com o *hardware*, o *software*, o ambiente e as tarefas implicadas no trabalho (HENDRICK e KLEINER, 2005). Já a última fase tem como objeto de pesquisa o nível sistêmico de trabalho, que corresponde ao início do entendimento da macroergonomia.

O objetivo da macroergonomia é otimizar o projeto do sistema de trabalho em termos de suas características sociotécnicas e, em seguida, levar as características do projeto do sistema de trabalho global até o projeto de trabalhos individuais e interfaces

homem-máquina e humano-*software* para garantir um sistema totalmente harmonizado (HENDRICK; KLEINER 2005) (tradução nossa).

A este respeito, a International Ergonomics Association (IEA) (2016) - federação de sociedades de ergonomia e fatores humanos com representação global, sediada na Suíça - propõe a nomenclatura “ergonomia organizacional”. Segundo a entidade, esta abordagem

[...] se preocupa com a otimização dos sistemas sociotécnicos, incluindo suas estruturas organizacionais, políticas e processos. (Tópicos relevantes incluem comunicação, gestão dos recursos de equipe, design do trabalho, design dos tempos de trabalho, trabalho em equipe, design participativo, ergonomia da comunidade, trabalho cooperativo, novos paradigmas do trabalho, organizações virtuais, o teletrabalho e gestão da qualidade) (IEA, 2016) (tradução nossa).

Assim como a IEA, Iida e Buarque (2016) entendem os termos macroergonomia e ergonomia organizacional como sinônimos, referindo-se ao campo que se integra a setores inteiros dentro das empresas, principalmente no que diz respeito à concepção e desenvolvimento de projetos e gerência da organização em nível estratégico. As contribuições da macroergonomia, podem então se “[...] refletir no nível de emprego, qualificação de trabalhadores, organização da produção, realização de investimentos e na competitividade da empresa” (IIDA; BUARQUE, 2016), sempre levando os fatores socioculturais e tecnológicos em consideração, na busca de equilíbrio entre o bem-estar pessoal e a desenvoltura do sistema organizacional.

Percebe-se que a macroergonomia está essencialmente relacionada à realidade empresarial e ao conceito de “organizações”. Chiavenato (1993) e Bischoff, Debastiani e Nickel (2017) afirmam que as atividades organizacionais correspondem à coordenação e sincronização das demais funções de uma empresa. Neste sentido, Figaro (2008) entende que prevenção, ordem, comando, coordenação e controle são características organizacionais que contribuem com a manutenção e crescimento das empresas como instituições.

Robbins (1983) e Hendrick e Kleiner (2006) defendem que organizações correspondem a grupos de pelo menos duas pessoas exercendo atividades coletivas e/ou individuais, desde que estas sejam desenhadas e coordenadas para trabalharem em sinergia, sujeitas a uma gestão e funcionando com certo grau de divisão de trabalho e hierarquia em prol de objetivos comuns. Esta conceituação permite que se extrapole a ideia de organizações como sinônimo exclusivo de empresas, e permite que outras entidades como igrejas, organizações não governamentais ou sem fins lucrativos, grupos de trabalho benficiares, centros acadêmicos, atléticas de universidades, e até mesmo microempresários individuais quando dispõem de um funcionário,

entre outros exemplos, também sejam vistos sob esta perspectiva. Contudo, como apenas indústrias farão parte do objeto desta pesquisa, optou-se por tratar as palavras “empresas” e “organizações” como sinônimas, mesmo tendo em vista que, em outros contextos, podem compreender significados mais amplos.

A partir do entendimento de que o valor das empresas está centrado nas pessoas, a macroergonomia propõe modelos de análise *top-down*, com implementação de mudanças *bottom-up* e radial (HENDRICK e KLEINER, 2002; NICKEL, 2017). Ou seja, a avaliação inicia com uma abordagem descendente a partir de uma visão ampla da empresa, levando em consideração todos os seus departamentos e os mecanismos de interação, para garantir que todas as partes do sistema de trabalho estejam em harmonia com o projeto geral. Porém, as ações macroergonômicas partem das bases da empresa para então seguir de forma ascendente, radial e participativa, tendo em conta a cultura organizacional, acordos com sindicatos, e sempre no sentido de adaptar a tecnologia às pessoas, e não o inverso.

Desde nossas experiências, embora qualquer determinada tecnologia possa ser usada com diferentes desenhos de sistemas de trabalho, a tecnologia selecionada, uma vez que é empregada no sistema, restringe o subconjunto de possíveis desenhos de sistemas de trabalho. [...] Desta forma é fundamental, primeiramente, determinar o desenho macroergonômico ótimo do sistema de trabalho, antes de realizar o desenho micro-ergonômico dos módulos de subsistemas e interfaces humano-máquina/software (HENDRICK e KLEINER, 2006, p. 43).

Pode-se dizer que a macroergonomia é uma ciência multidisciplinar convergindo ciências humanas, biológicas e exatas (NICKEL, 2017). Para que se realizem análises macroergonômicas, buscam-se montar equipes interdisciplinares que incluem ergonomistas, engenheiros, designers, psicólogos, médicos do trabalho, fisioterapeutas, entre outros (HENDRICK e KLEINER, 2002; NICKEL, 2017). Existem inúmeros métodos de análise, porém seus objetivos gerais estão normalmente relacionados ao aumento da eficiência e eficácia da empresa, buscando identificar deficiências no ambiente de trabalho e propor soluções que maximizem a produtividade dos colaboradores (PARSON e CULLIGAN, 1988; FRANCIS e WHITE, 1974).

Uma das principais características da abordagem macroergonômica é a visão sociotécnica dos elementos da organização para desenvolver projetos de sistema de trabalho. Neste modelo, as organizações são vistas como agentes de transformação, operando com *inputs* - informação, pessoas, tecnologias, matéria prima, etc. - e *outputs* - produtos, serviços,

resultados, benfeitorias para a sociedade, etc. (TRIST e BAMFORTH, 1951; KATZ e KAHN, 1996; HENDRICK e KLEINER, 2006; NICKEL, 2017).

Hendrick e Kleiner (2006) apontam que os sistemas sociotécnicos são compostos por quatro elementos: subsistema de pessoal, subsistema tecnológico, projeto de sistemas de trabalho e ambiente externo. A relação entre eles depende da estrutura organizacional, mas “em geral, o desenho do subsistema tecnológico define as tarefas a serem executadas, principalmente, considerando que o desenho do subsistema de pessoal prescreve os modos nos quais são executadas as tarefas” (HENDRICK e KLEINER, 2006, p. 44-45).

Por sua vez, o sistema de trabalho deve corresponder às características culturais e psicossociais das pessoas envolvidas, tendo sempre a consciência de que a interação entre os sistemas se dá pela intermediação entre as interfaces humano-máquina e humano-*software*. Quando um destes componentes é alterado, acarreta em mudanças e necessidade da adaptação nos demais, e por consequência, toda a organização precisa se adaptar. Finalmente, entende-se que o ambiente externo constantemente influencia e é influenciado pelas empresas, uma vez que compõe o cenário de onde vêm os *inputs* e para onde vão os *outputs*.

A chave é selecionar um desenho do sistema de trabalho que seja mais compatível com as características das pessoas que executarão as tarefas pertinente com o ambiente externo e então empregar a tecnologia disponível de maneira que encontre maior congruência com estes determinantes (HENDRICK e KLEINER, 2006, p. 43).

Idealmente, nenhum desses subsistemas deve receber mais atenção que outro. É necessário um equilíbrio que pode ser alcançado através de uma ação conjunta ótima, respeitando um projeto integrador, a adoção de abordagens centradas no ser humano e respeito às características sociotécnicas da organização (HENDRICK e KLEINER, 2006).

A aplicação da ergonomia organizacional seria feita de forma ideal quando levada em consideração desde o início da criação de uma empresa, se seus princípios fossem respeitados desde os primeiros planos de negócio. Porém, a macroergonomia também pode ser utilizada de maneira corretiva ou preventiva em empresas já estabelecidas. Hendrick e Kleiner (2006) e Nickel (2017) afirmam que inserção de novas tecnologias, mudanças de endereços, criação de novos departamentos ou filiais e alterações estratégicas nos objetivos ou direção de empresas são alguns dos motivos que levam gestores a aplicarem a ergonomia organizacional. E para que se obtenham resultados ótimos, mesmo após a resolução de momentos críticos, indica-se que seja criado um conselho de macroergonomia nas empresas, para que as análises e atividades de manutenção sejam constantes, sempre em busca da qualidade total.

2.2 AVALIAÇÃO COMUNICACIONAL

Na transição da Era Industrial para a Era da Informação, oportunidades de alcançar novos mercados, utilizar tecnologias inovadoras, usufruir da agilidade e facilidades de métodos de comunicação tornaram-se realidade para as organizações. No entanto, esta nova condição pressupõe mudanças políticas e econômicas, inconstância de mercados, flutuação de margens de lucro, impossibilidade de se estabelecer vantagem competitiva durável, aumento no nível de conhecimento e exigência por parte dos consumidores, cobrança por inovação constante, entre outros fatores que obrigam as empresas a buscarem adaptação persistentemente, assumindo a “[...] necessidade de um novo referencial na administração, uma abordagem fundamentalmente inovadora à maneira de pensar para poder compreender e tratar as novas realidades” (TACHIZAWA E REZENDE, 2002, p.10).

Segundo Corrêa e Corrêa (2008, p.185), neste ambiente de inconstância, novas estratégias de gestão agem a favor de resultados mais favoráveis para as empresas na medida em que possibilitam um melhor uso dos recursos individuais, colaboram na tomada de decisões mais inteligentes por equipes de trabalho interfuncionais e fornecem bases sólidas para a criação de definições e planejamentos mais eficientes, ainda que a estrutura da organização possa não favorecer.

A realidade da comunicação interna em organizações comprehende um cenário com muitas pessoas envolvidas, recebendo e transmitindo mensagens em diversos formatos de mídia, utilizando as informações e conhecimentos transmitidos para realizar interpretações que embasam decisões, atitudes e retroalimentam as correntes de comunicação constantemente.

Após o recebimento de qualquer informação, o indivíduo receptor realiza uma ação inconsciente de filtragem do conteúdo recebido, por isso pode-se afirmar que nem sempre a mensagem enviada é a mesma recebida. Downs e Adrian (2004) afirmam que, em auditorias, é bastante útil identificar como os gestores filtram as informações que recebem para que se possa compreender como as decisões são tomadas. Os autores afirmam que o aprofundamento da compreensão do fenômeno da filtragem pode corroborar o entendimento de como a comunicação se relaciona com as variáveis não comunicacionais, como custos, objetivos e valores, por causa de sua influência no processo decisório.

Downs e Adrian (2004) apresentam o conceito de audição como sendo “[...] meramente um processo de exploração, exame, monitoramento e avaliação de algo” (tradução nossa). Este entendimento, quando relacionado à comunicação interna, se refere à visualização de um cenário do momento presente nas organizações. Assim, auditores comunicacionais atentam a como o processo de comunicação se relaciona a resultados para a organização, como comprometimento, satisfação, produtividade, eficácia na implementação de mudanças e estabilidade financeira.

Rego (1986), que estabelece uma relação entre a eficácia organizacional e o nível de unicidade entre os setores de uma mesma empresa, propõe um modelo sistêmico para entender os processos de comunicação organizacional. Para isso, sugere alguns tipos de classificações para a comunicação segundo diferentes critérios, que podem ser conferidos a seguir no Quadro 2:

Quadro 2 - Critérios de Classificação Comunicacional

Critério	Classificação
Naturezas	Comunicação Visual
	Comunicação Escrita
	Comunicação Oral
Polos	Comunicações Unidirecionais
	Comunicações Recíprocas
	Comunicações Multidirecionais
Categorias	A – se dão no interior do sistema organizacional
	B – acontecem externamente à organização
Dimensões	Comportamental – envolvendo uma ou mais pessoas da organização
	Social – abrangendo a organização e a sociedade
	Cibernética – engloba as tecnologias digitais capazes de armazenar, tratar e difundir informações
Níveis	Intrapessoal – relacionado ao comportamento de um indivíduo
	Interpessoal – leva em conta as relações entre as pessoas e suas subjetividades
	Organizacional – diferentes situações acerca de grupos nas organizações
	Tecnológico – se refere também a equipamentos digitais e suas linguagens
Fluxo	Ascendente
	Descendente
	Lateral

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base em Rego (1986).

Hargie e Tourish (2009) acreditam que medir o ambiente comunicacional nas organizações é bastante difícil e, para alcançar certo nível de acurácia, se faz necessária uma abordagem sistemática na construção de estratégias bem estruturadas e rigorosamente

avaliadas. De modo a contribuir com a qualidade das avaliações comunicacionais, Downs e Adrian (2004) desenvolveram breves explicações sobre características consideradas essenciais em qualquer análise:

- Independência: Não é interessante que empresas ou indivíduos realizem suas próprias avaliações, por causa do interesse pessoal envolvido. É indicado que profissionais independentes e qualificados para este fim sejam os responsáveis pelas avaliações. Ainda, trabalhadores se sentem mais confortáveis respondendo questionários a pessoas externas à empresa, por medo, ou vergonha de que seus superiores saibam o que eles realmente pensam;
- Profissionalismo: A avaliação deve ser realizada por auditores capacitados, que necessitam ter consciência do dinamismo e complexidade das relações comunicacionais para que a investigação alcance credibilidade e precisão, além de estarem preparados para lidar com situações adversas, como casos de enfrentamento com equipes gestoras, ou resistência na manutenção de hábitos prejudiciais;
- Rigor: Os dados coletados devem ser usados para descrever de forma realista o cenário atual de uma organização, utilizando-se de avaliações sistemáticas de área com importância em potencial. Avaliadores não devem ceder à tendência de revelar problemas para os quais já tenham modelos de soluções propostas, o que comprometeria todo o esforço resultando em um estudo pouco realista e tendencioso;
- Qualidade: O uso de critérios diferencia o profissional habilitado de qualquer pessoa capaz de coletar informações. O uso de critérios permite que seja feita uma interpretação mais apurada dos dados obtidos reduzindo a possibilidade de generalizações e outras distorções. As observações devem ser colocadas em seu contexto histórico, organizacional, industrial, ou econômico;
- Personalização: Tanto a metodologia de avaliação quanto os critérios para tal devem ser desenvolvidos especificamente para cada organização, ou ao menos que seja realizado um processo de adaptação a partir de avaliações precedentes. Não se recomenda a utilização de “questionários padrão”, como os encontrados publicamente na internet. É indicado que vários métodos de coletas de dados sejam utilizados de maneira conjunta, para personalizar a análise de acordo com a empresa;

- Atualidade: O processo avaliativo geralmente é longo, contudo, os resultados revelam um cenário acerca de um momento específico da organização. Sabendo-se que os padrões de comunicação não são estáticos, avaliações periódicas são necessárias para que as informações geradas se mantenham atuais.

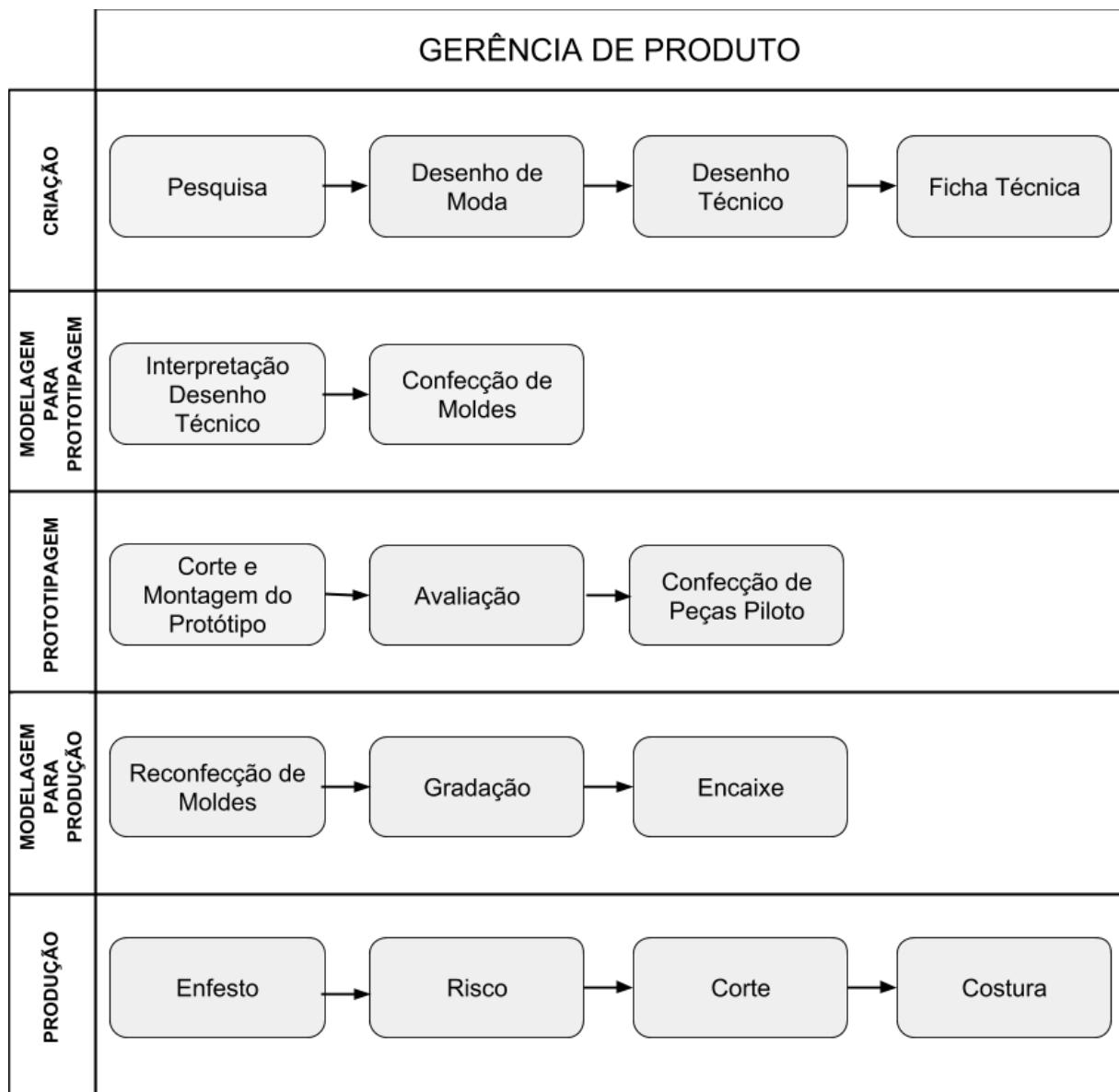
Hargie e Tourish (2009) entendem que nem sempre os gestores reconhecem de imediato o real valor que as auditorias comunicacionais podem trazer para as organizações. Sendo assim, os auditores primeiramente precisam, em uma ação de convencimento, demonstrar os benefícios que esta prática pode trazer quando corretamente implementada. Downs e Adrian (2004) explicam ainda que as auditorias trabalham para elucidar o contraste entre a realidade que é encontrada e o ideal que poderia existir caso os resultados sugeridos fossem implementados pelas organizações.

2.3 CADEIA PRODUTIVA DA MODA

A cadeia produtiva têxtil é composta por uma grande diversidade de etapas que podem ser agregadas ou suprimidas conforme o tipo de produto que se deseja fabricar. De uma forma geral, são consideradas as fases de produção da matéria prima, fiação, tecelagem, beneficiamento do tecido, e por último a confecção, conforme demonstra Paiva (2010). Esta última fase, por sua vez, é composta por etapas complexas formando uma rede de atividades, como: planejamento da coleção; planejamento do processo produtivo; estoque de tecidos, aviamentos e materiais diversos; risco, enfesto e corte; preparação para a costura e separação de componentes; costura e limpeza da peça; acabamento, passadoria e embalagem; entre outras.

Araújo (1996) indica que indústrias têxteis podem ser basicamente divididas entre quatro setores: financeiro, comercial, técnico e de produção, sendo que os que correspondem especificamente a etapa da confecção são os dois últimos. O setor técnico tem responsabilidade pelo desenvolvimento de produtos, controle da qualidade, escolha do método de produção, controle do prazo de entrega, entre outras atividades, e o setor de produção se encarrega de seguir as determinações que recebe do anterior, além de efetivamente concretizar o corte, a costura e o acabamento. Rosa (2011) propõe um fluxograma das atividades da cadeia produtiva têxtil nomeando-a “tecnologia do vestuário”, conforme exposto na Figura 1:

Figura 1 - Fluxograma da Tecnologia do Vestuário



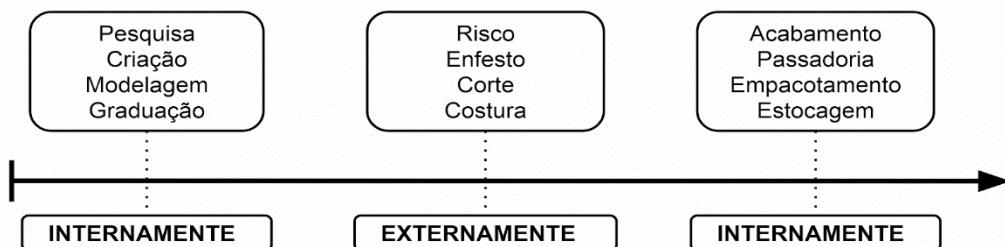
Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Rosa (2011, p.41).

Apesar de o fluxograma apresentado representar todas as tarefas efetuadas por uma mesma empresa, pode-se admitir que algumas destas sejam delegadas a responsabilidade de outras por meio de terceirização.

Como visto anteriormente, cada tipo de empresa modela seu formato de produção conforme sua estratégia e, assim, nem sempre todas as etapas acima são realizadas internamente em uma mesma organização. Em geral, considerando a realidade do mercado brasileiro, mais especificamente no sul do país, pode-se citar como exemplo desta divisão de tarefas a terceirização das fases compreendidas entre o risco e a costura, efetuadas então por empresas

especializadas nacionais ou internacionais, ou facções² de costureiras. A Figura 2 demonstra como uma das possibilidades desta divisão de trabalhos pode ocorrer:

Figura 2 - Exemplo de esquema de processo de confecção com terceirização



Fonte: Desenvolvido pela autora (2017).

Corrêa e Corrêa (2008) afirmam que em decorrência da evolução tecnológica que acontece cada vez mais rapidamente, as empresas têm dificuldades em manter internamente os processos em todas as áreas, efetuando as devidas atualizações em questão de *software* e *hardware*. Muitas vezes pode ser preferível delegar porções fundamentais como a produção ou o desenvolvimento de produtos a outros agentes externos, especializados nos referidos processos.

Neste capítulo se pôde observar de forma sintética como se estabelecem as etapas da cadeia produtiva de moda, possibilitando que se compreenda de forma clara os modelos de descentralização da produção das empresas participantes desta pesquisa, cujas análises foram realizadas a partir do capítulo 4. Na sequência, o Capítulo 3 apresenta o método MAS: Análise Macroergonômica da Estrutura, aqui utilizado como base metodológica.

² Ruas (1993, p.126) define “faccionistas” por um espectro abrangendo desde pequenos empreendimentos familiares de confecção à grandes indústrias têxteis, que mantém relações de trabalho mais ou menos estáveis com seus fornecedores através da terceirização. Silva (2002) e Lima (2009, p. 49) ressaltam a possível relação entre terceirização e informalidade no trabalho das facções, que, muitas vezes, realizam sua produção à margem de regulamentações trabalhistas: em espaços domésticos, sem limite de jornada de trabalho, podendo envolver familiares como crianças, jovens e/ou idosos.

3 ANÁLISE MACROERGONÔMICA DA ESTRUTURA (MAS)

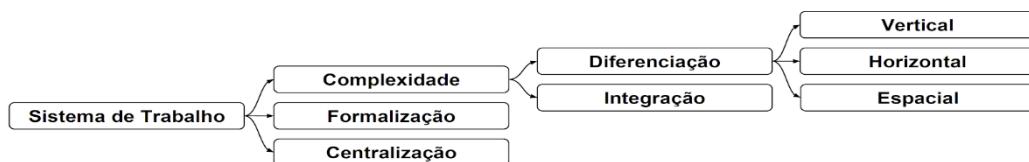
Hendrick e Kleiner (2006) consideram que a macroergonomia contribui para o desenvolvimento de um projeto da organização levando em conta a totalidade do sistema de trabalho e critérios específicos utilizados em avaliações de viabilidade. O Método de Análise Macroergonômica da Estrutura (MAS) propõe a análise do sistema sociotécnico das empresas, a partir de sua compartmentalização em quatro subsistemas: da estrutura de trabalho (1), tecnológico (2), de pessoal (3) e do ambiente externo (4). E por fim, sugere uma interpretação dos resultados levando em conta a importância que compete a cada um destes subsistemas no todo da organização.

Nos tópicos a seguir são examinados cada um dos subsistemas citados, no intuito de esclarecer os procedimentos padrões de aplicação do método de acordo com os referidos autores. Assim, são informados quais dados necessitam ser auferidos em cada etapa, além do desenvolvimento das tabelas resultantes e de sua interpretação a partir dos resultados obtidos.

3.1 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA DO SISTEMA DE TRABALHO

O conceito de “arquitetura organizacional” diz respeito a características das organizações relacionadas ao seu projeto de estrutura do sistema de trabalho e a atividades meio ou fim que se associam a esta. Complexidade, formalização e centralidade são as dimensões principais da arquitetura organizacional, segundo Robbins (1983), Bedeian e Zammuto (1991), Stevenson (1993) e Hendrick e Kleiner (2006). Na Figura 3 se apresenta um esquema com as relações entre as dimensões citadas e seus subcomponentes.

Figura 3 - Esquema dos elementos de análise do Sistema de Trabalho



Fonte: desenvolvido pela autora (2017).

A complexidade pode ser medida de acordo com a proporção entre a diferenciação e a integração. Quanto maior for o grau da primeira em relação à segunda, mais complexa será a estrutura do sistema de trabalho, por isso se busca encontrar e manter certo equilíbrio.

A diferenciação se refere ao grau de segmentação do sistema, que pode ser (1) **vertical**, referente ao número de níveis hierárquicos desde o cargo de presidente/proprietário até os cargos de base, (2) **horizontal**, que diz respeito à departamentalização e especialização e à quantidade de setores realizando atividades com diferentes objetivos e orientação no tempo e (3) **espacial**, em relação ao posicionamento geográfico de onde as atividades da empresa ocorrem, distância entre as sedes e quantidade de funcionários nos diferentes locais de trabalho.

Lawrence e Lorsch (1969) e Hendrick e Kleiner (2006) apontam cinco variáveis relacionadas à interação com o ambiente externo que contribuem com a definição do grau ótimo de diferenciação horizontal. Segundo os autores, as funções devem ser departamentalizadas, quanto mais evidentes forem as influências da incerteza da informação; intervalo de feedbacks; padrão de orientação de metas; padrão de orientação no tempo; e padrão de relações interpessoais.

Já a integração trata da quantidade e variedade de mecanismos que possibilitem um trabalho conjunto entre as partes da empresa. Está relacionada à comunicação, coordenação e controle, que podem acontecer através de regras formais e procedimentos definidos, comitês, equipes de trabalho, verticalidade da hierarquia, informatização da informação e utilização de sistemas de apoio à decisão.

Formalização é o termo utilizado para definir o grau de padronização do trabalho, podendo ser usadas ferramentas como descrições precisas sobre as atividades a realizar, regras rígidas, definição de procedimentos exatos, e pouca liberdade para quem executa as tarefas. Em geral, as atividades consideradas simples e repetitivas exigem um grau maior de formalização e padronização, já para as tarefas com maior imprevisibilidade e pouca rotina, espera-se que menos formalização seja mais eficiente. Hendrick (2005) lembra que o excesso de formalização pode ser considerado um fator de risco, uma vez que impacta diretamente na vida de quem executa atividades, podendo levar a consequências como: piora na motivação dos colaboradores, aumento do absenteísmo; perda da produtividade; baixo aproveitamento das capacidades dos funcionários em relação à totalidade de suas aptidões; e até mesmo à ideia de falta de respeito à dignidade das pessoas envolvidas.

A centralização diz respeito ao poder de decisão. Nas empresas com alta centralização geralmente as decisões são tomadas apenas por poucos indivíduos ou grupos pertencentes aos níveis superiores da hierarquia. A alta centralização pode estar relacionada à intensa formalização e a execução de tarefas rotineiras que exigem baixa qualificação. Já as empresas consideradas descentralizadas executam geralmente atividades não rotineiras, ou ao menos com baixo grau de rotina, e por isso precisam delegar o poder de decisão a níveis hierárquicos mais baixos para possibilitar uma rápida solução de problemas.

Podem-se classificar as decisões em dois tipos distintos, porém, complementares: as táticas, tomadas diariamente e cujas consequências não são muito abrangentes; e as estratégicas, que dizem respeito a questões de médio a longo prazo na realidade das empresas. Para que a baixa centralização aconteça de forma coerente, se exige experiência, educação, profissionalismo e treinamento por parte dos funcionários, que são recompensados, muitas vezes, através de reconhecimento financeiro. Ainda, uma característica marcante da baixa centralização é o estabelecimento de relação de confiança mútua entre funcionários e empresa.

3.2 ANÁLISE DO SUBSISTEMA TECNOLÓGICO

Devido ao desenvolvimento exponencial das tecnologias de informação nas últimas décadas, os mecanismos de integração nas empresas também vêm evoluindo constantemente. Este tipo de tecnologia pode contribuir com a eficiência da descentralização operacional e na democratização na tomada de decisões táticas e estratégicas.

Para a macroergonomia, a palavra tecnologia pode assumir distintos significados, extrapolando a ideia de informatização. Hendrick e Kleiner (2006) debatem três visões diferentes, apresentadas por pesquisadores distintos: Woodward (1965) classifica a tecnologia de acordo com o processo de produção; para Perrow (1967) a tecnologia é baseada no conhecimento; e segundo um estudo realizado na Universidade de Aston por Hickson, Pugh e Pheysey (1969), tecnologia se refere à integração do fluxo de trabalho. Na sequência, estes três entendimentos serão aclarados.

3.2.1 Tecnologia como Processo Produtivo

Este modelo proposto por Woodward (1965) se aplica mais adequadamente às manufaturas, pois considera que a tecnologia vem a ser um fator determinante na estrutura

organizacional deste tipo de empresa. Os primeiros fatores analisados são a missão e histórico, processos de manufatura, métodos utilizados e consequências destes para o mercado, crescimento do campo industrial e flutuação dos preços dos estoques.

A partir dos achados anteriores é definida a densidade tecnológica correspondente: a produção unitária diz respeito a pouca densidade nas linhas de produção, baixa diferenciação entre a administração e a produção, supervisores de linha de montagem com controle reduzido, cargos amplos ao invés de bem definidos, e baixa formalização e centralização; a produção em massa se refere à manufatura de média densidade, produção de lotes grandes em etapas previsíveis ou repetitivas; e a produção por processos trabalha com atividades de alto nível de automação ou robotização, apresenta maior diferença entre os cargos de administração e linha, faixa de controle ampla pelos supervisores, funções nitidamente definidas, altos graus de formalização e centralização.

Woodward (1965) e Hendrick e Kleiner (2006) identificaram que o grau de diferenciação vertical e a densidade tecnológica de produção por processos seriam diretamente proporcionais. A diferenciação vertical, neste sentido, seria um fator determinante para o sucesso organizacional, conforme cresce o nível de densidade tecnológica: como números ótimos, os autores identificam 3, 4 e 6 respectivamente para cada nível de densidade apresentado acima. Geralmente, empresas com muito mais níveis hierárquicos que estes valores tendem a comprometer seus índices de sucesso.

3.2.2 Tecnologia Baseada no Conhecimento

Existe certa vantagem deste modelo em relação ao anterior por atender a uma gama maior de empresas, uma vez que não se limita apenas à atividade manufatureira, mas se refere às ações desempenhadas individualmente de modo a modificar objetos, gerar ações, serviços e resultados. Segundo Perrow (1967) e Hendrick e Kleiner (2006) são duas as principais dimensões sobre a importância do conhecimento para a tecnologia: uma referente à variabilidade da tarefa, ou seja, o número de problemas ou exceções que ocorrem fora do que seria a sequência de atividades normal da empresa; e outra relacionada aos processos adotados quando é necessária uma resposta às exceções que acontecem, a analisabilidade da tarefa.

A dimensão da analisabilidade pode ter procedimentos “bem definidos”, quando a solução está associada a ferramentas formais e a utilização de processos lógicos e racionais, analíticos e quantitativos; ou “mal definidos”, quando não existe um mecanismo formal para chegar a uma solução, e esta fica sujeita ao julgamento pessoal, à intuição e à experiência dos profissionais envolvidos. O resultado disposto para análise se dá em uma matriz de quatro células, como se vê na Figura 4:

Figura 4 - Matriz dos Tipos de Rotina

		Variabilidade de Tarefas	
		Rotina com poucas exceções	Alta variabilidade, muitas exceções
Analisabilidade do Problema	Bem definido e analisável	Rotina	Engenharia
	Mal definido e analisável	Habilidade	Não Rotineiro

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Hendrick (2005) e Haro (2008).

As tecnologias rotineiras correspondem a problemas nitidamente definidos que apresentam poucas exceções, e que ocorrem geralmente em empresas de produção em massa com alta padronização de controle e coordenação, formalização e centralização. Nas tecnologias não rotineiras ocorrem muitas exceções que são de difícil análise, requerem alta flexibilidade, descentralização e baixa formalização para dar liberdade aos colaboradores tomarem decisões rápidas baseadas em sua experiência.

As tecnologias de engenharia se referem a situações de muitas exceções que são contornadas com procedimentos definidos e lógicos, utilizando moderado grau de centralização e flexibilidade, e baixa formalização. Finalmente, as tecnologias de base artesanal baseiam-se na experiência e intuição dos funcionários para resolver os problemas relativamente rotineiros, sendo as decisões atribuídas aos mais experientes, requerendo descentralização e baixa formalização.

3.2.3 Integração do Fluxo de Trabalho

O nome deste modelo corresponde a uma escala desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Aston, que conecta três características principais: a automação do equipamento, que diz respeito à quantidade de trabalho realizado por máquinas; a rigidez do

fluxo de trabalho, em referência ao tamanho de sequências inflexíveis de atividades; e a especificidade da avaliação, ou o quanto uma atividade pode ser avaliada por determinados meios quantitativos.

Hickson, Pugh e Pheysey (1969) e Hendrick e Kleiner (2006) concordam que, a partir desta escala, pode-se inferir que em organizações com menos de mil funcionários a integração do fluxo de trabalho e a estrutura da organização estão relacionadas de modo que “[...] quando a integração do fluxo de trabalho cresce, crescem também a especialização, a formalização e a descentralização da autoridade tática, até que seja atingido um funcionamento ótimo” (HENDRICK e KLEINER, 2006, p. 82). Porém, esta relação não parece acontecer em organizações maiores, levando os pesquisadores à conclusão de que o subsistema tecnológico não é tão influente na estrutura organizacional quanto os demais elementos do sistema sociotécnico.

No que diz respeito ao uso de fabricação integrada por computadores, Bedeian e Zammuto (1991), Drucker (1995) e Hendrick e Kleiner (2006) concordam que a robotização da produção leva ao aumento da integração do fluxo de trabalho, elevando o nível de interdependência entre as unidades da empresa, o que gera a necessidade de consistentes mecanismos de integração, principalmente nas etapas de desenvolvimento de novos produtos.

3.3 ANÁLISE DO SUBSISTEMA DE PESSOAL

Hendrick e Kleiner (2006) destacam três elementos deste subsistema que mais influenciam no projeto de sistema de trabalho: nível de profissionalismo, características demográficas e aspectos psicológicos. Na sequência, estes tópicos serão abordados.

3.3.1 Profissionalismo

Robbins (1983) e Hendrick e Kleiner (2005) apontam que a profissionalização do trabalho gera um tipo de “formalização interna”, aprendida pelos funcionários ao longo de sua qualificação como hábitos e atividades relacionados às tarefas do trabalho internalizados e executados independentemente da influência direta da empresa. O conceito de “formalização externa” condiz com o que já foi apresentado neste estudo no tópico 3.1, dizendo respeito a

conjuntos de regras e normas definidos pela empresa para guiar as atitudes e procedimentos dos funcionários em diferentes situações.

Quando a empresa não dispõe de regras claras e procedimentos formais para basear a tomada de decisão no dia-a-dia em relação às variâncias, se faz necessário que os funcionários tenham um nível mais alto de conhecimento, autonomia e profissionalismo, sendo capacitados para lidar de forma assertiva em situações diversas. Pode-se entender, assim, que existe uma relação indireta entre o grau de formalização da empresa e a profissionalização de seus funcionários.

Ao proporcionar treinamentos formais e acesso à educação aos seus funcionários, uma empresa pode, além de torná-los mais qualificados para exercer suas funções, também acessibilizar a apropriação dos valores, normas, procedimentos e comportamentos que se espera dos funcionários (NICKEL, 2017).

3.3.2 Características Demográficas

Dizem respeito às características pessoais, culturais, biológicas, etc... dos funcionários, que podem interferir no sistema de trabalho da empresa. Uma delas é o aumento da idade média da população ativa no mercado de trabalho, o que leva algumas empresas a contar com incentivos para a contratação de faixas etárias mais avançadas, propiciando o engajamento de pessoas mais maduras, experientes, bem treinadas e profissionalizadas, que apreciam ser valorizados, bem aproveitados pela empresa, e motivados a permanecerem úteis. Neste caso, indica-se um posicionamento por parte da empresa com baixa formalização e descentralização das tomadas de decisão.

As gerações mais jovens vêm iniciando sua vida profissional trazendo princípios que também precisam ser considerados no projeto de trabalho, levando ao uso de menos hierarquia e mais descentralização: valorização do descanso, preferência por atividades personalizadas e significativas, necessidade de reconhecimento como indivíduos com particularidades e necessidades individuais, apreço à oportunidade de trabalhar com colegas agradáveis, entre outros.

As diversidades culturais, regional, étnica, religiosas, relativas à identidade de gênero e orientação sexual, assim como o empoderamento feminino e crescente ocupação do mercado

pelas mulheres, são fatores que devem gerar adaptações por parte das empresas. Thomas (1991), Jackson (1992) e Hendrick e Kleiner (2006) são categóricos ao afirmar que as organizações que não estiverem preparadas para trabalhar as diversidades estão propensas a enfrentar crises motivacionais e relacionadas ao comprometimento dos funcionários, caso estes não se sintam inseridos na cultura da empresa.

3.3.3 Aspectos Psicológicos

Harvey, Hunt e Schoroder (1961) e Hendrick e Kleiner (2006) apontam dois sistemas de percepção da realidade que seriam apreendidos através de experiências familiares, práticas educativas e vivências sociais desde os anos iniciais da infância. As pessoas que desenvolvem um perfil concreto tendem a não admitir novas experiências, necessitar estrutura, ordem e estabilidade, e lidam bem com verticalização, rotina e formalização. Já as pessoas que tendem ao perfil abstrato apresentam maior capacidade de empatia, tolerância a ambiguidades, adaptação a mudanças, além de terem mais capacidade de integração.

3.4 ANÁLISE DO SUBSISTEMA EXTERNO

O ambiente externo é aquele sobre o qual a empresa exerce menor influência e controle, por isso, considera-se que sua habilidade de adaptação a este contexto é uma das principais questões de sobrevivência no mercado (HENDRICK e KLEINER, 2006; NICKEL, 2017).

Existem cinco conjuntos de elementos do subsistema externo, segundo Negandhi (1977), Hendrick (2005) e Nickel (2017): (1) **socioeconômicos** - grau de estabilidade do ambiente, levando em conta a concorrência, disponibilidade de insumos e de pessoal qualificado e disposto a trabalhar; (2) **educacionais** - presença de força de trabalho qualificada ou de políticas e programas de qualificação na região, assim como desejo de aprendizado por parte dos trabalhadores; (3) **políticos** - estabilidade governamental e atitudes políticas em relação ao setor empresarial, como controle de preços e de impostos, amigabilidade ou hostilidade; (4) **culturais** - níveis sociais ou outro sistema de divisão na comunidade externa que possa a vir a se refletir internamente na empresa, assim como valores, religião ou atitudes locais e dos funcionários, natureza dos sindicatos, e relação com a direção e gestão; (5) **legais** - nível de controle legislativo, regulamentos, proibições e restrições.

A Figura 5 apresenta a matriz das intensidades de incerteza sobre o ambiente externo de acordo com: o grau de mudança, que se refere à imprevisibilidade dos acontecimentos; e o grau de complexibilidade, que diz respeito ao número de componentes externos com os quais a empresa precisa lidar.

Figura 5 - Matriz dos Níveis de Incerteza

		Grau de Mudança	
		Estável	Dinâmico
Incerteza Ambiental	Baixa Complexidade	Baixa Incerteza	Moderadamente alta incerteza
	Alta Complexidade	Moderadamente baixa Incerteza	Alta Incerteza

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Hendrick (2005) e Haro (2008).

Burns e Stalker (1961) e Hendrick e Kleiner (2006) indicam que para um contexto estável de mudanças e simples em complexidade, estruturas mecanicistas funcionam melhor. Já em situações complexas e com grau de mudança dinâmico as estruturas orgânicas são mais indicadas. Empresas de varejo em geral apresentam um grau dinâmico de mudanças e um grau simples de complexidade, o que as caracteriza como “incerteza moderadamente alta”, permitindo com que organizações deste ramo possam se desenvolver de forma sustentável tanto utilizando a estrutura mecânica quanto a orgânica, a depender de seu perfil e cultura.

3.5 INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS

Em grande parte dos casos, as análises dos elementos do subsistema sociotécnico convergem para resultados em comum, indicando direcionamentos claros para a tomada de decisão. Porém, no caso de haver direcionamentos conflitantes, as decisões quanto à estrutura do sistema de trabalho devem ser guiadas de acordo com a importância de cada subsistema: o tecnológico tem peso 1; o de pessoal, peso 2; e o externo, peso 3.

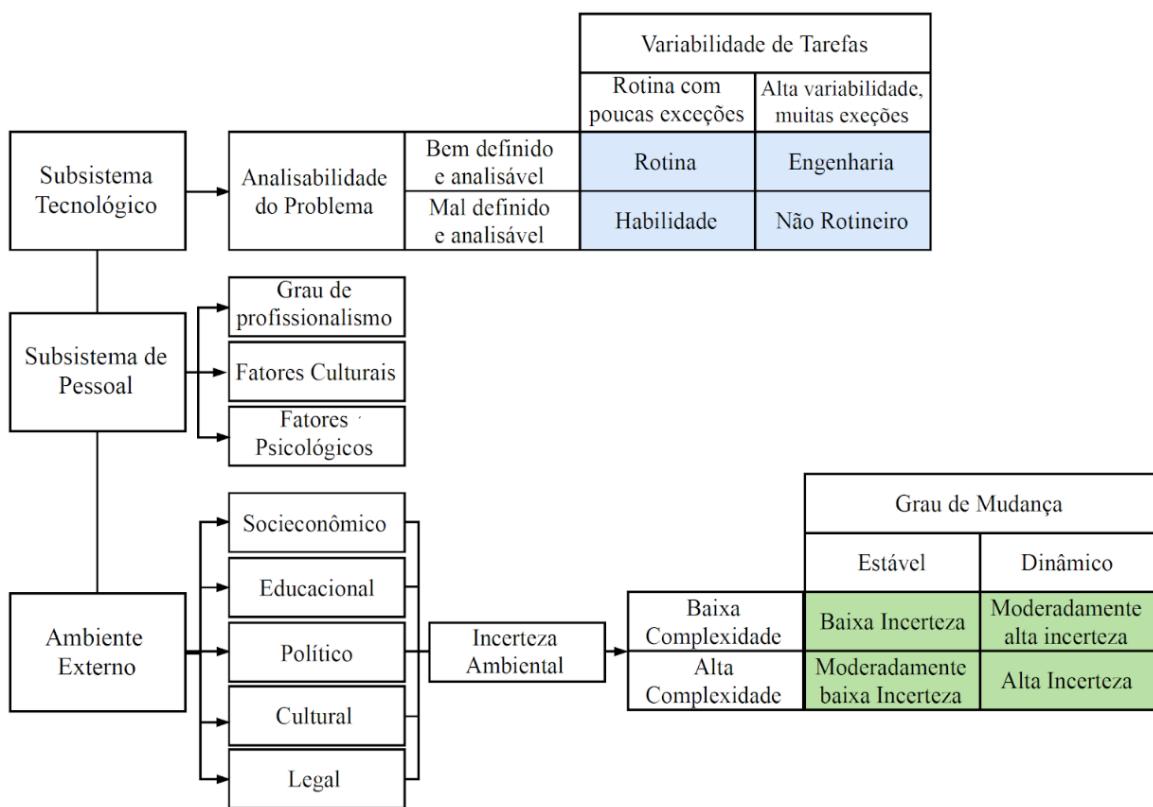
Apesar do subsistema tecnológico ser o menos influente, não se pode desconsiderar sua importância. Este deve ser escolhido de modo a servir às pessoas, sem que elas tenham que realizar mudanças drásticas em seu comportamento. Porém, uma vez que se define a nova tecnologia e ela é implementada, pode se tornar custoso e arriscado se caso, após certo período, os funcionários não se adaptem à inovação. Nenhuma mudança é fácil no contexto empresarial,

e mesmo que o tipo de tecnologia escolhido seja o correto, ainda haverá um tempo de adaptação em que seja necessário realizar treinamentos e simulações (NICKEL, 2017).

Em relação à influência do subsistema de pessoal no projeto do sistema de trabalho, Hendrick e Kleiner (2006) entendem que a maioria dos dados é de natureza qualitativa, relacionados às pesquisas psicossociais e estudos demográficos. Mas ainda assim os autores reconhecem coerência na utilização destes dados. “Eles indicam uma necessidade que organizações do futuro sejam verticalmente sem diferenças, descentralizadas, e sem formalidades, tanto quanto suas tecnologias e seus ambientes permitirem” (HENDRICK e KLEINER, 2006, p. 86).

De modo a sintetizar os componentes do sistema sociotécnico avaliados pelo método MAS, a Figura 6 oferece um panorama visual:

Figura 6 - Modelo usado no MAS para as três variáveis chave do Sistema Sociotécnico



Fonte: Adaptado de Haro (2008, p. 451) (tradução nossa).

A conclusão da análise do método MAS, segundo Hendrick e Kleiner (2005), se dá através do desenvolvimento e interpretação de três tabelas que oferecem valores numéricos para avaliar a situação da empresa analisada. A primeira aborda questões sobre o sistema

sociotécnico, e as outras duas sobre a estrutura do sistema de trabalho. A seguir são apresentados valores genéricos como exemplo para a construção destas.

A primeira tabela (Tabela 1) apresenta uma pontuação avaliando cada variável chave dos elementos do sistema sociotécnico, podendo variar entre “baixa” e “alta”, identificada pelos números de um a cinco. Todas as notas são atribuídas pelo pesquisador, levando em consideração sua experiência pessoal prévia em consultorias com outras empresas, seu entendimento do método empregado e a capacidade de雇用 uma visão sistêmica de análise.

Tabela 1 - Exemplo de análise do Sistema Sociotécnico indicada pelo MAS

	Variável	Pontuação
Subsistema Tecnológico	Variabilidade da Tarefa	3
	Analisabilidade da Tarefa	5
Subsistema de Pessoal	Nível de Profissionalismo	5
	Fatores Culturais	4
	Fatores Psicossociais	4
Subsistema Externo	Complexidade do Ambiente	4
	Incerteza do Ambiente	5

Escala: 1= baixo; 3= intermediário; 5= alto.

Fonte: Adaptado de Hendrick e Kleiner (2005).

A segunda tabela (Tabela 2) sugere valores que seriam considerados ideais para as dimensões estruturais da empresa analisada conforme cada subsistema, levando em conta seu grau de importância (pesos). Nas três primeiras colunas numéricas, neste caso, não é apresentada a realidade encontrada na empresa, mas os indicadores perfeitos para cada situação de acordo com os conceitos do MAS, cruzando a estrutura do sistema de trabalho com os subsistemas expostos na tabela anterior.

Tabela 2 - Exemplo de análise da Estrutura do Sistema de Trabalho indicada pelo MAS

Dimensões Estruturais	Subsistema Tecnológico	Subsistema de Pessoal	Ambiente Externo	Avaliação Ponderada
Diferenciação Vertical	3	2	2	2,2
Diferenciação Horizontal	4	4	4	4,0
Mecanismos de Integração	4	3	4	3,7
Formalização	2	1	1	1,2
Centralização Tática	2	1	1	1,2
Centralização Estratégica	4	3	4	3,7

Pesos: Subsistema Tecnológico: 1; Subsistema de Pessoal: 2; Ambiente Externo: 3.

Escala: 1= baixo; 3= intermediário; 5= alto.

Fonte: Adaptado de Hendrick e Kleiner (2005)

O resultado da última coluna é calculado levando-se em consideração o peso de cada um dos subsistemas, por exemplo, na linha da “diferenciação vertical”, a nota 3 no subsistema tecnológico tem peso 1, a nota 2 no subsistema de pessoal tem peso 2, e a nota 2 no subsistema externo tem peso 3. Após multiplicados os pesos e somados os valores, divide-se este subtotal por seis, que é a soma dos pesos atribuídos aos subsistemas. Assim, no exemplo apresentado, pode-se chegar ao resultado arredondado de 2,2 conforme demonstrado numericamente a seguir:

$$(3 \times 1 + 2 \times 2 + 2 \times 3) / 6 = 2,2$$

A terceira tabela (Tabela 3) estabelece uma comparação entre os resultados obtidos na segunda tabela, sugeridos pelo MAS, e a situação vigente de fato encontrada na empresa, cujos valores são atribuídos pelo pesquisador em referência à realidade avaliada presencialmente e de acordo com entrevistas ou questionários.

Tabela 3 - Exemplo de diferença resultante do MAS

Dimensões Estruturais	Vigente	MAS	Diferença
Diferenciação Vertical	4,0	2,2	+1,7
Diferenciação Horizontal	4,0	4,0	0,0
Mecanismos de Integração	2,5	3,7	-1,2
Formalização	3,0	1,2	+1,8
Centralização Tática	3,5	1,2	+2,3
Centralização Estratégica	4,0	3,7	+0,3

Escala: 1= baixo; 3= intermediário; 5= alto.

Fonte: Adaptado de Hendrick e Kleiner (2005).

A diferença apontada promove um entendimento de quais aspectos estão em abundância ou em escassez na empresa avaliada e, assim, sugere uma direção sobre as melhorias e mudanças mais urgentes. O resultado, portanto, não apresenta ações concretas a serem tomadas pela empresa, mas indica que tipo de caminho pode orientar as decisões de modo a obter transformações positivas em sua estrutura organizacional.

Neste capítulo se expôs o método Análise Macroergonômica da Estrutura (MAS), amplamente utilizado e indicado pela comunidade científica, escolhido para nortear as análises das três empresas de confecção participantes desta pesquisa. A seguir, no Capítulo 4 se iniciam tais análises juntamente com a apresentação de cada uma das empresas.

4 PESQUISA DE CAMPO: LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Neste capítulo são realizadas análises descritivas das empresas participantes desta pesquisa, desenvolvidas a partir das entrevistas semiestruturadas. Buscaram-se empresas do setor de confecção de vestuário em Santa Catarina que realizam sua produção total ou parcialmente terceirizada, independentemente do segmento ou público aos quais se dirigem.

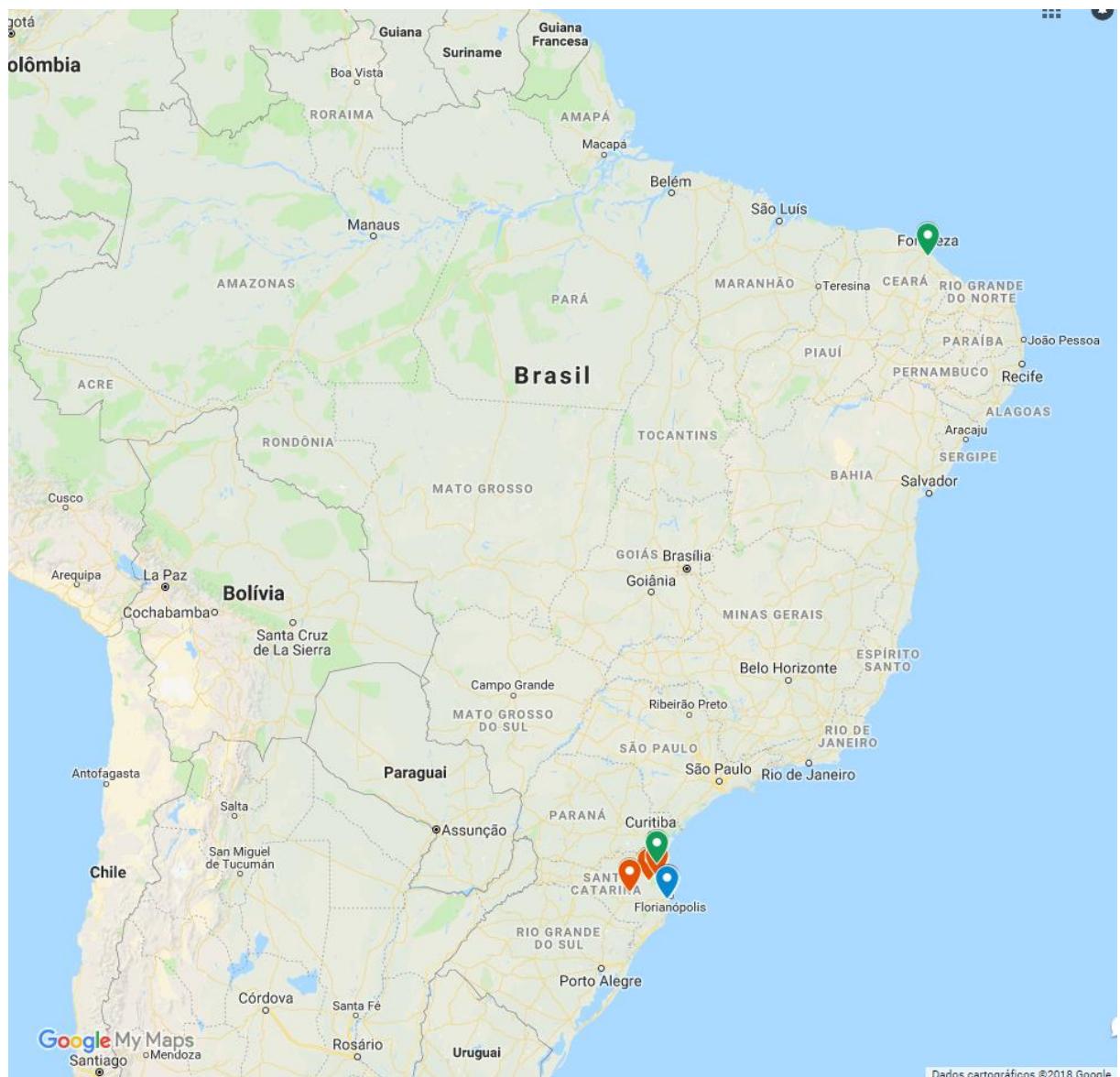
Preliminarmente houve pesquisas em buscadores on-line que permitiram a identificação de onze possíveis empresas parceiras, as quais, por telefonemas, informaram os contatos eletrônicos dos gerentes de produção, de recursos humanos, ou de marketing. A abordagem para convencimento destas empresas se iniciou em novembro de 2017 por meio de e-mails para os contatos informados e seguiu com telefonemas para explicação de detalhes sobre o trabalho a ser realizado.

Ao longo da negociação, primeiramente se informou que o foco desta pesquisa recaia sobre a relação entre os setores de criação e de produção e as dificuldades de comunicação que possam existir entre eles, especialmente quando há terceirização da confecção. Foram então propostas visitas para a realização de entrevistas de aproximadamente quarenta minutos com responsáveis pelos departamentos de criação, produção (faccionistas terceirizadas), controle de qualidade, RH e gerência.

Ainda, por e-mail, se apresentou o campo de estudos da macroergonomia, explicando sobre diagnósticos organizacionais relacionados ao fluxo de trabalho a partir de uma visão ampla organizacional e se afirmou que a participação nesta pesquisa poderia ser vantajosa para a empresa, uma vez que o estudo foi realizado aos moldes de uma consultoria. Também foi enviado um documento do Programa de Pós-Graduação garantindo os interesses exclusivamente acadêmicos, deixando claro que todas as entrevistas gravadas seriam anônimas e as identidades da empresa e dos entrevistados permaneceriam preservadas.

Após esta busca ativa por empresas, das onze organizações contatadas, duas solicitaram uma visita preliminar para apontar detalhes da pesquisa, do método e seus desdobramentos, e finalmente foram selecionadas três empresas que passaram a compor o corpus da pesquisa. Na Figura 7 se apresenta a distribuição das sedes das empresas participantes desta pesquisa em relação ao mapa nacional. A Empresa 1 está representada pela cor laranja, a Empresa 2 está em verde, e a Empresa 3 em azul.

Figura 7 - Distribuição geográfica das empresas participantes no Brasil



Fonte: Google Maps (2018).

A seguir, as quatro primeiras fases de aplicação do MAS são trabalhadas individualmente para cada organização, compreendendo análise da estrutura de sistema de trabalho e dos três elementos do sistema sociotécnico: tecnológico, de pessoal e do ambiente externo.

4.1 EMPRESA 1

A primeira empresa foi visitada em 29 de novembro de 2017, quando foi apresentada a proposta para a gerente de criação. Tendo se mostrando bastante receptiva e interessada, apontou o interesse preliminar da empresa em colaborar com pesquisas científicas e em sinalizar para seus funcionários a importância de se valorizar a educação. Em 04 de dezembro foi emitido o aceite e designada uma funcionária para se encarregar do agendamento de todas as entrevistas junto aos colaboradores, que prontamente fez os contatos necessários e informou os horários determinados para conversar com cada profissional, os endereços corretos, números de telefones úteis da empresa e instruções sobre como agir ao chegar nas recepções.

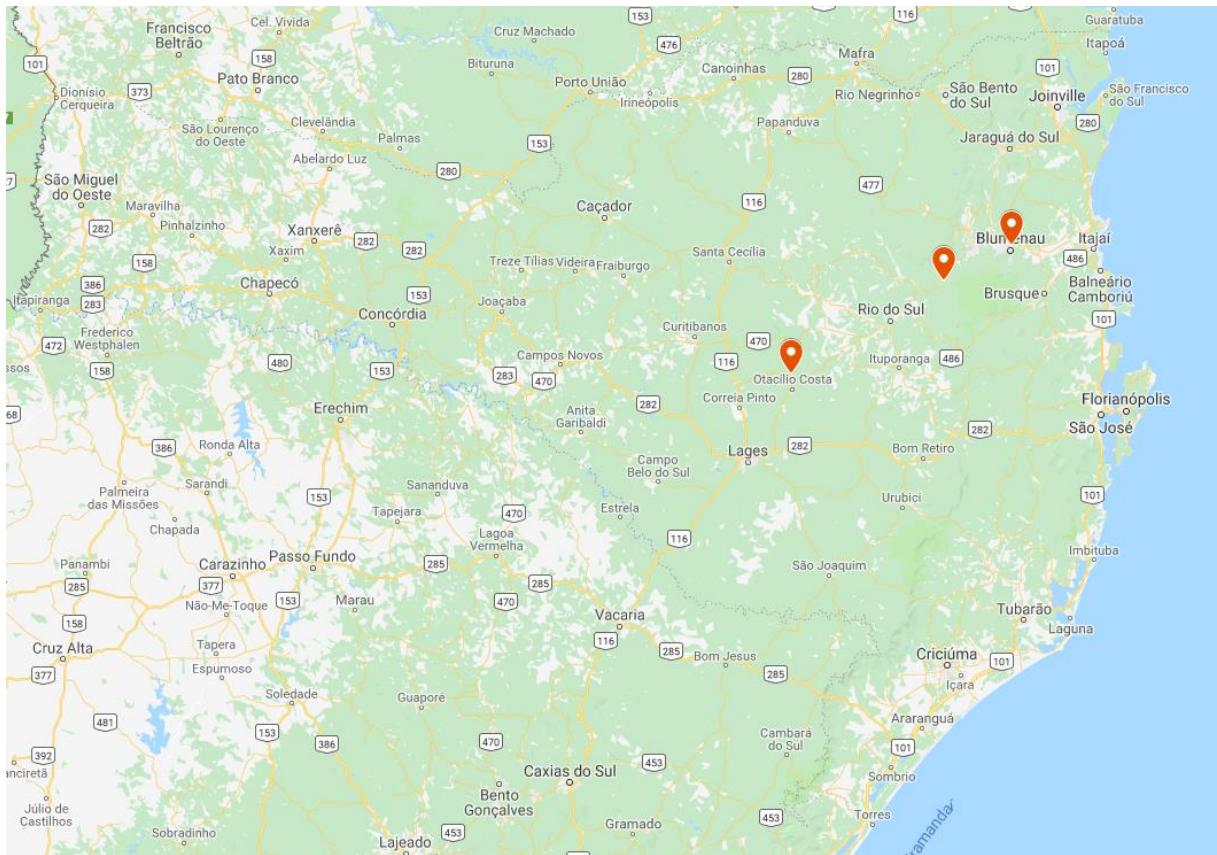
As entrevistas foram agendadas para 31 de janeiro de 2018 com a coordenadora de criação e com uma estilista, e para 01 de fevereiro de 2018 com a analista de desenvolvimento humano do DHO (setor de desenvolvimento humano organizacional), coordenador da engenharia de manufatura e produto, e gerente da área de engenharia de manufatura, controle e qualidade, processos e engenharia de produtos. A Empresa 1 não disponibilizou entrevista com uma empresa de facção, contudo, não houve prejuízos para esta pesquisa, uma vez que, de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, respaldado pelo Comitê de Ética da UDESC, as empresas ou pessoas participantes têm a opção de não responder à todas as perguntas.

Esta empresa foi escolhida para participar desta pesquisa por respeitar as delimitações do corpus de estudo, que dizem respeito a estar sediada no estado de Santa Catarina, e ter seu processo produtivo parcialmente terceirizado. Neste caso, a Empresa 1 terceiriza o serviço de confecção com empresas faccionistas nacionais, situadas em localidades próximas, na região do Vale do Itajaí.

Geograficamente, a Empresa 1 está distribuída em três cidades catarinenses: na cidade de Apiúna se localiza a matriz, onde são realizadas as atividades operacionais e industriais relacionada à fabricação de malharia que a organização utiliza para confeccionar suas peças e também para fornecer para outras fábricas; em Otacílio Costa encontra-se o setor de confecção que fabrica internamente parte das coleções das marcas (cerca de 15%); e em Blumenau encontra-se o centro administrativo que acolhe os setores de criação, controladoria, comercial, *sourcing*, marketing, jurídico, financeiro, tecnologia da informação, parte do desenvolvimento humano e parte da engenharia que realiza a análise de viabilidade do produto. O atendimento a

representantes e clientes também é realizado no centro administrativo, ou em encontros regionais em outros estados como São Paulo, Minas Gerais, Pará, entre outros. Estes eventos de convenção funcionam como *show room* e atendem a especificidades comerciais de cada região. Na Figura 8 se pode ver a distribuição das sedes da Empresa 1 em relação ao mapa de Santa Catarina.

Figura 8 - Distribuição geográfica da Empresa 1 em Santa Catarina



Fonte: Google Maps (2018).

A Empresa 1 produz roupas no segmento infantil feminino e masculino, distribui suas vendas através de mais de quinze mil lojistas em todo Brasil, e alcança 25 países por meio de distribuidores. A produção mensal é de cerca de 1.548.223 peças por mês, alcançando aproximadamente dezoito milhões e meio de peças a cada ano. Existem quatro submarcas, sendo uma delas de licenciados da Disney, para as quais se produzem quatro coleções anuais: para a coleção de alto verão são criadas aproximadamente 264 novas referências, 301 para primavera, 257 para inverno, e 109 para tropical. Em média, 8% a 10% das coleções provém

de *outsourcing*³, e do que é desenvolvido internamente, 85% a 90% da confecção é terceirizada, realizada por 45 facções que se distribuem principalmente na região do Vale Europeu.

O site da Empresa 1 apresenta alguns fatos breves sobre seu histórico, iniciando com o ano de sua fundação e trazendo registros de campanhas publicitárias mais recentes. Informações mais consistentes podem ser encontradas na sede da matriz da empresa, onde esta mantém um memorial. Ainda no site, a Empresa 1 apresenta sua missão e seus valores, suas quatro submarcas, fotos das coleções atuais e fornece dados sobre sua abrangência no mercado nacional e internacional.

Durante as visitas, pôde-se notar que em todas as salas de reuniões e em diversos espaços dentro no ambiente da organização existem painéis com a missão e os valores da empresa. Segundo os entrevistados, ao longo do ano são realizadas campanhas internas para promover a manutenção da cultura e a internalização dos valores, como jogos, brincadeiras e programas de recompensa (Programa Valeu). Os entrevistados foram unânimes quanto à questão da importância da investidura dos valores da empresa por parte de seus funcionários, tanto que este é um dos diferenciais apontados pelo DHO no que se refere à busca de perfis para novas contratações. No Quadro 3 estão expostas as principais informações da Empresa 1:

Quadro 3 - Visão geral da Empresa 1

Presente em 25 países	1,5 milhão de peças por mês	4 coleções por ano
4 submarcas (uma de licenciados da Disney	85% Facções do Vale do Itajaí	Segmento infantil (feminino e masculino)
Apiúna (matriz); Otacílio Costa (confecção interna); Brumenau (centro adm.)		

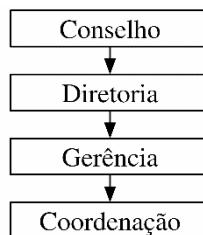
Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

³ Este termo significa simplesmente “terceirização” na tradução literal para o português, porém, é comumente utilizado no ramo da confecção para se referir à parcela das coleções de moda que as empresas compram pronta. Neste sentido, “Outsourcing pode envolver a transferência de funções de negócios inteiros da empresa para o fornecedor, e considera-se um número importante de aspectos, como a seleção de fornecedores, negociação contratual e a própria transição dos ativos para o fornecedor” (Mcivor, 2005; KIECKBUSCH; SANTOS, 2011).

4.1.1 Estrutura da Empresa 1

A hierarquia da Empresa 1 é composta verticalmente por cinco níveis: inicia pelo conselho, composto por acionistas bastante ativos financeira e estrategicamente; segue com a diretoria, formada por quatro parentes ou herdeiros dos fundadores, nas áreas de criação, administração e financeira, comercial, e industrial; em seguida existem cerca de vinte gerentes, distribuídos em vários departamentos, que são responsáveis por coordenadores e, por fim, pelo total de colaboradores. Pode-se visualizar estas informações demonstradas na Figura 9:

Figura 9 - Organograma da Empresa 1



Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

A comunicação entre os níveis se dá constantemente e existem mecanismos formais de integração e transmissão das principais informações por meio de reuniões semanais. Acontecem reuniões de diretoria, quando apenas os diretores se reúnem respondendo ao conselho, reuniões de diretrizes, para encontros entre diretores, gerentes e coordenadores, onde são passadas informações estratégicas, reuniões de alinhamento estratégico, apenas entre os coordenadores e gestores, e por fim reuniões entre os coordenadores e os colaboradores. As atividades para a realização desta última reunião iniciam nas manhãs de segundas-feiras, quando os coordenadores recebem um informativo denominado “Comunica”. No período da tarde, após análise do conteúdo, os coordenadores promovem as reuniões com colaboradores para organizar o trabalho do dia-a-dia de acordo com estas informações que chegam verticalmente.

Horizontalmente, a Empresa 1 se divide em mais de 20 departamentos, porém, não existe um registro visual organizando a relação entre todos eles. Apesar disso, segundo entrevistados, pode-se dizer que o único processo da cadeia produtiva têxtil que a Empresa 1 não faz é a fiação, pois desenvolve quase todos os processos internamente desde a malharia até a venda do produto final. Até novembro de 2017 existiam dois setores de engenharia de produto em duas sedes diferentes, que foram então unificados para simplificar os processos de decisão, verificação de indicadores, e diminuir a competição e conflitos pessoais. A modelagem se

estabelecia dentro do departamento de engenharia, mas foi transferida para fazer parte da criação, e hoje existe um responsável da engenharia que acompanha os trabalhos da modelagem e da criação. Em conjunto, os três trabalham de forma integrada para garantir o mínimo de erros no momento da concepção das peças.

No que se refere a mecanismos de formalização na linha de produção, cada setor tem um sistema específico de comunicação e registro de atividades conforme o tipo de tarefa efetuada. O cadastro dos produtos no sistema faz parte das atividades da viabilidade, pois na criação as estilistas preferem organizar seu trabalho através de uma rede de intranet com documentos salvos em pastas. Os croquis devem ser registrados no sistema para ficarem disponíveis para os setores de engenharia, industrial, estamparia e todos os demais departamentos que precisam ter acesso à essas informações. Quando algo precisa ser alinhado, todos os envolvidos no processo são chamados presencialmente para uma reunião onde acontecem as definições que depois são formalizadas e registradas no sistema.

Os processos são planejados e predeterminados, porém os colaboradores entrevistados mencionam que não se sentem engessados ou presos a rotinas asfixiantes. Principalmente no que se refere ao desenvolvimento de produtos, relatam que a empresa mantém o hábito de buscar inovações e maneiras diferentes de realizar as atividades para se destacar no mercado. No setor de criação, por exemplo, as atividades não se repetem diariamente, mas sim a cada novo ciclo de desenvolvimento de coleções, o que torna o trabalho menos maçante.

No tocante à resolução de problemas ou frente a situações inesperadas, cada colaborador tem certa autonomia de decisão. Escolhas que tem consequências locais podem ser tomadas por funcionários de qualquer nível hierárquico, já outras, que podem vir a interferir no trabalho de colegas, são tomadas em conjunto, envolvendo muitas vezes níveis superiores. Por exemplo, para aprovar uma peça de *outsourcing* que foi reprovada no controle de qualidade, ou promover alterações no cronograma da criação, é necessário envolver coordenadores, gestores e diretores; já para decisões estratégicas como alterar a parcela total do que é comprado por *outsourcing*, ou aprovar o orçamento destinado ao DHO, envolvem-se diretoria e conselho.

São poucas as ocasiões em que o conselho é consultado, porém os demais níveis costumam agir de forma integrada. Da mesma forma, quando algo acontece errado, as soluções são encontradas em conjunto e críticas não recaem sobre apenas um funcionário. Também é um

hábito da empresa manter mais de um colaborador capacitado para realizar as mesmas atividades, para que exista um recurso na situação de ausência de qualquer profissional.

4.1.2 Subsistema Tecnológico da Empresa 1

Uma prática bastante presente nas falas de todos os entrevistados que norteia atitudes da Empresa 1 é a preocupação em inovar processos e melhorar seus métodos a todo momento. O escritório de gerenciamento de projetos (GP) estuda e implementa, em diferentes áreas, diversos projetos de melhoria contínua, como Kaizen, Lean, 5S⁴, entre outros. Em relação à criação de mecanismos de controle para manutenção e melhoria da qualidade, a Empresa 1 vem criando manuais e programas de armazenamento e transmissão de conhecimentos, de forma a definir melhor os problemas e diminuir a variabilidade das tarefas.

Ao longo do ano de 2017, a Empresa 1 desenvolveu um “Manual de Confecção” que centraliza informações importantes sobre o modo de costura das peças. A intenção deste material é esclarecer de imediato as principais dúvidas das fussionistas e, assim, reduzir a necessidade de contato entre a facção e o suporte, diminuir o retrabalho, e minimizar o tempo de conferência do setor de controle de qualidade. Este manual é disponibilizado para todas as fussionistas e consiste em um caderno impresso demonstrando de forma didática todas as principais questões que serão avaliadas pela qualidade, através de fotos e descrições verbais de detalhes de peças básicas (regatas, camisetas, calças, bermudas, saias, blusas, entre outras). Dessa forma, os costureiros visualizam exatamente como devem ficar as costuras, os tipos e tamanhos de pontos, as medidas, entre outras informações.

Existe também um manual que norteia as decisões do controle de qualidade sobre os defeitos encontrados em diferentes zonas focais, por exemplo, um mesmo problema que ocasiona a reprovação de uma peça quando situado na parte frontal superior, pode ser tolerado se encontrado na parte traseira inferior. As zonas focais, descritas em ordem decrescente de importância, são: frontal superior, frontal inferior, traseira superior, e traseira inferior. Este manual do setor de qualidade padroniza as avaliações, diminuindo a margem para decisões pessoais que podem variar de caso a caso. Contudo, existem situações inesperadas quando há a

⁴ Tratam-se de métodos de avaliação e aperfeiçoamento amplamente utilizados na indústria. Como explica Félix (2013), Kaizen é uma palavra japonesa que significa "melhoria contínua"; Lean é uma prática que busca reduzir desperdícios de tempo e recursos; e 5S se refere a cinco etapas de organização do posto de trabalho: triagem, arrumação, limpeza, normalização e disciplina.

necessidade de que se faça contato com o setor de criação ou comercial para decidir em consenso sobre a aprovação ou não de alguma peça ou lote.

A Empresa 1 dispõe ainda de um sistema de rastreio de defeitos e inconformidades, listando diversos tipos de problemas relacionados com o setor de origem: malharia, beneficiamento, estamparia, bordado, preparação, corte, costura, embalagem, e demais. A partir dessas tabelas se sabe para qual setor encaminhar as informações sobre o defeito encontrado, para que o departamento responsável tenha ciência, assuma a responsabilidade de corrigir, tomar as providências e desenvolva mecanismos para que não aconteçam mais problemas semelhantes. O controle de qualidade também recebe as devoluções dos clientes finais que chegam através dos pontos de venda identificadas com motivo da devolução, o que orienta a prevenção de novos problemas.

A característica do sistema produtivo na Empresa 1 é de produção em massa, com presença de processos automatizados principalmente na expedição, no corte dos tecidos e em algumas etapas da costura realizada internamente, como pregadeira de bolso e fechamento de cós, bordados a laser e a fio, necessitando apenas de um técnico para programar as máquinas que desempenham as demais funções sozinhas. Podem existir alguns tipos de acabamentos que venham a ser realizados manualmente, porém, não estão presentes em todas as coleções, e são considerados exceções.

Uma maneira de prevenir atrasos no cronograma é através do setor de planejamento e controle da produção (PCP), que monitora o volume de vendas dos produtos e organiza a produção antecipando ou atrasando o corte e envio dos lotes de peças para as facções de acordo com seu nível de complexidade e estimativa de tempo total de costura. As peças com maior nível de complexidade são desenvolvidas, cortadas e produzidas primeiro, e muitas vezes ainda são entregues depois de peças mais simples.

Em relação ao fluxo de trabalho, a empresa dispõe de um cronograma geral além de outros internos em cada departamento, que se organizam segundo suas particularidades. As atividades realizadas por cada setor têm fluxo de trabalho definido, porém, moldável, para se adaptar às questões que possam vir a surgir de maneira inesperada ao longo do exercício das operações. Assim, as atividades designadas para um setor são pensadas em relação ao que acontecerá em seguida no fluxo de trabalho, tendo as metas diárias flexíveis, e as metas finais fixas ao cronograma.

Para o setor de criação, por exemplo, a meta de produção diária é considerada bastante alta, pois a demanda de referências é grande quando considerada em relação ao tempo disponível. Por isso, os colaboradores envolvidos nestas atividades reconhecem a necessidade de trabalhar com elevado controle em relação ao cronograma para não acumular tarefas no final do prazo. Práticas como adiantamento de atividades em relação ao cronograma inicial são comuns na Empresa 1 para tentar se antecipar em relação ao mercado, pois existe a cultura de se priorizar o cumprimento do cronograma dentro (ou antes do prazo, se possível) para não impactar no andamento das atividades seguintes.

No setor de criação existe um cronograma em formato de tabela a disposição para consulta de todos, porém, este departamento ainda não trabalha com uma gestão visual mais bem elaborada do fluxo total de atividades. Segundo os entrevistados, um fluxograma melhor definido está em processo de elaboração.

Apesar de não ser considerada como um “gargalo” no fluxo de trabalho, a relativa dificuldade em se trabalhar com tecidos para as coleções de inverno é uma questão apontada como causadora de quebras na rotina. Os tecidos mais quentes para o inverno são geralmente comprados de fornecedores, que podem ter problemas com o prazo ou até mesmo vir a não entregar o pedido solicitado. Foi relatado um caso quando uma situação como essa aconteceu, e houve a necessidade de encontrar às pressas um material similar que pudesse substituir a escolha original, para não ser preciso mudar o catálogo que já estava impresso.

4.1.3 Subsistema de Pessoal da Empresa 1

A Empresa 1 dispõe de cerca de 1200 colaboradores, distribuídos entre as três sedes. Em 2017, foi iniciado pelo DHO um plano de projeto de carreiras a partir de uma descrição geral que já existe e pretende-se construir um mapa contendo todos os cargos e a relação entre eles. A previsão é de que seja um projeto de bastante sucesso, pois já faz parte da cultura da empresa voltar o olhar primeiro para as opções que se pode buscar internamente no caso da necessidade de novas contratações.

Existe um banco de dados de currículos onde se buscam profissionais quando a Empresa 1 não encontra internamente. As condições para contratação de novos funcionários seguem a atual descrição de cargos e de carreiras, e a escolha de preferência entre experiência profissional

ou qualificação acadêmica pode variar de acordo com cada situação. Entende-se que contratações baseadas apenas na experiência, para certos cargos estratégicos, podem promover um sentimento de desvalorização por parte dos demais colegas.

Quando novos funcionários ingressam, a empresa implementa um programa de imersão e adaptação. Primeiramente de forma mais geral, apresentando informações sobre a empresa como um todo e, na sequência, introduz aspectos específicos do departamento onde o novo colaborador se instalará. A empresa indica “madrinhas” ou “padrinhos”, funcionários antigos que acompanham os novos para sanar dúvidas e apresentar a empresa, auxiliando e mostrando os caminhos a cada nova atividade. Dessa forma, os novos funcionários aprendem fazendo, acompanhados por um facilitador interno.

Especialmente no setor de criação, existe a prática de priorizar escolhas de pessoas que participaram de estágios ao longo de sua formação acadêmica, ou que já tenham conhecimento sobre a realidade fabril através de trabalhos anteriores. A empresa afirma que, especificamente para o cargo de estilistas, precisam ser contratados profissionais que saibam costurar e entendam do processo industrial como um todo, por isso, se dá preferência por pessoas que já trabalharam como assistentes de estilo.

Os investimentos em tecnologia são constantes para aproveitar ao máximo todos os recursos disponíveis e para reduzir gastos, na possibilidade de diminuir a quantidade de funcionários e ainda prezar pela produtividade e qualidade. Normalmente, quando acontece redução de pessoal em uma área, os colaboradores são realocados em outras funções, aliando a diminuição de custos juntamente com o aproveitamento de profissionais qualificados.

A Empresa 1 declara promover um ambiente livre de preconceitos, afirmando contratar funcionários com idades variadas - desde jovens aprendizes até idosos - além de portadores de deficiência, estrangeiros, refugiados, entre outros. Valores como amor e respeito são difundidos e praticados, e é possível perceber sentimentos de união, pertencimento e confiança na instituição por parte dos entrevistados. A empresa preza pela conversa na resolução de conflitos, transparência e franqueza nas relações, e também promove eventos para envolver, motivar e integrar os colaboradores, como celebrações de datas comemorativas, cafés, comemorações de aniversários, atividades de recepção para funcionários novos, sempre buscando fazer com que todos se sintam à vontade e acolhidos.

4.1.4 Subsistema Externo da Empresa 1

A empresa tem por hábito se comunicar com fornecedores, clientes e representantes através de aplicativos de mensagens, apesar de também utilizar de meios formais quando necessário. Há clientes lojistas que visitam a empresa para conhecer tanto a estrutura física quanto os colaboradores com quem costumam negociar remotamente, e a Empresa 1 preza por este tipo de contato, uma vez que considera seus clientes como a maior fonte alimentadora de informações sobre concorrentes e novas necessidades de produtos.

Na relação com concorrentes, se busca obter o máximo de informações através de pesquisa de mercado, visitas a lojas físicas, compra de peças, análise de redes sociais, estudos de custos e preços, simulações e comparações de mix de produto. No que diz respeito a fornecedores de matéria prima, a prática padrão é buscar alternativas para que a empresa não dependa apenas de um fornecedor de qualquer item específico. Outros fatores do subsistema de ambiente externo como situação política nacional e internacional, flutuação de câmbio, eleições, situações legais e jurídicas, entre outras, estão ligados às decisões estratégicas efetuadas pelos diretores e presidência, como planejamento de cenários futuros de crescimento de faturamento, ou expansão para novos mercados.

O processo de seleção de novos fornecedores terceirizados de confecção é composto por uma série de exigências por parte da Empresa 1. Inicia-se com a avaliação do prestígio das facções e sua colocação no mercado, segue com a aferição de questões jurídicas, burocráticas e financeiras, como certificação dos selos da ABVTEX⁵, folhas de pagamento e impostos em regularidade, e é finalmente homologado através de um teste de qualidade e pontualidade na entrega de um lote de peças. O contrato de prestação de serviço só é firmado se este último item for atendido satisfatoriamente, de acordo com os padrões da Empresa 1.

Os lotes de peças são distribuídos para as fáccionistas de acordo com as habilidades, maquinário disponível, e ritmo de produção de cada uma. Juntamente com o corte, os aviamentos e componentes necessários, se envia uma peça piloto igual à que deverá ser produzida, e uma ficha técnica com diversas informações incluindo a sequência operacional, tabelas de medidas, posicionamentos de apliques, entre outros detalhes. As fichas são

⁵ A Associação Brasileira do Varejo Têxtil desenvolveu o “Programa ABVTEX”, cujas principais atividades são promover “[...] a mitigação do risco do uso do trabalho análogo ao escravo e infantil nas confecções e oficinas, a formalização, o cumprimento da legislação, o respeito às regras de segurança no trabalho, entre outros avanços, promovendo um ambiente muito mais ético e salutar nas relações entre varejistas e fornecedores e proporcionando maior segurança aos consumidores em relação à origem de fabricação dos produtos (ABVTEX, 2018)”.

desenvolvidas pelo setor de cadastro técnico, por instrutores que visitam as faccionistas e trabalham em conjunto com estilistas analisando a viabilidade das criações, adaptando e efetuando modificações para que o novo produto possa ser liberado.

Existe um sistema que centraliza as informações entre a criação, modelagem, prototipagem e cadastro técnico, porém, não é um hábito entre as estilistas fazer uso do mesmo. As principais informações vêm da criação em um croqui, passam pela viabilidade que faz o lançamento no sistema, e só então chegam até a prototipagem que calcula prazos, preços, desenvolve a sequência operacional, e fazem a ficha técnica completa. No desenvolvimento das fichas se tenta ao máximo apresentar as informações de forma enxuta e óbvia, simplificando a linguagem utilizada, imaginando as possíveis interpretações, e tentando antecipar dúvidas. Há o entendimento de que o que parece óbvio para quem desenvolve os produtos, muitas vezes não o é para quem costura.

A Empresa 1 considera o envio da sequência operacional como um diferencial promotor de qualidade e constância no padrão das peças, porque, muitas vezes, um mesmo modelo é enviado em lotes separados para diferentes faccionistas e a presença de um documento explicando passo-a-passo os detalhes de cada operação contribui para que todas as facções costurem da mesma forma. A sequência operacional também pode ser considerada um mecanismo de transmissão de conhecimento, uma vez que descreve e ensina como se deve fazer cada etapa da costura, e também padroniza a nomenclatura de partes da roupa ou de procedimentos que costureiros podem conhecer por diferentes nomes.

Além do manual de confecção (explicado no item 4.2.1), existem diversos meios de atendimento às dúvidas de faccionistas. Os canais mais utilizados são telefonemas, mensagens em aplicativos, e-mail, ou até mesmo visita de técnicos especializados ou instrutores às facções para oferecer suporte. Quando não existem dúvidas em relação à costura, as visitas de suporte acontecem para recolher lotes finalizados e entregar novos cortes. Durante estas visitas, os técnicos também verificam as condições de trabalho de acordo com a ABVTEX e promovem auxílio com equipamentos de máquinas que eventualmente são projetados pela própria Empresa 1.

Ao longo dos últimos anos, a Empresa 1 desenvolveu um entendimento de que não é sustentável prezar apenas pelo cumprimento dos prazos de entrega, em detrimento da qualidade das roupas, mas que o ideal é a existência de equilíbrio entre estes aspectos. Neste sentido,

desenvolveu-se um sistema de recompensa para classificar e bonificar as melhores facções: aquelas que alcançam um índice menor do que 1% de reprovação das peças, cumprem os prazos estabelecidos, e são aprovadas em relatórios mensais, recebem o “Certificado de Qualidade”.

Atualmente, 20 do total de 45 facções parceiras da Empresa 1 dispõem deste certificado. Contudo, elas não recebem visitas avaliativas de inspetores e os lotes de peças prontas passam por inspeção na proporção de apenas 1:5 quando chegam na central de controle de qualidade. Nas demais facções, o controle é realizado em consenso e em conjunto com os costureiros, que recebem visitas regulares de técnicos e inspetores. O processo inicia no recolhimento dos lotes costurados, quando já é possível - embora improvável - que ocorra a reprovação total do lote, e segue no setor de controle de qualidade interno na Empresa 1. O transporte dos lotes de volta para a empresa é realizado por fretamento, com exceção de poucos casos de facções parceiras que levam diretamente para a indústria.

Quanto à questão educacional, de uma maneira geral, a Empresa 1 afirma ser difícil encontrar profissionais bem qualificados na região onde se localiza o centro administrativo. Para os setores operacionais, existe maior oferta, porém para cargos estratégicos, existe a necessidade de trazer colaboradores de outras cidades ou até mesmo de outros estados do país. Em relação às faccionistas, considera-se como um diferencial quando os costureiros são instruídos além do nível fundamental, uma vez que se aumenta a capacidade de interpretação das informações nas fichas, podendo conferir maior qualidade final às peças. Para o setor de criação em especial, existe a dificuldade em encontrar profissionais completos, devido - segundo a empresa - à formação acadêmica oferecida em Santa Catarina, ora muito teórica em cursos de graduação, ora com falta de base em cursos técnicos ou tecnólogos.

4.2 EMPRESA 2

Em novembro de 2017, iniciou-se o contato com a Empresa 2 através de e-mails dirigidos ao departamento de RH e de desenvolvimento de produto. Esta foi a única empresa participante que não solicitou uma visita prévia para discussão presencial da proposta de pesquisa, fazendo com que toda a negociação se desenvolvesse por e-mails e por telefonemas. O aceite oficial por parte da empresa aconteceu no dia 31 de janeiro de 2018, mas as entrevistas foram marcadas apenas no dia 12 de abril, devido à realização de eventos de *show room*, viagens a trabalho e outros compromissos organizacionais dos entrevistados. A Empresa 2, assim como

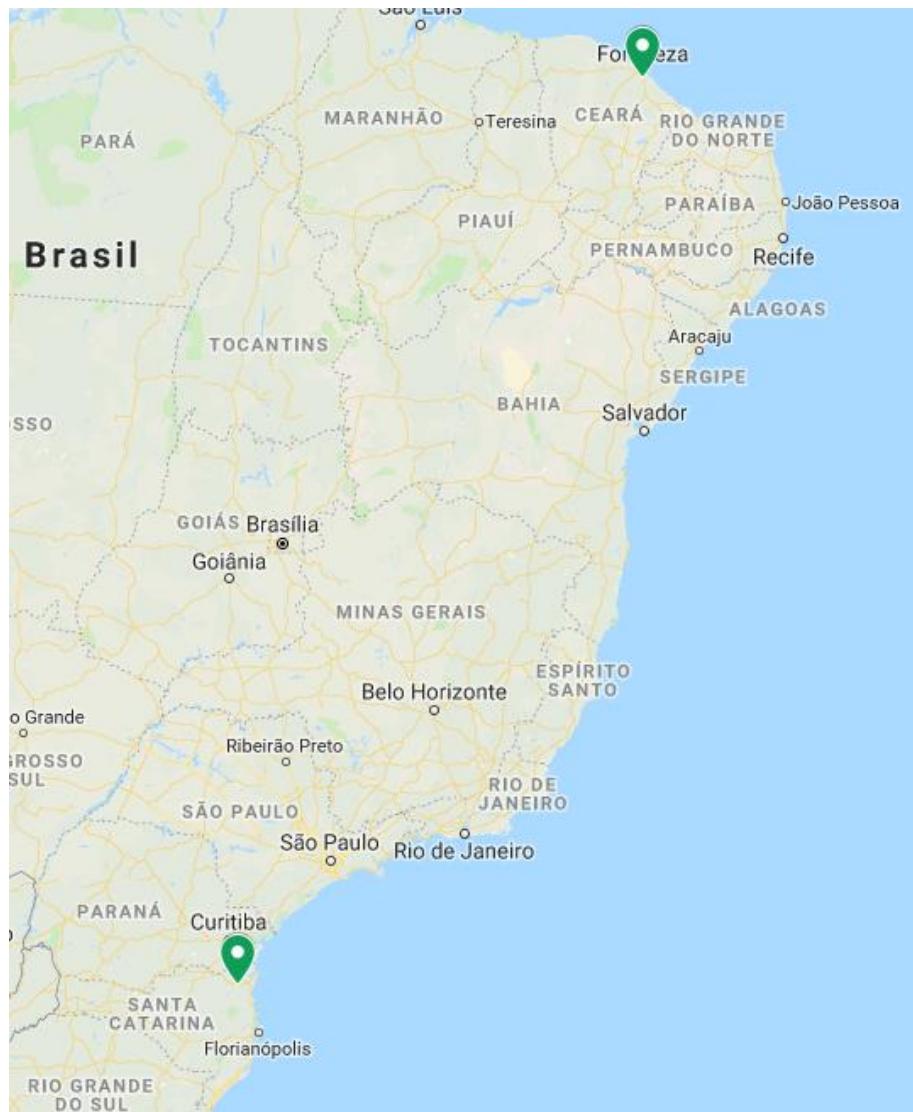
a Empresa 1, não possibilitou que se realizasse a entrevista com uma empresa prestadora de serviço de confecção.

Apesar da demora em agendar a data para a visita, a Empresa 2 mostrou-se organizada como a Empresa 1 ao contatar e definir horários específicos e em sequência com cada um de seus colaboradores. As entrevistas aconteceram na seguinte ordem: gerente de produto, estilista, comprador *outsourcing*, mostruário/qualidade e RH. Todos estavam cientes do que seria tratado e compareceram ao local designado pontualmente. Algumas conversas se estenderam além do planejado devido à quantidade de informações tratadas, porém foi possível completar as entrevistas em apenas uma tarde.

A Empresa 2 foi considerada apta para participar do corpus desta pesquisa por atender aos critérios estabelecidos: ter sua sede principal em Santa Catarina, e produzir de forma parcialmente terceirizada. Diferentemente das demais empresas analisadas, esta não utiliza faccionistas, mas terceiriza sua confecção contratando fornecedores estrangeiros situados em países da Ásia, como China, Índia e Bangladesh, por meio de *outsourcing*, entendido aqui com simples terceirização.

Em seu site, há a informação de que a Empresa 2 mantém unidades industriais nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Ceará, contudo, as entrevistas revelaram que já não há nenhuma sede da empresa no Rio Grande do Sul. Em Jaraguá do Sul, Santa Catarina localiza-se a matriz, onde se encontram os departamentos de administração, vendas, recursos humanos, criação, unidade produtiva (de malharia, tinturaria, acabamento, e desenvolvimento de decorações), corte e confecção de mostruário e peças piloto. Na filial do Ceará, na cidade de Pacatuba, situam-se o centro de distribuição e a parte operacional da costura, que recebe os lotes de peças já cortados e é responsável pela porção interna da confecção e estamparia. Também no estado nordestino existe uma sede administrativa de menor porte, com funções de RH, compras, controladoria, entre outros. Na Figura 10 se vê a distribuição das sedes da Empresa 2.

Figura 10 - Distribuição geográfica da Empresa 2 em Santa Catarina e Ceará



Fonte: Google Maps (2018).

A Empresa 2, assim como a Empresa 1, possui quatro marcas, também produz roupas femininas e masculinas no segmento infantil, e fabrica malhas acabadas para venda em rolo à outras confecções. Duas de suas marcas são mais estratégicas e possuem maior valor de mercado, tanto que 60% do resultado da Empresa 2 é proveniente apenas das vendas destas. Entre as outras duas marcas, uma delas corresponde a 35% do faturamento, e a outra a apenas 5%, por oferecer produtos mais simples, ser a mais nova dentre as marcas, e ainda não haver conquistado tanto espaço no mercado. Para as duas marcas estratégicas são desenvolvidas cinco coleções por ano e, para as outras duas, apenas três. Quanto aos canais de venda, cerca de 30% dos resultados provém de franquias, e 70% de multimarcas e e-commerce.

Em relação a dados da produção, 70% a 75% do mix das marcas são produzidos internamente, os outros 25% a 30% correspondem à parcela de peças mais elaboradas que a empresa não tem expertise para desenvolver e não considera competitivo. A confecção desta parte é direcionada para fornecedores de países asiáticos, num processo em que a Empresa 2 se responsabiliza pela criação e desenvolvimento das fichas técnicas, mas compra os produtos prontos que chegam embalados e etiquetados da mesma forma que as peças produzidas internamente. Empresas de facções nacionais são utilizadas apenas em último caso, quando algo foge da rotina e é necessário recorrer a este recurso.

O site da Empresa 2 apresenta suas quatro marcas indicando os sites particulares de cada uma delas, aponta seus canais de venda com lojas próprias, multimarcas, franquias e loja online. A página principal destaca também os *links* para o seu programa de educação continuada, para o site das malhas que a Empresa 2 produz e fornece para outras confecções, para um sistema de login para representantes e empresas parceiras, e há ainda um espaço destinado a cadastro de currículos. Por meio do menu do site se podem acessar informações sobre missão, visão e propósito, uma linha do tempo como fotografias e informações sobre o histórico da empresa desde a sua fundação, na década de 1960, relatórios como balanços sociais e demonstrativos financeiros - uma vez que é uma empresa de capital aberto - entre outras informações.

A Empresa 2 mantém o hábito de divulgar seus valores, missão, visão e propósito apenas nas comunicações impressas, internas e externas. Houve um período em que repassar essas informações nas reuniões também era uma regra, porém, não existe mais essa obrigação atualmente por se considerar que estes dados já estejam internalizados pelos colaboradores. Durante a visita, percebeu-se que em nenhum dos ambientes percorridos havia painéis expondo estes dados. Dos setores entrevistados, apenas o de controle de qualidade afirmou ainda trabalhar a memorização destas questões nas reuniões com os colaboradores. Há aproximadamente 4 anos, a empresa desenvolveu “valores para a empresa e para a vida”, sugerindo aos funcionários que em sua vida pessoal também incorporem questões relacionadas à cultura da empresa. No Quadro 4 se expõem as principais informações da Empresa 1:

Quadro 4 - Visão geral da Empresa 2

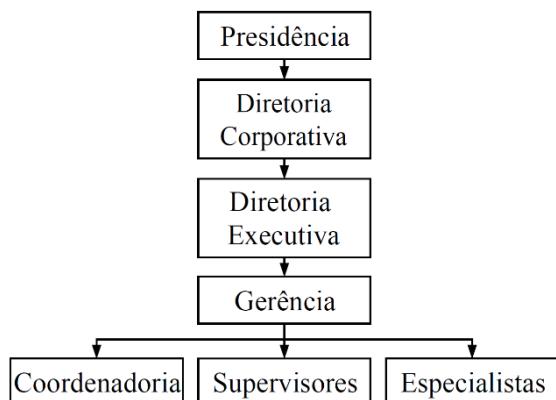
20-30% outsourcing na Ásia	Segmento infantil (feminino e masculino)	4 submarcas, 2 de maior valor agregado
5 coleções por ano nas marcas estratégicas	3 coleções por ano nas demais marcas	30% resultados de franquias, 70% multimarcas e on-line
Jaraguá do Sul/ SC (matriz); Pacatuba/ CE (CD e produção interna)		

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

4.2.1 Estrutura da Empresa 2

O organograma da Empresa 2 inicia com o presidente, em seguida estão dois diretores corporativos (que são responsáveis pelas duas unidades, permanecendo períodos equivalentes de tempo tanto em Santa Catarina como no Ceará), continua com diretores executivos, alguns fixos em Santa Catarina e outros no Ceará, e gerentes. Abaixo dos gerentes existem três cargos que ocupam o mesmo nível na hierarquia: coordenadores, que atuam em áreas administrativas ou estratégicas, supervisores, que se ocupam de áreas operacionais, e especialistas, que agem como consultores de conhecimentos específicos em certas áreas, porém, são contratados fixos da empresa. Houve uma recente supressão de um nível hierárquico e, atualmente, há apenas um nível de diretoria, como pode ser observado na Figura 11.

Figura 11 - Organograma da Empresa 2



Fonte: desenvolvido pela autora (2018).

Como não existe um padrão definido para organogramas, a empresa se dá liberdade de fugir desta estrutura em alguns setores. Nem todas as áreas têm diretores executivos, como o RH, submetido diretamente a um diretor corporativo, tendo duas coordenações e duas especialistas. Mesmo assim, partes do RH não respondem aos coordenadores, e se dirigem diretamente a diretores ou presidente.

Especificamente na criação, os cargos existentes são: analista de vendas, que transita na hierarquia e se reporta diretamente para a gestão, oferecendo suporte para a área criativa quanto a inteligência, estratégia e performance; auxiliar administrativo, que controla pagamentos, despesas e relatórios de vendas; auxiliar de estilo, cargo técnico responsável por preenchimento de informações nos sistemas, organização das peças e de catálogos; estilistas e desenhistas, responsáveis pelo design das roupas e início da construção da ficha técnica; e, finalmente, duas coordenações de estilo e duas gerências, sendo uma para cada marca principal da empresa.

Quanto à centralização do poder de decisão, as duas marcas voltadas para o consumo têm mais liberdade para tomar suas decisões sozinhas, sempre atendendo às propostas da gerência de produto e inteligência. Já nas duas marcas principais, as decisões são mais colaborativas, validadas por todos os envolvidos, chegando à parte mais alta da hierarquia principalmente no que diz respeito a preços.

Em relação aos mecanismos de integração, são realizadas reuniões semanais de demanda envolvendo gerentes e diretores, onde se discutem as vendas e se atualizam os planos de ação. Internamente, se enxugaram fóruns de comunicação para otimizar o trabalho e não haver tanto tempo dedicado a reuniões. Todas as informações relacionadas à parcela de produtos feitos internamente são armazenadas e transmitidas pelo sistema SAP⁶, incluindo a ficha técnica. E sobre o que é produzido por fornecedores estrangeiros, a comunicação se dá por planilhas ou documentos de texto enviados por e-mail, ou *links* de transferência de arquivos. Ainda assim, nas duas situações se fazem necessários recursos informais de comunicação, como conversas em aplicativos de mensagens e telefonemas.

A criação se considera um departamento central, tendo a necessidade de estar em contato com diversos outros setores ao mesmo tempo. Por exemplo, com o *outsourcing* se tratam assuntos como provas de roupas e adequação de estampas; com a modelagem se dão discussões

⁶ SAP, do alemão “*Systeme, Anwendungen und Produkte*”, e em português “Sistemas, Aplicativos e Produtos”, é um sistema integrado de gestão empresarial desenvolvido por uma empresa alemã de mesmo nome. Como curiosidade, acessar: www.sap.com.

relacionadas à dúvidas de acabamentos, utilização de bases e novas modelagens, e provas de roupas; com a análise de viabilidade se discutem preços de aviamentos, busca de opções mais rentáveis, entre outros assuntos. A maior parte da comunicação é feita pelo sistema SAP, mas se usam outros recursos como telefonemas, e-mails e mensagens. Quando alguma negociação é feita através de um canal informal, se faz o registro no sistema após as definições para segurança das informações.

4.2.2 Subsistema Tecnológico da Empresa 2

Há um cronograma de algumas etapas do desenvolvimento, porém, ainda não existe um sistema de gestão visual completo, apenas um planejamento de construção de um fluxograma da criação que será exposto em uma das salas, para que todos possam consultar em um lance de olhar. A Empresa 2 não autorizou o acesso às informações registradas sobre fluxo e cronogramas internos, pois há diversas particularidades específicas do processo e das marcas que, estrategicamente, cumpre preservar.

No departamento de criação não existe uma rotina fixa de atividades, pois cada etapa do desenvolvimento das coleções demanda tarefas específicas. O desempenho de cada colaborador é monitorado semanalmente pela coordenação, de modo que há certa autonomia no controle das atividades individuais, desde que sejam cumpridos os prazos finais. O cronograma geralmente sofre adaptações ao longo do ano, permitindo que seja possível remanejar as equipes, transferindo quem antecipou suas tarefas para ajudar aqueles com atividades mais demoradas ou que já estejam atrasadas.

De forma geral, sem se considerar a forma de produção, o fluxo inicia com o planejamento da coleção e segue com desenho; validação; planejamento de preços; lançamento e apresentação para representantes, franqueados e canais de distribuição, por meio de desfile realizado na empresa; estudo de demanda projetada; compra de matéria prima (além dos tecidos fabricados internamente); e produção parcial do que se espera da venda. Após a efetivação das vendas, a curva de projeção vai sendo alterada em reuniões semanais para orientar a decisão de quanto mais produzir de cada peça.

A empresa entende não ser possível iniciar a produção apenas depois da venda efetuada, principalmente por causa dos fornecedores asiáticos, com quem se inicia a negociação até um

ano antes do recebimento final das peças, que devem chegar a tempo de serem integradas no total das coleções. Todo o contato com fornecedores no exterior é realizado pelo setor de compras *outsourcing*, principalmente por meio de e-mails, videoconferências e conversas por aplicativos de videochamadas.

Para simplificar o processo com fornecedores internacionais, a empresa condensa as diferentes coleções do ano todo em três blocos a serem enviados para produção. Dessa forma, acontecem apenas três processos de negociações anuais. Mesmo assim, as negociações são extensas e vagarosas, pois tecidos, aviamentos, cores, componentes e cada detalhe devem ser acertados entre o fornecedor e a empresa, até que tudo seja definido e aprovado pela equipe de criação e coordenadoras, e os contratos sejam firmados pessoalmente.

No que diz respeito especificamente à parcela dos produtos confeccionados no exterior, o processo se dá da seguinte forma: o setor de desenvolvimento cria as peças; analistas transcrevem as informações para a ficha em inglês, na linguagem mais simples possível para facilitar o entendimento; a ficha é enviada juntamente com uma peça piloto, ou partes de peças como referência para diversos fornecedores; são feitos orçamentos e cotações, e selecionados os três melhores preços para que enviem amostras confeccionadas o mais similar possível com a peça piloto enviada; em reunião com a equipe de desenvolvimento, se escolhe o fornecedor de preferência que consegue oferecer o melhor produto dentro da faixa de preço aceitável.

A partir de então, um comprador viaja para visitar pessoalmente o fornecedor escolhido para finalizar as negociações; através do intermédio dele, a equipe de desenvolvimento e gerência aprovam todos os detalhes e questões referentes às peças; o fornecedor então produz e envia os primeiros modelos, juntamente com amostras de cores, estampas, aviamentos e decorações; a empresa faz provas das roupas para avaliar questões de formato, medidas, modelagem, e as amostras recebidas; quando tudo está aprovado, o fornecedor envia a “peça foto”, que é fotografada para compor o catálogo, e é a confirmação de que toda a produção virá exatamente como ela; após isto o fornecedor envia o mostruário, que será distribuído entre os representantes para efetivarem as vendas; e finalmente, o total da produção é despachado pelos fornecedores.

Diversos gargalos podem ser identificados ao longo deste trâmite, principalmente por que as informações passam por muitos intermediários desde sua origem até o destino final. Nem sempre os colaboradores de compras entendem exatamente o que a criação descreve, e muito

ainda pode se perder no processo de tradução. Ao chegar no fornecedor, um novo tradutor passa do inglês ao idioma local, para que os encarregados de costura possam entender e explicar com suas próprias palavras, finalmente, para os costureiros. Além disso, existe a questão da diferença de horário que pode ocasionar atrasos e dificultar a sincronicidade da conversa para sanar dúvidas.

Em relação ao controle de qualidade, este setor se dividiu com o estabelecimento da filial no Nordeste. Em Santa Catarina, se avaliam os mostruários recebidos dos fornecedores, dos quais apenas um quarto é examinado, porque a empresa investe em uma análise prévia dos lotes antes que estes sejam despachados da Ásia. Caso sejam identificados problemas, então se faz a verificação completa dos lotes, e por se tratar de mostruário, geralmente as peças com falhas são reparadas internamente.

Quando os defeitos não têm reparação, mas não são de profunda gravidade, a empresa deve decidir estrategicamente se distribui ou não as peças com problemas para os representantes. Caso não seja possível confeccionar novas peças de roupa a tempo, a Empresa 2 acredita que o fato de o representante ter uma referência em mãos, mesmo não sendo exatamente igual à que será recebida, pode facilitar a venda ainda que seja necessário explicar o que está errado e o que virá de diferente quando os lotes da produção chegarem.

O envio do mostruário por parte dos fornecedores, muitas vezes, se dá quando os lotes finais já estão em produção e não há mais tempo hábil para fazer alterações. Ao receber o mostruário, o setor de qualidade de Santa Catarina registra as informações sobre defeitos encontrados para que o Ceará, quando receba o total da produção, saiba quais as prioridades na revisão. Se os problemas no mostruário são inaceitáveis, é possível recusar o envio dos lotes, ou, se estes já estiverem a caminho, se solicita uma indenização prevista em contrato e se tenta arrumar as peças internamente na medida do possível.

A Empresa 2 trabalha preventivamente na redução de erros ao longo deste processo. A implementação da revisão prévia nas fábricas do exterior foi um dos recursos implementados, que contribuiu, mas não solucionou todos os problemas. Existem defeitos de modelagem ou de medida, que não são vistos apenas analisando as roupas, pois são identificados somente através da realização de provas. Muitas vezes, para sanar este tipo de problema a empresa envia os moldes prontos, porque o envio apenas das medidas não é suficiente.

O Ceará centraliza a maior parte do trabalho do controle de qualidade, pois lá são avaliados os lotes completos que chegam da produção no exterior, além de toda a confecção interna. Apesar de existir uma análise prévia da produção externa, muitas vezes acontecem problemas pontuais (como botões que não estão bem presos e podem cair) que a Empresa 2 se encarrega de corrigir e cobra posteriormente dos fornecedores. Quando os lotes chegam fora dos padrões de tolerância, os departamentos de qualidade do Ceará e de Santa Catarina se comunicam para levar as questões aos setores de produto e desenvolvimento, para que mais coordenações se envolvam e que as decisões sejam melhor embasadas. Por exemplo, problemas em relação às medidas que não interferem na vestibilidade podem ser solucionados, trocando as etiquetas dos tamanhos 6 por 4, ou 4 pelo 2, porém, é necessário o aval dos coordenadores para este tipo de decisão, uma vez que os tamanhos maiores ou menores na grade serão comprometidos.

Semanalmente, o controle de qualidade no Ceará desenvolve planilhas apontando erros encontrados nas roupas e identificando as diferentes origens destes problemas, que podem ser desde falhas na modelagem, até falta de informação em cadastros no sistema interno da empresa. Em Santa Catarina, a partir destas informações, os problemas relatados são reportados aos setores responsáveis, para que verifiquem e não voltem a se repetir. A Empresa 2 trabalha com um sistema de “meta mínima” de erros, obrigando os setores que ultrapassam esta meta a se responsabilizar. Existe também, assim como na Empresa 1, um sistema de avaliação por zonas focais, classificando problemas nas peças de acordo com a visibilidade da parte da roupa onde estes se encontram.

A Empresa 2 utiliza um sistema chamado ISODOC, onde registra PAQs (normas de padrões de qualidade), PADs (padronizações), PDEs (procedimentos), PPAs (práticas padrão) e METs (métodos de ensaio). Este sistema registra informações e fotografias do que é permitido e do que estaria rejeitado quanto a defeitos nas roupas por zonas focais, para padronizar as análises do controle de qualidade. Muitas dessas informações são traduzidas e enviadas para os fornecedores, porém, não na íntegra do que consta no sistema. A Empresa 2 já foi certificada com ISO 9000 e ISO 14000, mas em uma escolha estratégica, optou por não mais trabalhar com este tipo de certificados.

4.2.3 Subsistema de Pessoal da Empresa 2

A instalação do parque fabril de confecção no Ceará foi uma decisão estratégica devido aos menores custos de mão de obra e maiores incentivos fiscais, não encontrados em Santa Catarina. A Empresa 2 acredita que o nível educacional da população em Santa Catarina é relativamente maior do que no Ceará, o que leva as pessoas a buscarem outras profissões de mais prestígio e que ofereçam melhores condições de vida. Por este motivo, no Ceará se trabalha com formação dos profissionais, no sentido de qualificá-los para o trabalho a exercer na empresa.

São admitidos funcionários de todas as idades em ambas as sedes, porém o nível de educação mínimo exigido é o fundamental completo. Em geral, na sede de Santa Catarina se concentram as pessoas com maior nível de estudo, e no Ceará com menor, devido às tarefas predominantemente operacionais lá realizadas. A empresa tende sempre a buscar internamente profissionais para preencherem novas vagas abertas, mas existem algumas regras que regem os processos de recrutamento interno, como a proibição de participar de mais de dois processos no período de um ano.

De acordo com o número total de funcionários, o departamento de RH determina uma porcentagem mínima de colaboradores que devem estar fazendo cursos de qualificação, profissionalizantes ou de formação de líderes. A depender do momento e da necessidade da empresa, estes cursos podem ser pagos completamente ou em colaboração entre a organização e seus funcionários. A empresa realiza internamente oficinas, palestras e minicursos, e dispõe ainda de um sistema de educação EAD, com treinamentos e conteúdos mapeados pelas lideranças de cargos, buscando assim externalizar e transmitir os principais conhecimentos considerados essenciais. A Empresa 2 não tem conhecimento sobre o nível de instrução dos costureiros que trabalham para os fornecedores internacionais, dado que o contato é realizado através de um intermediário.

O departamento de *outsourcing* é o responsável por estabelecer contato com os fornecedores e, por isso, faz a transmissão de informações internamente com os setores de produto, financeiro, desenvolvimento, modelagem e logística. Este departamento conta com uma equipe de nove pessoas distribuídas nas seguintes funções: um comprador e um analista de marcas para cada uma das três marcas que encomendam de fornecedores no exterior, um encarregado de logística, um analista de acessórios e um de aviamentos, que garante que todos

os produtos terão a mesma identidade, independente do fornecedor ou país onde for produzido. Acredita-se que existam colaboradores suficientes para a carga de trabalho, embora tenha sido sugerida, durante a entrevista, a existência de pessoas de suporte para colaborar em situações de picos de demanda interna.

No que diz respeito a conflitos interpessoais, cada gestor está preparado para resolver problemas pontuais dentro de seu departamento. Dificilmente o RH chega a se envolver, a não ser que os líderes busquem conselhos sobre como agir em determinadas situações. A empresa dispõe de um “manual de conduta e ética”, uma maneira de os colaboradores se manifestarem de forma identificada ou anônima quanto a reclamações ou sugestões. Utilizando um e-mail específico, ou uma caixa de correspondência que fica lacrada, os funcionários podem informar sobre temas que por algum motivo não quiserem resolver diretamente com seus líderes imediatos. Uma vez por mês essas manifestações são discutidas, filtradas e trabalhadas, e as que são identificadas, respondidas.

Os colaboradores entrevistados relatam que sentem um clima de confiança e de abertura na Empresa 2. As pessoas são incentivadas a conversar e discutir o que está acontecendo de errado, e como desenvolver atitudes e comportamentos para melhorar. Ainda, a empresa se diz sem preconceitos em relação aos funcionários, fornecedores e clientes, sem dar preferência ou distinção a qualquer um neste sentido.

4.2.4 Subsistema Externo da Empresa 2

Devido ao fato de a empresa estar localizada em um polo têxtil, esta não encontra atualmente dificuldades em contratar funcionários para as funções operacionais. Porém, para cargos estratégicos como estilistas, designer, advogados, ou profissionais qualificados para cargos de liderança, a Empresa 2 precisa investir em salários maiores e benefícios para atrair pessoas interessadas.

No passado, a Empresa 2 oferecia aulas de costura em Santa Catarina para qualificar a mão de obra da região, prática que não é mais necessária devido a instituições de ensino como SENAI que oferecem cursos em parceria. No entanto, recentemente, quando a empresa iniciou a produção de calçados, encarou novamente o problema da falta de mão de obra específica, e passou a oferecer cursos de costura de calçados para contribuir com a qualificação de pessoas

na região e poder dispor de continuidade da mão de obra no futuro. Ainda sobre cursos e formação dos colaboradores, a empresa investe principalmente em treinamento dos representantes para que eles aprendam a repassar as informações completas para os lojistas.

Na relação com fornecedores, a Empresa 2 evita trabalhar com facções nacionais, utilizando este recurso apenas em situações emergenciais, quando sua produção interna está totalmente ocupada e não existe tempo hábil para encomendar de fornecedores na Ásia. Quanto a estes últimos, a empresa busca contratar apenas aqueles registrados que oferecem garantias quanto às questões legais e respeito a direitos trabalhistas.

O departamento de criação trabalha de maneira intensiva ao desenvolver os produtos que serão produzidos no exterior, principalmente em relação aos desenhos, que precisam incluir manipulações fotográficas de modo a imitar visualmente a exata estética desejada para o produto final, e quanto às informações cadastradas para formar a ficha técnica, que contém explicações mais detalhadas e escritas de maneira simples e direta. Segundo os relatos de funcionários nas entrevistas, quanto mais tempo se pode investir na qualidade da informação que se manda para os fornecedores, melhores são os produtos e menos erros acontecem. Quando a pressa exige que algo se faça em menos tempo que o habitual, se gera margem para erros, e impede que se pense estrategicamente no dia-a-dia do trabalho.

Para a empresa, o processo não é a principal diferença entre a produção interna e os fornecedores externos, mas sim o tempo dispendido na comunicação e a quantidade de peças produzidas, que sempre é maior quando encomendadas externamente. Dentro de uma mesma coleção, as peças são planejadas em momentos diferentes, por que o que é produzido por *outsourcing* deve ser enviado antes para ser recebido depois das demais peças. Estas diferenças ocasionadas no cronograma também dificultam a comunicação, além da diferença de fuso horário, da baixa formalização, que abre espaço para problemas, e do envolvimento de pelo menos três idiomas diferentes: português dentro da empresa, inglês nas fichas técnicas, e as línguas ou dialetos locais dos países que recebem a produção.

Quando acontecem problema no registro ou transmissão de informações para os fornecedores, por alguma falha interna, erro de sistema ou de tradução, a empresa apenas se dá conta quarenta dias depois do pedido realizado, no momento em que chegam as primeiras amostras. Existem casos destas amostras retornarem com erros de modelagem, ou da própria avaliação da modelagem ser impossibilitada devido à utilização de tecidos errados. Nestes

casos, a produção pode se comprometer, pois cada transmissão da informação de erro e tentativa de conserto por parte dos fornecedores demanda pelo menos duas semanas.

A Empresa 2 comprehende que os fornecedores do exterior são prestadores de serviço sem visão de moda no Brasil, que atendem empresas de todo o mundo e às suas particularidades. Por isso, entende que a comunicação é essencial, sendo necessário o maior cuidado possível, e que, de certa forma, a empresa se torna dependente da qualidade da comunicação interna dos próprios fornecedores. A empresa busca fazer com que o fornecedor entenda e leve em consideração os seus pedidos, sabendo que geralmente na primeira vez que se trabalha com um novo fornecedor os produtos não resultam bons, mas nas tentativas seguintes se consegue aumentar a qualidade da comunicação e, por consequência, a qualidade dos produtos.

Com empresas parceiras locais, é uma hábito da Empresa 2 praticar ao longo de meses o que chama de “desenvolver fornecedores” através de atitudes como: enviar colaboradores para fazer visitas pessoalmente, explicar detalhes dos pedidos, mostrar medidas, fazer testes, trabalhar juntos, desenvolver uma relação mais pessoal além dos contratos e solicitações formais, oferecer conselhos sobre questões a melhorar, entender o maquinário disponível, identificar como adaptar este maquinário, etc. Práticas que não são possíveis de se realizar com os fornecedores no exterior, devido à distância física e pelas diversas instâncias pelas quais a comunicação se desenrola (agentes, atravessadores e tradutores).

Segundo a opinião dos entrevistados, um fator que compromete o desenvolvimento da qualidade é a priorização do menor preço no momento da escolha dos fornecedores, o que leva à alta rotatividade. Acredita-se que se houvesse maior constância, e se priorizasse trabalhar com os mesmos fornecedores, a comunicação seria mais fácil e a qualidade dos produtos melhoraria, por que o fornecedor passaria a entender e conhecer melhor a empresa, identificar sua cultura, seu funcionamento, seus padrões de mensagens, com quem e como se comunicar. A empresa não dispõe de uma classificação quanto à preferência de fornecedores em relação à sua qualidade, apenas quanto à uma divisão por tipo de produto fabricado.

A Empresa 2 não considera que ter escritórios no exterior seria vantajoso por que as produções são realizadas em diversos países. O que talvez pudesse vir a ajudar seriam pessoas, mecanismos ou equipes da empresa junto aos fornecedores durante a produção e desenvolvimento, não apenas na negociação, mas um sistema de acompanhamento que

estivesse em contato com o setor de qualidade da empresa no Brasil e dispusesse de intermediários para traduções a línguas locais.

4.3 EMPRESA 3

O contato com a Empresa 3 iniciou em setembro de 2017 por meio de troca de e-mails e telefonemas com o diretor de marketing e se estabeleceu uma extensa negociação até a data de 18 de dezembro de 2017 quando ocorreu uma reunião presencial. Neste momento, o gerente se posicionou de forma favorável à realização da pesquisa, porém a conversação se estendeu novamente até 06 de abril de 2018, quando em uma nova visita à empresa se fez pessoalmente o contato com o RH que efetivamente apresentou a proposta para a diretoria. A confirmação do aceite definitivo por parte da empresa aconteceu no dia 08 de maio e a visita para realizar as entrevistas se deu na data de 17 de maio de 2018.

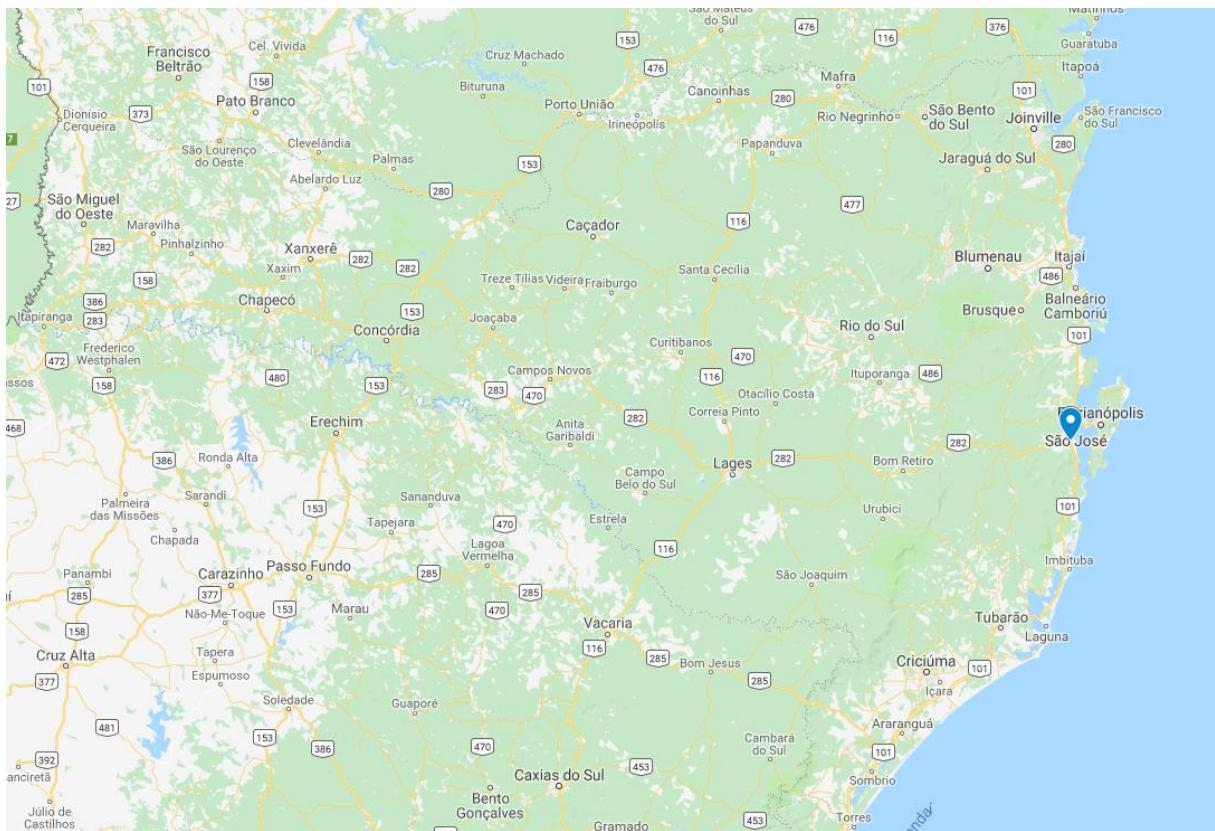
Por desenvolver sua produção de forma parcialmente terceirizada e estar sediada em Santa Catarina, a Empresa 3 atende aos requisitos desta pesquisa e pôde ser escolhida para participar do corpus de estudo. São contratadas de forma terceirizada faccionistas de Criciúma e da região da Grande Florianópolis para confeccionar parte da produção.

No agendamento das entrevistas apenas se especificou o horário e a designação do primeiro entrevistado, deixando de forma vaga - tanto para esta pesquisadora, quanto para os colaboradores envolvidos - quando e quem de cada departamento participaria na sequência. Assim, os participantes foram convidados para participar e solicitados a se dirigir ao local determinado apenas ao final de cada entrevista anterior. Por este fato, não puderam planejar se desvincilar de suas atividades diárias habituais e algumas interrupções foram necessárias durante as entrevistas, o que ocasionou uma demanda de tempo maior em relação às Empresas 1 e 2, sendo necessário um dia inteiro para que se realizassem todas as entrevistas.

Apesar disso, um diferencial positivo em relação à Empresa 3, é que esta foi a única a disponibilizar que se entrevistasse uma faccionista prestadora de serviços. O diretor administrativo e industrial também participaria, mas não chegou a se disponibilizar por ter de realizar outras atividades. Deste modo, foram entrevistados nesta ordem: coordenadora de recursos humanos, gerente de produção e processos, gerente de estilo e faccionista.

A empresa se estabelece geograficamente em um distrito industrial da Grande Florianópolis, dividida em dois galpões alugados em quadras bastante próximas. Em uma das construções situam-se corte e almoxarifado, e na outra estão administração, financeiro, marketing, criação, modelagem, costura e pilotagem, estamparia, setor internacional, tecnológico, centro de distribuição, RH, engenharia, entre outros. Na Figura 12 está demonstrada a distribuição geográfica das sedes da Empresa 3, pode-se ver apenas um ponto devido à pouca distância entre as sedes (menos de 1km).

Figura 12 - Distribuição geográfica da Empresa 3 em Santa Catarina



Fonte: Google Maps (2018).

A opção por estabelecer a fábrica longe dos polos industriais têxteis do estado de Santa Catarina⁷ é bastante questionada pelos funcionários, dando a entender que esta foi uma decisão tomada arbitrariamente pelo dono da empresa, de forma mais “emocional” do que estratégica. A localização da empresa é questionada até mesmo devido à necessidade de deslocamento do fundador, que reside em uma cidade do litoral norte de Santa Catarina, e viaja diariamente para estar presente na fábrica. Devido a este perfil do dono da empresa, a nova diretoria encontra

⁷ Segundo a FIESC (2014), a região norte de Santa Catarina, principalmente no Vale do Itajaí, e a região sul do estado se destacam como polos industriais nos setores têxtil e de confecção.

relativa resistência para efetivar mudanças, mas alterações vêm sendo feitas gradualmente nos últimos dois anos.

A Empresa 3 desenvolve quatro coleções por ano, sendo duas femininas, que tem maior abrangência no mercado, e duas masculinas. O mix de cada coleção é composto por 140 referências fitness, 50 *streetwear* e 60 com apelo *fashion*. Além destas, são desenvolvidas diversas coleções cápsula⁸ ao longo do ano em datas comemorativas, eventos (como a copa do mundo), ou assinadas por atrizes e celebridades. Dessa forma, a empresa injeta produtos novos no mercado regularmente ao longo do ano. A produção mensal se dá em torno de 60 mil peças, chegando a alcançar cerca de 150 mil por coleção. A Empresa 3 dispõe de diversos canais de venda, como e-commerce, multimarcas, lojas próprias e franquias nacionais e internacionais, se fazendo presente em quarenta e seis países.

Apesar de ter se mostrado inclinada a participar desta pesquisa desde os primeiros contatos, a Empresa 3 demonstrou certa desorganização e informalidade com a gestão interna de informações. Percebe-se que se trata ainda de uma empresa em processo de estruturação, que carece de regularização das tarefas diárias e de mecanismos de formalização e controle para lidar com situações que fogem da rotina prevista. Por este motivo, acredita-se que, das empresas participantes, a Empresa 3 pode ser a que mais se beneficie dos resultados desta pesquisa.

Esta é a organização mais nova dentre as analisadas, seu histórico se confunde com a trajetória pessoal de seu fundador que sempre trabalhou como comerciante e iniciou sua profissão como vendedor de rua. Formalmente, a empresa foi fundada em 2007 voltada para mulheres praticantes de *bodybuilding* e, nos dias atuais, dispõe de duas marcas no segmento fitness em geral, sem se direcionar para a prática de um esporte específico, uma produzindo apenas para o público feminino e outra para o masculino. No ano de 2015, a empresa obteve reconhecimento no Brasil e destaque internacional. A partir de 2016, vem buscando se adaptar às novas necessidades de mercado por meio da renovação em sua diretoria e implementação de melhorias na estrutura organizacional e física.

Por este motivo, a Empresa 3 ainda não se estruturou a ponto de desenvolver missão, visão e valores, entre outras informações desta categoria. Seu site é a própria loja virtual da marca de roupas femininas, de modo que se prioriza a apresentação dos produtos e imagens

⁸ “A **coleção cápsula** é uma minicoleção fora da coleção principal da estação. As peças da coleção cápsula transitam livremente dentro da marca, sem depender do tema da coleção principal” (VERRONE, 2015).

comerciais sobre as coleções atuais e existe também um pequeno ícone que direciona para o site de e-commerce da marca masculina. Há poucas informações acerca da empresa nas duas páginas existentes. Apenas no menu inferior se encontra um discreto “Sobre”, onde se noticia o segmento da empresa, seu ano de fundação e presença no mercado internacional.

Em relação ao seu sistema produtivo, a Empresa 3 conta ao todo com o trabalho de cinquenta facções, sendo vinte na região da grande Florianópolis e trinta no sul do estado. Entre seu mix de produtos, a confecção de peças de malha é realizada apenas 40% internamente, em relação à estamparia este índice sobe para 80%, de sublimação são 20%, tecnológico é feito completamente interno (aplicação de películas, *strass*, acabamentos especiais e partes delicadas) e a produção de jeans é totalmente terceirizada em um modelo parecido com *private label*⁹, apesar de o material e a embalagem serem disponibilizados pela Empresa 3. No Quadro 5 se expõem as principais informações da Empresa 3:

Quadro 5 - Visão geral da Empresa 3

60% facções de Criciúma e Grande Florianópolis	2 marcas fitness (feminina e masculina)	4 coleções por ano e coleções cápsula
e-commerce, lojas próprias, multimarcas e franquias	Presente em 46 países	60 mil peças por mês
2 galpões em um distrito industrial da Grande Florianópolis		

Fonte: desenvolvido pela autora (2018).

4.3.1 Estrutura da Empresa 3

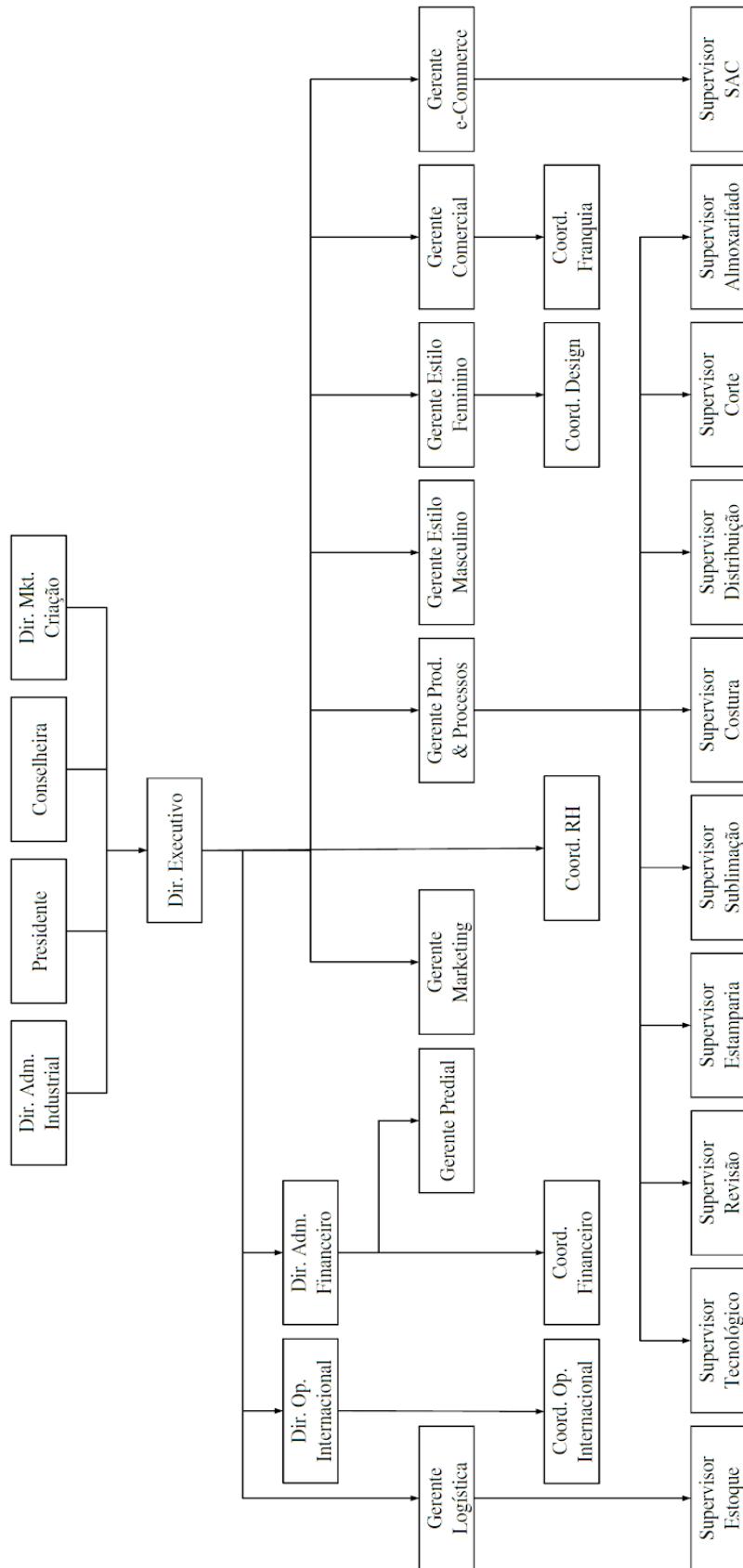
Já com mais de uma década de história, a Empresa 3 permanece sendo uma organização familiar com a qual os fundadores são ainda bastante envolvidos em diversos âmbitos estratégicos. Devido ao repentina e intenso crescimento alcançado pela empresa em 2015, existe um processo de renovação e reestruturação em andamento para recriar a cultura da empresa em uma direção de maior profissionalismo. Grande parte dos gerentes e diretores

⁹ Segundo o Dicionário Finaceiro (2018), *private label* diz respeito à prática que ocorre quando “[...] uma cadeia de varejo [...] contrata outras empresas para produzir suas roupas, acrescentando apenas a etiqueta (em inglês, label)”.

foram substituídos por profissionais mais bem qualificados e experientes, que já tinham respaldo do mercado e destaque nas posições que ocupavam em outras empresas do ramo da confecção.

A Empresa 3 foi a única das entrevistadas a divulgar seu organograma - que, por acaso, foi estruturado na semana anterior à visita - definindo de forma visual sua estrutura hierárquica vertical e horizontalmente. Como se pode ver na imagem XX, a empresa é gerida pelo casal fundador e seus dois filhos. Na sequência, existem outros cinco níveis hierárquicos correspondentes a direção executiva, demais diretorias, gerência, coordenação e supervisão, abaixo dos supervisores existem apenas os auxiliares de produção e demais colaboradores operacionais. Destaca-se a grande extensão horizontal do organograma, devido à quantidade de gerentes e supervisores, como pode ser visto na Figura 13.

Figura 13 - Organograma completo da Empresa 3



Fonte: adaptado de documento fornecido pela Empresa 3 (2018).

Em relação à centralização do poder de decisão, as questões táticas ou que não interferem no fluxo de trabalho geral não precisam passar por instâncias superiores. Porém, decisões que interfiram nos planos estratégicos, necessitam ter consentimento de todos no conselho (diretorias e presidência). Neste sentido, o clima que se sente na empresa é de colaboratividade e compartilhamento de responsabilidade, com muitas decisões departamentais acontecendo em assembleias onde todos podem sugerir ideias e opinar. E o acesso aos níveis superiores na hierarquia também é bastante facilitado para colaboradores de setores estratégicos, como a criação e o marketing, e principalmente para os gerentes e diretores.

A criação e o marketing estão estabelecidos em um mesmo salão, pois estão subordinados ao mesmo diretor que transita regularmente entre os setores supervisionando e controlando as atividades. Sua presença constante e o fato de ele pertencer à família dos fundadores da empresa colaboraram para que a comunicação entre níveis hierárquicos seja especialmente fluida nestes dois setores.

No dia-a-dia do trabalho operacional se vem buscando fortalecer a autoridade dos supervisores sobre as equipes de trabalho, no sentido de identificar e cobrar os erros humanos que geram desperdício e prejuízo. Está sendo implantado um centro de custos em cada departamento, que cobrará de cada funcionário responsável quando o setor fechar negativo, mas oferecerá retorno financeiro quando houver economia de recursos.

4.3.2 Subsistema Tecnológico da Empresa 3

A Empresa 3 gerencia suas duas marcas, feminina e masculina, de forma bastante integrada. Apenas o desenvolvimento é realizado separadamente, mas a compra de insumos, corte, produção e venda são feitos em conjunto para facilitar o trabalho dos representantes de fornecedores e dos da própria empresa no momento da visita às lojas multimarcas.

O planejamento das vendas inicia com uma reunião entre os departamentos responsáveis pelo mostruário, PCP, financeiro, comercial e o próprio dono da empresa, onde se faz uma estimativa e se autoriza o início do corte. As referências da linha fitness são produzidas inicialmente em maior quantidade pois são as mais vendidas e, um eventual excedente pode ser facilmente liquidado nas lojas próprias. A partir de então, os representantes começam a lançar os pedidos e o setor comercial informa diariamente a engenharia sobre a flutuação das vendas,

que calcula projeções estimando quanto ainda será vendido para reger a produção. Após o primeiro mês de vendas as peças que não obtiveram destaque são bloqueadas no sistema dos representantes para que não haja novas vendas até que se consuma o montante estocado.

O fluxo produtivo inicia no departamento de criação com o desenvolvimento de novas peças e segue na engenharia para o cadastro das informações necessárias no sistema. Em seguida, no PCP que planeja o corte dos tecidos, acontece efetivamente o corte e os lotes são enviados para o centro de distribuição responsável por separar apenas as partes que deverão conter estampas para serem mandadas ao devido setor. Quando retornam, o CD as reacomoda nos lotes para enviar às facções.

Nas facções, as peças prontas passam por revisão de uma supervisora encarregada e, ao retornarem para a empresa, passam por um segundo processo de revista. Algumas peças necessitam acabamentos que não são feitos pelas faccionistas - como colocação de ilhós. Depois destes procedimentos cumpridos e uma última revisão aprovada, todas as peças são embaladas e estocadas para serem então distribuídas. As coleções cápsula dificilmente são confeccionadas internamente para não atrapalhar a produção e o fluxo das coleções principais, a não ser em caso de urgência quando não há tempo hábil para enviar a faccionistas.

Devido à distribuição geográfica das empresas de facção no estado, a Empresa 3 dispõe de duas inspetoras de qualidade que são o elo entre a facção e a empresa, uma na região de Florianópolis e outra no sul de Santa Catarina. Estas inspetoras se comunicam diariamente com o departamento de engenharia por meio de telefonemas e troca de mensagens por aplicativos, além de um e-mail sempre ao fim do expediente onde se registra toda a discussão do dia. O acesso delas às facções é bastante aberto, e quando a inspetora se sente insegura quanto a uma decisão, entra em contato com o gerente de produção e encontram soluções em conjunto. Apesar da possibilidade de acontecerem defeitos em algumas peças, nunca se perde o lote inteiro de produção porque a inspetora está a par desde o corte, e consegue trabalhar preventivamente.

Os novos gerentes de produção e de estilo mencionam que sentem a necessidade de mais mecanismos de controle e formalização, e vêm propondo vagarosas modificações para não causar choques com a cultura do improviso, ainda muito presente na empresa, e não resultar em resistência por parte dos colaboradores envolvidos. Um cronograma anual de desenvolvimento está sendo planejado e o fluxo produtivo vem sendo modificado e melhorado aos poucos. Através dos relatos e das impressões durante as visitas se pôde perceber que há um clima de

imprevisibilidade no dia-a-dia e na execução das atividades, como se a mentalidade de uma organização pequena, familiar e informal ainda prevalecesse. A Empresa 3 ainda se apoia na contenção de danos em vez de prevenção de erros, sendo um exemplo claro a prática frequente do uso de horas extras para remediar atrasos e imprevistos.

Embora ainda exista um longo caminho de progresso, a comunicação entre os grupos de trabalho e departamentos é considerada fluida, ágil e eficaz, mesmo que muitas questões sejam debatidas através de mecanismos informais como aplicativos de mensagens, telefonemas e conversas pessoais, e posteriormente formalizadas através de documentos, planilhas e e-mails. Está sendo implantado um sistema de registro e transmissão de informações que irá facilitar o trabalho integrado de diversos departamentos, como criação, modelagem, engenharia e PCP.

A comunicação por meio do sistema permite que o gerente de produto transmita semanalmente relatórios para os supervisores, que conseguem gerir melhor os cronogramas de seus setores e organizar suas equipes com mais efetividade. Além disso, quando o sistema for amplamente utilizado, possibilitará o desenvolvimento de uma sequência operacional completa para padronizar as costuras feitas interna e externamente, assim, se espera que ocorra um aumento da unidade das coleções e da qualidade das peças. No momento, como ainda não existe uma sequência operacional bem definida, as facções têm autorização para costurar de forma diferente da peça piloto, desde que não sejam alteradas as questões estéticas, estilísticas e de vestibilidade.

Os departamentos com os quais a criação mais se relaciona são engenharia e pilotagem, e a maior barreira que enfrentam é a linguagem empregada. A falta de conhecimentos práticos de costura industrial por parte dos estilistas e designers, e a falta de instrução das costureiras são apontadas como possíveis causas para o desentendimento entre esses setores. Outro ponto citado como relevante é a distância geográfica entre a empresa e os polos têxteis do estado, que dificulta a atração de profissionais de costura mais experientes e instruídos.

A criação não chega a entrar em contato direto com as faccionistas em nenhum momento, a comunicação com as facções é realizada principalmente intermediada pelo centro de distribuição ou do setor de engenharia, e o mecanismo de registro das informações é a ficha técnica enviada juntamente com a peça piloto. Esta ficha já é construída através do sistema, e atualmente contém a descrição da forma de costura, medidas e localização de aviaamentos, produtos que compõem a peça, e outras informações anexas como informações de preço e nota

fiscal. Está sendo implantado o monitoramento de tempos e métodos para dar mais embasamento às informações da ficha e definir os pagamentos aos terceirizados com maior precisão.

A costureira entrevistada é proprietária de uma empresa de facção situada próxima à Empresa 3, com quem já trabalha há mais de nove anos. Devido à proximidade, ela é a única facção que não recebe a inspetora mas, ao contrário, visita a empresa quando algo emergencial acontece, ou quando tem muitas dúvidas no caso da peça piloto ser enviada diferentemente do que está apontado na ficha.

Ela relata que suas costureiras têm muita dificuldade em entender o conteúdo da ficha técnica, por isso ela supervisiona e se faz presente constantemente para auxiliar na interpretação das informações. Em sua opinião, a causa desta dificuldade não está no modelo da ficha ou na linguagem desta, mas considera um problema de falta de atenção e de dedicação de suas próprias funcionárias que não observam os detalhes da ficha nem da peça piloto.

4.3.3 Subsistema de Pessoal da Empresa 3

A Empresa 3 chegou a ter 409 funcionários em 2015, mas este número vem sendo reduzido desde então, e hoje está em torno de 300, incluindo funcionários das lojas próprias. Apenas no setor de costura e pilotagem já trabalharam 120 pessoas, número que se reduz a 70 atualmente. A empresa vem tentando desenvolver meios de diminuir a rotatividade dos funcionários, se tornar menos inchada e mais eficiente, buscando incorporar meios de maximizar a produtividade utilizando recursos e estrutura enxutas.

O nível de qualificação geral dos funcionários ainda é considerado baixo, com a exceção dos gerentes e diretores cujos cargos sofreram uma renovação promovida no ano de 2016. A impressão do RH é de que, devido à cultura local, os funcionários não têm grande interesse em cursos profissionalizantes ou de aperfeiçoamento, além do fato de algumas lideranças demonstrarem resistência em aceitar a necessidade de estudo e qualificação além da experiência prática. Percebendo que, entre seus funcionários, quanto menor o nível de educação, menor é o interesse em seguir estudando, a empresa dá preferência para profissionais com maior grau de instrução do que de experiência em novas contratações, na esperança de atrair pessoas que queiram aprender cada vez mais.

A empresa oferece aos cargos de chefia o subsídio de metade do valor em cursos de especialização, MBA e pós-graduação em temas relacionados a seus objetos de trabalho. Além disso, busca parcerias com instituições de ensino na região para oferecer descontos em outros cursos, como em aulas de inglês. Mesmo assim, percebe-se que esta demanda por melhor formação parte de apenas alguns diretores e gestores, pois é recorrente nas entrevistas a reclamação tanto de falta de interesse dos funcionários em melhorar sua formação, quanto à postura dos donos em não entender que aumentar a qualificação geral dos colaboradores é uma questão estratégica.

Nos departamentos de criação e modelagem trabalham cerca de vinte pessoas sob a tutela do gerente de criação, contratado há apenas três meses. Sua contratação faz parte do processo de mudança sendo implementado na empresa, ele vem conhecendo os profissionais, identificando a relevância de cada um nas equipes, e entende que há pessoas suficientes para realizar todas as tarefas. Porém, acredita que os profissionais são subaproveitados, sendo necessária uma redistribuição de cargos para que os fluxos aconteçam mais eficientemente, e também sente falta de cursos ministrados dentro da empresa, direcionados às necessidades específicas de seu setor.

O dono se faz presente na empresa diariamente, mesmo residindo em outra cidade, e tem o hábito de circular pelas instalações da empresa supervisionando e acompanhando as atividades de todos os setores. O acesso dos funcionários em geral a ele era bastante livre e muitos colaboradores o envolviam em particularidades relatando questões menores do dia-a-dia operacional. Esta liberdade foi vetada pela coordenadora de RH temendo choque de informações e de autoridade, e atualmente é preferível que os funcionários se dirijam apenas ao RH nos horários específicos destinados a atendimento para centralizar as dúvidas, reclamações e sugestões.

Anteriormente, era um hábito dos colaboradores se dirigirem ao RH para discutir qualquer questão que poderia ser tratada em seus próprios setores, tanto que se formavam filas para atendimento e a ausência destes profissionais em seus postos de trabalho era prejudicial a ponto de causar atrasos na produção. Esta prática foi interpretada como certa “malandragem” por parte dos funcionários, e atualmente o RH tem um horário restrito de atendimento para evitar ausências na produção sem que antes os problemas tentem ser resolvidos localmente pelos supervisores. A própria coordenadora do RH desenvolveu o hábito de transitar pela

fábrica, assim como o fundador da empresa, indo até os funcionários e ajudando a responder dúvidas e a solucionar conflitos pontuais.

A relação do RH com os funcionários é bastante próxima, o setor chega a ser envolvido em questões quase pessoais dos colaboradores. Há situações em que a empresa pode oferecer recursos como adiantamento de 13o salário ou de férias por entender que certas preocupações pessoais influenciam intensamente no trabalho. Apesar disso, a empresa não oferece nenhum benefício além do salário e vale transporte, que é descontado. O RH está buscando negociar com a presidência nesse sentido, para que os funcionários venham a se sentir mais valorizados e que a produção melhore. Também não existe ainda um processo de recrutamento interno estabilizado, mas o RH busca conhecer pessoalmente seus funcionários, reconhecer suas habilidades, e propor ou aceitar reocolocações de acordo com o perfil de cada um.

A empresa se diz aberta para todos os tipos de pessoas, com respeito e sem preconceitos, contratando funcionários de diferentes etnias, religiões, classes sociais, e orientações sexuais (com respeito ao nome social e opção quanto ao uso do banheiro). Essa diversidade realmente é mais notável na Empresa 3 do que nas duas anteriores. Alguns trabalhos de endomarketing vêm sendo discutidos e implementados, confraternizações em finais de ano e integrações fora do local de trabalho são bem recebidas pelos funcionários. A empresa celebra dias festivos como dia da mulher, das mães, dos pais, planeja trocas de dias de trabalho para realocar feriados, entre outras atitudes que antes não eram do interesse dos proprietários, mas que hoje tiveram sua importância comprovada pelo RH.

4.3.4 Subsistema Externo da Empresa 3

A empresa dispõe de fornecedores de matéria prima na China, onde existe um escritório de importação que recebe o proprietário da empresa a cada dois meses, também são recorrentes viagens com duração de até três meses dos estilistas, gerente de estilo, ou gerente internacional. Já existiu um escritório de pilotagem e criação neste país, e a empresa considera a possibilidade de voltar a ter um ponto fixo na China para vir a confeccionar parte de sua produção internacionalmente.

Na região onde a empresa se localiza existe abundante oferta de mão de obra estrangeira, principalmente de haitianos bem qualificados com graduações em engenharia ou enfermagem,

que trabalham na empresa em cargos operacionais de costura ou estamparia porque não conseguem colocação em suas áreas. O RH orienta os funcionários a fazerem cursos de informática e português para estrangeiros oferecidos pela Faculdade Municipal de Palhoça, para facilitar a socialização com seus colegas brasileiros e evitar que aconteça retenção de informações importantes para a empresa devido à barreira do idioma e do isolamento social. Há também a disponibilização de tradutores para facilitar nesse sentido, porque alguns funcionários são contratados ainda sem familiaridade com o idioma português.

Em geral se considera alta a oferta de profissionais interessados em cargos estratégicos, porém são recorrentes os relatos de dificuldade em encontrar colaboradores qualificados para cargos operacionais devido à distância dos polos têxteis do estado, tanto que alguns gerentes veem a possibilidade de transferência da estrutura física da empresa para o sul do estado. Essa distância acarreta a necessidade de qualificar os novos funcionários operacionais e que posteriormente podem ser perdidos por causa da alta rotatividade. A empresa relata falta de cursos na região voltados ao aprimoramento profissional, como só de corte, ou corte e costura avançado, Excel avançado, entre outros, sendo que no norte ou no sul de Santa Catarina há instituições de ensino que oferecem esse tipo de curso dentro da própria empresa nos contraturnos de trabalho.

Em relação às faccionistas, a empresa não conhece e não investe na qualificação dos costureiros, apenas avalia se o trabalho realizado confere com o controle de qualidade. Por isso, as fichas técnicas são desenvolvidas em linguagem acessível e simplificada. Para contratações de novas fornecedoras se faz uma pesquisa de mercado avaliando para quais outras indústrias a facção presta serviços, além de verificar sua fama no mercado. Não há um sistema de recompensa premiando as facções que produzem peças de melhor qualidade, existe apenas uma catalogação do tipo de maquinário e dos recursos disponíveis nas facções para nortear a distribuição dos lotes de acordo com as habilidades de cada uma.

A Empresa 3 já recebeu colaboradores de outras indústrias que vieram para conhecer o setor tecnológico, para entender os detalhes realizados manualmente, ou individualmente a laser, processos considerados como um diferencial estratégico. Ainda, baseada em exigências de compradores internacionais, existe uma estação de tratamento da água utilizada e é dado preferência pelo uso de materiais recicláveis nas embalagens, papéis para sublimação, e até mesmo que se dê o destino correto a peças de máquinas na empresa e nas facções.

A facção entrevistada estabelece contato com a Empresa 3 geralmente através do CD, mas o acesso ao gerente de produto ou à modelista é bastante facilitado quando há a necessidade de sanar dúvidas. Se existem diferenças entre a ficha técnica e a peça piloto, geralmente a facção opta por seguir o que está relatado na ficha, ou busca entrar em contato por meio de ligações ou mensagens por aplicativos. A entrevistada avalia que alguns defeitos nas peças acontecem por descuido da própria equipe, que não estudam adequadamente a ficha técnica, e porque a revisão das peças é feita por amostragem. Esta faccionista prioriza experiência e prática de costura em detrimento do nível de educação na contratação de costureiros, por acreditar que as peças da Empresa 3 exigem um nível elevado de atenção, cuidado e conhecimento tácito.

5 DISCUSSÕES PERTINENTES

Neste capítulo, se desenvolve a quinta e última etapa proposta pelo Método de Análise Macroergonômica da Estrutura (MAS), que diz respeito à integração dos resultados das etapas anteriores. Cumpre observar que esta fase do estudo envolve certo nível de subjetividade devido à necessidade de atribuição de valores para as variáveis em destaque. Assim, na tentativa de dirimir a carga subjetiva, as análises foram realizadas de forma comparativa entre as três empresas, atendo-se apenas aos elementos coletados nas visitas e nas entrevistas.

5.1 COMPARATIVO DOS SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS

A Tabela 4 foi construída de modo a avaliar separadamente as sedes de cada empresa analisada de acordo com o tipo de atividade realizada e o perfil dos funcionários nas diferentes localidades. Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 baixo e 5 alto, distribuíram-se valores classificando as variáveis dos elementos do sistema sociotécnico por cada sede das empresas participantes. Nem sempre os valores altos significam situações positivas, ou os baixos, negativas: as avaliações sempre estão sujeitas ao contexto organizacional da empresa e à sua realidade específica. Os valores apontados na “Tabela 4” indicam quanto cada sede das empresas analisadas sofrem influência das variáveis do sistema sociotécnico.

Tabela 4 - Sistema sociotécnico indicado pelo MAS, comparativo entre as empresas

		EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA3	
	Variável	Centro Adm.	Apiúna E O.C.	SC	CE	Galp. Adm.	Galp. Corte
TEC	Variabilidade da Tarefa	4	2	5	3	5	1
	Analisabilidade da Tarefa	4	5	3	4	1	3
PES	Nível de Profissionalismo	3	2	4	2	5	1
	Fatores Culturais	2	2	5	4	5	5
	Fatores Psicossociais	3	3	3	3	4	4
EXT	Complexidade do Ambiente	3	3	5	4	4	1
	Incerteza do Ambiente	2	1	4	3	5	3

Escala: 1= baixo; 3= intermediário; 5= alto.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

5.1.1 Subsistemas Tecnológicos

A variabilidade da tarefa no centro administrativo da Empresa 1 é relativamente alta (4), dado que as tarefas e atividades estratégicas realizadas estão sujeitas a situações de maior variabilidade na rotina. Além disso, foram percebidos gargalos geradores de instabilidade, como a dependência de alguns fornecedores de matéria-prima. Em Santa Catarina, na Empresa 2, bem como no galpão administrativo da Empresa 3, são realizadas as mesmas atividades, mas com variabilidade da tarefa ainda mais alta (5). No primeiro caso, por haver envolvimento direto com empresas terceiras no exterior, tendo que lidar com suas imprevisibilidades. No segundo, devido à existência de menor formalização nos processos e na comunicação.

Em Apiúna e Otacílio Costa, sedes da Empresa 1, e na sede do Ceará da Empresa 2 esses valores são também similares, porém menores (2 e 3, respectivamente), pelo fato das atividades nesses locais serem semelhantes. Ainda assim, a variabilidade da tarefa no Ceará é considerada mediana por causa da relação logística com os fornecedores no exterior, podendo ocasionar variações na rotina dependendo de questões externas. O galpão de corte da Empresa 3 tem nível de variabilidade baixo (1) porque realiza somente o corte das peças, é organizado e coordenado pelo setor de engenharia, executando apenas atividades operacionais que variam pouco.

A analisabilidade da tarefa no centro administrativo da Empresa 1 é relativamente alta (4) porque existem mecanismos de prevenção de problemas, os fluxos de trabalho são bem definidos, as atividades são previstas e, em sua maioria, há rotinas planeadas. São dadas metas claras de produção diária e semanal para todos os funcionários que gerenciam seus cronogramas pessoais e podem adiantar ou atrasar as suas tarefas em relação ao cronograma geral do setor. Em Apiúna e Otacílio Costa, a analisabilidade é alta (5) devido aos diversos manuais de que a empresa dispõe para padronização das atividades, não permitindo que decisões individuais prevaleçam sobre a vontade da empresa, além da praticidade do sistema que organiza e armazena as comunicações, e do sistema de rastreio de defeitos que gera feedbacks precisos para os setores responsáveis.

Na Empresa 2, mesmo permitindo que os cronogramas individuais sejam mutáveis quando respeitado o cronograma setorial, a analisabilidade das tarefas na filial de Santa Catarina foi considerada intermediária (3), uma vez que os fluxos ainda não são bem definidos. Vale destacar que, como já apontado, medidas vêm sendo tomadas para resolver a questão, como a fixação do cronograma do setor de criação em formato de tabela, o desenvolvimento de

fluxogramas e a gestão visual dos controles internos. No Ceará, a analisabilidade é um pouco maior (4) devido às características rotineiras das atividades, à previsibilidade do fluxo e à organização por meio de sistema. No galpão administrativo da Empresa 3, a analisabilidade é baixa (1) devido às poucas ferramentas de padronização comunicacional e à formalização de busca de solução. Os problemas são mal definidos dependendo muito da criatividade e experiência pessoal dos funcionários para serem solucionados. Já no galpão do corte, a analisabilidade é intermediária (3), porque as tarefas são rotineiras e operacionais, não sofrendo tanta interferência.

No que diz respeito ao subsistema tecnológico, a Empresa 1 aparenta ser a mais bem capacitada para lidar com situações novas e diferentes, com gargalos ou qualquer problema que venha a ocorrer ao longo das atividades. Percebe-se este fato até mesmo pela maneira como se comportou em relação à participação nesta pesquisa, tendo sido a empresa que mais se mostrou organizada ao lidar com uma situação fora de sua rotina que envolvia pausar atividades e definir pessoas, horários e locais para receber uma pesquisadora externa.

Também se percebe a diferença da Empresa 1 em relação às outras devido à execução de projetos de melhoria contínua, e mais do que isso, à absorção destes valores na cultura organizacional, uma vez que em todas as entrevistas os funcionários relataram implementar a busca pelo aumento dos padrões de qualidade. Ainda na Empresa 1, grande parte dos mecanismos de comunicação é formalizada e existem muitas bases de dados as quais os funcionários podem recorrer no caso de dúvidas, com trocas que se dão de forma fluida e não engessada.

A Empresa 2 trabalha com sistema de meta mínima de erros em seus departamentos, porém o fato de haver aberto mão das certificações ISO 9000 e ISO 1400 indica que, diferentemente da Empresa 1, prioriza a diminuição de custos em detrimento de um aumento constante da qualidade em suas peças. Apesar disso a empresa 2 busca trabalhar preventivamente na diminuição de erros através de investimento em avaliações prévias nos lotes costurados no exterior, antes que estes sejam despachados para o Brasil. Entende-se que a comunicação da Empresa 2 com seus fornecedores internacionais passa por muito mais instâncias do que entre a Empresa 1 e suas fussionistas nacionais, a verificação da qualidade das peças é muito mais complicada e a devolução ou conserto de lotes finalizados com defeitos é bastante dificultada devido à distância.

Em relação ao subsistema tecnológico da Empresa 3, sabe-se que esta vem investindo nos últimos anos na contratação de profissionais capacitados, principalmente em cargos da alta hierarquia, buscando promover uma renovação nos fluxos e processos, e definir a cultura da empresa, sua missão, visão e valores na direção de reduzir os improvisos e a necessidade de contenção de danos não previstos. Em comparação com as outras duas empresas, percebe-se que a Empresa 3 carece de investimentos em formalização da comunicação, mecanismos que estabeleçam a rotina das atividades e formas de analisar e prevenir problemas, tanto em ações estratégicas quanto operacionais.

5.1.2 Subsistemas de Pessoal

O nível de profissionalismo na Empresa 1 não necessita ser muito alto devido à abrangente formalização interna e externa. Os novos funcionários são acolhidos por “madrinhas e padrinhos” que ensinam os hábitos, transmitem a cultura e a função do setor onde o novo colaborador entrará, e as normas, regras e manuais existem para que se cumpram os cronogramas e os fluxos definidos. Mesmo assim, as atividades estratégicas realizadas no centro administrativo (3) necessitam formação educacional específica e um maior nível de qualificação e de profissionalismo do que nas sedes de Apiúna e Otacílio Costa (2). Na Empresa 2 o nível de profissionalismo exigido na sede de Santa Catarina é maior (4) devido à questão do contato com empresas fornecedoras no exterior. Assim, é necessário dispor de colaboradores capacitados com alto nível de instrução para realizarem estas atividades. Já, na sede do Ceará, o nível de profissionalismo exigido equivale ao da Empresa 2 nas sedes de Apiúna em Otacílio Costa (2).

No galpão administrativo da Empresa 3 é necessário que os colaboradores tenham um alto nível de profissionalismo (5) devido à falta de mecanismos formais para basear as tomadas de decisões. Pela análise realizada, fica evidente que a experiência pessoal e o nível de instrução dos funcionários são necessários para garantir o bom funcionamento da organização. Mas no galpão do corte, o nível de profissionalismo exigido é baixo (1) por realizar uma atividade bastante automatizada e operacional, necessitando apenas certo grau de treinamento dos funcionários para que sejam capazes de operar as máquinas.

Nas Empresas 1 e 3 os fatores culturais puderam ser analisados sem levar em consideração as diferenças geográficas, ou seja, dispondo os mesmos valores para ambas sedes

destas empresas, pois as distâncias entre Blumenau (cidade onde se localiza o centro administrativo), Apiúna e Otacílio Costa, no caso da Empresa 1, e entre os galpões da Empresa 3 não são muito relevantes, diferentemente da Empresa 2 onde uma sede se localiza na região sul do país e a outra no nordeste.

Assim, avaliando a Empresa 1 em unidade entre suas sedes, percebe-se que a influência sofrida por esta a partir dos fatores culturais não é muito intensa (2) por que o quadro geral de funcionários é composto por pessoas residentes em cidades do Vale do Itajaí, e apenas alguns profissionais vêm de outras cidades ou regiões para compor os cargos de coordenação e gerência. Mesmo assim, a empresa afirma contratar jovens aprendizes, pessoas de todas as idades, portadores de deficiência física, estrangeiros, refugiados, pessoas de diferentes orientações sexuais, entre outras particularidades.

A Empresa 2 precisa lidar com fatores culturais bastante marcantes tanto externa quanto internamente, pois a diferença cultural existente entre as duas sedes nacionais na empresa pode gerar conflitos. Na sede de Santa Catarina a variabilidade dos fatores culturais é alta (5) devido à negociação constante com fornecedores em outros países, dependendo de traduções para mais de um idioma, fusos horários com até 8h de diferença, desentendimentos em relação a termos específicos, entre outros fatores. E na sede do Ceará esta variabilidade é relativamente alta (4) porque lá são efetivados contatos de logística com os fornecedores internacionais, e também é necessária a constante comunicação com a sede de Santa Catarina acerca da produção de confecção interna e da avaliação do setor de controle de qualidade.

Sobre a Empresa 3, também avaliada aqui sem distinção entre suas sedes, pode-se dizer que é a mais diversa em relação aos fatores culturais (5), e a que melhor lida com este tipo de diferenças. Ela se destaca positivamente pois foi onde se pôde verificar o maior nível de diversidade, proporcionalmente ao número de funcionários, que trabalham em harmonia nesse sentido. É notável a presença de pessoas com orientações sexuais diferentes dos padrões convencionais em variados setores e níveis hierárquicos, além da grande quantidade de estrangeiros, refugiados, e de pessoas com deficiência física. Porém, em outro sentido, a questão cultural é citada em todas as entrevistas como uma possível desvantagem da Empresa 3, devido ao fato de esta se localizar geograficamente muito distante dos polos têxteis do estado, locais culturalmente destinados às atividades de confecção, estando assim afastada de importantes fontes de recursos.

O respeito aos fatores psicossociais foi avaliado sem distinção entre sedes para todas as empresas. Nas Empresa 1 e 2 é considerado intermediário (3) por existir uma grande quantidade de colaboradores, o que não permite a atenção individual como na Empresa 3 (4). Nas duas primeiras empresas existe um cuidado com recrutamento interno bastante sólido e se está construindo planos de carreira a partir de documentos que já organizam os cargos e permitem que os funcionários transitem quando os seus perfis mais flexíveis ou mais concretos afloram. A relação entre a Empresa 3 e seus colaboradores é mais pessoal, permitindo que os perfis individuais sejam facilmente reconhecidos e a recolocação em outros cargos seja mais fluida.

Em todas as empresas entrevistadas os relatos são de confiança mútua e colaboração entre os funcionários, não parecem existir práticas de culpabilização, e acredita-se que o acesso a líderes e superiores é, em geral, aberto para todos. Em relação ao oferecimento de cursos e oportunidades de formação profissional, a Empresa 3 se destaca negativamente em relação às demais, pois, por exemplo, enquanto a Empresa 2 estabelece uma porcentagem mínima de funcionários que devem estar em formação, na Empresa 3 esta é ainda uma demanda dos funcionários e gestores pouco atendida pelos setores mais altos na hierarquia. Em relação ao oferecimento de benefícios a Empresa 3 também está atrás das demais, pois só oferece vale transporte. Apesar disto, diferentemente das outras, não relata dificuldade em encontrar oferta de pessoal qualificado para atividades estratégicas, mas sim para executar tarefas operacionais.

5.1.3 Subsistemas Externo

Na Empresa 1 se pode considerar que tanto o Centro Administrativo quanto as sedes de Apiúna e Otacílio Costa têm o mesmo nível de complexidade do ambiente (3). O primeiro, lida com comunicação direta com fornecedores, clientes e representantes que podem ter problemas de fornecimento ou mudanças de opinião, e as demais sedes estão sujeitas às incertezas do trabalho com terceirização de faccionistas, ou do impacto na produção de malhas prontas para outras confecções, que também sofrem efeito das incertezas externas.

A complexidade do ambiente é maior na Empresa 2, que precisa levar em consideração mais elementos do subsistema externo do que as demais. As incertezas e instabilidades políticas, culturais, educacionais, socioeconômicas e legais são muito mais complexas na relação com fornecedores estrangeiros asiáticos que estão situados em mais de um país, além das diferenças existentes entre as próprias sedes nacionais. Essas questões comprometem mais

evidentemente o trabalho realizado em Santa Catarina (5), onde são tomadas as decisões estratégicas em relação aos fornecedores, do que no Ceará (4), mesmo essa sendo a sede da empresa que recebe e verifica as peças vindas do exterior.

A Empresa 3 está geograficamente distante de suas principais faccionistas e tem menos controle sobre a situação das questões culturais, educacionais e políticas como acesso a programas de educação e qualificação. No galpão administrativo (4) a distância dos polos têxteis no estado compromete a disponibilidade de pessoal qualificado, além dos relatos de falta de desejo de aprendizado por parte dos colaboradores. No galpão de corte a complexidade do ambiente é baixa (1) porque as incertezas só chegam até esta atividade caso aconteça falta de algum material, ou necessidade urgente de se produzir mais quantidade de peças.

A incerteza do ambiente é pequena na Empresa 1 devido aos diversos mecanismos de prevenção para que a rotina seja preservada, e dos manuais que garantem maior estabilidade nas decisões. Assim, mesmo tendo relação com outras empresas como faccionistas, as sedes de Apiúna e Otacílio Costa têm nível de incerteza baixo (1), e o centro administrativo tem a incerteza ambiental relativamente baixa (2) porque as atividades desempenhadas tendem a ser um tanto mais irresolutas. Na Empresa 2 as incertezas são mais evidentes em Santa Catarina (4) devido à sua relação com fornecedores internacionais e a rotatividade destes, e no Ceará a incerteza é considerada intermediária (3) por estar sujeito às entregas realizadas pelos fornecedores, que precisam ser avaliadas e possivelmente concertadas quando acontecem problemas.

A Empresa 3 é a mais sujeita às incertezas do ambiente externo por que é a menos preparada em questão de prevenção de problemas. Este fato é mais perceptível no galpão administrativo (5) onde se relata que a cultura da empresa é de correção de danos e não de precaução para que estes não aconteçam. Já, no galpão de corte, as incertezas podem ser consideradas intermediárias (3) porque mesmo a empresa tendo este perfil, as atividades nele desempenhadas não sofrem tanta influência externa.

É na análise do subsistema externo que se percebe mais evidentemente a relação entre os níveis de qualidade das peças de roupa e os problemas de comunicação entre a criação e a produção. Todas as empresas analisadas fazem uso de fichas técnicas, peças piloto, plataformas de comunicação como e-mails, aplicativos de mensagens e telefonemas, mas a Empresa 1 é a

mais eficiente quanto ao registro e comunicação de suas exigências em relação a costura e à qualidade das peças.

Destacam-se como diferenciais da Empresa 1 o manual de uso interno da empresa que padroniza as seleções do controle de qualidade, o manual explicativo com imagens distribuídos às faccionistas para orientá-las conforme as exigências da empresa, a descrição padrão da sequência operacional nas fichas técnicas, e principalmente o programa de recompensa que classifica as melhores faccionistas com certificado de qualidade, trazendo benefícios mútuos para ambas as empresas envolvidas. Além disso, existe a vantagem de estar próxima de suas faccionistas, o que permite a verificação da qualidade e a ágil implementação de ações preventivas e corretivas, caso sejam necessárias.

A Empresa 2, conforme descrito nas entrevistas, busca desenvolver os seus fornecedores nacionais de matéria prima e aviamentos, no sentido de os conhecer profundamente a medida em que trabalha mais frequentemente com os mesmos. A empresa entende que quanto mais os conhecer, melhor será desenvolvida a comunicação entre eles, e por consequência, melhor será a qualidade do produto.

Com os fornecedores de confecção estrangeiros, no entanto, esta prática se torna mais dificultosa. Como abordado, os fornecedores trabalham para diversas empresas no mundo inteiro, não podendo estar sempre disponíveis para os atendimentos eventuais. Ademais, é muito custoso manter funcionários da empresa próximos dos fornecedores para além da negociação do preço, e os fornecedores se situam em diversos países, tornando contraproducente a manutenção de uma sede da empresa no exterior. Também é pouco provável a implementação de sistemas de recompensa enquanto a seleção se baseia na escolha do mais barato entre três, mesmo que este garanta a qualidade mínima exigida.

Por fim, observa-se que a Empresa 3 também não dispõe de um sistema de recompensa para suas faccionistas, mas está buscando padronizar e estruturar uma sequência operacional para exigir, tanto de suas costureiras internas quanto das faccionistas, a mesma identidade em relação à costura das peças. Porém, a sequência operacional não traz informações imagéticas (como o manual para faccionistas da Empresa 1), dessa forma, mesmo quando implantada como uma prática na Empresa 3, poderá não ser suficiente para tornar entendível as suas solicitações pelas faccionistas, que relatam já ter dificuldade em compreender certas questões das fichas técnicas (mesmo que estas sejam elaboradas em linguagem simplificada).

5.2 ESTRUTURAS DE SISTEMAS DE TRABALHO

Nesta etapa da análise direcionada pelo MAS as empresas participantes foram estudadas individualmente. Para cada organização se desenvolveram duas tabelas, a primeira apresentando valores atribuídos conforme o que se consideraria ideal comparando as dimensões estruturais de acordo com cada subsistema; e a segunda se utilizando da avaliação ponderada da anterior em comparação com a situação vigente encontrada para, assim, chegar a possíveis direcionamentos.

5.2.1 Empresa 1

A Tabela 5 apresenta valores considerados ideais para a estrutura do sistema de trabalho da Empresa 1. Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 baixo e 5 alto, se classificaram as dimensões estruturais de acordo com os elementos do sistema sociotécnico e, finalmente, se calculou a avaliação ponderada de acordo com os pesos dos subsistemas.

Tabela 5 - Estrutura do sistema de trabalho indicada pelo MAS, para a Empresa 1

Dimensões Estruturais	Subsistema Tecnológico	Subsistema de Pessoal	Ambiente Externo	Avaliação Ponderada
Diferenciação Vertical	3	3	3	3,0
Diferenciação Horizontal	4	3	4	4,0
Mecanismos de Integração	3	3	4	3,5
Formalização	4	3	2	2,5
Centralização Tática	2	4	2	2,5
Centralização Estratégica	4	4	3	3,5

Pesos: Subsistema Tecnológico: 1; Subsistema de Pessoal: 2; Ambiente Externo: 3.

Escala: 1= baixo; 3= intermediário; 5= alto.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

A Empresa 1 possui características de manufatura de média densidade, devido ao seu estilo de produção em massa (lotes grandes em etapas previsíveis ou repetitivas), por isso, sua diferenciação vertical ideal, indicada na coluna da Avaliação Ponderada, é considerada intermediária (3), ou seja, de até quatro níveis hierárquicos. A diferenciação espacial na Empresa 1 tem relevância na consideração quanto à sua diferenciação horizontal ideal, pelo fato de esta se distribuir em várias cidades - embora próximas e em um mesmo estado. Além disso, esta empresa realiza diversas atividades da cadeia produtiva têxtil além da confecção, etapas

com variadas orientações de metas e padrões de orientação no tempo, dessa forma a diferenciação horizontal ideal seria relativamente alta (4).

O nível dos mecanismos de integração deve ser proporcional aos de diferenciação, de modo a não elevar a complexidade do sistema de trabalho, assim, um grau entre intermediário e relativamente alto (3,5) seria ideal para promover a sinergia entre os setores da empresa. As atividades da Empresa 1 compreendem problemas bem analisáveis e definidos, por que existem ferramentas lógicas, racionais e analíticas que apoiam a busca por soluções, enquanto as características destes problemas são variáveis permitindo que aconteçam exceções. Por isso, pode-se dizer que a Empresa 1 se caracteriza por tecnologias de engenharia, para as quais a literatura indica um grau relativamente baixo para formalização, e moderado para centralização e flexibilidade.

Para a Empresa 1 seria interessante manter sua formalização em níveis entre baixo e intermediário (2,5) oferecendo descrições precisas de suas atividades e regras ou definições para procedimentos, porém, permitindo espaços para manobras nos casos quando exceções acontecem. A centralização tática também teria nível baixo a intermediário (2,5), e a estratégica de intermediário a alto (3,5), para permitir que os colaboradores em geral decidam sobre as questões pertinentes aos seus ambientes de trabalho, mas reservando aos elevados níveis da hierarquia as decisões mais importantes sobre os rumos da empresa.

A Tabela 6 apresenta a diferença resultante da aplicação do método MAS na Empresa 1. Para as dimensões estruturais se atribuíram valores referentes à situação vigente encontrada na empresa em uma escala de 1 a 5, sendo 1 baixo e 5 alto, dos quais, se subtraíram os valores da avaliação ponderada calculada na Tabela 5.

Tabela 6 - Diferença resultante do MAS, para a Empresa 1

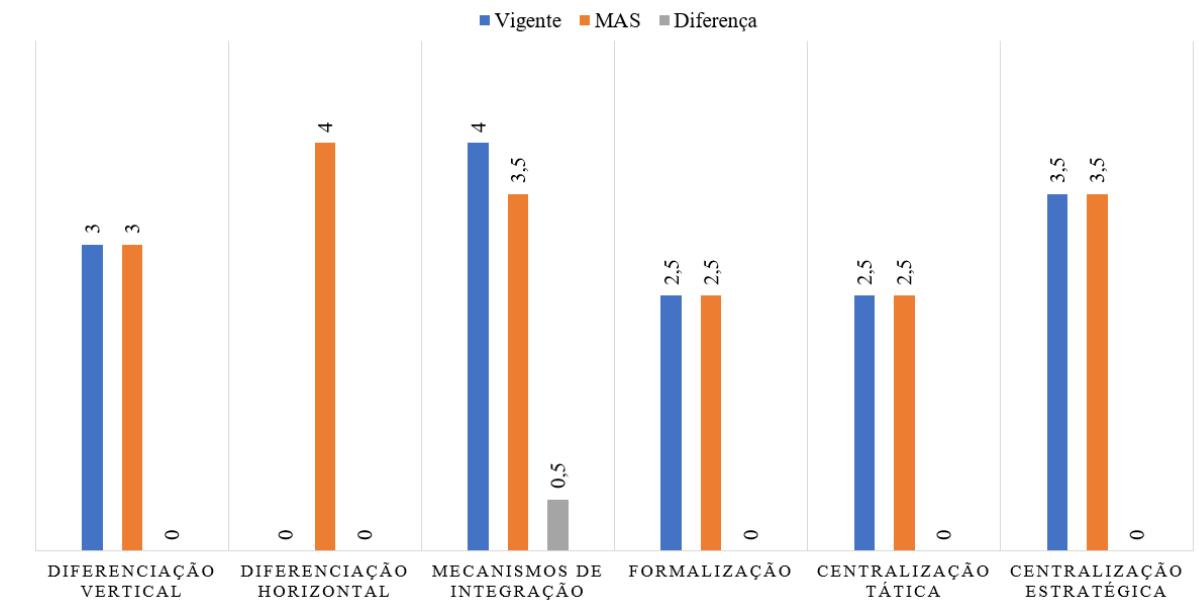
Dimensões Estruturais	Vigente	MAS	Diferença
Diferenciação Vertical	3,0	3,0	0,0
Diferenciação Horizontal	--	4,0	--
Mecanismos de Integração	4,0	3,5	-0,5
Formalização	2,5	2,5	0,0
Centralização Tática	2,5	2,5	0,0
Centralização Estratégica	3,5	3,5	0,0

Escala: 1= baixo; 3= intermediário; 5= alto.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Na Figura 14 se demonstram graficamente os dados da Tabela 6, permitindo que se examine de forma visual a diferença entre o estado vigente da organização e o que foi apontado pelo MAS.

Figura 14 - Gráfico da diferença do MAS para a Empresa 1



Fonte: desenvolvido pela autora (2018).

Atualmente, no momento da realização desta pesquisa, a Empresa 1 dispõe de apenas quatro níveis hierárquicos, quantidade ideal de diferenciação vertical segundo a literatura, por isso a diferença apontada foi nula (0). Em relação a diferenciação horizontal, a empresa não disponibilizou a quantidade de dados necessária para se estimar o valor vigente, portanto não foi possível calcular a diferença para este quesito.

Quanto aos mecanismos de integração, a diferença do MAS apontou um pequeno excesso (sobra de 0,5) indicando que existem quantidade ou variedade de meios de comunicação, coordenação e controle em demasia. Pode-se interpretar este resultado levando em consideração os mais de quatro tipos de reuniões utilizadas apenas para que se transmitam informações em ordem decrescente na hierarquia: é possível que existam muitas instâncias de comunicação, e que isso venha a ser prejudicial para a Empresa 1.

No que diz respeito à formalização e centralização - tanto tática quanto estratégica - o método utilizado não apontou diferenças (0) entre a situação vigente na empresa e o que seria considerado ideal pela literatura. Ou seja, pode-se dizer que há colaboração em níveis ideais

entre os funcionários e seus superiores na tomada de decisão, e o grau de padronização do trabalho e definição de procedimentos é preciso no que diz respeito às atividades desempenhadas pela empresa.

5.2.2 Empresa 2

Os valores apontados na Tabela 7 representam a estrutura do sistema de trabalho considerada ideal para a Empresa 2. Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 baixo e 5 alto, as dimensões estruturais foram classificadas conforme os elementos do sistema sociotécnico para que se pudesse calcular a avaliação ponderada de acordo com os pesos dos subsistemas.

Tabela 7 - Estrutura do sistema de trabalho indicada pelo MAS, para a Empresa 2

Dimensões Estruturais	Subsistema Tecnológico	Subsistema de Pessoal	Ambiente Externo	Avaliação Ponderada
Diferenciação Vertical	3	3	3	3,0
Diferenciação Horizontal	4	4	5	4,5
Mecanismos de Integração	3	4	4	4,0
Formalização	4	3	3	3,0
Centralização Tática	2	4	2	2,5
Centralização Estratégica	4	4	3	3,5

Pesos: Subsistema Tecnológico: 1; Subsistema de Pessoal: 2; Ambiente Externo: 3.

Escala: 1= baixo; 3= intermediário; 5= alto.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

A densidade tecnológica da Empresa 2 tem características de produção em massa, neste caso, a literatura sugere uma diferenciação vertical de grau intermediário (3) com até quatro níveis hierárquicos. Assim como na Empresa 1, na Empresa 2 a diferenciação espacial também contribui para uma elevada diferenciação horizontal ideal (4,5), concorrem para que este valor seja relativamente alto a distribuição em proporções continentais das sede da empresa, o fato de esta realizar atividades desde o começo até o final da cadeia produtiva têxtil, e o alto nível de influência da incerteza de informação advinda do ambiente externo devido à dependência de fornecedores no exterior. Para que a complexidade da arquitetura do sistema de trabalho se mantenha em níveis neutros, sugere-se que os mecanismos de integração tenham níveis compatíveis (4) com a diferenciação.

Assim como na primeira empresa, a Empresa 2 também tem seu tipo de tecnologia classificada como de engenharia. Principalmente devido à constante interação com empresas terceirizadas, tendo o agravante de serem fornecedores estrangeiros, a Empresa 2 está sujeita às exceções em seus processos rotineiros que precisam ser contornadas por meio da padronização de procedimentos definidos e lógicos, assim, a literatura sugere que sejam implementadas moderada centralização e baixa formalização.

No entanto, como as demais atividades realizadas pela empresa não sofrem tantas exceções, entende-se que a formalização em nível moderado (3) seria mais vantajoso. A centralização do poder de decisão se mostra apropriada para a realidade da Empresa 2 em nível relativamente baixo (2,5) na modalidade tática, e moderadamente alto (3,5) na estratégica, permitindo flexibilidade e colaboratividade para os funcionários enquanto reserva as decisões mais pertinentes à administração.

A Tabela 8 apresenta a diferença resultante da aplicação do método MAS na Empresa 2 quanto às dimensões estruturais. De acordo com uma escala de 1 a 5, sendo 1 baixo e 5 alto, se atribuíram valores referentes à situação vigente encontrada na empresa e, destes, se subtraíram os valores da avaliação ponderada calculada na Tabela 7.

Tabela 8 - Diferença resultante do MAS, para a Empresa 2

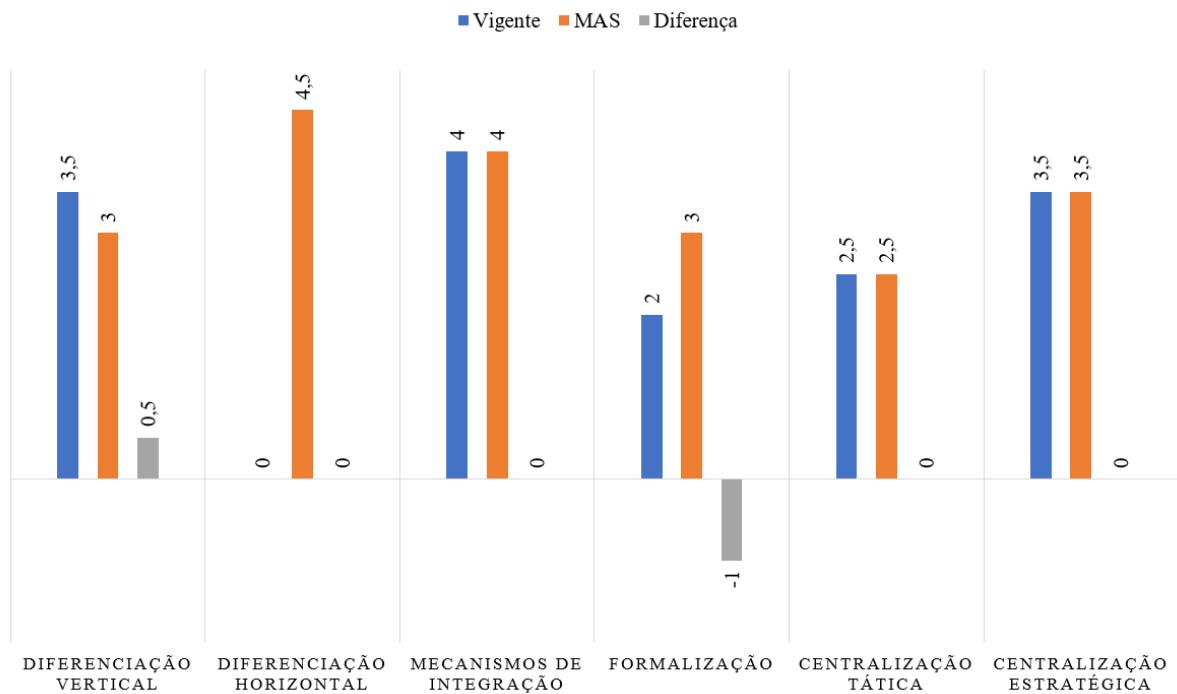
Dimensões Estruturais	Vigente	MAS	Diferença
Diferenciação Vertical	3,5	3,0	+0,5
Diferenciação Horizontal	--	4,5	--
Mecanismos de Integração	4,0	4,0	0,0
Formalização	2,0	3,0	-1,0
Centralização Tática	2,5	2,5	0,0
Centralização Estratégica	3,5	3,5	0,0

Escala: 1= baixo; 3= intermediário; 5= alto.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Na Figura 15 as informações obtidas na Tabela 8 estão expostos em formato de gráfico de colunas, assim se pode visualizar com maior clareza a diferença entre o estado vigente da empresa e o apontado pelo MAS.

Figura 15 - Gráfico da diferença do MAS para a Empresa 2



Fonte: desenvolvido pela autora (2018).

A Empresa 2 dispõe de cinco níveis hierárquicos sendo que a quantidade indicada pela literatura é quatro. Neste caso, mesmo a empresa já tendo feito uma reorganização quando supriu um nível, a avaliação em relação à diferenciação vertical é de que ainda há um excedente pequeno (0,5). Quanto à diferenciação horizontal, infelizmente a empresa não disponibilizou informações suficientemente precisas sobre a distribuição de seus departamentos e setores, tornando impossível o cálculo da diferença indicada pelo MAS.

Em relação aos mecanismos de integração, a diferença nula (0) aponta que estes existem em quantidade e variedade necessárias para eficientes comunicação, controle e coordenação. Porém, no que diz respeito à formalização, há indício de falta (-1) de padronização no trabalho, ou da disponibilidade de manuais ou descrições exatas de procedimentos padrão a serem adotados em atividades rotineiras.

As centralizações tanto tática, quanto estratégica, são consideradas ideais na realidade da Empresa 2, pois a diferença apontada pelo MAS foi nula (0). Entende-se assim que os colaboradores têm flexibilidade para atuar e tomar decisões relevantes ao seu local específico de trabalho, enquanto ficam reservadas à alta administração as decisões pertinentes aos acionistas sobre os direcionamentos da empresa como um todo.

5.2.3 Empresa 3

A Tabela 9 aponta o que seriam valores ideais para a estrutura do sistema de trabalho da Empresa 3. As dimensões estruturais foram classificadas em concordância com os elementos do sistema sociotécnico, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 baixo e 5 alto, de modo que se pôde realizar o cálculo da avaliação ponderada segundo os pesos dos subsistemas.

Tabela 9 - Estrutura do sistema de trabalho indicada pelo MAS, para a Empresa 3

Dimensões Estruturais	Subsistema Tecnológico	Subsistema de Pessoal	Ambiente Externo	Avaliação Ponderada
Diferenciação Vertical	3	3	3	3,0
Diferenciação Horizontal	2	3	2	2,5
Mecanismos de Integração	3	4	3	3,5
Formalização	4	4	3	3,5
Centralização Tática	4	3	3	3,0
Centralização Estratégica	4	3	5	4,0

Pesos: Subsistema Tecnológico: 1; Subsistema de Pessoal: 2; Ambiente Externo: 3.

Escala: 1= baixo; 3= intermediário; 5= alto.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

O modelo produtivo da Empresa 3 se caracteriza pela produção em massa, referindo-se à manufatura de média densidade, portanto, a literatura sugere que o ideal seria manter sua diferenciação vertical em um nível intermediário (3) de apenas quatro níveis hierárquicos. A avaliação é semelhante em relação à diferenciação horizontal (2,5), entende-se que uma baixa a intermediária departamentalização corresponderia ao necessário devido ao tamanho não tão grande da empresa, e pelo fato dela se concentrar em poucos objetivos (apenas duas marcas e de um mesmo segmento), todos com planejamento e produção ordenados relativamente no mesmo espaço de tempo.

Idealmente, pelo fato de ser uma manufatura de massa e não lidar com tantas variáveis quanto as demais empresas desta pesquisa, a Empresa 3 teria características correspondentes às tecnologias rotineiras, com problemas claramente definidos e poucas exceções. Por isso, níveis moderados a altos de integração (padronização de controle e coordenação), formalização e centralização seriam indicados.

Os mecanismos de integração (3,5) deveriam promover procedimentos específicos, estabilidade e exatidão nas comunicações, porém sem ultrapassar o limite da rigidez e engessamento de processo. A formalização (3,5) deveria acontecer em um nível suficiente para

padronizar rotinas e oferecer descrições precisas das atividades a serem realizadas, mas que ainda assim permitisse certa liberdade para quem executa as tarefas. E a centralização teria níveis compatíveis com a formalização, podendo ser pensada diferentemente entre decisões táticas com valor intermediário (3), por não corresponderem diretamente aos objetos fins da empresa, e decisões estratégicas com nível relativamente alto (4), reservando as principais decisões a níveis altos da hierarquia, mas sendo cabível a colaboratividade em certas situações.

A Tabela 10 apresenta a diferença resultante da aplicação do método MAS na Empresa 3. Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 baixo e 5 alto, se distribuíram valores referentes à situação vigente da empresa quanto às dimensões estruturais e, destes, os valores da avaliação ponderada calculada na Tabela 9 foram subtraídos.

Tabela 10 - Diferença resultante do MAS, para a Empresa 3

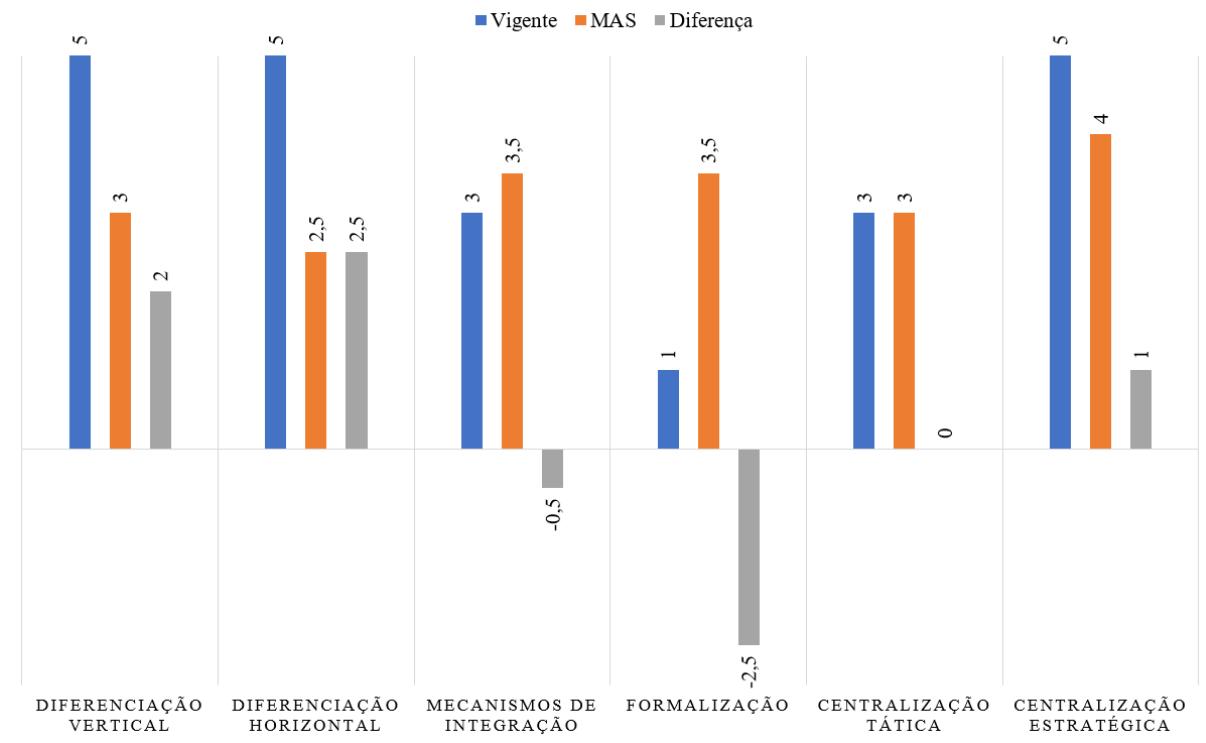
Dimensões Estruturais	Vigente	MAS	Diferença
Diferenciação Vertical	5,0	3,0	+2,0
Diferenciação Horizontal	5,0	2,5	+2,5
Mecanismos de Integração	3,0	3,5	-0,5
Formalização	1,0	3,5	-2,5
Centralização Tática	3,0	3,0	0,0
Centralização Estratégica	5,0	4,0	+1,0

Escala: 1= baixo; 3= intermediário; 5= alto.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

A Figura 16 apresenta os dados da Tabela 10 em formato de gráfico de colunas, possibilitando a leitura visual da diferença entre o estado vigente da organização e o que foi apontado como ideal pelo MAS.

Figura 16 - Gráfico da diferença do MAS para a Empresa 3



Fonte: desenvolvido pela autora (2018).

No momento em que a Empresa 3 se encontra, o nível de diferenciação vertical é demasiadamente alto (sobra de 2 pontos) pois existem seis níveis hierárquicos, dois além do indicado pela literatura, além do nível de base dos colaboradores em geral. Da mesma forma, quanto à diferenciação horizontal a Empresa 4 também se mostra dilatada e um tanto mal organizada (2,5 pontos em excesso).

Oito das dez supervisões estão sujeitas ao gerente de produção e processos, causando sobrecarga; existem também oito gerências, das quais pelo menos duas poderiam ser subtraídas: as de estilo masculino e feminino poderiam tornar-se apenas uma, assim como a gerência de e-commerce e a comercial; e seria possível que estas duas últimas fossem redistribuídas para estarem sujeitas à direção administrativa e financeira, não mais diretamente à diretoria executiva.

Há uma necessidade pequena de mecanismos de integração (falta de -0,5 ponto), permitindo a interpretação de que a Empresa 3 já dispõe da variedade necessária de meios de comunicação, coordenação e controle, restando apenas a correta implementação do sistema interno e a efetivação da sequência operacional, que já está em andamento. Porém, em relação à formalização, há uma falta considerável (-2,5 pontos). Neste sentido, a empresa necessita

fortemente aumentar seu nível de formalização e padronização do trabalho, diminuir a imprevisibilidade em sua rotina, e definir procedimentos exatos para casos onde geralmente ocorrem imprevistos.

Em relação à centralização de decisões, a questão tática está em níveis ideais (diferença nula) e, a estratégica, com relativo excesso (1 ponto a mais). Percebe-se, assim, que certas decisões tomadas de forma unilateral e arbitrárias pelos níveis do topo da hierarquia podem não ser ideais, e a abertura para levar em conta as opiniões dos demais níveis superiores se faz necessária.

5.2.4 Problemas comunicacionais

Ao longo da análise anteriormente explicitada, pode-se perceber que algumas falhas de comunicação são recorrentes e estão presentes em mais de uma das empresas analisadas. Por isso se pôde compilar uma lista dos principais problemas comunicacionais identificados, catalogados de acordo com cada variável dos subsistemas do sistema sociotécnico a qual se referem, como explicitado no Quadro 6:

Quadro 6 - Relação de problemas por variáveis do sistema sociotécnico

	Variável	Problemas Comunicacionais
TEC	Variabilidade da Tarefa	Dependência de fornecedores de matéria prima;
		Dificuldade com mudanças e quebras na rotina;
	Analisabilidade da Tarefa	Não definir claramente processos, rotinas, padrões e metas;
		Depender apenas da criatividade ou experiência dos funcionários;
PES	Nível de Profissionalismo	Necessitar alto nível devido à baixa formalização de processos;
		Não investir em educação e treinamento;
	Fatores Culturais	Deixar de usar a diversidade entre os colaboradores como uma força;
		Não atentar para potenciais gatilhos de problemas de entendimento;
EXT	Fatores Psicossociais	Não levar em conta os perfis pessoais na alocação de funções;
		Deixar de considerar as diferenças e particularidades;
	Complexidade do Ambiente	Desconsiderar elementos externos importantes;
		Deixar de desenvolver e/ou diversificar fornecedores;
	Incerteza do Ambiente	Não se preparar para quebras na rotina;
		Minimizar a importância da comunicação intraempresarial.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia de que existem problemas de comunicação dentro da cadeia de moda, principalmente no que tange à relação entre os setores de criação e produção, foi o ponto de partida para esta pesquisa. Constatou-se que falhas de comunicação podem acarretar dificuldades para as organizações, principalmente àquelas que terceirizam sua confecção, com efeitos negativos tanto sobre a qualidade final das peças, quanto na produtividade geral, no bem-estar dos funcionários e no desenvolvimento da empresa a longo prazo. A partir desta reflexão, buscaram-se meios de verificação da extensão destes problemas de comunicação entre criação e produção, com foco no processo produtivo descentralizado da indústria da moda.

Como exposto, para nortear esta pesquisa e abordar esta problemática, foi utilizado o método MAS: Análise Macroergonômica da Estrutura, que possibilita avaliações organizacionais a partir dos quatro elementos do sistema sociotécnico - a estrutura do trabalho, as tecnologias, o pessoal e o ambiente externo - e por fim, promove a integração dos resultados. Este método foi escolhido devido à sua notável flexibilidade e versatilidade, o que permite que as análises sejam realizadas de forma conjunta ou em sequência, respeitando a abertura da empresa avaliada e oferecendo ferramentas ajustáveis tanto à estrutura geral das organizações quanto aos seus setores e às relações entre estes.

Para compor o corpus desta pesquisa buscou-se um grupo de empresas do setor de confecção de vestuário instaladas no estado de Santa Catarina e que, independentemente de seu segmento, tivessem seu processo produtivo descentralizado - total ou parcialmente terceirizado. Com a amostra definida de três empresas, foi possível realizar satisfatoriamente a aplicação do método escolhido e chegar a considerações que atenderam ao objetivo proposto, corroborando a hipótese apresentada. Desta feita, observou-se que todas as empresas analisadas se utilizam do modelo parcial de descentralização e realizam partes significativas de sua produção externamente, beneficiando-se financeiramente das dinâmicas da terceirização. A Empresa 1, situada em Blumenau, realiza a sua produção interna em sua filial da cidade de Otacílio Costa, se valendo de fussionistas externas de cidades próximas às suas sedes. A Empresa 2 tem sua principal instalação em Jaraguá do Sul, no norte de Santa Catarina, sua produção interna é realizada na filial sediada no estado do Ceará, terceirizando parte da confecção através de *outsourcing* com fornecedores asiáticos. E a Empresa 3 se localiza na grande Florianópolis (onde realiza sua produção interna) e terceiriza parte de sua confecção com fussionistas da região e da cidade de Criciúma, no sul do estado de Santa Catarina.

Depois das análises apresentadas nos capítulos anteriores, em que foram descritas as estruturas administrativas e operacionais das empresas, e no tocante às dinâmicas comunicacionais entre os setores para o controle da qualidade das peças, pode-se concluir que a principal diferença entre os processos produtivos internos e os terceirizados reside na agilidade que as empresas têm em identificar problemas, acionar as equipes responsáveis, entender o que deve ser feito e então implementar as devidas soluções. Assim, cumpre observar que as distintas medidas corretivas adotadas por cada empresa analisada em seus enfrentamentos aos desvios e ruídos na comunicação entre os setores configuram iniciativas com graus variáveis de sucesso, atestando a validade de iniciativas que integrem a visão macroergonômica na gestão da produção descentralizada.

Neste sentido, a prática da Empresa 1 de estabelecer um sistema de recompensa na relação com suas faccionistas pode ser considerado bastante eficiente na medida em que atua preventivamente simplificando o processo comunicacional entre as empresas envolvidas, enquanto garante a qualidade das peças, fideliza seus fornecedores, e minimiza o trabalho de conferência interna do setor de controle de qualidade.

No que tange a relação da Empresa 2 com seus fornecedores no exterior, um importante ponto a sinalizar é que estas empresas asiáticas atendem às particularidades de indústrias têxteis em todo o mundo, tornando difícil resolver os problemas mais específicos de marcas que queiram descentralizar. Para empresas que priorizam a questão financeira em detrimento da qualidade, entende-se que desenvolver sistemas de recompensa para os fornecedores pode não ser vantajoso estrategicamente, daí a importância de conhecer, no subsistema externo, as possibilidades técnicas, materiais, particularidades cognitivas e criativas dos fornecedores estrangeiros.

Na Empresa 3, os entrevistados relatam a impressão de estar em uma organização com comunicação ágil, fácil e de boa qualidade, porém, esta opinião não se estende sobre os processos. Esta sensação de eficiência pode mesmo ser verdadeira, mas pode não ser suficiente para uma empresa com produção descentralizada, uma vez que não necessariamente quer dizer que a organização estabelece uma boa comunicação, podendo significar que muitas mensagens são trocadas, ou que há uma interação saudável entre os colegas de trabalho, entre outros fatores.

Com relação à dificuldade da Empresa 3 em se organizar para a atividade da entrevista, percebe-se que se trata de uma empresa com baixa flexibilidade a fatos novos, o que ilustra a classificação trazida na página 85, e exemplifica os níveis de adaptabilidade das corporações. A partir deste caso particular, pode-se reconhecer a importância das ações de resposta a eventos novos na gestão da comunicação organizacional, o que acaba por se manifestar em toda a estrutura administrativa e produtiva da empresa. O exemplo em tela, decorrente da própria iniciativa da pesquisa, expôs uma situação que também pode se manifestar na eventualidade de uma consultoria macroergonômica, sendo seu registro importante para as análises desenvolvidas.

As particularidades das faccionistas e dos fornecedores específicos de cada uma das empresas avaliadas também são um ponto importante da análise, uma vez que, como relatado, operam como receptores das informações produzidas internamente pelas organizações. Assim, para além da necessidade de comunicar claramente a estes interlocutores os processos, acabamentos, materiais e demais aspectos dos lotes a serem produzidos, é de fundamental importância considerar os problemas naturais decorrentes da falta de atenção e de dedicação dos costureiros e demais equipes terceirizadas. Tais aspectos podem levar à invalidação dos esforços das empresas em desenvolver fichas técnicas simples e comprehensíveis. Assim, se pode perceber que a eficiência da comunicação vai além do uso de linguagem acessível, da elaboração de fichas técnicas adequadas ou de peças piloto bem-feitas. Passa, igualmente, pelo reconhecimento dos ambientes culturais, sociais, linguísticos e cognitivos dos agentes externos com quem as empresas interagem.

Pode-se dizer que, como resultado desta pesquisa, percebeu-se que a medida exata da boa comunicação é obtida quando os processos estão formalizados, há rotinas definidas e certas condutas são bem enraizadas. Assim se trabalha preventivamente limitando ao máximo a margem para dúvidas nos processos habituais, as questões sobressalentes são sobre eventos realmente complexos e inusitados, e se permite evoluir com mais precisão na questão da qualidade das peças.

A partir dos achados desta pesquisa e com base nas análises organizacionais efetuadas, pode-se propor na Figura 23 um quadro com principais práticas adotadas pelas empresas entrevistadas, recomendadas para prevenir problemas de comunicação em organizações semelhantes.

Quadro 7 - Práticas recomendadas

Formalizar processos;
Definir rotinas;
Promover estabelecimento de condutas padrão;
Buscar melhoria continuamente em quantos mais aspectos possível;
Identificar rapidamente problemas ou situações não rotineiras;
Rapidamente acionar responsáveis, avaliar situações e implementar soluções;
Estabelecer sistemas de recompensa que premiam pela qualidade;
Fidelizar e desenvolver fornecedores;
Entender e saber superar as limitações dos fornecedores;
Conhecer profundamente o ambiente externo;
Entender e saber trabalhar com diferenças internas e externas;
Não ignorar ou mascarar seus próprios problemas;
Entender que comunicação em excesso não é algo positivo;
Ser flexível e adaptável;
Apreciar mudanças.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Pode-se indicar que os tipos de comunicação pertinentes para a situação das empresas analisadas mesclam naturezas visual, escrita e oral; são recíprocos e multidirecionais; iniciam com processos eficientes de formalização no interior do sistema organizacional mas são concluídos externamente à organização; abrangem dimensões comportamental, social e cibernética; transitam entre níveis intra e interpessoal, organizacional e tecnológico; e tem fluxo descendente, ascendente, mas principalmente lateral.

Sobre sugestões para pesquisas futuras, é possível pensar em diversos encaminhamentos. Primeiramente, pode-se realizar uma pesquisa com uma amostra maior e mais robusta de empresas, estendendo o campo de ação a outros estados brasileiros, no sentido de mapear as soluções estruturais da indústria nacional à questão da descentralização crescente da produção têxtil. Também seria interessante traçar um paralelo entre a produtividade esperada e a alcançada em uma transição de produção inteiramente interna para parcialmente terceirizada, e entender se esta diferença decorre de falhas na comunicação por esta descentralização.

Outra sugestão possível seria realizar um estudo semelhante a este, porém limitando a amostra apenas às empresas que utilizem o mesmo modelo de descentralização da produção. Se pode sugerir também acompanhar e avaliar o início de uma relação de *outsourcing* entre uma

indústria brasileira e fornecedores de confecção asiáticos para entender como se estabelecem suas relações comunicacionais desde o princípio. Ou ainda, seria interessante entrevistar empresas que realizam *private label*, ou seja, que fazem todo o processo produtivo, desde modelagem, compra de matérias primas, corte, produção, confecção, embalagem, distribuição, e entender como elas se relacionam com as contratantes que apenas criam e encomendam os serviços.

Por fim, cabe observar que alguns obstáculos foram enfrentados ao longo da realização desta pesquisa. O principal deles foi a dificuldade em estabelecer parcerias entre a universidade e as empresas privadas do setor têxtil de confecção em Santa Catarina. Uma grande quantidade de empresas foi convidada para participar desta pesquisa, porém, poucas se dispuseram a abrir suas portas e apoiar esta pesquisa, por receio de revelar segredos sobre sua atividade fim.

Apesar disso, pode-se dizer que a hipótese de que existem práticas que podem atuar efetivamente na prevenção de problemas na comunicação em decorrência da descentralização da produção, proporcionando a manutenção dos níveis de qualidade dos produtos na cadeia produtiva têxtil, foi corroborada, e que o objetivo deste trabalho foi atendido satisfatoriamente. Conquista que só foi possível devido à gentileza das empresas participantes e à disponibilidade das pessoas entrevistadas, a quem se dedica um agradecimento especial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABVTEX, Associação Brasileira do Varejo Têxtil (Org.). **Principais Atividades**. Disponível em: <<http://www.abvtex.org.br/principais-atividades/>>. Acesso em: 06 jun. 2018.
- ACADEMIA PLAY. **La Revolución Industrial**. Disponível em: <<http://academiaplay.es/la-revolucion-industrial/>>. Acesso em: 26 set. 2016.
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Estudo prospectivo setorial: têxtil e confecção** / Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. – Brasília: ABDI, 2010. 176 p. (Série Cadernos da Indústria ABDI XVIII)
- _____. **Panorama Setorial Têxtil e Confecção** / Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. – Brasília: ABDI, 2008. 334 p. (Série Cadernos da Indústria ABDI XVIII)
- ARAÚJO, M. **Tecnologia do Vestuário**. Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa, 1996.
- BEDEIAN, A.G. e ZAMMUTO, R.F. (1991). **Organizations: Theory and design**. Chicago: Dryden.
- BISCHOFF, Bruna; DEBASTIANI, Luiza; NICKEL, Elton. **HIPERMÍDIA, INTERDISCIPLINARIDADE E GERAÇÃO DE CONHECIMENTO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PROXIMIDADES COM A ERGONOMIA ORGANIZACIONAL**. (Ainda não publicado)
- CHAPPELL, R. T.; READ, W. L. **Comunicação Interna da Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Forum, 1973.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1993.
- CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Terceirização é estratégica para eficiência e competitividade da indústria**. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/agenciaacni/noticias/2015/04/terceirizacao-e-estrategica-para-eficiencia-e-competitividade-da-industria/#sthash.iGrnHZ8Z.dpuf>>. Acesso em: 24 mar. 2017.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A.. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Private Label**. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/private-label/>>. Acesso em: 18 ago. 2018.
- DOWNS, C. W.; ADRIAN, A. D. **Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits**. Nova Iorque: The Guilford Press, 2004.
- DRUCKER, P. F. (1995). **Managing in a time of great change**. New York: Truman Talley.
- FÉLIX, José Pedro Ribau Bagão. **Uma Metodologia Kaizen para a Gestão de Equipas Operacionais**. 2013. 60 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Industrial e Gestão, Universidade do Porto, Porto, 2013. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/67660/2/26666.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2018.
- FIGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **Revista Organicom**, v. 5, n. 9, 2011. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/165/265>> Acesso em: 01 mar. 2017.
- FIESC, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Têxtil e Vestuário: INDÚSTRIA TÊXTIL E DO VESTUÁRIO DE SC**. 2014. Disponível em: <http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/textil-e-vestuario>. Acesso em: 24 maio 2018.
- FRANCIS, R. L.; WHITE, J. A. **Facility layout and location: an analytical approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1974.

GUIMARÃES, Lia Buarque de Macedo. **Ergonomia de Processo V2** (4 ed.). 4. ed. Porto Alegre: FEENG, 2004.

HARGIE, Owen; TOURISH, Dennis. **Auditing Organizational Communication: Handbook of Research, Theory and Practice**. Nova Iorque: Routledge, 2009.

HARVEY, O.J., HUNT, D.E., e SCHRODER, H.M. (1961). **Conceptual systems and personality organization**, New York: Wiley.

HARO, Elizabeth; KLEINER, Brian M.. Macroergonomics as an organizing process for systems safety. **Applied Ergonomics**, [s.l.], v. 39, n. 4, p.450-458, jul. 2008. Elsevier BV.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2008.02.018>.

HENDRICK, Hal W.; KLEINER, Brian M.. **Macroergonomia: uma introdução aos projetos de sistemas de trabalho**. Rio de Janeiro: Virtual Científica, 2006.

_____. Macroergonomics: Theory, Methods, and Applications. Boca Raton: **Crc Press**, 2002.

HENDRICK, Hal W. Ergonomics in organizational design and management. **Ergonomics**, v. 34, n 6, p. 743-756, 1991.

_____. Macroergonomic Analysis of Structure (MAS). In: STANTON, Neville et al. **Handbook of Human Factors and Ergonomics Methods**. 3. ed. United States Of America: Crc Press Llc, 2005. p. 666-674

HICKSON, D., PUGH, D., e PHEYSEY, D. (1969). Operations technology and organizational structure: An empirical reappraisal. **Administrative Science Quarterly**, 26, 349-377.

HOBSBAWM, Eric John. **Da revolução industrial inglesa ao imperialismo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2013. 349 p.

IIDA, Itiro; BUARQUE, Lia. **Ergonomia: Projeto e Produção**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2016. Disponível em: <<file:///C:/Users/06701312969/Downloads/1136.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

INTERNATIONAL ERGONOMICS ASSOCIATION. **Definition and Domains of Ergonomics**. Disponível em: <<http://www.iea.cc/whats/index.html>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

JACKSON, S.E. (1992). **Diversity in the work place**. New York: Guilford Press.

KATZ, D. KAHN, R.L. (1996). **The social psychology of organizations**. New York: Wiley.

KIECKBUSCH, Rafael Ernesto; SANTOS, Andrea Cristina dos. Competências essenciais e as estruturas de governança na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do médio Vale do Itajaí. in: Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais, 14., 2011, São Paulo. **Anais... .** São Paulo: Fgv, 2011. p. 1 - 14. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Andrea_Santos3/publication/304220911_competencias_essenciais_e_as_estruturas_de_governanca_na_cadeia_produtiva_da_industria_textil_e_de_confeccoes_do_medio_vale_do_itajai/links/5769f6f808ae2d7145ba8911/competencias-essenciais-e-as-estruturas-de-governanca-na-cadeia-produtiva-da-industria-textil-e-de-confeccoes-do-medio-vale-do-itajai.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2018.

LAWRENCE, P.R. e LORSCH, J.W. (1969). **Organization and environment**. Homewood, IL: Irwin.

LIMA, Angela Maria de Sousa. **As faces da subcontratação do trabalho: um estudo com trabalhadoras e trabalhadores da confecção de roupas de Cianorte e região**. 2009. 355 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Sociais, Universidade de Campinas, Campinas, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/280160>>. Acesso em: 30 maio 2018.

LOCATELLI, Viviane Gomes. A importância de uma comunicação interna como diferencial competitivo na indústria do vestuário. **Modapalavra E-Periódico**, Florianópolis, v. 1, n. 2, ago/dez., 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/7597/5099>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

- MCIVOR, R. The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management. First published. ed. New York: **Cambridge University Press**, 2005.
- NEGANDHI, A.R. (1977). A model for analyzing organization in cross cultural settings: A conceptual scheme and some research findings. In A.R. Negandhi, G.W. England e B. Wilpert (Eds.) Modern organizational theory (p.285-312). Kent State, OH: **University Press**.
- NICKEL, Elton. **Ergonomia Organizacional**: Florianópolis: 2017. 62 slides, color.
- ORGAN, D.W. e BATEMAN, T.S. (1991) **Organizational behavior**. Homewwod, Il: Irwin.
- PAIVA, Rebeka Spindola de Almeida. **MODELO PARA OBSERVAÇÃO DAS ETAPAS PRODUTIVAS EM EMPRESAS DE CONFECÇÃO**. 2010. 62 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Moda, Cultura de Moda e Arte, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/posmoda/files/2010/09/Modelo-para-observa%C3%A7%C3%A3o-das-etapas-produtivas-em-empresas-de-.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2016.
- PARSON, Mary Jean; CULLIGAN, Matthew J. **Planejamento**: de volta às origens. São Paulo: Best Seller, 1988.
- PERROW, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, 32, 194-208.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.
- ROBBINS, S.R. (1983). **Organization theory**: The structure and design of organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ROSA, Lucas da. **Vestuário industrializado**: uso da ergonomia nas fases de gerência de produto, criação, modelagem e prototipagem. 2011. 175 f. Tese (Doutorado) - Curso de Design, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/biblioteca/php/mostrateses.php?open=1earqtese=0721271_2011_Indice.html>. Acesso em: 24 mar. 2016.
- RUAS, R. Notas Acerca das Relações entre Trabalho a Domicílio, Redes de Subcontratação e as Condições de Competição. In: ABREU, A. R. de P. e SORJ, B. (orgs) **O Trabalho Invisível**: Estudos Sobre o Trabalho a Domicílio no Brasil. Rio de Janeiro, Rio Fundo. 1993.
- SENAI, Serviço nacional de Aprendizagem Industrial. **Modelista de Roupas**. São Paulo: SENAI-SP Editora, 2014.
- SILVA, Elizete Conceição. **Tempo produtivo**: reconstruindo identidades. Londrina, Paraná. 2002. (Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais, UEL).
- STEVENSON, W.B. (1993). Organizational design. In R.T. Golembiewski (Ed.). **Handbook of organizational behavior** (p.141-168). New York: Marcel Dekker.
- TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial**: tendências e desafios - um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.
- THOMAS, R.R. JR. (1991). **Beyond race and gender**. New York: AMACOM.
- TRIST, E.L. e BAMFORTH, K.W. (1951) Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal-getting. **Human Relations**, 4, 3-38.
- VERRONE, Greice. **Você sabe o que é uma coleção cápsula?** 2015. Elaborada por Audaces. Disponível em: <<https://www.audaces.com/voce-sabe-o-que-e-uma-colecao-capsula/>>. Acesso em: 10 jun. 2018.
- WOODWARD, J. (1965). **Industrial organization**: Theory and practice. London: Oxford University Press.

APÊNDICES

APÊNDICE A - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM COORDENADORA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO - EMPRESA 1.

ENTREVISTADA: COORDENADORA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO - CDP
TEMPO DE EMPRESA: 3 MESES

Pesquisadora: É possível encontrar publicamente missão, visão, valores, histórico da empresa?

CDP: Tem informações no site, na empresa como um todo. Olha essa sala por exemplo, tem nas paredes os dizeres de missão, visão e valores. Em Apiúna tem um Museu, contando a história um pouquinho dos fundadores da Empresa. E durante o ano são feitas diversas campanhas internas também com o objetivo de estar sempre alimentando isso na gente. Então a gente faz várias brincadeiras, enfim, várias situações que fique guardado isso na gestão hoje né a gente fala muito sobre amor pela criança linda que é um dos nossos valores então a gente simpatiza isso muito durante a criação do produto né e cuida da criança tem o zelo pela criança que seja confortável o produto então a gente é bem aquilo ali o amplo respeito né. Então o amor pela criança está aqui é o primeiro dos valores e está bem internalizado.

Pesquisadora: Na sequência e acho que um pouco a cultura da empresa que se mistura com a cultura do local já que a empresa é bem espalhada aqui na região. Então essa questão de como é que a empresa se estabelece, tem várias regiões, explica um pouco sobre isso.

CDP: A matriz fica em Apiúna né que fica toda parte Industrial a maior parte, então assim corte e costura estamparia. Tu vais lá depois verificar os maquinários todos, então a parte de operacional fica focada lá, atrás das facções que nos atende que tem desde Rodeio, Apiúna, Timbó, Blumenau, é bem espalhado, daí conforme os produtos é destinado para qual facção e temos o CAE1 que é o Centro Administrativo EMPRESA 1 que é esse prédio onde a gente tá que funciona basicamente a parte de criação e tem uma parte de engenharia que fica alocada aqui em função de estar mais próximo ao produto então a análise de viabilidade de produto fica mais simples. Essas pessoas que ficam alocados aqui tem um setor todo de comercial que fica no outro andar comercial e Marketing e tem um departamento financeiro que fica no último andar, então basicamente é um Centro Administrativo onde é a parte menos industrial digamos que fica alocada aqui em Blumenau mas tem gente de fora que trabalha aqui.

Pesquisadora: Fora desse prédio é mais essa questão da facção, operacional, corte, mais a parte industrial mesmo? E atender representantes e clientes, vocês atendem aqui?

CDP: Atende aqui aqui ou então é feito os encontros de regionais daí são fora do Estado, até por exemplo a Dani, teve que viajar para um encontro regional. Os encontros regionais tem em todo lugar, tem em São Paulo tem em Minas, tem lá no Pará então é bem espalhado. Os eventos de convenção a gente faz e em um determinado local, o último se não me engano foi feito em Santa Catarina. A cada coleção é feito como fosse um showroom e um encontro regional, então é feito um treinamento focado para aquela região, com foco na cultura do local, dependendo do tipo de produto que vai ser exposto. Temos até uma pessoa especializada para dar esse treinamento.

Pesquisadora: E a empresa tem um fluxo de trabalho definido? Tem um fluxograma?

Desde quando o pedido é feito, como se faz...

CDP: Sim cada departamento tem um fluxo assim, então ele é moldável, ele não é uma regra geral, que sempre vai ser assim, a gente tem um GP, que é um grupo de projeto, onde realizam projetos de melhoria. Então, sempre estão acontecendo melhorias dentro da empresa, mas no geral, nós temos um fluxo sim. Qual a data pra fazer tal coisa, então isso a gente tem bem alinhado, um cronograma geral da empresa e cada departamento tem o seu cronograma interno para administrar as atividades. Mas ou menos assim.

Pesquisadora: E tu achas que eu poderia ter acesso, poderia ver algum documento assim?

CDP: Acredito que sim, acho que dependendo do que tu precisares a gente consiga te mostrar, ou exemplificar pelo menos. Que nem o cronograma da criação eu posso te mostrar depois, quais são as etapas, o que a gente faz. É bem como eu comentei contigo, existe um cronograma geral, produção, que às vezes é bem o passo a passo mesmo, mas cada departamento tem o seu macro e administra respeitando as datas que é o principal. Então a gente tem as datas determinadas para cada situação, e vai administrando.

Pesquisadora: E esse fluxo de trabalho, é claro pra todo mundo. Por exemplo, você acabou de entrar na empresa. Foi tranquilo para obter essas informações?

CDP: Sim, foi bem tranquilo por que a gente faz quando a pessoa entra ela tem uma integração, passa pela integração e aprende assim mais o geralzão, assim de tudo bem macro e o específico tu vais ter quando tu entreas na sua área. Até no próprio departamento existem as madrinhas que a gente chama, os padrinhos, na experiência que ela passou aqui ela tá junto no início explicando passo a passo das atividades então por exemplo, quando eu entrei tinha uma pessoa que fazia exatamente o mesmo trabalho que eu, então ela que foi me passando aos poucos, a madrinha que vai estar ali te auxiliando e te mostrando os caminhos e claro as vezes não é

tudo num primeiro momento, dependendo conforme for acontecendo as atividades, eu vou sabendo onde buscar, aonde procura. Por que sempre tem um Key-User dentro do departamento pra tu se embasar.

Pesquisadora: Alguém que vai distribuindo o conhecimento...

CDP: Isso

**Pesquisadora: E dentro das atividades da empresa, não só
não só no setor da criação, talvez nos pedidos, na logística tu sentes que existe algum
gargalo alguma coisa que barre esse fluxo de atividades?**

CDP: Barrar não, mas gargalo sempre existe, mas é muito assim de acordo com a coleção. Por exemplo no inverno é o nosso maior gargalo que é onde tem o maior volume de tecido de malha. Então hoje existe um gargalo tanto na produção, por que são peças até de manuseio mais complicado então para estamparia tem que ter todo cuidado que é moletom Então, são bases diferentes não é uma base de meia malha que consigo aplicar na primavera e no verão e no Tropical. No inverno é o nosso maior desafio assim, de até de entregar ele no prazo, de costurar o mostruário no prazo, para poder entregar para o representante no prazo. Sendo que cada vez mais as indústrias estão se antecipando, quem chegar primeiro leva a maior fatia do bolo. Hoje existe sim um gargalo até aqui na atividade de criação por exemplo, eu tenho uma demanda de referências bem maior do que uma demanda de tempo. Então, como faz para administrar isso. Eu tenho por exemplo 400 referências ou 300 e poucas referencias para trabalhar num determinado tempo, a minha meta diária é muito alta. Eu tenho que trabalhar com que a eficiência seja alta, maxima, pra que seja garantida naquele dia. Para poder não ter o gargalo lá no final e todo mundo está fazendo hora extra ou trabalhar no sábado. Mas é muito controle mesmo, gargalo existe, mas são picos, não é sempre. Dependendo da coleção, principalmente no inverno, onde a demanda de referências é maior, mas o tempo não é. Inclusive eu estou antecipando datas, então é muito encavalado de uma coleção pra outra.

**Pesquisadora: E como que as atividades de um setor interferem num outro. Por exemplo
compras está diretamente relacionado com a criação, e com a produção, e o comercial, e
logística. Acontece de algumas vezes ter problema na criação por causa da logística,
alguma coisa assim?**

Uma coisa está ligado a outra, preciso fazer a minha atividade para que o próximo consiga exercer a atividade dele. Então, por exemplo nós tivemos um episódio de tecido comprado de um terceirizado, fizemos o mostruário, a peça já estava pronta, mas eles não iam conseguir entregar a produção. Já estava foto, catálogo acontecendo. A matéria prima não ia chegar. Então esse é um exemplo que pra nós estava tudo OK, mas aconteceu que o fornecedor nos avisou em

cima do laço, nós tiver que nos virar. Então tentamos pegar algo parecido, ou o mesmo com outro fornecedor, pra vermos se conseguimos estancar aquele problema. Consequentemente a gente conseguiu algo bem similar, não exatamente igual, mas algo similar. Que conseguiu fazer com que a gente não tirasse do catálogo. Por que se não seria um grande problema. Mas assim acontece. Assim, o que a gente prioriza muito, prazos, a gente tenta fazer aquela atividade dentro daquele prazo. Porque eu sei que aquele prazo, é o meu consolo, Eu tenho aquilo ali pra trabalhar, passando o prazo, não consegui dar um ok num determinado tecido ou base. Eu sei que vai impactar em alguma outra área. Então eu sempre tento me basear no prazo do cronograma e respeitar aquilo, Porque aquilo que vai respeitar o prazo do meu colega pra próxima atividade. Então a gente trabalha muito com o cronograma fiel, e dentro dos prazos. Então, que nem, a minha função de coordenadora é fazer com que esse trabalho, esse fluxo funcione dentro dos prazos esperados, dentro do acordado. Porque cada setor já acordou que vai fazer aquela atividade naquele determinado prazo. Se eu atrasar aqui atrasa a outra etapa, e consequentemente atrás o resultado final.

Pesquisadora: E como é que funciona a hierarquia da empresa? Tem assim, definido níveis, e como é entre um nível e outro?

CDP: Sim, foi determinado há um tempo atrás, antes até os fundadores que tinham antigamente. (estavam na hierarquia). Foi passando sucessão de donos.

Hoje como que acontece: Existe um conselho consultivo, que são os acionistas. Abaixo deste conselho, hoje, estão os diretores, que são em 4 diretores. Tem a diretora de criação, a diretora administrativa/financeira, o diretor industrial e a diretora comercial.

Então são os 4 pilares que a gente chama, eles estão abaixo do conselho, primeiro eles têm que submeter ao conselho. Eles tem reunião de conselho semanalmente, esses 4 diretores que respondem pra esse conselho.

Pesquisadora: Esse conselho é bastante ativo?

CDP: Bastante ativo. Até financeiramente em números como estrategicamente, como o que vamos fazer para a empresa ou estratégias mesmo anuais, do que vai acontecer. Esses diretores estão um em cada área. Todos são parentes inclusive são primos. Então tem um diretor Industrial que toma conta de todo Industrial, ele tem um apoio vamos assim dizer e depois dos diretores tem os gerentes e depois os coordenadores, essa seria a pirâmide assim, que é coordenador, gerente, diretores e o conselho que é o máximo da pirâmide

Pesquisadora: Entendo, então cada coordenador coordena uma equipe pequena, que dentro dessa equipe, todo mundo é igual em questão de nível.

CDP: Isso mesmo, daí tem os coordenadores. Ai na minha equipe eu tenho 22 pessoas. Entre elas, estilistas, desenhistas, modelagem e acho que é isso, arte final já faz parte de outra coordenação.

Pesquisadora: Arte final seria estamparia, assim?

CDP: Arte final daí é engenharia, dai é coordenado pelo CMP, que fica lá alocada em Apiúna.

Pesquisadora: E vocês tem definido um organograma dessa hierarquia, ou é uma coisa mais que todo mundo sabe que é assim. Existe um esquema visual, digamos assim.

CDP: Sim, tem um esquema desenhado. E quando uma pessoa entra, até na Integração ela recebe essa informação, de como é feito esse pilar.

Pesquisadora: Como se fosse um plano de carreira assim?

CDP: Exato, então quando eu entrei por exemplo me foi apresentado toda essa informação, e hoje eu já conheço inclusive.... Até no final do ano nós temos nossa Integração, inclusive os próprios Diretores fazem treinamentos. Nós já temos um treinamento marcado para março se não me engano. Mas então, eles fazem o treinamento pra nos passar, tanto gerencial quanto de coordenação. Então a gente tá muito ligado, sempre sabendo quais são as estratégias da empresa pra todo mundo estar na mesma linha de pensamento. Então é feito constantemente treinamentos nesse sentido.

Pesquisadora: E vocês tem acesso a esses Diretores se precisar de alguma coisa?

CDP: Sim, acesso total. Principalmente diretora comercial, industrial. E que nem no meu caso é Industrial, Comercial e Criação eu tenho acesso total. Porque ele faz parte do meu dia a dia. O industrial querendo ou não, ele faz os produtos que a gente cria. Então às vezes eu preciso de alguma coisa ele tá aberto com certeza pra ciente do que está acontecendo ou de alguma necessidade que precise.

Pesquisadora: Que bom, legal. E horizontalmente, quantos departamentos no total existem?

CDP: Olha não sei te dizer exatamente. Talvez essa informação tu conseguirias no DHO que é o que fica em Apiúna. Que é o departamento de recursos humanos. Talvez ali com a nossa gerente lá. Mas são vários departamentos, eu nem saberia chutar um número. Mas lá em Apiúna eles vão ter essa informação bem certinha pra te passar.

Que hoje aqui eu consigo te dizer, que tem a criação, marketing, comercial e financeiro. Neste prédio, então são 4.

Daí lá já tem outros departamentos. Então vá pra uma casa de uns 20 até talvez.

Pesquisadora: E sobre comunicação formal e informal. Tem algum tipo de mecanismo formal de comunicação, de coordenação, de controle, algum sistema?

CDP: Sim, nós temos o COMUNICA, que a gente chama, que é uma ferramenta por e-mail até, o comunica ele traz toda informação que seja informativa para a gente passar para os outro ou até para nós mesmos como gestores, que vem do RH ou para passarmos para nossos subordinados. Ele vem por meio do e-mail COMUNICA. Às vezes por exemplo, nós temos um projeto interno de melhoria então a gente recebe o COMUNICA do projeto, ou informado que alguém foi premiado. A gente recebe esse comunica geralmente semanalmente, tem alguma informação semanalmente. Toda segunda-feira a gente recebe esse comunica e como que eu faço para informar, eu passo essa informação para frente, recebendo o comunica geralmente de manhã cedo na segunda, na segunda à tarde após o almoço todo mundo já se organiza para cá para essa sala e eu passo a informação para todo mundo, a gente faz no mesmo dia para não perder o que recebeu. Eu leio antes e se precisar de um estudo se tiver, alguma coisa né que eu preciso aprender eu me preparam para passar essa informação, quando é coisas relacionada a estratégia por exemplo que vem da minha gerência ela me chama a gente tem uma reunião de alinhamento toda semana eu sento com ela e a gente conversa sobre estratégias ou trabalhos relacionados ao meu dia a dia igual eu estava foco com ela, pra daí criar os planos de ação. e dá poder seguir com o trabalho. E referente a estratégia de número, o que a EMPRESA quer atingir, isso a gente recebe em treinamento, como eu comentei contigo que é feito, ou tem planilhas de determinadas ações, de quanto nos queremos vender por ano, nós temos essa planilha de acesso.

Pesquisadora: É um documento público da empresa?

CDP: Sim, a gente sabe quanto a gente quer vender em cada coleção por exemplo, principalmente o departamento de criação. A gente precisa saber desse número até pra gente estudar a coleção. O que a gente vai estar fazendo de diferente pra alcançar esse números. Então a gente tem sim, que até tem uma reunião de diretrizes que a gente chama, que é toda gerência, diretoria e coordenação. A gente recebe essa informação e repassa daí pro pessoal; E daí no dia a dia a gente vai trabalhando com cada estilista por exemplo, ou com cada pessoa daquela linha pra melhor atender.

Pesquisadora: Isso sempre com informações que vem de cima pra baixo?

CDP: Isso mesmo.

Pesquisadora: E entre um setor e outro. Essa comunicação existe de uma maneira formal, por exemplo entre a produção e a criação ou entre o estoque e a criação, ou se é direto estoque produção?

CDP: Falando em processo, em linha de produção. Hoje nós temos um sistema dentro da empresa, e através desse sistema são feitas as informações. Por exemplo, vou dar o exemplo

dos croquis da coleção, hoje a gente tem tudo isso registrado dentro do sistema. A cada coleção existem nossas atividades, uma delas é o cadastro do produto por exemplo, então dentro desse sistema a gente cadastrá esse produto, coloca todas as informações, essas informações ficam disponíveis pros setores de engenharia, pro setores de industrial, pros setores de estamparia. Todos os setores que estão envolvidos com aquele produto tem acesso a essa informação.

Pesquisadora: Fica centralizado nesse sistema?

CDP: ela e a gente conversa sobre estratégias ou trabalhos relacionados ao meu dia a dia igual eu estava foco com ela, pra daí criar os planos de ação. e dá poder seguir com o trabalho E referente a estratégia de número, o que a EMPRESA quer atingir, isso a gente recebe em treinamento, como eu comentei contigo que é feito, ou tem planilhas de determinadas ações, de quanto nos queremos vender por ano, nós temos essa planilha de acesso.

Pesquisadora: É um documento público da empresa?

CDP: Sim, a gente sabe quanto a gente quer vender em cada coleção por exemplo, principalmente o departamento de criação. A gente precisa saber desse número até pra gente estudar a coleção. O que a gente vai estar fazendo de diferente pra alcançar esse números. Então a gente tem sim, que até tem uma reunião de diretrizes que a gente chama, que é toda gerência, diretoria e coordenação. A gente recebe essa informação e repassa daí pro pessoal; E daí no dia a dia a gente vai trabalhando com cada estilista por exemplo, ou com cada pessoa daquela linha pra melhor atender.

Pesquisadora: Isso sempre com informações que vem de cima pra baixo?

CDP: Isso, fica centralizado. Então quando é alguma regra que a gente resolveu fazer, ou adaptar da criação pra engenharia, nos alinhamos com todo mundo. Chama todas as pessoas envolvidas, e alinha aquele formato de trabalho.

Pesquisadora: Presencialmente?

CDP: Isso, depois documenta, faz um formulário, só pra dizer que existe aquele momento.

Pesquisadora: Só pra oficializar, no caso?

CDP: Isso, mas é feito dessa forma assim.

Pesquisadora: E qual o sistema que vocês usam aqui?

CDP: Tem um nome que eu não sei, porque eu não uso esse sistema. Como meu trabalho é outro eu uso a rede mesmo. A rede aqui é a Intranet que eu digo, onde eu coloco lá nas pastas. Cada coleção a gente tem várias pastas, e cada pastas, tem várias coisas. As vezes é pesquisa, ou é croqui. Então cada pasta tem uma nomenclatura e a gente vai alimentando aquilo ali. Então no sistema a ESTILISTA vai poder te dizer o nome do sistema certinho. Inclusive ela trabalha com um outro tipo de sistema também, além do nosso, porque ela trabalha focada em licenças.

Então nós temos o sistema dos licenciadores, que é o OPA, que são outras licenças que nós temos que alimentar a informação, pra poder submeter a aprovação de Disney, enfim desse tipo de trabalho.

Pesquisadora: Legal, e como é o grau de formalização do trabalho da empresa. As atividades são engessadas, ou você percebe que é livre, mais informal?

CDP: não, a gente tem claro as regras básicas. A gente tem os pilares, os processos pré-determinados. Mas nada engessado. Como eu disse, eles tem vários projetos de Kaizen eles pesam no que a gente pode melhorar, então constantemente é aberto o Kaizen para melhorias daquele determinado processo, ou determinada fase do cronograma. Então nada engessado. A gente claro tenta manter um padrão pra determinadas coisa. Mas tudo está aberto pra melhoria. Então por exemplo, se para uma próxima coleção eu conseguir melhorar determinado, sei lá, vou falar de produto agora, efeito na estamparia, alguma coisa nesse sentido, a gente vai estudar pra conseguir aplicar pra proxima, entao nada engessado nesse sentido. Principalmente falando em desenvolvimento de produto, a gente sempre tá em constante construção pra buscar melhorias no produto, pra sair na frente, pra mostrar primeiro que meu concorrente, então isso a gente nunca para. Então a gente sempre tá em constante evolução. Agora determinados processos, cronograma, ou determinadas fases do cronograma, isso a gente já tem um reginhas básica, que não sai muito daquilo ali.

Pesquisadora: E você considera que as atividades em geral são mais repetitivas ou mais imprevisíveis?

CDP: São mais repetitivas, até pra gente saber o processo em si num todo da empresa. Cada pessoa, cada cargo tem as suas atividades, e dali a gente sabe que a cada coleção eu tenho as minhas repetições, cada coleção eu tenho que sentar, atender fornecedor, cada coleção eu tenho que fazer a fase de escolha de tecidos, cartela de cores, então essas são repetitivas. Eu vou dizer, tem coisas imprevisíveis, tem quando acontece no caso como aquele do fornecedor não me entregar o tecido, isso é uma coisa imprevisível. Mas, o restante não, a gente sabe bem certinho as fases.

Pesquisadora: O grau de instrução pra realizar as atividades, principalmente quando acontece alguma coisa fora do eixo. A empresa busca mais pessoas com maior qualificação? Como que funciona essa questão principalmente na solução de problemas?

CDP: Cada pessoa tem a sua autonomia pra resolução de problemas, cabe o grau do problema de poder por exemplo, a gente trabalha com importação, *outsourcing*, então a gente faz uma compra grande de variadas peças. Nós tivemos um problema num conjunto que tava dando problema na qualidade. Que era uma saia de lantejoula toda bordada, teve problema na

qualidade disso lá. De tantos % estar acima do esperado e iria ser reprovado, a gente não poderia receber as peças. Então quem poderia dar o aval de receber ou não. Esse aval quando envolve uma coisa maior, uma grana maior, isso vai pra gerência, vai pras pessoas responsáveis que tenham maior responsabilidade digamos assim. Então a diretoria de criação teve que se envolver, que é até mais focada em *outsourcing*, ela que toca mais essa frente. Nesse caso ela que deu o aval sobre o que iríamos fazer, a gente deu algumas alternativas, e ela bateu o martelo no final. Assumindo a responsabilidade.

Pesquisadora: Quando é uma decisão mais estratégica nesse sentido envolve mais a gerência e diretoria?

CDP: Isso mesmo

Pesquisadora: Só voltando na questão de pequenas soluções e melhoria. Daí nesse sentido, cada um é autônomo e pode implementar um ideia para melhorar um processo por si próprio?

CDP: Sim, é feito claro um estudo, um planejamento e isso é apresentado pras pessoas envolvidas. Se é uma coisa para tua melhora só pessoal, daquela tua atividade, OK. você tem autonomia, liberdade e não tem que apresentar pra alguém. Mas se envolve mais setores, por exemplo no meu caso, quando eu entrei aqui existia um cronograma, eu adaptei isso cronograma e tentei melhorar esse cronograma pra ficar mais visual, e até mais fácil pra todos os envolvidos que trabalhavam com aquele cronograma conseguir fazer com que todo mundo melhorasse aquele cronograma. Quais eram as pessoas envolvidas? Eu tive que fazer algumas reuniões pra apresentar as melhorias e conseguir com que eles aceitassem. E com ele a gente ainda adaptou melhorias em cima do meu, porque , eu não podia sanar totalmente o que já era construído aqui dentro, então eu adaptei trazendo algumas informações a mais no cronograma e melhorias, e fases diferentes que não eram adotadas aqui dentro pra melhorar, e eles aceitaram e evoluíram nesse sentido também. Eles até começaram a observar coisas em outras etapas que poderiam ser melhoradas também. Então eles começaram a rever o trabalho em si.

Pesquisadora: Uma construção conjunta então?

CDP: Isso, nessa fase a gente precisa envolver todas as pessoas, eu não consigo simplesmente jogar o cronograma ali e cada um se vira.

Pesquisadora: você já falou um pouco do processo de tomada de decisão, em questão de padrão de tomada de decisão, quando é uma decisão mais tática, mais do dia a dia, vocês tem mais autonomia, e uma mais estratégica envolve direção, mais a gestão. Chega até o conselho?

CDP: Geralmente não.

CDP: Eu acho que em conjunto a maioria. Claro, que já nasce uma coisa sozinha, mas a tomada de decisão é em conjunto, até em questão de levantamento de dados, estudos. Então várias pessoas são envolvidas.

Pesquisadora: As opiniões de vocês, que atuam no dia a dia, são bastante levadas em consideração?

CDP: Sim, principalmente essa parte do cargo de gestão, coordenação, gerência, e diretoria. A gente tá sempre se envolvendo e tomando decisao juntos. Porque, cada um tem o feeling de determinado assunto e experiência também. Como o caso do cronograma, foi experiência de outras empresas que eu trabalhei, que funcionava muito bem e aqui agora a gente tá testando e ta dando muito certo. Então a gente vai evoluindo nesse sentido.

Pesquisadora: E acontece, ou já aconteceu de ter alguma decisão unilateral que vocês são como que obrigados a acatar?

CDP: Comunicados assim?

Pesquisadora: Talvez, algo que tenha um desacordo?

CDP: não necessariamente, porque todo mundo entende, sempre tá todo mundo alinhado com a estratégia da empresa. Então por exemplo o que poderia ser, às vezes a gente vai ter que junto com a coleção fazer alguma outra coisa, no meu caso, vou falar por mim aqui no setor, a gente tem um projeto, a gente faz uma coleção separada de licença, pra oferecer pra alguns clientes. Que não compra a nossa coleção, mas tem a possibilidade de comprar essas peças, então a gente faz pra esses caras, e isso a gente sabia que não fazia parte do que a gente já havia acordado, de fazer a coleção. Mas, a gente sabe que é uma coisa que a gente sabe que pra chegar no volume do que a empresa quer a gente precisa se moldar pra determinadas coisa. Então a gente acaba fazendo esse tipo de atividade. não é uma coisa imposta mas a gente já tem noção que lá na frente a gente precisa disso pra atingir nosso objetivo.

Pesquisadora: Objetivo nesse caso comercial, que vocês estão todos alinhados?

CDP: Tanto comercial quanto criação (alinhados). Até no final do ano a gente fez um fechamento, alinhamento com a equipe. Então eles sempre sabem dos números, onda a gente quer chegar, se a gente quer dobrar de tamanho,tá tudo muito alinhado.

Pesquisadora: E nesse sentido, quando acontece algum problema ou algo assim. Alguém é responsabilizado? Tem algum foco de culpa no caso?

CDP: não, a gente não acha o culpado. A gente sempre vai pra solução. No caso daquele problema do tecido. Se fosse assim a compradora era quem deveria levar a culpa. Mas não, todo mundo junto tentou achar uma solução. É bem difícil assim ter um culpado.

Pesquisadora: E nesse sentido, tem um clima de confiança, Entre a empresa e os funcionários?

CDP: Sim, total. Eles são muito transparentes nesse sentido. Então a cada vitória eles comemoram e quando precisam de alguma coisa eles passam pra gente. não é só na alegria mas sim nas dificuldades ou nos desafios que a gente tem. Entao eles sao bem recíprocos quanto a isso.

Pesquisadora: E como você define o processo de produção da empresa? Seria unitário, artesanal, em massa ou por processos? Por processos seria uma produção bem automatizada...

CDP: Acho que seria em massa, no caso. Bem automatizada eu não diria. Até porque não é focado tudo aqui dentro, não chega a ser artesanal porque é bem profissionalizado os processos. Mas, é em massa, mais pra essa categoria.

Pesquisadora: E como é o processo de manufatura das peças? Assim, primeiro você falou que tem um pouco de peças que vem de *outsourcing*, sabe me dizer do total das peças produzidas, a porcentagem que vem de *outsourcing*, a porcentagem que é feita por vocês?

CDP: A gente tá crescendo no *outsourcing*, antes a gente tinha um número bem baixo. Eu consigo te falar em termos do número de referências. Antes eram 10 referências, hoje são em torno de 40 referências. Teve um aumento grande de *outsourcing*, porque, a EMPRESA quer trazer coisas diferenciadas, e a gente sabe que coisas diferenciadas a gente consegue fazer fora. não que a gente não consiga fazer aqui internamente, mas o custo dele é muito alto. Então a gente acaba pegando fora. Em porcentagem, a gente não tem um número grande, mas vai, entorno de 8% de *outsourcing*.

Pesquisadora: E das peças que são feitas aqui. Eu sei que não é tanto a tua área. Mas tem alguma coisa artesanal, ou são processos sempre definidos?

CDP: Artesanal, o que eu posso te dizer, só se tiver algo bordado manual, pra que a gente possa chamar de artesanal. Porque o resto não, o corte é tudo automatizado, a tinturaria é tudo bem automatizado. Artesanal, bem raro. Porque daí maquinário, a parte de estamparia, que é a parte de produto, que é parte de decoração que a gente chama. Tanto estamparia quanto bordado, quanto sublimação, o corte, costura é tudo automatizado. Então não tem nada manual assim, precário digamos assim.

Pesquisadora: Em geral os processos todos previstos...

CDP: Só se for algo todo novo, que nunca foi feito. Ai aquela pessoa responsável por aquilo, vai atrás de algo para tentar automatizar ou tentar que a produção seja eficiente.

Pesquisadora: E você sabe se tem algum processo que é feito por robôs, na costura?

CDP: Pra pregar bolso, a gente tem uma máquina de pregar bolso, acho que máquina de cos também tem, que é automatizado. Tem algumas máquinas que tu vais ver na vista lá (Apiúna), não sei te dizer todas. Nós temos uma célula de protótipo lá também. E tem uma mini-célula que faz reparos, costura mostruário às vezes. Então acaba fazendo lá. E tem o bordado que tem a maquina de bordado, bordado a laser, bordado fio, isso tudo automatizado.

Que na verdade, só precisa do auxílio do pessoal que programa pra poder fazer o resto sozinho.

Pesquisadora: O que tem de atividade que seria mais manual, é na confecção mesmo, na costura mesmo?

CDP: É, isso

Pesquisadora: E voltando um pouquinho na questão dos gargalos, entraves. Quando alguma coisa foge da rotina, tem algum mecanismo formal pra solucionar isso? Existe um protocolo a seguir pra resolver a situação ou é uma coisa mais informal?

CDP: não sei te dizer certo se existe um protocolo oficial, mas as pessoas que são líderes, eles sabem o que fazer naquele momento. Eles estão instruídos pra que se caso, por exemplo, numa caldeira na tinturaria acontece alguma coisa, eles sabem o que activar o que fazer naquele momento.

Pesquisadora: E você sente que se uma pessoa dessa responsável, vier a faltar, tem como substituir?

CDP: Sim, sempre. Sempre tem alguém que saiba fazer o trabalho do outro, pra caso assim, se a pessoa não vier mais

Pesquisadora: Pra não depender do expertise de uma pessoa só?

CDP: Tem que ter sempre os backups que a gente chama né.

Pesquisadora: Nesse sentido, existe algum tipo de solução que depende exclusivamente da experiência pessoal de algum funcionário?

CDP: não, acho que não. É muito do dia a dia, da vivência, não tem algo exclusivo, que só aquela pessoa saiba.

Pesquisadora: As atividades em geral são planejadas uma sequência da outra, como você falou...

CDP: Segue um cronograma.

Pesquisadora: E como que são os meios de controle quantitativos em relação a execução de tarefas. Na questão de prazos e custos?

CDP: Nós temos indicadores, cada setor tem seu indicador que mede as atividades e a eficiência, e a gente consegue controlar porque tem determinadas pessoas que trabalham bem no controle mesmo, então naquela atividade, tem as planilhas de controle, a qual é a prioridade do dia.

Então, isso a gente tem bem controlado. Principalmente engenharia, produção, que é o enfoque maior. Então por exemplo, aqui falando no nossa departamento a Criação, a gente tem cronograma e eu sei que cada etapa existe uma demanda diária pra aquela etapa, e as pessoas têm ciência disso, porque a gente trabalha muito em função da quantidade de referência para aquela linha, então cada um tem a sua meta e a gente trabalha em cima disso. E claro, sempre tem os remanejos, por exemplo, hoje se eu tinha 5 desenhos pra fazer e não fizer os 5 eu sei que amanhã eu vou ter que dobrar minha meta, enfim, as pessoas são maleáveis. É por isso que eu digo que a data do cronograma é muito importante pra gente, a gente sabe que tal data tem que estar tal coisa feita, tem que estar pronto.

Pesquisadora: Essas metas diárias são um poucos mais flexíveis e as metas finais são mais fixas, rígidas?

CDP: Isso, correto.

Pesquisadora: Sobre a produção, você sabe como que é para tudo ser cronometrado, e pra estar tudo pronto na data?

CDP: Tem a parte de engenharia, que tem tempos e métodos, que até inclusive pra fazer o custo a gente precisa disso também, enfim... Então tem pessoas especializadas e cargos especializados que vão na costura e cronometram a atividade, no bordado também, tem a questão dos pontos. Então, cada atividade tem estabelecido o que pode ser medido ou não, pra incluir em valores e enfim, tempos e métodos mesmo, Só não sei te dizer quantas pessoas são, o CMP vai conseguir te falar. E aí a gente tem o controle dessa informação no sistema.

Pesquisadora: E essa questão de controle de tempo das facções das empresas que são terceirizadas. A Empresa 1 tem um controle mais específico das terceirizadas ou é mais um controle de tempo de entrega final, quando elas tem que entregar?

CDP: Tem sim, tem inspeção inclusive. As inspetoras de qualidade, elas ficam full time, a maioria na rua, visitando essas facções, acompanhando. Existe um acompanhamento sim, não digo diário, por que elas não conseguem estar em todas. Mas existe um trajeto um roteiro que toda semana elas fazem isso, pra acompanhamento do produto.

Pesquisadora: E esse acompanhamento tem a ver com o prazo de costura, e se as facções tem dúvidas. Então essas pessoas estão alinhadas com a criação, sabem de cada peça os detalhes?

CDP: Sim, porque tem peça protótipo, tem as fichas, que principalmente a confecção elas tem um embasamento da ficha. Então a ficha é como se fosse, o BABA, que o esquema ali que ela vai fazer, então, ela segue aquilo ali, então a ficha tem que estar muito 100%.

Pesquisadora: A ficha técnicas?

CDP: A ficha técnica. A peça que vai acompanhando o mostruários efin, ou a produção pra eles fazerem. Então eles se baseiam por isso dali.

Pesquisadora: E a FT vai o DT, especificações de costura...

CDP: Tabela de medida, aparelhos que vai ser colocado, tudo...

Pesquisadora: você acha que tu poderias imprimir, ou me mandar por email um exemplo dessa ficha técnica, com informações que vem?

CDP: Eu posso verificar a informação se esse documento pode sair da empresa, a gente pode ver.

Pesquisadora: Então, essa questão de contato com as empresas de facção são essas pessoas que vão a campo, as Inspetoras de Qualidade, elas que fazem o meio de campo entre a EMPRESA 1 e as facções?

CDP: Isso.

Pesquisadora: Acontece de alguma facção ligar pra vocês aqui?

CDP: Sim, às vezes por exemplo não to encaixando a manga aqui, será que tem algum problema no molde, alguma coisa? Aí eles ligam pra empresa, a gente tem uma modelista que atende eles, pra explicar, pra tentar. Não deu certo por telefone, a gente vai até a facção pra solucionar o problema. Mas, sempre dando o amparo pra que eles consigam conseguir, não pode deixar parado.

Pesquisadora: E acontece geralmente, que a FT não consegue solucionar? É muito recorrente as faccionistas ligarem pra vocês?

CDP: não, às vezes acontece assim: Faltou aviamento, às vezes o aviamento não vai na quantidade certa, as vezes algo nesse sentido. Mas é difícil acontecer.

Pesquisadora: E como a Empresa determina o nível de instrução pra novas contratações?

É priorizado a experiência da pessoa, ou o grau de instrução?

CDP: É um tudo... Dependendo o cargo. Por exemplo o meu, vou comentar sobre o meu cargo: Quando eu fui contratado, eles queriam uma pessoa com experiência, e claro, com nível de formação. Entao eu ja sou formada em moda, eu tenho pós-graduação em gestão industrial, na necessidade deles, pra coordenação, quando eles foram me contratar era experiencia e tinha que entregar o resultado. não podia ser um mais ou menos. Porque tem vários níveis, a gente sabe, mas tinha que entregar o resultado. Que nem, hoje eu tenho vários níveis de estilista, sendo júnior, pleno e sênior dentro do departamento. Então pra cada cargo ali, eu tenho um determinado grau de instrução. Por exemplo, a minha Júnior, ela não precisa necessariamente saber mexer no *software*, por que eu vou ensinar ela. Já, a minha Plena tem que saber se eu for contratar. Então, tem critérios que a gente adota pra fazer a contratação.

Pesquisadora: E nesse sentido, a empresa disponibiliza cursos, e colabora com a formação dos funcionários?

CDP: Sim, nós temos uma ajuda de custo, que passa por um comitê. A pessoa se inscreve, e por exemplo, ela quer fazer uma faculdade, informa o interesse a área. Depois todas as inscrições dentro da EMPRESA 1 são analisadas, feito um filtro. Então digamos, a estilista quer fazer arquitetura, nesse caso ela não vai ter ajuda de custo, porque não faz parte do foco da Empresa. Agora se ela vai estudar moda, fazer algo relacionado, ai OK. E aí uma porcentagem de auxílio é dada, que também é variável. O próprio DHO pode te responder isso melhor, eles tem uma regra para esses tipo de apoio.

Pesquisadora: Por último sobre a relação do ambiente externo e relação com outras empresas. Como é a relação com fornecedores e com clientes,dentro de uma cadeia?

CDP: Fornecedores de tecido e tudo mais? A questão dos fornecedores, eu posso falar por mim aqui da criação. A gente atende vários fornecedores, desde aviamento, de tecido, de bases. Para ser um fornecedor nosso, tem que estar dentro de um critério que a Empresa 1 adota. Por exemplo, não pode ser um fundo de quintal, tem que ter uma estrutura pra nos atender. Até é feita uma visita para este fornecedor, a gente conhece a estrutura pra entender, pra ver se está dentro do padrão que a gente gostaria. É bem próximo. esse contato. Com representantes também, assim como eu te falei, além da convenção nacional, tem as regionais, que a gente tem canal aberto também via email, via whatsapp. Eles mandam whatsapp pra gerência, ou pra pessoa que é de mercado, que pesquisa mercado. Ou então o próprio pessoal do comercial, os meninos das regiões ali, que são responsáveis pelas regiões. Eles passam o canal direto assim: "A recebi informação tal, já passa pra gente". Pra um representante é isso, e até acho bom, quanto mais próximo nós estivermos e abertos, melhor o envolvimento e criação que a gente tem pra poder entregar um produto melhor. E, clientes, é feito sim visitas do próprio representante ou do nosso pessoal aqui, tanto dos supervisores regionais, quanto da pessoa de mercado, que vai pra mercado. A gente visita esses clientes as vez vê a necessidade daquela região, do cliente, do que a gente pode estar oferecendo, demonstra nossa coleção pra ele. Tem clientes que vem até a EMPRESA 1, visitar a empresa. Tem clientes que conhecem a EMPRESA 1, mas tem clientes que conhecem, que já são tempos de casa. Muito antigo. É bem aberto o canal assim, nada que eles não consigam ter essa informação, ou conversar com a nossa criação, por exemplo, sabe?

Pesquisadora: E funciona bem, você acha, essa questão da comunicação até informal, pelo Whastapp, entre vocês e os fornecedores e entre vocês e os clientes? É tranquilo?

CDP: É tranquilo....

Pesquisadora: não tem a necessidade de um sistema formal de comunicação

CDP: não, até o Whatsapp hoje em dia ta sendo bem usado, então é muito rápido, o próprio representante precisa saber de alguma coisa, alguma informação, já é feita ali por whastapp. É bem fácil...

Pesquisadora: Legal... E tem opções de substituição de fornecedores, no caso de necessidade, como você falou desse exemplo?

CDP: Tem.

Pesquisadora: É geralmente fácil? A empresa não precisa parar e...

CDP: não, a gente sempre tem os back-ups, tem os fornecedores. A gente tem de tudo assim, desde os mais caros até os mais baratos. Até pra gente ver a eficiência, qualidade, e a um não deu certo, não nos atendeu, não nos entregou, pra quem que a gente vai correr agora a gente tem sempre uma gama grande de fornecedor.

Pesquisadora: E com os concorrentes, como é a relação da EMPRESA 1 com os concorrentes?

CDP: Em que sentido assim, tu dizes?

Pesquisadora: Tem alguma pesquisa de mercado envolvendo os concorrentes?

CDP: Sim sempre, o tempo inteiro. A gente sempre olha pro concorrente. Tanto pesquisa física, indo na loja, pra comprar peça, quanto internet, instagram, facebook, tudo que é relacionado de media sociais daquele cara a gente vai investigar

Pesquisadora: Sempre pendente do que tá acontecendo...

CDP: Do que tá acontecendo, então tem uma pessoa de análise de mercado que faz isso, que busca essas informações. Tem outra que trabalha com custos, com preço que ela vai atrás das informações de quanto que o nosso concorrente está vendendo aquilo. Faz, simulações. Tipo, de preço comparando com o nosso. Então, a gente tem essas comparações. Comparação de mix a gente faz também, então a gente tem os concorrentes diretos e indiretos. Os diretos são aqueles mesmo que estão no nosso calcanhar, e os indiretos são aqueles que a gente não pode deixar de olhar, que são empresas menores também, que tão fazendo produto bonito, estão entregando. Então, a gente acaba olhando pra tudo.

Pesquisadora: Legal... E às vezes pode vir alguma informação de algum cliente de vocês, que também compra de algum concorrente

CDP: Sim, sempre. Nosso cliente é o nosso maior alimentador de informação. Porque, comprar tanto da gente quanto do nosso concorrente direto. Então, a gente acaba escutando muito o que eles no fala e isso vai sendo computado através de pesquisa e formatos diferentes até pra apresentar pra equipe.

Pesquisadora: E você acha que existe alguma dificuldade pra encontrar profissionais qualificados aqui na região?

CDP: Sim. Assim, é muito difícil encontrar uma pessoa completa, que atenda. Sempre vai ter algo que ela não vai estar te atendendo. É muito difícil, mas tem aquele cara, que tem anos de experiência. Porque já passou várias situações em outras empresas. Mas, ainda é muito difícil ter uma pessoa focada. Eu acho que as faculdades estão muito massificadas, ou é muito teórico de mais ou é muito prático de mais. Então não tem um meio termo ali que a gente consiga unificar esse profissional. E assim, é um conjunto, esse profissional, ele tem que passar no chão de fábrica mesmo, ele tem que entender do processo, da indústria têxtil, ele tem que passar, ele tem que entender. É muito mais legal, eu ter uma estilista que já foi assistente por exemplo, do que ela nascer estilista. Por que ela já passou por aquilo, ela já entende, ela já sabe o processo, ela se envolve, ele entende a importância daquela fase inicial, pra depois fazer o produto sabe. Quanto mais ela passar pelos processos e entender, mais completa ela vai ser. E hoje em dia é difícil encontrar essa pessoa. São poucos.

Pesquisadora: você acha que as pessoas saem meio cruas dos cursos?

CDP: Sim, totalmente. Tem pessoas que saem do curso, da faculdade, do último semestre e vai procurar ainda um estágio pra fazer. É bem normal isso, e tem pessoas que lá no primeiro semestre já estão trabalhando na área. Então assim, é muito mais fácil também de entender. Dentro da faculdade, tu tá vendo aquele teórico e as vezes aplicando numa atividade, e já tá vivenciando isso no teu dia a dia do trabalho. Pro teu entendimento é muito mais fácil, do que a pessoa imaginar uma coisa que ela não tá aplicando. Então, é bem complicado assim.

Pesquisadora: E em questão de instabilidade políticas. Numa visão mais macro. Isso interfere nas decisões estratégicas da EMPRESA 1? você sabe como é esse processo?

CDP: Sim interfere. não sei a fundo, eu sei que sim. Por exemplo, eu sei que os diretores e o comitê, eles tem até inclusive toda semana reuniões entre eles. Eles olham muito pra fora, aumento do dólar, como que ta a bolsa, como que ta a política, que nem esse ano é ano de eleição, o que vai ser a favor, o que não vai, se a gente vai crescer, se a gente vai ter uma barreira ou não, se a gente vai ser muito ousado nos nossos números ou não. Então tudo influencia. Então, talvez num ano de eleição as decisões elas sejam mais comedidas do que em outros anos, por exemplo. Então tudo influencia sim. Eles analisam o todo assim, como está acontecendo.

Pesquisadora: E você já sentiram alguma consequência. Dessa questão nova trabalhista, que acabou de sair? Algum tipo de mudança de decisão no pessoal?

CDP: não, está sendo estudado caso a caso. E as decisões ali, as mudanças trabalhistas mas, nada que está nos prejudicando. Tudo bem conforme adequado no nosso padrão....

Pesquisadora: E por último, como que a empresa lida com diferenças culturais dentro das equipes. Entre os funcionários. Culturais, sociais, religiosas...

CDP: Assim, não vou saber te dizer isso. Mas o DHO tem uma pessoa especializada que tem projetos até por exemplo de maternidade, ou projetos de pessoas do estrangeiro. Que cuida desses projetos internos, então assim, é bem trabalho, é bem respeitado, eu acho que não tem nenhum tipo de conflito aqui dentro. Inclusive eles se preocupam muito com a questão social e pessoal do colaborador. Então, eles são muito pró ativos nesse sentido. Pois, querendo ou não, aqui é nossa segunda casa, então eles tentam deixar o colaborador o mais confortável possível pra que ele consiga exercer seu trabalho e dar seu máximo e atingir seu objetivo. Então nesse sentido eles são bem focados também.

Essa pessoa vai poder te embasar.

APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA COM ESTILISTA - EMPRESA**1.**

ENTREVISTADA: ESTILISTA

TEMPO: 25 ANOS DE EMPRESA

Pesquisadora: Você sabe quais são a missão, visão, valores, histórico da empresa? Acho que histórico você construiu junto com a empresa, né?

EST: O histórico desde quando ela começou? Como tu queres que eu detalhe isso?

Pesquisadora: Assim, quando a pessoa começa a trabalhar na vivencia, o histórico da empresa está presente? Tem algum trabalho pra ela conhecer melhor a empresa nesse sentido?

EST: Vamos ver se eu entendi, o histórico meu dentro da empresa, ou talvez a evolução do que eu fui tendo, ou...

Pesquisadora: Não, quando a pessoa entra na empresa, a empresa considera importante o histórico da empresa, como a empresa chegou até onde ta, os calo valores...

EST: Sim! A empresa acha muito importante conhecer pra que caminho ela almeja. De onde veio, pra onde vai. Ela tem muito orgulho disso. De saber como ela foi construindo, que começou pequeno e foi aumentando. Ela acha muito importante e passar isso pra gente. A empresa tem orgulho disso, e passar isso pras pessoas que tãoEla abraça a causa.

Pesquisadora: E como é que essas informações são passadas?

EST: A gente tem comunicação, interna via gestores, sempre quando tem alguma coisa nova que a empresa está criando, é lógico que tem coisas que são fechadas para determinadas pessoas, mas quando ela é aberta assim, sempre a gente tem isso semanal. A gente sempre tem reunião semanalmente, que semeia para empresa toda, daí os gestores, a gente sempre para numa segunda-feira, depende em que dia venha a comunicação, mas normalmente é feita segunda-feira. A gente vai pra uma sala de reunião e isso é passado pra todo mundo. De uma forma assim que pra todo mundo é esclarecido.

Pesquisadora: É uma conversa bem aberta?

ESTA: É uma conversa bem aberta né, isso realmente é passado. É bem aberta, isso realmente é passado, não é uma coisa fechada que tu ficas depois sabendo por terceiros ou coisas assim. Então, a empresa ela se preocupa com isso também.

Pesquisadora: Para evitar, fofoca...

EST: Essa ideia de rádio peão, sabe? Então, ela dá uma importância para as pessoas, pros funcionários, as pessoas que trabalham com ela. Porque ela quer que eles (funcionários) saibam o que ela está almejando. A não sei, por exemplo, ela comprou uma filial, lá nós estamos montando isso dali. Então ela se preocupa com isso.

Pesquisadora: Então todo mundo se sente envolvido?

EST: Isso, é bem bacana!

Pesquisadora: E entre os funcionários, como que é a relação? É amigável, tem algum tipo de conflito às vezes?

EST: Sempre a gente comenta que a gente passa mais tempo aqui do que com nossos familiares, então a gente procura assim, e a empresa nos deixa assim esse sentimento que a gente se envolve assim, datas comemorativas a gente sempre faz, a gente fez ali, isso é por cada setor né? Vamos dizer o nosso aqui, a gente se junta, que tem criação, tem engenharia. Então, a gente fez uma café de boas vindas. A gente se sente tão acolhido aqui, que daí aí a gente monta, faz uma decoração, eu até participo disso, que eu adoro essa parte. Então, assim dai tu ve todo mundo envolvido, a pessoa faz uma coisinha, um traz uma comidinha daqui, um faz um bolinho 'e a gente monta isso e tem um momento onde todo mundo se reúne ali, faz o café. Nas datas comemorativas, aniversário, tu nunca deixa uma data dessa passar em branco. Então a gente se preocupa. A empresa tem disso, ela deixa aberto pra gente, não é uma empresa que te intimida. Tu te sentes à vontade para participar dessas coisas. Até a gente recebeu um respaldo no final do ano da nossa gerente, que ela até comentou assim, que ela sentiu todo mundo envolvido, e foi o exemplo o Halloween, que a gente decorou os corredores. E foi tudo custeado pelos funcionários, todo mundo se envolveu, a gente ficou até tarde da noite montando, ficou muito show sabe?

Pesquisadora: E é uma iniciativa dos funcionários junto com a empresa?

EST: Isso, dai no outro dia nossa gerente,diretora, eles vieram totalmente trajados. Eles também se envolveram e participaram daquilo, então tu sente acolhido ali. É bem bacana trabalhar num ambiente assim.

Pesquisadora: E quando acontece algum conflito. Entre um funcionário e outro, como que é gerenciado essa questão?

EST: Olha, vou te falar, eu tô há tanto tempo aqui... Acho que na nossa área seja mais difícil acontecer. Mas vamos dizer assim, talvez uma pessoa que está descontente, talvez com o salário, alguma coisa assim, mais amena. Mas, é sempre assim, eu sinto que se a pessoa ou alguém vem falar contigo, tu sempre direciona a falar com alguém superior. Mas é sempre assim, é tratado de uma forma acolhedora. Por exemplo, que ocorreu há dois anos atrás, com

uma menina que até trabalha comigo, nossa desenhista, ele teve cancer. Então, a empresa entende a situação, respeita, vai em saída de medico, nao fica pressionando. E ela ficou tão à vontade com a situação que a gente até queria que ela ficasse afastada, mas ela tava tão à vontade aqui que ela preferiu ficar aqui por causa do dia a dia da conversa com os colegas. E a empresa deu esse espaço pra ela também, tu entende? Tu sabia o que ela poderia produzir naquele momento, e ela se sentiu à vontade, e hoje ela ta ai, recuperada.

Pesquisadora: E entre as atividades assim, numa questão de comunicação. Acontece algum problema de comunicação Algumas falhas, falta alguma informação.

EST: Isso sim, algumas vezes pode acontecer algum deslize, ou uma informação que chegou mas não foi passada adiante. Isso pode sim acontecer, de repente uma informação importante que tava vendendo tal coisa e tu tás fazendo uma outra coisa, e de repente uma informação que talvez de repente não chegou até você. Eu vou te falar que agora, a gente está estruturando melhor, essas comunicações estão chegando melhores pra gente. Mas sim, já aconteceu esse tipo de coisa. Isso é ruim pro desenvolvimento do trabalho, porque algumas vezes a informação era importante. Por exemplo, o mercado agora não está consumindo amarelo, e essa informação já tinha chegado na empresa, mas não pra ti, e você já estava produzindo esse amarelo. Talvez se tivesse chegado antes, poderia ter economizado trabalho.

Mas agora as informações ali, e a forma como estão coordenando isso fica melhor sabe, acredito eu. Mas não vou dizer que isso aconteça. E isso eu acho que dependendo da informação atrapalha bastante.

Pesquisadora: E dentro do seu setor que é de criação, como que funciona a hierarquia ali?

EST: Tem a nossa coordenadora, que está a pouco tempo com a gente, que é a CDP. E daí tem a gerente que é a X, tem nossa diretora que é a X e eu sou estilista, daí eu tenho uma estilista júnior, que me ajuda, trabalha em parceria. Eu respondo pela minha linha, mas eu sempre coordena as meninas, eu tenho duas desenhista, e eu sempre coordeno o trabalho delas. Como a CDP mostrou o cronograma, a gente tem que apresentar tal dia, e daí tu coordenas, tem de apresentar tal dia. A,vamos ver, tem que apresentar 4 linhas, frozen, princesa.... A tu direciona pra elas. Tu não força uma situação, você vê que uma se identifica melhor com a princesa, outra com a mônica ou com a frozen, tu também respeita isso. Porque não adianta tu passar um negócio, é claro que tu tem cronograma de trabalho, mas se as duas fazem bacana e gostam de cada personagem, porque tu troca? Tu direcionais. Então isso é bem bacana por que eu tenho essa liberdade. Dentro do grupo a gente pode direcionar essas informações. Então, eu respeitando o cronograma, que eu tenho que entregar. Então ali se eu vou começar um licença primeira ou outra não importa, entregando todo o pacote eu começo a coordenar com as meninas

o que a gente vai começar primeiro, a ou vamos dizer assim, o que é mais fácil produzir agora no momento, que talvez seria mais rápido. Mas a gente tem que entregar o pacote até tal dia... Então a hierarquia funciona assim: Eu respondo pra coordenadora, mas sempre juntamente com a gerente. A CDP sempre tem autonomia, mas sempre tem decisões que a gerente que apresenta. Normalmente a gerente é bem presente.

Pesquisadora: E dai acima da GERENTE tem quem?

EST: Têm a X que é a diretora. Ela também participa. Mas agora eu não vou poder falar muito do fluxo (de trabalho) pois como mudou, porque eu também estou no processo. Então eu poderia falar do que a gente sempre fez e o que aconteceu. Mas a partir de agora a gente tá mudando. A DIRETORA era até mais presente como a CDP comentou ali. Em aprovações tinha mais picos onde a nossa DIRETORA estava mais presente, em mais momentos. Agora teve o novo remanejamento então ela vai ter de picos de uma coleção, talvez a gente vai ter contato vamos dizer umas duas vezes. E antes era semanalmente a gente ela tava presente. Então, agora no novo planejamento, a nova metodologia, a gente mudou um pouco. Pra mim também vai ser um ensaio, uma coisa nova, um teste. Também como foi comentado com a gente. Vai ser um teste sabe? De varias coisa no processo que mudaram.

Pesquisadora: Você acha que agora vocês tem um pouco mais de autonomia?

EST: Aparentemente sim. Mas dentro da minha coleção eu já tinha bastante autonomia. Tinhas essas paradas mais vezes, mas eu sinto que eu também tinha autonomia pra fazer a minha coleção. A diferença é que talvez agora a gente não vai ter tanta parada.

Pesquisadora: Tantas reuniões?

EST: Isso. Mas o meu fluxo como eu tava fazendo, com autonomia de decidir as coisas, e apresentar. Pra mim, a autonomia vai ser a mesma. Talvez apresentar, essas paradas, que vão diminuir, sabe?

Pesquisadora: Vai ter menos reuniões, e em cada reunião vai ter mais informação pra ser passada?

EST: Isso exatamente. Então a CDP faz essa parte de filtrar ali pra gente, que ela tem contato mais próximo (dos níveis acima), mas eu autonomia eu sinto que continua a mesma. De tu fazer um planejamento, de distribuir o que tu vai usar. É claro, que as informações que a gente sempre tem, a parada de comercial, da gerente, a GERENTE que está viajando, fazendo showroom. Essas informações são muito bacana, sabe? De estar presente, de estar em contato com o nosso consumidor, é muito bacana mesmo. E agora eles estão fazendo essa parte, já que a gente está em processo de coleção, mas, essas informações são muito bacana. Até para que de repente a gente tenha uma visão. Que dizem que estilista quer colocar tudo né, que a gente até fica com

sofrimento quando não consegue. Mas quanto tu olhas nosso consumidor, pra quem tu vendes, a forma, tu tens um olhar diferente das coisas. Eu acho muito bacana ter esse contato próximo, e a gente tem isso.

Pesquisadora: Consegue entender ele melhor o que ele quer?

EST: É, entender melhor. E a partir do momento que tu começa a entender melhor, tu não sofre tanto. De Repente, tu tens uma visão na peça e você não está vendo aquilo. Talvez ele esteja vendendo uma outra coisa que tu não está oferecendo pra ele. Ta se preocupando com um negocinho ali que ele não tá valorizando.

Pesquisadora: Às vezes outra coisa que é mais importante.

EST: Isso algo que é mais importante pra ele. Você está vendendo pra ele.

Pesquisadora: E em relação ao trabalho que vocês exercem aqui. Você acha que tem pessoas suficientes para carga de trabalho?

EST: Tem. Agora eu acho que tem. COmo eu comento, a equipe ta redonda. No ano passado até, tinha uma menina que está de desenhista trabalhando comigo, ela foi nomeada ano passado. Dai sim eu iria te falar que estava faltando pessoas. Porque a demanda de desenhos... Desenhista sempre precisa talvez mais. Porque os trabalhos, quando a gente trabalha com licença e são assim, as pessoas quando não conhece muito, acham que tu pega um Guide, que é copiar e colar. Tu ouve muito isso, que licença é só copiar colar. Não é. Porque de repente a gente, vamos dizer, nós estamos com a mônica a mais de uns 10 12 anos. Que a gente tá com o mauricio de souza. E os guides não inovam. E algumas vezes, eles te dão liberdade de tu criar um fundo, criar alguma coisa, que tu possas colocar. É claro, que tu não vai poder distorcer o personagem, criar uma roupagem nova. Como a frozen, por exemplo, tu não vais mudar ela. Mas tu pegar um cenário que ela vive num castelo e tentar olhar para aquilo dali, e transformar numa coisa diferente, por que nós já estamos ali com a frozen, com uns 3 a 4 anos.

Pesquisadora: Tem que inovar de alguma maneira...

EST: Isso, tem q tentar de alguma maneira. E essa carga de trabalho, são desenhos muito pesado. Que daí exige pro desenhista. Ele está montando isso. Eu acho muito legal isso da empresa dar oportunidade pras pessoas aqui de dentro. Igual a mim, que quando eu entrei aqui, eu não exercia o cargo que eu estou hoje, eu passei por várias partes da empresa. E a minha (funcionária-atual) era também uma arte-finalista, que em alguns momentos ali de conciliação ali de pico, ela conseguiu nos ajudar, e ela foi se destacando, ela gostava também de fazer aquilo, e a gente realmente precisava de mais uma desenhista, e a gente conseguiu nomear ela pra desenhista. E pra mim, agora falando do meu setor, eu acho que tá redondo.

Pesquisadora: Agora não precisaria redistribuir uma atividade? Chamar mais alguém...

EST: Não, eu acho que agora ficou bem redondo. O que a gente tava precisando mesmo era de desenhista. Porque como eu te falei, ainda mais a gente entrando agora que a gente está com EC, PL... Esse ano a gente ficou mais redondo. Que ano passado, realmente precisava de mais estilista, esse ano já foi contratado, foi contratado mas desenhistas... Eu acho que esse ano agora ta bem redondo, bem bacana.

Pesquisadora: E quando vocês sentem necessidade de uma nova pessoa na equipe, um novo profissional. A empresa abre se vocês pedem? Como que funciona?

EST: A gente geralmente conversa... Que nem essa pessoa que veio pra cá, não foi de imediato. É uma coisa que claro, a empresa quer ver, se por exemplo, se a gente tá com PLEC, se não foi só uma demanda de mercado que a empresa pegou, mas vai que ela contrata uma pessoa, e esse negócio do PLC não deu certo, dai tu contratou pessoas e de repente, tu nao vai conseguir ter a demanda para eles. Então o que acontece, a empresa sente que tu precisa de mais gente, mas eles deixam nesse caso, eu tô citando um caso de PL, ou vai ter um aumento de MIX ela projeta mas assim de imediato não vão contratar pessoas. Primeiro eles vão ver se essa coleção deu certo, ou vai que eu preciso reduzir no futuro.

Pesquisadora: Faz como um teste?

EST: Sim, a empresa sabe que tu tais trabalhando num volume sobrecarregado, que nem aconteceu nesse PLEC a gente já vinha conversando, e realmente no ano passado, a gente passou, e até por causa de verba e tudo, você tem um direcionamento. Então, quando chegou no final do ano, e vimos que iria continuar no ano que vem. Então, decidiu-se que precisava contratar pessoas. E foi quando o pessoal veio esse ano agora. A empresa quer ver se essa necessidade acontece mesmo. Porque vai que tu colcas uma linha, aumentamos uma linha, e essa linha não aconteceu. Aí, tu tens a pessoa a mais, e tu vais fazer o que com aquela pessoa?

Pesquisadora: Claro, PLEC O que são essas siglas?

EST: EC a gente trabalha agora, faz um ano e pouco, pra magazines, são licenças. Eu to nessa parte, onde a gente trabalha com todas as licenças que a gente oferece pros outros cliente. Tipo para a H, T, C, essas outras magazines grandes que querem comprar, que querem uma coleção especial, uma coleção destinada para eles.

Porque aqui tu fazes uma coleção destinada para todo o Brasil. E tu não destina para um determinado cliente, e lá (no EC) não, eles querem vamos dizer que agora Princesas está vendendo e eles querem comprar só Ariel, e na nossa linha a gente não usa Ariel. Então tu fazes o que o cliente quer. Por que ele vai comprar aquilo lá, ele já ta com o pedido fechado.

Pesquisadora: Faz de acordo com o pedido?

EST: Isso, ele já fecha ali, e ele passa o que quer. A gente faz um brief , um mix de quantos produtos a gente vai oferecer. E então a gente oferece esses produtos pra várias magazines. E eles tem autonomia de como se tivesse apresentando pra nossa diretora, ou gerente, que eles tem autonomia de uma porcentagem trocar. O que tu mandou pra eles. Alterar uma cor, normalmente estampa não, porque licenciado ele não vai alterar, mas ele vai alterar, uma cor que eu sinto. Porque o produto destinado já é um produto mais simples. Então se ele pedir uma legging com uma blusa, ele não vai conseguir pagar uma manga elaborada. Então tu não mandas uma manga elaborada. Então normalmente, ele troca, somente cor. Mas com o tempo eu já senti, com o passar do tempo, trabalhando com eles, tu sente o que eles gostam. Tu já vai conhecendo o cliente. No começo também tu também usava as nossas coisas que tinham ali. Mas com o tempo e eles pedindo determinada cor, tu já sentiu que eles gostam daquilo, e vende pra eles aquilo, tu já começa a fazer mais direcionado. E PL, diferente do EC, são produtos EMPRESA 1, que não são licenças também de um valor destinado, também só vai fazer aquele produto aquela estampa, aquele floral para ele, são produtos mais simples, também pra magazines. Foi com essa demanda que nós contratamos mais desenhistas que a gente contratou mais uma menina pra cuidar disso. Porque tanto trabalhar com EC e você trabalha com licença você submete aqui dentro internamente, mas tu também tens que submeter a nossa aprovação dos licenciados. Que algumas vezes como o M. que é nacional, mas a Disney é internacional, tem algumas vezes que o escritório daqui tem autonomia pra aprovar no Brasil mas tem muitos que vão pro internacional. E aí você tem que esperar a decisão. E nem todas aprovam. Eu estou até agora recebendo uma alteração de uma licença que tu estás alterando, ele passou aqui, teve as nossas alterações e a gente mandou pra lá, e agora a gente está com a devolutiva de alterar. Eles alteraram poucas coisa, mas alteraram. Mas aí você tem que mexer todo no volume das fichas que você fez, mandar novamente pra eles, submeter a aprovação.

Pesquisadora: Cada planejamento de coleção tem que ser aprovado por eles?

EST: O planejamento em si não. Vamos supor a coordenadora tem aquele cronograma e um outro anual, e eu juntamente com a engenharia, eu pego o cronograma que tem do alto que ali está mostrado somente o nosso cronograma do tropical, e daí a gente tem tropical, do alto, primavera. E eu monto o cronograma até o final do ano, onde tu passas assim, em umas duas datas, e daí tu não vai passar tudo pra eles porque tem coisas que não importa. Então, tu procura passar o que é importante, qual data tu precisas. Porque eles tem licenciadores que nos abastece com informações, do tipo, se tem guide novo, se tem alguma coisa que eles fizeram para outros clientes, principalmente a Disney, que sempre monta um material bacana. E tu falas com eles, vamos ver agora por exemplo, a gente está em fevereiro e eu vou estar começando, aí você bora

ali em fevereiro eu vou precisar de alguma coisa, e em junho eu quero outra, em agosto outra. Então eles também podem pra se programar sabe. Eu vou estar começando inverno mais ou menos ali. Eu sempre dou uma gordura também pra eles eu nunca boto tão enxuto, por que eles tambem tem o tempo e eles podem atrasar. Eu sempre dou uma gordurinha de uns 10 dias. Pra se prevenir. Vai que eles atrasem, eu ainda consigo remanejar. Mas é com a Disney assim, que nos manda uns materiais, um direcionamento, o que surgiu de novo, o que tá acontecendo no mercado, então esse material também ajuda. É claro, que quando manda esse material a gente consensa aqui interno, porque de repente o que estão vendendo lá, o que a Disney tá oferecendo, talvez nao seja tao bacana pra gente aqui interno, sabe? Então a gente dá uma olhada nisso, monta ali juntamente com a coordenadora, gerente. A gente dá uma olhada nisso e consensa.

Pesquisadora: Sobre o fluxo de trabalho, você falou que tem os cronogramas certinho, as atividades bem definidas. E pra todo mundo da equipe, fica bem claro esse cronograma e essa sequência de atividades?

EST: Fica, a gente tem esse cronograma, ele fica bem visível lá, fica disposto la no L pra todo mundo pegar. E aí assim, eu cuido vamos dizer assim, das minhas meninas. Que a gente sempre fala porque quando eles estão no processo de criação, eles sabem que de repente eu preciso de tal coisa, e agente tem que entregar um pacote, tal dia. Então eu procura fazer essa parte detalhada. Então a CDP passa pra gente, ela monta o cronograma. E eu tenho tais dias ali, e quando eu vejo com as meninas, eu procuro cuidar disso, pra que elas não ficam todo tempo também abrindo.... Eu tenho também impresso e até eu tinha um meio pra entendimento melhor pra eles, mas agora mudou, eu colocava por dia, porque eu sou muito visual. Que nem cartela de cores, informações assim, tem muito excel, letras pequenas, então eu trabalho muito com o visual. Se eu vou montar uma cartela de cores digital, tal malha vai tal coisa, eu faço os quadradinhos com as cores, eu sei que o pessoal identifica mais rápido, quando você vê uma informação visual. Tu imaginas pegar uma tabela e a pessoa ficar olhando ali, então tem que ser uma coisa prática. O teu dia a dia já é tão corrido que tem que ser prático, sabe? O que importa pra mim da parte deles, não precisa ter a minha ou do fulano de tal, então eu faço uma simplificação, juntamente com a menina que trabalha comigo, dentro da nossa equipe, montamos uma simplificação. Mas entao, eu nao pego da outra célula, do menino que tá desenhando... Ai tu simplifica e trabalha dentro da tua célula, o importante é tu entregar na data os teus pacotes. E eu procuro remanejar isso dentro.

Pesquisadora: E acontece alguma coisa geralmente que tu possas considerar que seja um gargalo, nessas atividades? Alguma coisa que seja mais recorrente?

EST: Como eu te falei, com as mudanças que estão acontecendo. Essas paradas (reuniões) que a gente estava tendo muitos alterações, e umas coisas meio redundantes, porque tu já mostrava um planejamento. Assim, a gente faz um planejamento ali, tu monta tuas ideias, tu tens o teu briefing, o seu mix, o que tu vais usar, e dai tu montas um planejamento já direciona que tu vais usar isso, que vai usar aquilo, tem um saia de tutu, tem aquilo ali. E dai ok, nosso planejamento já tinha algumas alterações, ou direcionamentos. E aí, quando a gente chegava lá ainda tava tendo essas alterações, e quando essas alterações aconteciam eram umas coisas que mudavam até o planejamento, então essas paradas, o que estava acontecendo: Tava tendo muito retrabalho. Então tu imaginas, quanto tu entregas ali, já está completo, já tá com estampa pronta, já está com a parte de modelo e cor, já tá com uma FOTO a bem dizer ali, então isso estava gerando muito retrabalho, essas paradas, essas informações. É por isso que a gente mudou agora a forma de planejamento, a forma também de apresentar ele, as etapas sabe? Antes você reunia todo mundo pra mostrar o teu planejamento, e mesmo assim, todo mundo condensando ja nao tava tendo... Então o que a gente tá fazendo agora, tratando diretamente com a CDP, dai ela vai ajudar a argumentar que aquilo é bacana. E mesmo tendo essas reuniões, todo mundo vendo a mesma coisa, e todo mundo dizendo no começo que era bacana, ainda estava alterando lá na frente. E nao tava saindo diferente do que estava apresentado. E o que a gente quer, talvez dar um salto. Apresenta aqui, e lá na frente vamos tentar argumentar e ter mais voz que aquilo é bacana, que aquilo lá vai vender. E vai ser um teste também, num sei ainda né.

Pesquisadora: Quais são os outros principais departamentos da empresa que a criação se relaciona?

EST: Eu me relaciono muito, principalmente porque eu trabalho com licença, com o marketing. Porque o Marketing ele é um ponto de apoio, entre a licença e o setor de criação, que ele faz esse canal. E a engenharia, a engenharia também, é um setor que a gente tem que ficar bem próximo. A engenharia que engloba modelagem, essas coisas assim que eu gosto de tirar dúvidas, de aparelhos. E estamparia, mesmo a gente estando de lado mas, tem um canal de pessoas aqui dentro que fazem a parte de separação, que estão aqui com a gente. Porque efeitos de estampa, o que dá pra estampar, essas coisas a gente sempre tá bem próximo deles.

Pesquisadora: Tem alguma forma formal de se fazer essa comunicação, ou geralmente é por email, por telefone? Tem um sistema que vocês tem que compartilhar informações?

EST: Tem um sistema sim. Mas quando são coisas, mais simples, do tipo: fui no mercado ver alguma coisa, e daí tu já vai direto na mesa da pessoa conversar. Mas quando é alguma coisa que tu queiras registrada, por exemplo, passei pra desenvolver tintas, eu passei por email até pra pessoa. Apesar de eu já ter falado aquela coisa meio informal, onde tu da uma discutida da

ideia, até pra ela sentir assim, eu não chego e imponho alguma coisa, até pra ela entender o porque tu estás solicitando aquilo. Mas assim, sempre que pode você tu tem uma conversa, vai na mesa da pessoa, e depois tu mandas alguma coisa por email, pra ter registrado, também pra pessoa não esquecer, sabe? E a gente também tem um sistema, que se tu precisa de algo da engenharia, eles tem essas coisas catalogadas, via pasta, via sistema, formulário que tu precisas, tu também tem. Mas tem alguma coisa, mas tu ter esse contato, o gesto da pessoa, modelagem é assim... Parece que eu sou muito visual. E como a nossa parte de estamparia fica lá (apiúna), a gente lida muito com email. Mas quando a pessoa tá aqui, quando tu podes, eu gosto muito de falar com a pessoa, de ver, de gesticular, de ter esse contato.

Pesquisadora: E qual é o sistema que vocês usam, quando tem que formalizar?

EST: É um sistema mas não é OPA. A gente tem um sistema da Disney onde tu colocas essas informações, que aí é via contato com eles, além do email. A gente tem email e via sistema deles. Cada um tem um sistema. O da Disney é OPA. E a gente também tem um sistema aqui interligado, que liga a produção toda, só me fugiu agora o nome dele. Mas que é interligado, se tu vais colocar uma informação tu faz uma combinação de estampa, tu colocas no sistema. Qualquer coisa que tu faças, uma ficha, uma coisa assim, tem um sistema. Tem o nosso LN, tem umas informações que tu coloca lá. Então sim, são todas essas informações. Primeiro tem o nosso programa, que é o illustrator, onde tu monta e depois é repassado pra esse sistema, que a engenharia também pega nossa ficha, e anexar nesse sistema onde toda a produção, lá depende de pessoas que vão ter acesso a essas informações. É tudo registrado e catalogado.

Pesquisadora: Parte daqui, e fica registrado para a empresa toda?

EST: Isto, é aquilo. A comunicação informal, como te falei, são essas que fogem, que não tem coisas registradas, algo que tu viu no mercado, uma manga diferente, mas tudo em grande parte que você está vendo aqui a gente tem uma base de modelagem, que está registrado, catalogado. Então tu tens acesso a todas as informações. Mas, aquela coisa que não têm, que tu viu em tal lugar, ai tu crias essa informalidade.

Mas é tudo registrado, vai montar alguma coisa, é tudo registrado.

Pesquisadora: Vocês aqui na criação, tem algum contato mais direto com faccionistas, que pegam a terceirização?

EST: Não, o que a gente tem que terceiriza, mas não tem contato com o cliente é a do cilindro, que a gente não tem cilindro interno. Da estampa. Qua daí a gente faz fora, e daí tem alguém da engenharia que é a nossa ponte. Agora, que a gente tá fazendo o desenhista, que criou a estampa, o rapport, que vai falar qual a retícula que ele quer, a tela algumas vezes eles podem conversar também, que o cara deve gravar. Ai essa menina de engenharia, juntamente com o

desenhista nosso que fez a aquela estampa, vai ter contato com essa pessoa, da estamparia de cilindro. Mas é o contato mais próximo que tem.

Pesquisadora: E do pessoal da costura, de facção?

EST: Não, a gente aqui não tem.

Pesquisadora: É direto lá em Apiúna?

EST: Isso, com a pessoa responsável lá. De facção assim a gente não tem contato.

O máximo que eu vejo é a ponte. Mas daí cobrar o final de como ta indo. A gente compra só da pessoa aqui interna, mas não da pessoa final.

Pesquisadora: Vocês cobram, no caso, da engenharia. E a engenharia se responsabiliza de passar informação?

EST: Exato.

Pesquisadora: E você tem acesso ao resultado dessa produção terceirizada? Se a peça veio com defeito, ou não, isso é passado pra vocês?

EST: Nao... Já aconteceu assim, mas é meio esporádico. Um negócio que tu tenhas que tomar uma decisão. Principalmente de estampa. Que daí eles devolvem talvez pra ti de uma licença. Que aquela licença ali, fizeram tantos produtos, ou interno até de facção, que seja. E aí, eles ficaram na dúvida, se libera. E aí eles querem um aval seu. Meio esporádico, mas já aconteceu com peça aqui. Eles precisam que tu digas que aquilo lá tá bom, mas realmente tu nao tem o resultado final de como os faccionistas estão produzindo, se aquele lá produziu bom, se aquele outro deu certo, nao. Tu não tem isso.

Pesquisadora: É mais com a engenharia, com o controle de qualidade?

EST: Eu acredito que o Controle de qualidade, ou talvez uma pessoa responsável da engenharia pra talvez filtrar isso.

Pesquisadora: E na sua opinião, no seu setor, você acha que os funcionários em geral. Tem mais experiência ou mais alto-grau de instrução, de estudo?

EST: Eu acho que os dois são importantes. Experiência tu também adquire. Eu acho que tanto ter uma informação que tu traz de fora, uma informação técnica, informação de estudo. E tu pondo isso em prática, e se tu tiveres os dois junto, seria ótimo. Mas eu acho que os dois são importantes. É claro, que aqui, colocando na prática, tu trazendo uma pessoa de uma empresa que já conhece o fluxo, é claro que tu não precisas repassar pra ela, ou ficar ensinado. Isso é ótimo. Uma pessoa vindo com experiência.

Pesquisadora: Mesmo que não tenha uma formação profissional?

EST: Isso, vindo com o pacote, ali pronto, a pessoa consegue lidar com aquilo lá é ótimo. Os dois eu acho bom, importante. Mas, se vier com prática...

Pesquisadora: A empresa colabora com cursos, e formação dos profissionais?

EST: Ela colabora bem mais. Eu acho que agora como tava um crise de mercado, essas coisas assim. Mas depende, eu acho que agora tem requisitos. Eles estão analisando. Eles analisam mais, talvez diminuíram a porcentagem que ajudava, Então é mais restrito. Por exemplo, a pessoa queria um custeio de curso de inglês, vamos dizer que era importante na minha área. Talvez a empresa tenha um número de vagas, talvez eles venham a dar prioridade pra alguma pessoa que eles entendam que naquele momento seja mais viável, mais importante pra eles. A empresa ajuda sim, mas a seleção está mais restrita. Já foi mais sabe?

Pesquisadora: E como a empresa lida com diferenças culturais entre os funcionários, diferenças de religião, ou diferenças políticas?

EST: Eu sei que lá na matriz, a gente tem haitianos assim né... Eu vou falar aqui de diferenças de religião e culturas. Vou falar que a gente tem um gay e a gente se dá super bem com eles. Até esqueci que o C. era negro. Lembrei agora que a gente tem um desenhista negro, que é tão normal isso gente, que assim... Mas a empresa assim que eu vejo não tem. Até os funcionários que trabalham aqui com a gente, é tudo tão normal, e essas pessoas se colocam todo mundo junto, que parece que nem né? Só parando pra pensar na, diferença coisas assim, de cor, realmente agora que eu lembrei, o C. Pra mim não faz diferença, eu vejo que todo mundo tem maior adoração por ele, ele é uma pessoa super extrovertida, bem simpática, até brinca com a situação assim, e o V. que é gay também, trabalha com a gente na área de desenvolvimento, até piadas essas coisas assim. O clima é gostoso, e a empresa eu sinto que todo mundo tem espaço. Não é porque um é assim o outro diferente. Eles tem o maior respeito pelo C. ele é até um dos melhores desenhistas que a gente tem, nossa quando é pra fazer alguma coisa pra alguém de datas comemorativas ele é um ótimo desenhista, eles pedem pra ele. Eu pelos menos aqui não vejo assim.

Pesquisadora: As últimas perguntas. E quando tem que tomar algum tipo de decisão. Tem algum padrão, algum protocolo? Ou é uma coisa um pouco mais informal?

EST: Uma decisão assim, do meu trabalho? A gente sempre tem um suporte. Se são coisas pequenas, tu toma dentro da tua linha. E tu levas lá na frente, e depois tu comunicas.

Mas por exemplo, ali em licença. Está vindo com alteração ali, eu tomo a decisão de resolver aquilo ali, o meu trabalho impacta claro, mas eu ter que apresentar pra minha coordenadora de novo, por um detalhe... É coisa mais do meu dia a dia. Quando eu recebo essas alterações ali, eu tenho autonomia que eu vou mudar conforme assim... Já aconteceu da licença pedir pra mudar alguma coisa, e tu tentar argumentar com eles, e eles aceitaram seu argumento. Já aconteceu comigo. Mas, pode ficar entre tu tomar uma decisão e eles. È uma coisa que não vai

impactar na hierarquia. Mas assim, se por exemplo, tu tiveres que tomar uma decisão de algo que vai impactar muito, tu levas isso juntamente com a coordenadora. Antes, a gente fica até diretamente com a gerente. Mas, agora com a coordenadora que a gente acessa. Mas tem outras coisa que a gente leva direto pra gerente. Por que tem algumas coisa que vai impactar muito, aí reuni todo mundo. Mas normalmente fica ali com coordenadora e gerente.

Agora se foi uma coisa que a diretora decidiu, e tu precisar mudar aquilo e vai gerar um impacto, ai tu levas pra lá. Às vezes tu leva uma outra ideia diferente, com argumentos, e normalmente é consensado e ela gosta. Por que assim, o que ela sugeriu pra ti, talvez na prática não ficou tão bacana. Então tu sugeris alguma coisa, faz o que ela te pediu, sugere e leva. Aí a gente consensa. Mas só coisas grandes. Mas tu tem autonomia, liberdade pra corrigir as outras coisas assim.

Pesquisadora: Em geral aparenta que as decisões são tomadas em conjunto.

EST: Isso, quando tem alguma coisa até quando a coordenação está em reunião sozinha juntamente com o pessoal de custos, ela toma uma decisão. Mas ela tem que tomar uma decisão ali, mas de repente volta pra ti. E igual aconteceu na outra semana ali, mesmo ela tomando uma decisão de custos, a gente viu que não ia dar certo. Então eu tive que sair com uma outra solução. Nunca é eu tomei a decisão e ficou aquilo ali.

Pesquisadora: Não é uma coisa imposta?

EST: Não, não é. E realmente, quando eu levei a devolutiva pra coordenadora, ela disse que não havia visto que a manga era tão pequena, e que não daria pra fazer assim. Mas tudo ok, a gente trabalha. A gente já tem quando é analisado custo, consciência de que alguma coisa pode sair. Mas o bacana, é que tu não vai pegar isso lá na frente. Isso é bacana também.

Pesquisadora: E quando acontece algum problema, principalmente após uma tomada de decisão. Alguém é responsabilizado?

EST: Isso não. Isso é bacana aqui, porque todo mundo é conjunto. Se você acertou é todo mundo que acerta. Se errou é todo mundo que erra junto. Por exemplo, a gente recebeu a devolutiva de mercado esses dias, uma peça com lantejoula, a mãe foi tirar, a gente não sabe como mas acabou arranhando o bebê. O produto era meu. Mas a crítica, não veio só pra mim. Apontando que eu fiz errado. O bacana que a gente passou até uma ata de não usar lantejoula com bebê. Mas eu não senti a responsabilidade cobrando de mim. Porque todo mundo aprovou, e todo mundo entendeu. O que eu achei bacana que OK entendemos que vamos mudar, mas a culpa não era só minha. Um exemplo, quando a gente tem uma devolutiva positiva de uma coleção, onde todo mundo gostou, normalmente eles dirigem, no meu caso, pra mim. E quando eu saio daqui eu tenho uma equipe que a gente trabalha junto. E se eu fiz um bom trabalho, não sou eu. São as pessoas, é o desenhista que fez bacana, é a arte finalista que separou bem você

entende? È a menina que me ajudou. Se tu fazes isso, tem todo um suporte, não foi sozinho, foi toda a equipe que tomou aquela decisão.

Pesquisadora: Então, os créditos e as responsabilidades são compartilhados?

EST: Isso, exatamente.

Pesquisadora: Você sente que tem um clima de confiança entre a empresa e os funcionários?

EST: Eu sinto isso, que eles te dão crédito e confiança no teu trabalho. Eles apostam naquilo que te entregam. Claro vocês tem as informações aqui e ali, e aqui o teu filho é teu.

APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ANALISTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO - EMPRESA 1.

ENTREVISTADA: ANALISTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO - ADHO

TEMPO DE EMPRESA: 7 MESES

Pesquisadora: O que é a sigla do DHO?

ADHO: É desenvolvimento humano organizacional.

Pesquisadora: Você sabe quais são os valores, missão e visão da empresa? Existe um trabalho de comunicação interna neste sentido?

ADHO: Sim. É bem forte principalmente a questão do amor pela criança, isso a gente sente no dia-a-dia. O respeito e proximidade com o cliente, esses são valores que a Empresa 1 pratica hoje, comparando com outras empresas que eu já trabalhei, não são só um quadro na parede, a gente sente que no dia-a-dia é praticado e temos também o programa “valeu” que trabalhamos em cima dos valores e aí tu reconhece algum companheiro de trabalho de qualquer área, como por exemplo essa pessoa aqui é referência para mim no valor comprometimento, então toda a nossa base é nos valores. A gente sente a que o respeito, comprometimento, amor pela criança são essenciais. Nós do RH temos muita clareza quanto a isso, se a pessoa não gosta de criança, não faz sentido trabalhar na Empresa 1. Porque é um dos valores. Como nós costumamos fazer brincadeiras, ir trajados nas festas juninas, dia da fantasia... é um ambiente gostoso, harmonioso e um pouco mais lúdico. Então se a pessoa não gosta, não tem esse amor, já não vai ser bacana. Por isso procuramos traçar bem os valores do candidato com os valores da empresa, justamente para no dia-a-dia não ter muito choque em questão cultural e tudo mais.

Pesquisadora: Esse programa “valeu” que tu comentaste, é para integração da equipe?

ADHO: O “valeu” é tocado pelo endomarketing. Então cada mês eles colocam lá, por exemplo, este mês temos que reconhecer alguém que pratique o amor pela criança, que é o primeiro de nossos valores. Nós preenchemos um formulário que é depositado em uma urna, tem um prazo, depois o pessoal separa, entrega para os gestores da área, reúne as equipes e faz a entrega para a pessoa que recebeu o “valeu”. Então temos essa política, o pessoal gosta. No final do ano, quem recebeu mais “valeu” ganha premiação, ganha uma medalha... Então é um programa de reconhecimento.

Pesquisadora: Como se estabelece a hierarquia da empresa? Possui muitos níveis?

ADHO: É normal, como de qualquer empresa. Temos a base de coordenação e supervisão, temos os dois cargos, mas estão no mesmo nível. Depois temos a gerência e diretoria, e claro,

antes tem a liderança, algumas áreas tem a liderança, aquelas mais operacionais. Já as áreas administrativas reportam-se a coordenação, gerência e diretoria. O nível operacional começa pela liderança.

Pesquisadora: E horizontalmente, tem muitos departamentos?

ADHO: Tu diz em relação a carreira?

Pesquisadora: Isso

ADHO: Tem bastante possibilidade, até esse ano estamos continuando o projeto de carreira, no qual todas as cadeiras já foram descritas e agora vamos começar a mapear. Esse ano esse será um dos meus projetos, então eu vou reavaliar toda a avaliação de desempenho, amarrar toda a remuneração para ano que vem a gente implementar este projeto. Então, se eu entrei como auxiliar de produção para que níveis posso ir? Quais são as possibilidades? Até porque a gente pratica bastante recrutamento interno, então o nosso olhar é sempre primeiro aqui dentro antes de ir buscar fora, por isso a gente tem essa preocupação de realmente planejar uma carreira, para a pessoa que entrou saber que tem um futuro aqui dentro. Claro que tem que buscar estudo, a pessoa tem que se esforçar também, mas este é o projeto do ano. Estamos nos esforçando para concluir essa construção do projeto de carreira.

Pesquisadora: Eu poderia ter acesso a esse plano, para poder montar um mapa dos departamentos?

ADHO: Hoje não temos isso muito desmembrado, acho que ficaria muito confuso para ti, não iria te ajudar. Isso é exatamente o que eu estou fazendo ao longo deste ano.

Pesquisadora: As atividades principais da empresa, eu sei que tem a confecção de roupa, a malharia, e tinturaria, o setor de engenharia... tu saberias me dizer quais são as frentes de trabalho da Empresa 1?

ADHO: Em que sentido?

Pesquisadora: Por exemplo, poderia ser uma empresa de malharia, uma empresa de confecção, sabe?! faz a malha, faz a confecção... O que a Empresa 1 faz?

ADHO: É que a Empresa 1 faz tudo né?! O único processo que a empresa não faz é a fiação. Então fazemos a malha e o restante do processo até o produto final, claro que alguma coisa ainda é terceirizada, em virtude de uma demanda muito grande ou quando não tem mão de obra suficiente, mas o único processo que não temos mesmo é a fiação, o restante faz tudo interno. Hoje temos muito claro que todas as áreas são importantes, não interessa qual área que é, uma leva outra. E é todo mundo, como no nosso próprio setor, a gente é o DHO, não tem pessoal da folha e pessoal do recrutamento, é uma equipe só. E o mesmo acontece nas outras áreas também,

essa visão de equipe, não interessa em que área é, ou se não é comigo, eu vou tentar ajudar, enfim a gente abraça a causa e pega junto.

Pesquisadora: Tu tens conhecimento de quais áreas são terceirizadas?

ADHO: Eu não vou conseguir te dizer com certeza, eu escutei que uma parte do bordado seria terceirizado, mas sobre isso o pessoal da produção vai conseguir te informar melhor.

Pesquisadora: Certo, e tu saberias me dizer a quantidade total de funcionários?

Hoje está em torno de 1100 e 1200 funcionários.

Pesquisadora: E é o suficiente para dar conta de todo o processo? Parece pouca gente.

ADHO: É que a Empresa 1 há muito tempo está investindo em tecnologia, tanto que nosso setor de expedição é bem automatizado. Hoje temos bem clara a filosofia de “fazer mais com menos”, então sempre tentamos avaliar todas as possibilidades, por exemplo, faz sentido ter 10 pessoas em uma área ou dá pra ter 5 pessoas com uma divisão de tarefas melhor? Por isso essa análise é sempre feita. Hoje a gente tem essa visão até pela situação do mercado, então estamos nos abraçando e ajudando, indiferente da área que for, trabalhamos para entregar o melhor. O ambiente é super agradável, é bem tranquilo. Parecem poucas pessoas, mas são muitas.

Pesquisadora: Já aconteceu dos funcionários de algum setor serem substituído por automatização? E o que acontece com eles? São encaminhados para alguma outra área?

ADHO: Normalmente sim, que foi o que aconteceu agora com a revisão do orçamento. Então algumas áreas diminuíram o quadro, por questão de demanda mesmo, e essas pessoas foram realocadas, até porque mão de obra qualificada hoje é pouca, então aqueles que a gente tem que são pessoas destaque tentamos manter o máximo que dá.

Pesquisadora: Qual é a média de qualificação e de idade das pessoas que trabalham na Empresa 1?

ADHO: É bem variado. Claro que dentro da carreira a gente tem as exigências, até porque agora com essa questão do e-social também será amarrado né?! Temos desde os jovens aprendizes até pessoas de mais idade que estão há muitos anos conosco, é bem diversificado.

Pesquisadora: Existem profissionais terceirizados trabalhando internamente no setor de criação ou de produção?

ADHO: Olha, não sei muito...uma pessoa que é terceirizada do nosso setor e é bem presente é a dentista, mas ela não está todos os dias. Ela atende uns dois dias por semana. E o médico que dá o suporte para nós, mas são da área da saúde, das outras áreas não saberia te dizer.

Pesquisadora: Como a empresa determina o nível de instrução de novas contratações?

ADHO: Depende o que está escrito lá no projeto de carreira. Por exemplo a descrição do cargo de analista de desenvolvimento humano, como é o meu caso, se ele exige graduação, a gente

segue a risca. Até porque agora teremos o impacto do e-social, então se eu estou informando lá que aquela pessoa é analista de DHO, e na carreira dela está exigindo aquela formação, precisa manter. Mesmo esquema dos cursos, das NRs por exemplo, tem que estar tudo amarrado. A gente sempre segue o escopo do que está escrito lá no cargo, essa é a nossa base de recrutamento e seleção.

Pesquisadora: O que conta mais na contratação, o grau de instrução ou a experiência?

ADHO: Depende o caso, é complicado responder, porque às vezes a gente vê pessoas com o conhecimento muito grande, porém não tem a qualificação exigida, se tu vais pôr em tal área acaba criando um conflito interno, porque os que estão lá já são de um nível, então essas particularidades a gente analisa com grande cuidado. Pode desvalorizar alguém, por isso a gente nunca pratica, procuramos seguir aquilo que está na descrição. Muitas vezes acontece, por exemplo veio um candidato com uma super experiência, mas para aquela área realmente precisa de um curso técnico têxtil, se tem que ter o técnico, eu não posso colocar no cargo né?! Muitas vezes a gente tem esse contato, aí quando aparece uma oportunidade que não exige, a gente chama essa pessoa. Temos um banco de dados no qual a gente resgata bastante daí.

Pesquisadora: Você comentou que a empresa disponibiliza cursos para a formação dos funcionários, como funciona?

ADHO: A gente tem o PIC, que é o Programa de Incentivo ao Conhecimento, que é a questão do auxílio educação direcionados para a questão de graduação, especialização, e tem também o SESI escola, que o pessoal faz a formação no ensino médio dentro da empresa mesmo. Quem faz o curso todo direitinho na Empresa 1 ganha um notebook no final, mas tem que fazer todo o ensino médio aqui, não pode ter cursado fora. A gente incentiva muito a questão do conhecimento e estudo.

Pesquisadora: Vocês têm dificuldade de encontrar profissionais especializados na região?

Tem que trazer de fora?

ADHO: Normalmente tem que trazer de fora. Por exemplo a nossa área, eu sou de Timbó, tem três meninas de Indaial, mais uma de Blumenau, uma de Rio do Sul... É que Apiúna é uma cidade muito pequenininha, então a questão de mão de obra administrativa é mais difícil, diferente da operacional que é mais tranquilo. Daí para o administrativo normalmente o pessoal vem de Blumenau, ou da região, até porque o nosso centro administrativo é de Blumenau, então é tranquilo, mas quando é uma vaga para cá, dependendo do cargo, às vezes temos um pouco de dificuldade.

Pesquisadora: Mas também são regiões bem próximas né?

ADHO: É, até porque temos a questão do transporte também, temos uma van que vai para Blumenau e sai daqui. Sai as 7:30 e vai para Blumenau, depois tem uma que volta as 11 horas para cá, outra às 15:30, então a gente tem essa logística. Hoje eu vim para cá e de tarde eu vou para Blumenau e eu tenho todo o suporte da empresa, o que fica muito prático.

Pesquisadora: Como a empresa lida com diferenças culturais, sociais, políticas?

ADHO: A gente não tem nenhuma discriminação. Tanto que temos funcionários portadores de deficiência, temos haitianos... É sempre o desafio, mas todo mundo ajuda. Tivemos um caso recente de uma reabilitação que estamos fazendo que deu certo, ela vai ficar um período com a gente para ver se ela vai se adaptar, então somos bem tranquilos quanto a isso, a questão do amor e do respeito a gente realmente pratica.

Pesquisadora: Então imagino que não devam acontecer conflitos nessas questões culturais.

ADHO: Não, não...

Existe um fluxo de trabalho bem definido e claro?

ADHO: Temos uma pessoa hoje que toca essa metodologia do *lean factory*, e as poucos estamos estruturando. Inclusive esse ano, nós do DHO, vamos fazer o mapeamento de todo o processo, descrevendo os procedimentos. Temos a consultoria do 5s também...enfim não estamos cem por cento mas estamos no caminho. Tem áreas que já tem tudo certinho e outras que ainda estão desenvolvendo aos pouquinhos. Na área produtiva o mapeamento já está mais certinho.

Pesquisadora: Ontem uma das tuas colegas comentou da melhoria contínua, como sendo uma das políticas da empresa. Tu sente que no RH também tem essa questão de estar sempre...

ADHO: Sim, a gente busca automatizar muita coisa para ganharmos mais tempo e poder dar atenção ao colaborador, pode se atentar a outras atividades e melhorias. Então hoje a gente investe muito na questão de tecnologia, nós do DHO usamos o sistema da Senior, que é um dos melhores do mercado, temos uma pessoa que é específica para isso internamente e vamos desenvolvendo os relatórios para facilitar o dia-a-dia, gerar as informações para os gestores para dar suporte para eles também. Realmente é melhoria contínua.

Pesquisadora: Existem mecanismos formais de comunicação, coordenação e controle?

ADHO: A gente do DHO usa o sistema da Senior, o Vetor. O pessoal da controladoria tem o seu sistema também, o pessoal do operacional tem todo um sistema integrado, essa parte eu não sei entrar em detalhes, mas quando tu falares com os outros profissionais eles vão te explicar certinho.

Pesquisadora: E se você precisar de alguma informação de outro setor, dentro deste sistema fica disponível?

ADHO: Em questão de dados operacionais não, pois aí foge da nossa área. Eu tenho que solicitar a liberação do gestor, o mesmo acontece se ele precisar de alguma informação de um colaborador, ele solicita para mim. Os acessos são restritos em questão de auditorias que nós temos, no nosso próprio setor a gente tem pessoas que estão habilitados para certos acessos outros não, dependendo do nível e atividade que exerce, mas por exigência da auditoria.

Pesquisadora: Bom, agora falando do teu trabalho ou também se tu ouves relatos de outros funcionários sobre gargalos no trabalho, sobre problemas que atrapalham o trabalho como um todo.

ADHO: No nosso setor eu não vejo, pois o nosso trabalho é muito suporte, então a gente busca ajudar o mais rápido possível. Às vezes pode ser que algum procedimento que a gente tenha que seguir engesse um pouquinho, mas eu não vejo nada assim de grande impacto. Talvez nas áreas operacionais possa ter, mas aí eu não saberia te dizer.

Pesquisadora: Chega até vocês algum relato nesse sentido? Ou ainda alguém que venha conversar?

ADHO: Não, normalmente fica nas áreas operacionais, então lá tu vai conseguir acessar informações nesse sentido. Na nossa área é tranquilo, porque a gente é muito unido, se aconteceu alguma coisa, já vamos sentar resolver e liberar. Tem uma burocracia que a gente precisa seguir por legislação, mas procuramos sempre otimizar, como por exemplo quando eu vim para Empresa 1 muita coisa o gestor precisava preencher, hoje ele me passa as informações por e-mail, eu já gero o formulário preenchido, entrego para ele assinar e ele já me devolve. Então a ideia é sempre facilitar.

Pesquisadora: E quanto aos conflitos pessoais, você sentam e conversam?

ADHO: Sim, bem tranquilo a gente senta e conversa. Querendo ou não a gente está quase 9 horas por dia, é uma segunda casa... então nessa questão de conflitos a gente é muito rápido, percebeu que tem alguma coisa já senta e conversa. Dependendo dos níveis, tem o suporte do gestor também e dependendo da maturidade da equipe a gente mesmo senta e conversa, somos muito transparentes, estou falando mais da área que estou. Das outras áreas sempre percebo que a liderança procura tratar logo, percebeu que está acontecendo alguma coisa, muitas vezes eles vem pedir suporte e a gente sempre procura solucionar o mais rápido possível.

Pesquisadora: O processo de tomada de decisão, tem algum padrão?

ADHO: Tem, até por questão da auditoria, como eu te falei externa né? Então questão de aprovação de vagas, de reajuste salarial, promoções tem todo um fluxo que precisamos seguir

e garantir o processo. Eu lanço uma proposta no sistema, isso vai para uma coordenadora, que vai validar, mas eu também tenho que validar com a gerência, se ambas validaram eu efetivo no sistema, vou tirar um relatório e conferir. Tudo isso pelo sistema, pouca coisa diretamente. Gostamos de fazer em duplas, um faz e o outro confere. Essa questão da aprovação do reajuste foi implementada recente porque impacta direto na folha e mexe com os sentimentos de uma pessoa, então imagina se acontece algum erro ou algo nesse sentido? E também por orientação da auditoria. Mas antes disso tudo a área precisa solicitar para o gestor, para o diretor e a partir daí que eu faço a minha etapa.

Pesquisadora: Então quando é uma decisão mais estratégica fica mais vertical essa decisão, e quando é algo mais do dia-a-dia vocês fazem em duplas?

ADHO: É quando são coisas mais básicas, como um alinhamento de processo por exemplo, mas sempre comunicando para os gestores. A minha parceira de trabalho e eu organizamos as nossas ideias, apresentamos para a coordenadora, olha, pensamos nisso, isso é isso, aí ela diz: tá beleza, pode fazer. Então esse alinhamento sempre existe, até porque a gente senta tudo pertinho, estamos sempre se falando, não gostamos de - tomei a decisão por mim - praticamos muito o trabalho em equipe, então preferimos trabalhar em dois. Eu posso não perceber algo, mas você pode perceber, então vamos trocando e se ajudando.

Pesquisadora: Existem decisões que sejam unilaterais, que venha de cima e vocês sejam obrigadas a aceitar?

ADHO: Até agora eu não tive nenhuma situação dessas, mas provavelmente em algum momento estratégico pode ser que ocorra, então não saberia te dizer. Mas pode ser que ocorra, um exemplo seria o quadro de vagas que foi aprovado para este ano, é tanto de pessoas, tenho que seguir aquilo, se estourar o orçamento, o gestor tem que justificar lá para o diretor, mas o orçamento é uma decisão de cima e eu tenho que trabalhar dentro daquilo, qualquer coisa diferente tem que ser negociado de novo, assinado os formulários que são do processo para eu poder ajustar o quadro, este seria um exemplo.

Pesquisadora: Apesar da comunicação ser feita por sistema como você relatou, tem uma linha direta de comunicação? Se você precisar falar com algum diretor direto, é tranquilo?

ADHO: Direto sim, é tranquilo. Tem coisas que eu ligo direto, por exemplo a nossa coordenadora fez uma cirurgia e ela ficou fora no mês de dezembro, então eu tratei direto com a minha gerente, direto com a diretoria. Ano passado fiz um processo de implantação do setor de televendas então tratamos direto com a diretoria e só comunicava a coordenação e gerência.

A diretoria tem as portas abertas, ontem mesmo a nossa diretora estava aqui. ela vem senta e conversa com a gente, eles são bem acessíveis.

Pesquisadora: Então existe um clima de confiança entre a empresa e os funcionários?

ADHO: O meu sentimento é que das 4 empresas que eu trabalhei essa aqui é a melhor. Não porque eu estou em entrevista, mas eu me sinto muito bem aqui desde o primeiro dia. E a coisa com os diretores me chamou muito a atenção pois eles são pessoas super bacanas, pessoas bem extrovertidas e jovens, com a cabeça bem aberta, e mesmo que eles estejam com um monte de coisa para fazer, você vai lá e eles sempre te dão atenção, então é bem diferenciado. Não é porque é um “diretor”, tu sente que ele faz parte da equipe, que tá junto e vamos resolver juntos.

Pesquisadora: Se acontece algum problema, alguém é responsabilizado?

ADHO: Primeiro tentamos solucionar, depois analisamos o que ocorreu. Não para achar quem errou, mas ver o que pode ser melhorado no processo para não se repetir. Acho que essa coisa de achar quem foi culpado é coisa antiga né? Então hoje trabalhamos muito dessa forma, aconteceu um erro, ok, vamos resolver. Aí avaliamos o processo e identificamos onde pode ter sido a falha e na próxima ficamos mais atentos e temos cuidado nesse sentido.

**APÊNDICE D - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM COORDENADORA
CONTROLE DE QUALIDADE, COORDENADOR ENGENHARIA DE
MANUFATURA, E GERENTE ENGENHARIA DE MANUFATURA -
EMPRESA 1.**

ENTREVISTADA: COORDENADORA DE CONTROLE DE QUALIDADE E ENGENHARIA DE PROCESSO - CCQ

TEMPO DE EMPRESA: 3 ANOS

ENTREVISTADO: COORDENADOR DA ENGENHARIA DE MANUFATURA E PRODUTO - CMP

TEMPO DE EMPRESA: 5 ANOS E MEIO

ENTREVISTADO: GERENTE DA ENGENHARIA DE MANUFATURA, DO CONTROLE DE QUALIDADE DE PROCESSO E AGORA ABSORVENDO ENGENHARIA DE PRODUTO - GEN

TEMPO DE EMPRESA: 31 ANOS

Pesquisadora: Você sabe quais são Missão, Visão, Valores e Histórico da empresa e se existe um trabalho para essas informações serem divulgadas?

CCQ: Tem, tanto que na nossa mesa tem o lembrete da missão, visão e valores na nossa frente. Bem forte.

GEN: Todas as áreas tem as placas com os dizeres. E a gente trabalha bastante, a pesar deste ano ainda não termos iniciado com isso, os líderes reúnem as equipes e se trabalha um tema da missão, visão e valores.

Pesquisadora: Como uma dinâmica?

GEN: Isso.

CMP: Existe até um programa, da empresa, que também incentiva sobre os valores, o valeu. Exatamente, é o nome do programa. Onde a gente reconhece um colega que faz algo que gere algum valor. Todos meses eles dão uma indicação de um tipo daquele valor, e a gente tem condição de fazer esse reconhecimento de algum colega perante a equipe.

Pesquisadora: Entre vocês mesmos?

GEN: Entre a gente mesmo. A gente incentiva a gente provocar eles a fazerem isso.

Pesquisadora: Como é a relação entre os funcionários, quando acontece algum conflito, ou algo do gênero. Como isso é gerenciado entre a equipe?

CCQ: Em primeiro lugar uma conversa. Entender os dois lados. Depende o conflito a gente pede pra envolver as pessoas também, para discutir, né?

CMP: A gente sempre procura evoluir para solução né. A gente não procura envolver, o que aconteceu, o que causou. A gente não procura o culpado, a gente procura a solução.

Pesquisadora: Isso mesmo em conflitos pessoais, ou conflitos relacionados a atividade de trabalho.

CMP: Depende.

GEN: Depende. Cada situação exige uma maneira diferente de se resolver ela. Quando são problemas de processo, problemas da atividade, se envolvendo as pessoas né. Como são uma equipe né, todo mundo tem uma obrigação de um também ajudar o outro às vezes o que fez antes enxergou já ajuda. E se errou vamos conversar, não vamos lá brigar. Porque as próprias pessoas né a gente tem aquela opinião, ninguém erra por que quer. Eu não venho aqui trabalhar, pedir emprego, pra fazer errado. E a gente que fala que quando lida com ser humano, ser humano tem problema em casa né, tem um monte de coisa. Às vezes pode acontecer alguma coisa, a gente não quer que aconteça, por isso que a gente conversa. Conversa uma vez, conversa duas, três depois começa a esticar mais um pouquinho a orelha. Também não é assim, não vou continuar a vida toda no erro. O que, que a gente pode fazer pra essa pessoa errar menos.

Pesquisadora: Pra não errar mais?

GEN: Isso aí. Mas o intuito é de ajudar, o punitivo é muito pouco. Por isso que anualmente ou a cada seis meses, eles sentam com as equipes e vão fazendo *feedback*. A cada coleção temos indicadores, das atividades de cada um, certo? Então você começa a monitorar, aqui, nós não precisamos falar nome. Essa atividade. Cada um é dono de uma atividade. Ou às vezes tem mais gente que é dona.

Pesquisadora: Isso provoca sempre pra ta melhorando?

CMP: Exatamente.

GEN: Cada um tá sempre vendo seu desempenho e os coordenadores trabalham muito. Por isso que na equipe do CCQ que é mais geração de informação né; Nós aqui no controle de qualidade né, já é a entrega do resultado. O que acontece com o controle de qualidade é o que vem do mercado depois da reclamação. Mas enfim, a solução do problema não existe fórmula certa.

Pesquisadora: Sim, com certeza. E como é que funciona a hierarquia, como vocês sentem?

Quanto níveis, como é? Principalmente dentro do controle de qualidade?

CCQ: Primeiro momento, nas áreas têm um inspetor interno, ou inspetora. Ele tenta resolver. Ele tem até um limite que ele pode liberar que ele mesmo resolve. Se ele não conseguir, ai ele envolve o coordenador. Ai depende a situação se envolve o gerente, então dependendo da situação, às vezes os três se envolvem juntos. Deu um problema, vamo lá os três atuando e cada um dá sua opinião e ve se tem um consenso e se libera daí ou não.

Pesquisadora: Certo. E vocês consideram que pessoas suficientes para a carga de trabalho? Dentro das atividades.

CCQ: Na área de controle sim. A gente consegue absorver todas as áreas dando um suporte sim.

Pesquisadora: E tem algum tipo de redistribuição de cargo que vocês talvez vejam que seja necessário dependendo das atividades. Tá tudo encaixado certinho? Você sentem que conseguem cumprir tudo de acordo?

GEN: Hoje tá tudo encaixado certo

CCQ: Sim

GEN: Hoje tá. No passado, no ano anterior, a gente até fez alguma melhoria e realocou pessoas do controle de qualidade pra áreas produtiva, pra baixo da área produtiva. Então lá eles fazem a inspeção, o controle. Mas toda responsabilidade, aceita não aceita, libera não libera, ainda é da gente. Então a gente reduziu, enxugou o quadro. Mas, hoje ele atende plenamente

Pesquisadora: Legal. E vocês sentem que têm um fluxo de trabalho bem desenhado, as atividades que vocês tem que fazer, tem um cronograma assim a seguir ou é um pouco mais livre, depende da demanda, como é que funciona?

GEN: Depende da demanda. Como tu tem A gente trabalha como área produtiva. Tanto produtiva que é a transformação que é a manufatura também quanto a têxtil. A têxtil conforme a produção vai saindo, você vai auditando. Terceiros tecidos, importados essas coisas, é conforme a demanda. A esse mes veio tecido numa quantidade enorme, a gente tem que focar em cima daquilo. Na manufatura a mesma forma, conforme vai acontecendo você vai fazendo a inspeção, não é uma coisa assim que tem uma programação por mês, cada inspetor tem sua rota e eles vão seguindo, fazendo os trabalhos. E tem alguma dificuldade que vocês controlam a tecelagem, e tinturaria a confecção, como funciona gerenciar tudo isso

Tem equipes pra cada uma?

CCQ: Tem Cada área tem a sua, a gente dá um suporte para todas, eu e o GEN. Cada setor tem uma inspeção com sua equipe.

Pesquisadora: Pensando apenas na parte da confecção e na parte que é terceirizada. Você sabem quanto da parte do que é confeccionado é terceirizado?

GEN: HOje deve tar na faixa de 85 a 90% terceirizado, confeccionado fora.

Pesquisadora: E como é lidar, estar diretamente em contato com a empresa aqui e empresas terceirizadas?

GEN: Pra gente é tranquilo né, as pessoas que trabalham pra gente das facções, como a gente chama aqui nossa terceirização, são parceiros né. A gente tem uma abertura muito boa com eles. E também, quanto a processos e controle de qualidade. Assim, quando a gente escreve ou dita, quando a gente.

CCQ: conhecendo

GEN: Isso, conhecendo as regras do jogo fica fácil pra todo mundo. Eles também recebem quando confeccionar uma peça piloto, ficha técnica, toda informação que eles precisam e lógico que eles também têm a obrigação de estar vendo o que eles estão recebendo, para poder fazer a coisa certa

Pesquisadora: Eles já devem ter um sistema de controle deles, certo?

GEN : Tem sim, então a gente só audita o final do processo, então na realidade essa parte não fica com a gente, fica com eles, essa de manufatura. Então nós temos facções que tem selo de qualidade hoje, que elas não sofrem mais inspeções lá, somente aleatórias aqui no recebimento. Nós temos 20 facções que tem esse sistema e o restante, como elas não atingem o índice de qualidade aceitável, tem que ser inspecionado toda ordem dentro do faccionista. Mas assim , o acesso é tranquilo, a parceira é muito boa nesse sentido, internamente também nem se fala, é melhor ainda, bem tranquilo

Pesquisadora: Então algumas já tem o selo de confiança de vocês que é...

GEN: Essas não precisam ir lá checar, então a cada 5 6 lotes nos tiramos um, e fazemos auditoria. E aí lógico, dependendo de quanto eles reprovarem, eles podem perder esse selo de qualidade. Ai volta a revisar, 100% ai só elas vão ter que conquistar ele denovo, e ai isso vai levar um certo período, e garantindo que a qualidade seja no índice de reprovação inferior a 1%. 1% é o limite

CCQ: 1 % das ordem inspecionadas

Pesquisadora: E dos problemas que acontecem. como que são esses problemas?

GEN: Tem de tudo

CCQ: Tem erro humano

GEN: Tem erro humano, tem erro que parte daqui da EMPRESA, acontece também. Às vezes uma peça mal talhada, um defeito de estampa, um bordado meio torto, um bordado falho, no mundo da confecção ali é grande a quantidade de coisa né mas enfim, a gente sempre trabalha bastante junto com eles, nesse sentido. E assim os problemas principais, quando se fala em

costura, a gente fala costura escapada que é um arremate mal feito, um ponto falhado, costura torta, etiqueta com a composição errada, trocou o tamanho da etiqueta, conjunto, embalagem mal feita, um caminhão e meio de coisas. Até se você se interessa também, os principais tipos, a gente consegue te oferecer alguma coisa, indicadores e tal, a gente tem bastante informação que pode enriquecer, se tu precisar a gente pode mandar isso pra vocês.

CCQ: indicador por áreas

GEN: Quando a gente fala assim, em números de defeitos existem defeitos de malharia, de beneficiamento, de estamparia, de bordado, de preparação, de costura, certo? De embalagem

CMP: De corte

GEM: De corte, então todas as áreas. Quando a gente termina o produto, a gente classifica. Esse aqui é de corte, uma pecinha pro corte.

Pesquisadora: Vocês tem como um Check-list que vocês vão vendo, e definindo o que que é.

GEN: A gente tem os códigos de defeito, assim a gente consegue rastrear, desde o fio, até quem produziu.

Pesquisadora: Já que a EMPRESA faz todo esse processo né? Então tem que localizar onde que tá (o defeito).

GEN: Então no final da produção, a gente terminou o produto, isso aqui é tudo primeira, isso aqui a gente tem que classificar, quando a gente fala classificar, é dizer de quem foi a área geradora, pra cada defeito. Tinha 10 peças pra classificar, 3 foi defeito de estamparia que deu um borrão, ai poem la, borrão de estampa, esse código vai pra estamparia. Então final do mês tu tira um relatório, e segregar as áreas e faz as apresentações, chama os gestores, ou as lideranças e vamos acompanhar como foi o desempenho da qualidade, por área.

Pesquisadora: quando as informações chegam nesses setores, é trabalhado internamente, pra que não...

GEN: Ai eles trabalham internamente, ele vai estar cada um buscando seu plano de ação, e buscando pra melhorar. E eles tem meta né? Eles têm meta, a gente tem até em PPR (participação por resultados), tem meta a qualidade, que é um percentual. Eles estão atingindo...

Pesquisadora: essa meta é de quanto de problema retorna pra eles, pra eles terem que....

GEN: Quanto de problema a gente

CCQ: A gente sinaliza...

GEN: Quanto de peças a gente não consegue aproveitar de primeira, na realidade. Primeiro a qualidade né. Porque às vezes são peças que são retrabalho e já não são mais primeira qualidade.

Então isso eu tenho que vender como uma segunda, como uma peça fora do padrão, com um custo inferior.

Pesquisadora: como num outlet, algo assim?

CCQ: Isso assim.

Pesquisadora: (deixa eu só ver aqui) como é que... entre vocês e essas empresas faccionistas, como que acontece a comunicação? tem um sistema formal de comunicação, ou é um pouco mais informal, por telefone, por whatsapp...

CCQ: Tem vários meios, tem um que vai a peça , a ficha técnica, com todas as informações do produto, ai tem o email, o whatsapp, e a presença nossa lá também, né

GEN: Os técnicos.

CCQ: Tem os técnicos que dão o suporte, tem instrutor que ajuda a costurar peça, e aí assim né, se eles não conseguem resolver junto com o faccionista eles envolvem a gente.

CMP: Temos um canal via telefone também né, tem dúvida com interpretação da ficha técnica..

GEN: Toda área técnica faz o atendimento, a técnica em si né, são 2 técnicos, inspetores são técnicos também, mas eles são inspetores e técnicos, diariamente, eles nao passam em todas as facções né, só nas que NÃO tem selo de qualidade, então o restante trabalha aqui por conta mas tem um canal que eh o whatsapp, grupo QUALIDADE, e selo da qualidade, botaram um nome lá pra ele...

Pesquisadora: um grupinho??

CCQ: Até tava respondendo uma ali, quando a gente chegou...

GEN: Então... Aconteceu um problema eles já relatam no whatsapp, e já pede ajuda, É comigo, é com ele, é com ele... Então, a gente já responde.. Você faz isso, isso e isso.

CMP: Já visualiza e já responde...

CCQ:POssso fazer, não posso?

GEN: A posso liberar esse problema aqui ? Aconteceu isso isso e isso... A gente já dá o retorno ai. Então ele é muito imediato. É complexo, manda trazer peça pra cá, que a gente precisa avaliar, com o material em mãos.

Pesquisadora: e aí acontece de vocês terem que consultar, lá no setor de criação, no desenvolvimento...

GEN: Às vezes...

CCQ: Ou consensar né...

GEN: Mais é consensar né...

Pesquisadora: Decidir junto né...

CMP: Visual né...

CCQ: Mais uma liberação né. A, não impacta na estabilidade, no conforto, nao.. Então no visual. Daí é feito um consenso né, aí envolve a D. Pra ver a visão dela, assim compartilhar o que que ela acha em liberar , aí ela vê a visão de mercado, de cliente.

GEN: Às vezes até o próprio comercial envolvido.

CCQ: Ela passa pro comercial né, depende da situação. A, o mostruário está todo pronto....

GEN: Como a gente tem toda a ponta, o início da criação ao final que até a devolução, às vezes do cliente. A gente controla toda devolução aqui. Então a gente já tem uma noção do que o mercado aceita, o que o mercado rejeita, o que o cliente lá percebe. Então assim tu também começa a ter base pra dizer: a, isso aqui o mercado vai dar problema, isso não vai

Pesquisadora: Já consegue prever algumas situações.

CCQ: Uhum....

GEN: Cliente chegou aqui, vão conversando, que eu já venho ai.

Pesquisadora: e falando dessas pessoas que ficam nessas facções que ainda não tem esse selo, são funcionários da Empresa 1 e eles ficam o tempo inteiro controlando o trabalho dessas facções?

CCQ: Nao, eles tem que passar quando a ordem.... Por exemplo, tem um cronograma, a facção recebeu a mercadoria hoje, amanhã vai estar pronto, só na segunda, então ele sabe que na segunda feira ele tem que passar lá pra liberar, mas a gente olha o acabado. Exceto se a facção tiver dúvida, na hora de costurar, na hora de fazer, aí se vai no processo, mas se não, o suporte maior é no acabado. Assim, antes de vir pra EMPRESA (Empresa 1), o funcionário nosso, que é esse técnico, vai lá (na confecção) avaliar a peça, fazer inspeção da qualidade, ver se ta de acordo com a ficha técnica, e a peça piloto. Tá ok? Libera, Não tá ok, reprova lá. E lá mesmo se refaz.

Pesquisadora: Então ele tem que ter o conhecimento da leitura da FT, do desenho técnico, até um pouco de costura imagino, pra poder entender a peça.

CCQ: Sim..

CMP: Isso até mesmo, tudo, eles tão até otimizando hoje essa pessoa né, esse técnico que ta indo nas facções, ele também olha o produto acabado e já sinaliza o próximo artigo. Então eles já pegam o produto, junto com a FT e aí ja consenso com a facção: olha esse produto tem os pontos de atenção, à engenharia hoje já sinaliza então aqui a gente tem mais os cuidados pra serem tomados, ta entendível, vocês tem alguma dúvida? Então ali ele já tenta absorver alguma dificuldade que a facção venha a ter, precisa de algum acompanhamento? Vai ter alguma operação que nunca praticou, hoje a gente tem todo um canal que a gente cria famílias, assim

eles chamam lá no PCP, então os produtos sempre tende a correr no mesmo cenário. A então eu tenho um produto intermediário, então já é um grupo de faccionistas. Tenho um produto elaborado, ele já vai num outro grupo de faccionistas.

Pesquisadora: De acordo com a habilidade de cada faccionista...

CMP: Isso....O básico ele já consegue rodar em todos. Mas já existe uma família, específica pra básico também. Porque o básico ele exige mais ritmo. E não tanta habilidade. Aquele que tem muita habilidade ele ja nao tem muito ritmo. Então a gente tem todo esse estudo também mapeado.

Pesquisadora: Sim....Legal. E essas facções vocês conseguem geralmente aqui perto ou são mais longes, em outras regiões?

CMP: Tem bem pulverizado.

CCQ: É...é em Santa Catarina né, assim...

CMP: Isso!

CCQ: Alto vale né. Mas tem até Rio do Campo, Tail??*** Dá 100Km daqui

CMP: É os mais básicos assim eu diria até o intermediário até são muito próximos aqui, dentro da região. Aí Quando se fala de elaborado né, então ele fica um pouco mais longe. Assim o elaborado....

CCQ: Depois de rio do sul ali

CMP: Isso

CCQ: São poucas mas tem.

CMP: Até por causa até do tipo de malha né, Então nossa cultura aqui da região é mais malha. Então quando se fala um pouco mais de tecido delicado, ou um sarjado, puxa mais pro jeans aí é outra região que tem habilidade né

CMP: Tecido né . Tecido geralmente é mais rio do sul pra cima. Malha é nossa região aqui.

Pesquisadora: Uhum, legal. E o transporte dos lotes, cortados, e o retorno das peças são sempre da Empresa 1.

CMP: Isso

CCQ: Transporte fretado pela Empresa 1.

CMP:a gente tem uma equipe que...mapeada né. Então tem regiões... É da Empresa 1li, mas não é da Empresa

CCQ: É coordenado pela Empresa 1

CMP: Gestão é Empresa 1

Pesquisadora: mesmo quando a facção tem esse selo de qualidade?

CCQ: Sim, é a Empresa 1 que é responsável pelo transporte.

CMP: Transporte é tudo da Empresa 1i. Faccionista é muito difícil ne. Só casos eventuais que os parceiros trazem...

Pesquisadora: E vocês sentem que pode interferir na qualidade das peças o nível de instrução das faccionistas?

CCQ: SIM, bastante. Isso é o diferencial ta.

CMP:SIM, com certeza

CCQ: Principalmente quando se trata dos elaborados. Ai que ele (CMP) tem que dar uma boa orientação no mostruário né

CMP: A gente tem até uma força tarefa agora né, em tentar a gente tem que sempre olhar pra informação, como se a gente não entendesse de nada. Como se a gente não tivesse envolvido no processo em momento algum. Pra ver se gera alguma, falta de entendimento.

GEN: Informação...

CMP: Hoje até o GEN tá na brincadeira. Ele mesmo está pegando fichas técnicas, essas informações e olhando. "Eu não consigo entender isso... Vamos melhorar essa ficha"

GEN: Esse é o trabalho. Isso é muito importante. Uma forma de desenvolver a equipe a entender e a pensar igual ao cara que vai produzir

Pesquisadora: tenha uma visão de fora que às vezes pode ter dúvida...

GEN: Eu não entendo nada disso.... (Exemplo) era uma costureira e virei faccionista, sou empresária agora. Agora eu vou receber um croqui, não vou receber a peça e vou ter que produzir ela. Eu faço esse exercício, até que eles me convenceram eu fico ali.... Mas a turma tá se movimentando pra isso.

CCQ: E ajuda viu...

GEN: Porque assim ó... EU chego e leio aqui o croqui ta dizendo pá pá pá. O que que é isso aqui

Pesquisadora: O que é essa expressão quer dizer...

GEN: O que isso quer dizer?

CMP: ISSO

GEN: Na língua simples,na linguagem simples, que aquele lá de baixo vai entender.

CMP: Mesmo na falta da informação, numa informação a mais que ta gerando dúvidas...

Pesquisadora: Deixar enxuto e objetivo

GEN: Como a gente diz assim ó: O que é óbvio pra nós, não é pros outros. A gente tá envolvido no processo, entende do processo,pra gente é muito simples. Agora quem não ta la, as vezes uma vírgula, faz muita diferença.

Pesquisadora: Pode ser complicado

CMP: Faz parte da garantia da qualidade

GEN: Então assim eu regrido um pouco pra olhar e digo beleza, então vocês me convençam

Pesquisadora: Sim... Imagino que até a questão de regionalismo, como tem em várias outras regiões, às vezes chamam um acabamento de uma maneira, ou de outra....

CMP: Sim... (exemplo) Peitilho ou Patê

Pesquisadora: Isso!!

GEN: Ai tu poem la...

Pesquisadora: Já tem que fazer fichas específicas pra cada, pra quem vai então....

GEN: A nossa região nesse sentido ela é tranquila, todas as nossas empresas aqui, concorrentes, trabalham mais ou menos do mesmo formato, tem algumas que até diverge alguma coisa. Mas, geralmente é bem tranquilo. Então até ai é bom, é só mais mesmo adequar a informação, ou ver se tá faltando alguma coisa.

CMP: Hoje a gente tem uma ferramenta né, que é o diferencial da Empresa 1li, que é a sequência operacional, então quando se fala de um processo ou de uma parte que tem um título. Tipo o *peitilho ou qualquer outra abertura lateral, que a gente chama de casinha, existem vários nomes, vários títulos, então a gente tem a sequência operacional onde discrimina o passo a passo. Então, aquele lá lê: o que que é isso, peitilho. Então ele vai lá vê a montagem, e já sabe como faz.

Pesquisadora: E daí na ficha de vocês, vai a peça piloto, vai o DT, vai essa sequência operacional,

CMP: Isso aí, toda a descrição de malha

GEN: Isso a lista de todos os materiais, todas as observações, pontos de atenção, tabelas de medidas né, posicionamento dos apliques.

Pesquisadora: E quem lança essas informações, são o pessoal que desenvolve a peça piloto aqui, que eles já identificam....

CMP: Cadastro Técnico... Existe hoje o desenvolvimento do produto, lá na criação, lá onde visse com a DANI. Então, quando ela tem a proposta do produto, então a equipe de cadastro técnico, os analistas, eles vão lá, e viabilizam aquilo com a criadora do produto. A estilista.

GEN: Faz um pré cadastro né.

CMP: Então lá a gente entende, a eu tenho essa necessidade, minha vontade é essa, como que a gente tem os meios a fazer, então a partir daquela conversa daquela viabilidade, a gente pode vir pra cá, e faz todo o cadastro.

GEN: É que muitas vezes o que a estilista desenha, as vezes, não é factível no chão de fábrica.

CMP: Então a gente tem ali a oportunidade de....

GEN: Então assim a primeira linha de frente técnica vai lá e diz olha, isso pode ser feito assim, assim, assado...

Pesquisadora: E acontece de ter que mudar algum desenho.... É recorrente isso?

GEN: Com certeza...

Pesquisadora: É recorrente isso?

GEN: Depende....

CMP: A gente até agora mudou todo o fluxograma da criação, estamos com essa atividade, a partir dos próximos meses a gente vai tá aplicando pra minimizar esse impacto.

Pesquisadora: De retrabalho...

CMP: Isso, exatamente. Hoje nascia um produto, vinha pra engenharia, se retrabalhava ele todo pela condição de viabilidade e tudo mais, então quando você recebia o produto de novo, já não era o mesmo. Então a gente já tá viabilizando ele antes de ser aprovada agora, fazendo todas as adequações, quando tá aprovado o croqui, a não beleza, a é isso que eu quero, aí é só seguir o fluxo.

Pesquisadora: a legal.... então vocês fazem essa questão como se fosse o meio de campo de informações desde a criação....

CMP: A gente tem uma equipe específica pra isso, que a gente chama engenharia de produto, como tá lá pertinho, então essa engenharia ela dá toda essa condição pra quando eles pensarem o produto, já pensarem da forma mais correta possível, e as dúvidas, as arestas a gente já trata na análise de viabilidade quando vem aqui pra campo já tá mais redondo...

CCQ: É uma informação simples, mas faz toda a diferença é por exemplo Medidas, porque se a medida com a modelista não está alinhada com o Inspetor de qualidade, ele vai medir de uma forma, ela de outra, e aí assim... da divergência.

Pesquisadora: Nunca vai bater...

CCQ: Ahan... É simples né, olhando mas, se tiver discordância na peça final...impacta

Pesquisadora: e a modelagem, o setor de modelagem está mais próximo aqui da engenharia, ou lá da criação?

CMP: Esse é um movimento que a gente tá fazendo recente, antes a modelagem estava alocada na engenharia de produto, hoje ele (O setor) está alocado dentro do setor de criação, né mas, a gente tem uma pessoa da equipe que é modelista, tem todas as habilidades que trata as situações aqui. Então hoje ela já faz uma pré conferência como se fosse uma analista, é claro, todo material lá, vem pra ca, entao antes a gente liberava pro fluxo... Ela faz mais um check list ali dentro das nossas possibilidades e libera pro fluxo, se ela der mais algum problema, ela entra

em campo também pra solucionar. Daí, ela dá sempre o feedback sempre a gente tem indicadores né, então qualquer ocorrência que acontece, a gente registra, dps faz um ranking, os quatro mais....

Pesquisadora: Então, a engenharia tem alguém ali dentro da criação, a modelagem tem alguém aqui sempre integrado...

CMP: Bem multidisciplinar

GEN: Isso, integrado

Pesquisadora: e vocês tem algum tipo de sistema onde essas informações ficam registradas, que fica aberto pra vocês, aberto pra eles. apesar de ter alguém aqui e lá como que essas informações são passadas?

CMP: Hoje a gente só tem o croqui, falando de engenharia e criação, a gente só tem o croqui. Temos um sistema integrado, um ERP mas a criação ela não costuma utilizar, então pra gente ter agilidade eles fazem um macro dentro de um croqui, um arquivo comum e a partir desse documento a gente faz a viabilidade e todos os registros dentro do ERP que gera informação pra fábrica. Eles poderiam ter condição de ter o acesso, mas importante pra eles é garantia do produto.

GEN: É criar... Não pode perder tempo.

Pesquisadora: Preenchendo formulário....

GEN: Nao, foca na criação... Lá onde a gente recebe o croqui, do croqui nasce uma pré ficha, nasce um pré-custo, viabiliza, faz todo o processo. Aí depois vem pra cá, pra prototipar, e ai de fato fazer um FEAT completa pra gerar um custo 100 % correto.

CCQ: Um custo real...

GEN: Aí se faz lá prototipagem toda... Prototipa bordado, estampa, costura. Nasce a peça

Pesquisadora: Já vê tempos e métodos... tudo certinho

GEN: Tudo... nasce a peça

CMP: La na criação a gente tem indicadores, dos principais pontos que impactam pra gente, a o que toma tempo. Então conforme vai acontecendo as semanas o lote. A gente trabalha muito por lote. Então a gente já vai criando algumas conversas... " Olha, a informação aqui ta um pouco distorcida, precisamos atacar um pouco mais esse lado, então a gente trabalha a interação, pra informação vir mais alinhada é com indicador.

GEN: E a gente vem de uma fase agora de transição também né.... Então até novembro, finalzinho de novembro, a gente tinha duas coordenação, uma coordenação ENgenharia de Produto, e uma coordenação APIUNA de engenharia de manufatura, então a gente aboliu uma coordenação e absorvemos tudo.

Pesquisadora: Tirou um nível...

GEN: Tiramos um nível, pra integrar.

Pesquisadora: Ficar mais rápido, mais direto.

GEN: Mais rápido, mais direto. Ter mais agilidade

CMP: Ter mais alinhamento. Hoje existe um alinhamento com uma engenharia, e às vezes não chegava pra essa, e vice versa.

Pesquisadora: Dava um telefone sem fio...

CMP: Dava...

GEN: Agora é direto

CMP: Hoje as mesmas pessoas criam um canal com a criação, e essas mesmas pessoas criam um canal com a engenharia

GEN: E evitava também aquela coisa de disputa, e os indicadores... " os meus indicadores..." agora é os nossos indicadores, então todo mundo defende junto

Pesquisadora: Diminui conflitos pessoais...

GEN: O papo é o seguinte...agora somos nós também.

Pesquisadora: Tamo junto...

CMP: Agora temos um canal mais direto...

Pesquisadora: eu ia até perguntar pra voce, se voce tem, imagino, alguma sugestão de como melhorar essa comunicação

GEN: É isso que acabamos de fazer, é integrar. A criação tem que ter muita visão de fábrica, o que que eu posso, o que é possível fazer...

Pesquisadora: O que é possível fazer...

CMP: Nossa intenção é condicionar eles também, a ter essa visão

GEN: Você tem que tentar realizar o sonho delas, o máximo possível

CCQ: Versus custos também né

Pesquisadora: Vocês ficam ali tentando encaixar...

GEN: Mas isso nem sempre é possível né... Mas vezes você tem que mudar a proposta pouco né, mas que não interfere tanto no visual do produto, então aí é negociação. Certo. Então a primeira peça do protótipo, eu digo não gostei disso aqui, então tem que refazer. Mas tem muita coisa que já é de praxe, que já é, comum né, entao isso não tem mais não. Quando você parte mais pros elaborados ai as vezes o trabalho é um pouco mais delicado.

CMP: E a gente trabalha muito com padrões, então todo item novo a gente já faz um ensaio, antes de sair reproduzindo, e a gente já determina os padrões, olha, tem uma licença de produto novo, tem uma modelagem nova, tem algo novo, tecido novo, então a gente tem uma série de

procedimentos que já nos condiciona, e já nos direciona no momento da transição da proposta com a viabilidade do produto aqui pra fábrica. A gente tem todo esse canal bem desenvolvido.

Pesquisadora: Casos que vocês já ficam de olho, que é possível que de problema, alguma coisa assim...

GEN: QUando desenvolve os novos tecidos e malhas, principalmente, nem todo tecido dá pra fazer qualquer produto, vamos dizer, a esse cara aqui não funciona pra esse tipo de tecido aqui.

Pesquisadora: Por mais que venha na criação uma indicação, vocês já sabem que...

GEN: Isso....as vezes tu queres um vestido com um caimento maravilhoso agora tu pega um tecido, testa, e tu ve que não funciona,

Pesquisadora: Não tem como..

GEN: A quando eu botar numa criança ela vai sentar vai se encostar na parede e vai puxar os fios todos,

CMP: A gente sinaliza quais são os impactos

GEN: A gente faz teste de vestibilidade, teste de conforto, teste de resistência, solidez, tem que testar tudo...

Pesquisadora: Claro...

CMP: É muito difícil a gente dizer que não pode, a gente mostra os impactos, aí eles assumem ou não assumem. Uma outra coisa que a gente trabalha muito é proximidade então toda informação que gera uma informação lá na produção, de algum possível problema, a gente já vem trazendo isso e tratando direto na própria criação.

CCQ: GEralmente pega qualidade ou produção já vem de....

GEN: Já chega na fonte.

CMP: Aí já criando um novo padrão, isso aqui gera esse problema, registra e trabalha num outro sentido...

Pesquisadora: Legal...E entre, agora, vocês e as faccionistas, vocês tem alguma sugestão que possa melhorar, algo, não sei, essas pessoas que vão lá, e que são da Empresa 1, tem alguma....

CMP: Recentemente surgiu bastante oportunidade, uma questão aquela que eu vinha falando aquela que antes eles só olhavam o produto acabado, hoje não...

GEN: HOje eles acompanham o processo....

CMP: Hoje eles já vão no início da produção, eles já quando chegam um produto ele já procuram lá.

Pesquisadora: Já tem dúvida no início...

CMP: Já condicional a pessoa se faz sentido fazer aquele produto naquela facção ou não. Tem casos que até tira daquela facção e leva pra outra.

GEN: Antes tinha muita preocupação com a entrega....

Pesquisadora: Do prazo?

GEM: Do prazo, Entrega, Entrega, Entrega, Então os cara que eram técnicos estavam mais puxando a produção do que realmente atendendo. Algumas demandas, algumas necessidades, de produção, de melhoria, de método, de alguma coisa. Então hoje por isso que a gente transferiu as nossas inspetoras da nossa "E" pra eles pq elas também são técnicas e elas também têm condição de chegar lá no meio da produção da costura e dizer : "O, isso aqui vai dar problema, tem que dar uma olhada, cuidar com isso aqui, cuidar com aquilo lá, então já dá um norte pro faccionista. O terceiro ele já vai muito mais seguro produzir.

CMP: Uma atividade que a gente tem aqui constante com relação a faccionista, é que a gente tem o canal de atendimento, o telefone propriamente dito. Então ali a gente começa a registrar essas ligações e a gente começa a entender quais são as principais dúvidas, os principais acontecimentos e começa a criticar o processo. Será que a gente tá gerando a informação correta? Será que a facção não precisa de algum tipo de treinamento, será que a gente não precisa fazer a filmagem de uma certa operação com dificuldade, e mandar com antecedência, ao invés de eles gerar dúvida. Então a gente também tem essa linha...

GEN: E bastante informação eles tem né, a gente criou agora recentemente uma nova qualidade, que tem uma série de informações que são comuns a maioria dos produtos, certo?

CCQ: Principalmente padronizações né...

GEN: ISSo, padronizações. Ponto por centímetro, então não preciso botar em cada ficha.

Pesquisadora: Tá lá no manual...

GEN: Encontro de costura, certo?

CCQ: O que se tolera, o que não se tolera.

GEN: O que pode e o que não pode. O que eu quero receber, qual a aparência da minha camiseta regata? Porque às vezes você compra uma camiseta regata com uma cava toda franzida.

Pesquisadora: Uma maior que a outra...

GEN: Uma maior que a outra, então tá lá a foto do que eu quero receber. E dizendo o seguinte: Não pode haver franzido nas cavas, as vezes é preferível que ela esteja um pouquinho maior a medida com o visual bonito, do que dizer assim,

Pesquisadora: Que vai ser imperceptível...

GEN: É, do que você vai fazer dar a medida, mas ela franze. Então assim a aparência assim, tem bastante coisa pra ajudar nesse sentido. E alguns pontos de atencao que nao estao no manual. Que são...

CCQ: Particular.

GEN: Particular de um produto, a gente coloca lá trás na observação da FT. Observar né, cuidado tal tal tal. Tá la a observação pra eles poderem se programar la na produção.

Pesquisadora: Legal... Então acontece de às vezes mandar vídeo de alguma produção específica...

GEN: QUando é muito específica a gente vai lá fazer o treinamento, tem um mecanico nosso aqui , que é um aparelhista, um projetista de aparelho que se diz. Desenvolve aí os acabamentos os aparelhos novos, calcadores, então ele também dá assistênciia aos nossos accionistas. Nao to conseguindo fazer isso aqui funcionar essa máquina não funciona como vocês projetaram, ele embarca num carro, vai lá atender. Às vezes leva um técnico junto.

CMP: Nesse sentido a gente tem a equipe de engenharia e processos que também tem né, esse produto nao to conseguindo eficiencia, nao to conseguindo entregar um resultado, tô tendo muita perda. Tem a equipe de engenharia de processo que vai a campo, cronometra, se o método que está sendo...

CCQ: Filma né, numa facção consegue o tempo e a outra não, que aí está impactando na produtividade dela, então filma o trabalho e apresenta...

Pesquisadora: Pra ja ensinar... Acontece de faccionista vim fazer algum treinamento interno ou tal ou vocês irem.

CMP: Geralmente a gente que vai até eles

CCQ: É muito difícil eles virem aqui.

CMP: Geramos todo suporte...

Pesquisadora: E como você falou a princípio prioriza mais a qualidade e a beleza, aparência do que entregar exatamente no prazo, corretamente, não?

CMP: Os dois!

GEN: A medida no caso, quando eu falo de uma regata, a medida é importante em algumas partes da peça. A maioria né. Quando eu falo de uma cintura no quadril, não pode pifar.

Pesquisadora: Tem que entrar, tem que caber...

GEN: Num decote, não pode pifar. Uma camiseta básica se não entrar na cabeca nao entrou. Mas e se ele for um pouquinho maior, tá bonito? Nao tem problema.

CCQ: Não impacta na vestibilidade do produto.

GEN: É a vestibilidade

CCQ: Só que tem que ter um equilíbrio, a qualidade e o prazo de entrega. A gente também só não olha a qualidade, a gente tenta equilibrar os dois.

GEN: Eles tem um prazo de entrega. a ta na data deu problema no produto, vai atrasar. Vai resolver. Num é assim, to no prazo vou entregar qualquer coisa.

CCQ: Não, de qualquer jeito não.

Pesquisadora: Se não é recusado. E tem que....

CCQ: Se não reprova...

GEN: Reprova e entrega na semana seguinte.

Pesquisadora: E pras facções que tem esse selo de qualidade, conta a qualidade, conta a entrega no prazo conta tudo...

CCQ: SIM

Pesquisadora: E pras pessoas que trabalham aqui, como vocês, é mais interessante que tenham experiência já ou que tenham alto grau de instrução.

CMP: Existe as duas necessidades...

CCQ: Depende a vaga

CMP: Depende a situação que a gente se encontra também. Vai ter casos que a gente prefere evoluir com alguém que ja tenha conhecimento da metodologia da empresa, e tem casos que a gente quer dar uma inovada, a gente quer procurar novas oportunidades. Então a gente traz de fora...

Pesquisadora: E nas faccionistas, quando vocês vão buscar faccionistas novos, conta mais a fama que já tem no mercado, ou talvez tenha algum curso técnico de costura ou um curso profissionalizante ou até de graduação?

CMP: Hoje existe um método de homologação, existe toda uma cultura e é seguido através deste canal. Aí também é feito alguns tipos de testes...

CCQ: É analisadas as peças

GEN: Tem os primeiros lotes de produção, faz as inspeções, analisa... Então tem um trabalho ali porque assim ó, fui lá olhei gostei de ti, tu vai costurar amanhã pra mim, nao é assim.

CCQ: Não existe

Pesquisadora: Por mais que tenha qualificação, algum título...

GEN: TU vai buscar isso sim, tu vai buscar informação no mercado, mas o que comprova é as tuas entregas, as tuas primeiras entregas

CMP: Estas adequado às normas, hoje a gente tem várias normas

Pesquisadora: Primeira impressão assim no caso.

GEN: Nao da pra se levar pela primeira impressão...

CCQ: TEM que entregar...

GEN: Tem que entregar com qualidade, tem que estar com toda parte fiscal em dia, toda parte burocrática, tudo certinho. Tem que ter um certo controle. Os selos da ABVTEX. Tem que ter tudo.

Pesquisadora: Então vocês controlam toda uma...

CMP: Todo mês

GEN: Nao pode escapar uma vírgula, que pode vir a ser um problema pra nois.

CMP: As despesas mensais, de impostos, isso é tudo recolhido.

GEN: Primeiro que hoje a gente produz licenciado, produz outras coisa né, então tem que tá todo mundo com a ABVTEX, quem pode produzir cada tipo de produto, porque não é todo mundo que pode produzir...

CCQ: Pela questão dos licenciados.

GEN: Pela questão dos licenciados, muitas coisas às vezes é só interno.

Pesquisadora: Pra nao ter problema... E até a questão assim, de qualidade pra quem trabalha, pra quem costura, vocês também verificam. Como que chama.... A qualidade do posto de trabalho. Essas questões assim...

CMP: Isso serve de referência né

CCQ: Geralmente todos nós temos a ABVTEX né, então por eles ter esse selo eles tem que garantir, se nao tem menor de idade, a facção garante, até se faz alguma auditoria alguma coisa assim, a área de contratação. Só que se a facção tem esse selo, ela tem que garantir.

GEN: E ela pode perder o selo da ABVTEX, porque eles fazem auditoria e eles observam um todo né, desde estrutura da facção, as condições de trabalho...

Pesquisadora: Então a Empresa 1, não tem que necessariamente cuidar disso por causa do selo da ABVTEX

GEN: Mas assim, a gente sempre tá de olho..

CCQ: Monitora os selos

GEN: Quando a gente fala, trabalho infantil, trabalho escravo, isso nós estamos em cima

CCQ: Não aceitamos

CMP: O próprio técnico que visita constantemente faz a liberação, ele já tá de olho

CCQ: Se vê alguma coisa ilegal

CMP: Todas as facções tem q mandar todo mês as vias de imposto, todos as guias quitadas e também a cada 6 meses ta acontecendo auditoria. A tá tudo lá as guias....

CCQ: Folha de pagamento tá em dia...

CMP: O maquinário, as estruturas, como que funciona. É feito uma série de análises.

GEN: Controles...

CMP: Controles...

Pesquisadora: Voltando um pouquinho mais aqui dentro, como que funciona o processo de tomada de decisão. Quando vocês tem alguma coisa diferente, algum problema. Tem diferença de decisões táticas, do dia a dia e decisões mais estratégicas, como é que funciona?

GEN: As táticas do dia a dia quando se fala em qualidade, ou em qualidade ou em produção?

Pesquisadora: Qualidade e produção...

GEN: Isso assim , a questão de entrega quando se fala em produção, a própria manufatura tem o controle disso, então a gente nao se envolve em nada, nessa parte quando se fala em engenharia, eles têm os prazos de entrega,tem a área de pcp que controla junto com eles, então eles definem a melhor forma deles fazerem todo esse processo, se tiver que tomar alguma atitude...

Pesquisadora: Se tiver que devolver um lote...

GEN: Tudo com eles,

Pesquisadora: Ali interno, tem que resolver, não tem que passar pra outro setor.

GEN: Tudo interno, eles sabem as datas de entrega, eles já enxergam tudo que eles tem pra receber, se vai atrasar algum tecido, se vai atrasar alguma malha, e já tão com tudo isso na frente. Eles já tem a programação lá pra frente. Só que tão acompanhando o aqui e o agora.

Pesquisadora: Pra fazer chegar certinho...

GEN: Pra fazer acontecer, se eles começar a olhar, só vai faltar tal tecril, já aciona compras, e já começa a rodar, pra prevenir.

CMP: A gente também como engenharia, presta valores de parametrizadores então quando a gente cria coleção já existem vários pontos de atenção, da nossa capacidade então a gente mede tudo isso através de médias de volume, e quantidade de vezes que aquele item aparece nos produtos, então a gente faz essa reunião de concessão junto com a fábrica, pessoal de pcp, então ali a gente já sinaliza, vamos ter mais apliques, vamos ter mais bolsos, então tá estourando aqui nossa capacidade, então eles criam lotes, a gente tem períodos, a cada coleção é de tal mes a tal mes, existe casos que eles pegam esses meses e antecipam um lote, pra poder demandar essa capacidade enxergando aquele nao vai ter algum afeto.

Pesquisadora: Se é uma peça mais complicada tenta antecipar.

CMP: Isso a gente trabalha a produção num modo geral.

GEN: Eles trabalham com semanas, cada linha de produto tem um ***. Esse produto é de 4 semanas, esse é de 6 semanas, esse de 7 de 8. Quando pega um elaborado cai la dentro das 8,

9. Daí tem as... Ele tem que ser cortado antes, pra entregar depois, e aí aquele que tem menos semanas de entrega pode ser cortado depois, porque ele vai entregar junto ou antes.

CMP: Os parametrizadores determinam os produtos que devem ser cortado primeiro também devido a complexibilidade, que é o que o GEN fala né, e os outros é porque vai ter muita produção, muita demanda né. Que então quando tem muita demanda daquela mesma operação...

GEN: Pra não gerar gargalo na fábrica né

CMP: isso, então a gente tem os pontos de atenção de gargalo,e a gente monitora isso já quando tá desenvolvendo a peça,

GEN: A criação já enxerga isso né, quando ela desenvolve ela vê a capacidade minha da área. Comecei por pregar bolso, então 6 máquina de pregar bolso, então tem uma ociosidade hoje, poderia encher de bolso, só que lógico, aí é custo. Custo do mercado hoje não ta aceitando muito...

Pesquisadora: Preferível ter a máquina ociosa que...

CCQ: Isso..

GEN: Bordado, temos 3 máquinas. Terceirizamos um monte. Então aqui, opa, ponto de atenção. A, mas legal aqui pode estourar porque eu tenho bastante terceirização. Em cada processo a gente observa...

CMP: Esse é um ponto, onde vamos dizer, que a moda lança. Então, depois de abordado está em evidência, amanhã é o bolso.

GEN: Ta quase mais pra hoje a fábrica se adequar cada vez mais a demanda necessária. Se o mercado tá comprando eu vou produzir o que ele tá comprando. Então às vezes tu tens que correr atrás. Nao da pra dizer o seguinte: A estampa tem esse limite aqui, eu não vou fazer. Eu digo assim: Eu to vendendo bastante estampa, minha estampa não consegue fazer ó. Para de desenvolver a estampa.Não posso falar isso.

Pesquisadora: Não tem como.

GEN: Então faz, que eu tenho que dar um jeito de produzir. Então nesse sentido também é bem controlado.

Pesquisadora: Vocês sentem que de alguma forma possa ter uma decisão que seja tomada mais unilateral, que venha de cima pra baixo? Que vocês tenham que lidar?

GEN: As vezes pode acontecer, as vezes é aquela questao: vocês decidem para eu não ter que decidir. Se eu tiver que decidir eu já sem o que tem que se fazer. Mas dar oportunidade pras pessoas também delas opinarem e fazer o que deve ser feito. E muita vezes vem de cima, tem que fazer isso é pronto.

Pesquisadora: Tanto dar a oportunidade da pessoa resolver como mostrar....

GEN: é que na realidade, quando tu entregas tudo pronto, é muito fácil. Como é que tu desenvolve as pessoas? Cada um é dono do seu pedacinho. Cada um tem a sua responsabilidade. Delega com responsabilidade, tu não delegas e esquece da pessoa. Tu tem que estar acompanhando ela.

Pesquisadora: Dando apoio e suporte...

GEN: Apoio e suporte... Tirando dúvida. Nao tem problema, a gente tá aqui pra isso.

CMP: E na solução, que a gente sempre fala, a gente sempre foca na solução do problema, mas a gente não esquece de fechar a torneirinha lá pra não pingar mais o problema, sempre trata aqui, e a gente atua na causa raiz, não fica procurando nomes. Qual é a situação que gerou o problema. Resolve, esse caminho nao funciona, vamo achar um caminho que funcione.

CCQ: Mesmo que não seja da nossa área o problema, vamos lá negociar, com a outra área.

GEN: A empresa é uma só , se eles estão perdendo, nós estamos perdendo juntos.

CMP: Essa é uma filosofia bastante utilizada. A gente pensa na EMPRESA.

CCQ: E é uma política que tem sido bem aceita na área. Principalmente na produção.

GEN: Quem não quer ajuda? E como é bom alguém vem pra me ajudar e não pra me encher o saco, ou brigar comigo.

Pesquisadora: Sempre focado na solução de conflitos.

GEN: Às vezes sempre tem conflitos, estresse. Mas para, pensa e depois volta, e conversa.

Pesquisadora: Então vocês sentem um clima de confiança entre a empresa e seus funcionários.

CCQ: Sim, Isso é bem importante.

GEN:Sim. Com certeza. Por isso que nós somos a décima de Santa Catarina

APÊNDICE E - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GERENTE DE PRODUTO - EMPRESA 2.

ENTREVISTADA: GERENTE DE PRODUTO - GP

TEMPO DE EMPRESA: 17 ANOS

Pesquisadora: Então, primeiro a gente tem umas perguntas que são mais gerais como eu te falei e algumas outras mais específicas! Então primeiramente gostaria de saber sobre missão, visão, valores, histórico da empresa, todas essas informações mas institucionais assim, se a empresa tem uma política de divulgação e se esse conteúdo faz parte do dia-a-dia de quem trabalha.

GP: Sim, a empresa tem missão, visão, valores, é, e valores, e um propósito também, que ali tu não pergunta mais tem um propósito também, então ele é sim divulgado em todos os materiais, representações que a gente faz, para o público externo e para o público interno ele é, é até uma regra a gente ter ele inicialmente, o material, é, corporativo né, já contempla isso e como regra né, seria sempre o início, a gente já fez isso, o início de uma reunião repassar todos eles, então hoje a gente já não faz mais em todos porque é um negócio que já está bem mais...

Pesquisadora: Sente que já está incorporado?

GP: É, já está bem mais presente assim, mas sim, a empresa tem sim e todos os materiais trazem isso né, missão, visão, valores e propósito.

Pesquisadora: Legal! E, você até começou a me falar ali das marcas né que são quatro marcas, queria saber como é o trabalho nessas marcas, tu já me falou que elas são separadas né?

GP: É, nós temos hoje duas gestões, a gente já teve em algum momento quatro gestões porque nós temos quatro marcas infantis né, então, também vinculado com nossa missão e visão né, então, de focar mesmo no vestuário infantil, então, hoje nós temos uma gestão de produtos ligado às marcas [marca 1] e [marca 2] e uma outra gestora de produto que cuida de [marca 3] e [marca 4], nós duas e a gestão de marketing estamos ligadas à uma diretoria de marcas. E essa diretoria de marcas responde para o presidente.

Pesquisadora: Ah, isso que eu ia te perguntar também, da questão da hierarquia, da estrutura. Não sei, se tu quiser já responder, já pular para essa parte, se tu puder detalhar mais como funciona a hierarquia da empresa em geral e daí dentro do teu setor também...

GP: Para o presidente... É, nós fizemos uma mudança recente, então nós temos, nós tínhamos dois níveis de diretoria, hoje nós temos um nível de diretoria apenas.

Pesquisadora: Ficou um pouquinho mais enxuto.

GP: Mais enxuto, isso, exatamente, então essas diretorias respondem para o presidente, embaixo dessas diretorias estão os gerentes, gestores das áreas específicas né, falando aí direto de marcas né, então nós temos o presidente, o diretor de marcas aí abre dois gestores de produto, um gestor de marca e o próprio diretor acumula também a área de experiências que é uma área nova na empresa, então está contratando a série [marca 1], algumas coisas mais voltadas para inovação de mercado, que isso eu não tenho como abrir muito, mas aí acumula junto com ele, junto conosco nas áreas de criação, então, abaixo da gestão existem, é, nós não temos uma, um cargo de liderança formal, nós temos lideranças técnicas que são as coordenadoras de estilo, então abaixo de mim tem a coordenadora de [marca 2] e a coordenadora de [marca 1], uma coordenadora criativa que dá as coordenadas de criação pra essas marcas, garante que tenha essa unidade né, e junto com elas tem estilistas, desenhistas, auxiliares e, então assim, diretor, gerente, coordenadoras, estilistas e desenhistas no mesmo nível, auxiliar de estilo que faz mais a parte, ajuda na parte técnica, códigos, enfim...

Pesquisadora: Desenho técnico, essas coisas?

GP: Desenho técnico a estilista faz, mas um pouco mas para os *inputs* em sistema e vem com essa auxiliar de estilo né? Uma parte de códigos, o que é bem técnica mesmo e mas mecânica, e organiza as peças, separa para catálogo, esse trabalho um pouco mais manual né. E nós temos na área também um auxiliar administrativo que ajuda a mim e a todos, então faz a parte dos controles, pagamentos, as nossas despesas, compra de materiais, um trabalho mais administrativos, preenche os formulários, nós temos um analista, é, de inteligência de mercado que é nosso suporte, então meu braço direito também com a parte mais de planejamento numérico e resultados, indicadores...

Pesquisadora: Aí ele não fica muito dentro desse...

GP: Ele é mas independente né, ele está como par assim de estilista mais ele não...

Pesquisadora: Ele transita entre os níveis.

GP: Exatamente, exatamente, então dá pra dizer que ele é um par de estilista mas ele não tem reporte pra coordenação, ele tem reporte direto comigo né, então é a parte mais numérica, mas de inteligência de performance e de estratégia né? Que dá todo suporte para a área criativa né? O ideal é a combinação dos dois né?

Pesquisadora: Claro! E vocês tem um desenho desse organograma definido?

GP: Nós temos, mas isso a menina do RH poderia te dizer se pode ou não passar, não sei te dizer, mas tem sim!

Pesquisadora: E dentro dessa cadeira de liderança que tu me falou, como que é a tomada de decisão ali dentro? As estilistas podem até certo ponto alguma decisão estratégica ou é mais tática ou tu se refere à diretoria?

GP: Tá, eu diria que a gente tem algumas diferenças né, até pelo posicionamento das marcas e estratégia que tem por trás de cada uma delas e a representatividade de faturamento de cada uma delas. É, traduzindo isso né, na [marca 1] e na [marca 3], é, não vou dizer, não é que tenha uma autonomia maior, mas um pouco mas de independência porquê são marcas mais de consumo mesmo, de demanda, então assim, tudo claro é muito pautado assim, ninguém toma muita decisão sozinha, é, a gente tem fóruns estruturados para discutir planejamento, para discutir tendência, para fazer aprovação de coleção, então tem todo, vários momentos que a gente tem essa participação coletiva, mas claro, vem sempre a proposta da área de produto.

Pesquisadora: Sempre vem de cima o direcionamento...

GP: De cima... hã... conjunto assim, né, gerente de produtos com a inteligência montam uma estratégia, com a coordenadora de estilo que faz viagens, faz pesquisas, então vem essa, da nossa parte né, uma proposta de coleção de precificação, de demanda né, de divisão de marcas para o mercado e tudo mais, no entanto ela é sempre válida, então nunca é uma decisão que a gente toma sozinha, então a gente faz todo o estudo, toda proposta mas antes do crivo final a gente tem um, alguns fóruns para discussão disso com a diretoria. É, falando de [marca 1] e [marca 2], mais de [marca] especialmente como é uma marca, é, é a marca mais estratégica aqui da empresa, nosso maior valor de marca, a gente tem um envolvimento inclusive da presidência e algumas discussões conceituais de posicionamento, bem mas estratégicas, não muito no produto, então, ela é mais ainda mais, talvez colaborativa seja a palavra né. É assim, são mais partilhadas.

Pesquisadora: Envolve decisões da ge, da hierarquia mas alta?

GP: Isso, exatamente, assim, em estágios mas prévios, então toda discussão que a gente faz alguma mudança, seja de posicionamento de preço, ela não fica só entre a diretoria e gerente, ela escapa para presidência também, porque, claro, tem impacto em várias frentes, então, é, em outras, basicamente todas as marcas a gente tem também envolvimento com a presidência, para discussão, é, mas em [marca 1] mais aprofundada. Não é só na estratégia em si, mais sim na estética do produto também, até para a gente manter né, manter, continuar crescendo, sendo desejada, enfim, tem todo um trabalho grande ali por trás né.

Pesquisadora: Já que você falou que tem toda essa questão de decisão unificada, começo, quando tem algum entrave, algum problema, com que é a política da empresa? Alguém é apontado, responsabilizado, como funciona para solucionar esses problemas e já entrando, como é o clima de confiança nos funcionários, na empresa assim.

GP: Assim, que nível de, que tipo de problema?

Pesquisadora: Digamos, alguma venda que foi menor que o esperado, maior que o esperado ou de aceitação de algum tipo de produto ou de problema com algum posicionamento.

GP: Certo, é que eu te perguntei porquê aí depende do tipo de problema né? Assim, sempre tem alguém que precisa ser, se envolver e trazer um parecer e uma solução né? Se não a gente também não evolui né? Então quando é específica de produto, de, enfim, uma parte de desenvolvimento que não fluiu conforme a gente imaginava que, não fechou preço, não, enfim, não vai atender a expectativa aqui como o design imaginou é uma, é, uma autonomia totalmente nossa, minha, dos coordenadores, da equipe assim, a gente dá um direcionamento para buscar aquilo que a gente precisa. Quando a gente fala de uma parte de qualidade, técnica dentro da fábrica vem também as soluções por lá, realmente só sobre aquilo que não tem mais jeito...

Pesquisadora: Que não deu para resolver mesmo...

GP: Nem para a esquerda nem pela direita, nem para cima nem para baixo, ou pontualmente vamos ter que decidir uma coisa diferente, então assim geralmente se virar dentro do espaço né. Quando a gente fala de não venda, quando a gente fala de estratégia que não deu certo, aí tem várias formas de discussão assim, a gente precisa realmente esgotar bastante, a gente tem uma reunião semanal que a gente chama de demanda né, então a gente senta e olha a venda da semana anterior e aí saem várias frente né, tem que ir mais para o mercado, tem que buscar aqui, tem que buscar ali, vamos olhar concorrente...

Pesquisadora: É bem livre para cada um sugerir o que entende que deve ser considerado...

GP: Sim, nessa reunião de demanda por exemplo, nessa reunião, nesse fórum semanal tem que é mais abrangente, que é esse de demanda, que acompanha a venda semanal ele envolve gerentes e diretores né, e aí depois tem um que é presidencia e diretores né, mais geralmente alguns *inputs* vem né, claro que assim, são discussões diferentes né, presidente e diretoria vai em um nível né, a gente da demanda tem outra abrangência e a equipe também tem outros né, porque assim, quando você vai conversar com alguém da área de criação vai conversar dos resultados, mas assim, como somos muito grandes, tem outras frentes na equipe de vendas, e commerce, a produção, enfim, essa unificação da comunicação nesse nível não tem...

Pesquisadora: Até porque é muito grande né?

EP: E eu acho que não tem condições de fazer isso né? Mas tem vários fóruns né, temos, a gente inclusive enxugou alguns porque senão fica uma coisa muito...

Pesquisadora: Divaga demais...

EP: É, muitos fóruns para muitas coisas, gasta-se mais tempo em reuniões do que de fato solucionando, então a gente deu uma enxugada forte nesses fóruns, ficamos com poucas mas com mais efetividade neles.

Pesquisadora: Legal! E aí perguntando um pouquinho mas sobre a questão quantitativa das marcas: quanto que é produzida para cada uma, tu tem essa informação? E tu já me falou que a [marca 1] tem maior, é, valor de mercado né?

EP: Os números assim exatamente de todas as marcas eu não tenho, mas o que eu posso responder aqui é das quatro marcas que a gente tem [marca 1] e [marca 2] trazem 60% do resultado da companhia, é, [empresa 2] cerca de 35% e [marca 4] é bem pequena mesmo, no sentido de tamanho, de coleção mesmo, é um produto mais de combate e ela não é tão pulverizada quanto ela precisaria ser, ela é para ser uma marca muito pulverizada que ainda está engrenando, então ela é mais recente, mais ou menos dessa forma está constituído nessa...

Pesquisadora: Isso questão de resultado em valor?

EP: Em valor, em peças daí é semelhante também, na verdade é um pouco menos de proporção de peças porquê aí a gente tem diferenças de posicionamentos de preços, então quando a gente vai para volume de peças a [empresa 2] não chega a ser igual [marca 1] e [marca 2] juntos assim, mas ela é maior do que uma das marcas sozinhas né, porque ela tem mais profundidade, ela é uma marca mais pulverizada, só que ela tem um preço um pouco mais competitivo, então a gente tem a [marca 3] como marca de entrada mesmo, a empresa 2 como marca de custo-benefício e [marca 1] e [marca 2] com posicionamento um pouco acima, mais premium de mercado.

Pesquisadora: Entendi, e, quanto dessa produção é feita interno, ou feito com fussionistas locais ou feito como você falou com fornecedores do exterior e se tem alguma parte da coleção que é comprada pronta de alguma outra fábrica, como que vocês planejam essa, quanto que é e como que se planeja, o que é feito de cada jeito?

EP: Bom, nosso planejamento, a gente tem, mais ou menos uma matriz e *outsourcing* de produtos que a gente sabe que são competitivos aqui na fábrica internamente né, então parte de malha, produtos mais básicos a gente direciona para interno né. isso dá em torno de 70, 75% do mix das marcas.

Pesquisadora: De todas elas pensando em conjunto?

EP: Isso, é muito parecido a proporção entre elas, mas colocando, exceto a [empresa 3] que é 100% interna, né

Pesquisadora: Ah sim, é mais básica né?

EP: É mais básica, tanto empresa 2 quanto [marca 1] e [marca 2] tem em torno de 30% do planejado da coleção né, por exemplo, se a gente fizesse essa referência, 30, não é cravado o número né, porque depende da característica de produto.

Pesquisadora: Por estação deve mudar um pouquinho né?

EP: Exatamente. Outono-inverno tem um pouco mais por conta das jaquetas, assim, o que a gente compra fora: o que a gente não tem no wall e nem competitividade de fazer interno né, não viabiliza, enfim né, então direciona pra fora. É...

Pesquisadora: Esse fora é confecções locais, tipo, facções e também produtos feitos externo?

EP: Este fora é a Ásia ou Brasil, só que não é facção de uma parte do processo, a gente monta ficha técnica e a gente compra o produto pronto, só que o design é nosso né, a gente não busca o design no mercado e troca marca, então a gente cria, busca referência de pesquisa, ah, às vezes se inspirou aqui mas troca, coloca nossa cara para o modelo e monta essa ficha técnica para se desenvolver lá fora. E aí compra o produto pronto, embalado com tag e tudo.

Pesquisadora: Já, é, compra de tecido, corte, tudo isso é fora? Costura...

EP: Tudo fora, isso, por exemplo, vou comprar esse produto e a especificação demanda que a gente vai receber ele na fábrica prontinho, então quem faz a compra do tecido, dos avaiamentos, tudo é o fornecedor, só que essa etapa tem vários, várias idas e vindas, ele submete o tecido à aprovação, a estampa a aprovação, a cor a aprovação.

Pesquisadora: Tem a comunicação e vai e volta até aprovar tudo?

EP: Isso, então vai aprovando cada componente e depois a gente prova um total e ele segue para produção e nos fornece embalado, produto prontinho que a gente junta com o nosso, então junto com a nossa coleção tem coisas que a gente produz aqui e tem coisa que a gente produz fora, mas no final é a mesma coleção, a mesma coordenação...

Pesquisadora: Unifica tudo?

EP: Sim, isso!

Pesquisadora: E essa comunicação de vai e volta, vai aprovando, tu sente que passar por ti né?

EP: Passa mais pela equipe essa do dia-a-dia né? Entre as estilistas e o comprador... Comigo fica uma parte dela que é a parte da negociação, do fechamento dos preços, da demanda, volume né, então a de, a aprovação da estampa, do tecido, da modelagem aí já é direto com a equipe,

com as estilistas e com envolvimento das coordenadoras também. Então esse trâmite é bem trabalhoso! O que é na China então, nossa, é bem complexo!

Pesquisadora: Isso que eu ia perguntar: como vocês fazem com todo esse processo de aprovação? Quando, imagino né, as diferenças do que é produzido externamente mais no Brasil e o que é externamente na Ásia afora? Como é?

EP: O processo é o mesmo, a gente submete para as aprovações da mesma forma né, a diferença é o idioma, a distância, a cultura e enfim né? Então a menina que vai conversar contigo também que também é a F., ela é do *outsourcing* e ela é compradora, então ela também está à frente do *outsourcing* lá né, ela é uma das compradoras junto com os analistas, então ela também faz negociação, segue lá e tem os analistas que fazem o follow com os fornecedores lá e a ponte entre empresa 2 e fábrica né, então eles recebem nossas informações, traduzem tudo para o inglês, vai pra lá...

Pesquisadora: Vai tudo em inglês?

GP: Isso, tudo em inglês, aí a diferença, claro, a grande diferença é o timing, então uma coisa que eu preciso desenvolver com, leva 6 meses né, entre a gente começar e terminar na China, em Bangladesh, na Ásia, enfim, é, no Brasil eu ganho tempo porquê é tudo mas rápido, não vai levar 60 dias para chegar aqui.

Pesquisadora: Então a emergência vai para o local?

GP: Isso! É, no entanto a gente, alguns produtos não tem no Brasil né? Jaqueta de nylon, tricôs muito elaborados também não se viabilizam aqui, então entre a matriz que a gente desenvolve lá fora também tem mais ou menos alguns direcionamentos para fazer, por exemplo, jeans, jeans dá para fazer no Brasil e dá para fazer na Ásia, então assim, a gente geralmente faz cotações, cai lá, né, alguns produtos a gente inclusive abre um pouco mão de margem até aqui no Brasil porque é mais fácil né, a gente tem um controle maior de sobras, porquê quando a gente faz importado você traz uma quantidade fechada, se vendeu tudo, se sobrou, se faltou, você não tem muito o que fazer né, aqui no Brasil a gente consegue controlar bem isso né, então os timings são outros né? Mas em relação à facção, é, eu sei que a gente tem alguma coisa de facção na fábrica, mas a facção até onde eu sei é um recurso que a gente usa quando a produção está tomada né, quando a gente não, enfim, quando tem uma urgência maior de pedidos, tem algumas facções de costura, de estampa, enfim, mas isso é só de processos né, uma parte da peça...

Pesquisadora: Essa coisa de receber a peça fechada...

EP: Não não, aí, isso aqui nosso, a responsabilidade é, por exemplo, da nossa fábrica no Ceará, mas quando a produção está muito tomada aí tem o recurso da facção né? Mas não é uma coisa,

até onde eu saiba, eu não tenho certeza para te informar isso né, de que é uma coisa que a gente tem sempre, não sei se tem facção sempre na, até a informação que eu tenho é uma válvula de escape.

Pesquisadora: Uma emergência?

GP: Isso!

Pesquisadora: E você começou a falar a questão do Ceará né? Como a empresa se divide entre Santa Catarina e Ceará e porquê que ela optou por se estabelecer no Ceará também?

GP: Bom, faz bastante tempo, até antes d'eu estar aqui, bastante tempo, foi bem pioneira a empresa lá né, então, enfim, ensinou e tem toda uma cultura lá bastante diferente, se adaptou e funciona super bem lá né, é, a opção acho que é custo né, sem sombra de dúvidas né, então...

Pesquisadora: Eu imaginei talvez uma questão portuária, será que interfere também por um lado?

GP: Tem bastante a questão de custo né e de mão de obra, as duas coisas, então aqui a gente tem uma mão de obra bem mais escassa né, porque a costura ela realmente é bastante manual né, aqui é mais escasso a população daqui, ninguém sai de casa com 18 anos e pensa “ah, vou ser uma costureira” não existe isso aqui, então a gente tem uma grande mão de obra e é um outro valor né, também é uma profissão que está sumindo né, que está diminuindo, então não tem muito porquê ficar muito forte aqui né? Já faz bastante tempo que mudou para lá e lá se trabalha muito na formação dos profissionais né, da fábrica, até porque a realidade é bastante diferente né, então essa decisão de estar lá e aqui a gente tem toda área têxtil né, a fábrica produz a malha, faz o acabamento e corta, então para lá vai cortado e lá tem estamparia, confecção, a estamparia é local, estamparia tem aqui também, então tudo que é mas maquinário ou mais tecnológico está aqui e tudo o que é mais manufatura...

Pesquisadora: Operacional

GP: Operacional está lá, então, e a parte administrativa que eu estou aqui tem a criação também, então está todo, nesse prédio aqui está tudo...

Pesquisadora: Entendo, então na questão da confecção mesmo, aqui não tem nada?

GP: É lá! Aqui a gente só tem, é...

Pesquisadora: Peça piloto?

GP: É, peça piloto, isso!

Pesquisadora: Entendi!

GP: Peça piloto e mostruário também, mas a produção é toda lá.

Pesquisadora: E daí com a peça cortada vai a ficha técnica? Vai a peça piloto...

GP: Isso, vai tudo, mas está tudo esquematizado, porquê interno é tudo sistematizado, a gente tem peça SAP, tem no sistema.

Pesquisadora: SAP é nome do sistema?

GP: É o nome do sistema, e o que é fora aí é uma ficha também, só que não tem sistema e você tem que fazer ela no softwar.

Pesquisadora: Vai por email? Como é a plataforma aqui?

GP: Vai por email e as artes as coisas mais pesadas vai pelo, transfer, enfim, a gente manda é por *link* assim, porquê por email não vai [risadas].

Pesquisadora: E acontece de ter alguma comunicação informal? Tanto entre vocês e o Ceará quanto vocês e a Ásia? Alguma coisa por WhatsApp ou alguma coisa?

GP: Tem, tem sim. Mas é, bom, aqui tem sim, é mais informal, o pessoal do *outsourcing* vai poder te falar melhor, porque às vezes eu...

Pesquisadora: Passa mais por eles?

GP: Passa mais por eles! Mas por exemplo, minha com a fábrica é, para perguntar “já saiu isso, tem aquilo” mas nada assim que, é só realmente por ser mais rápido mesmo né, porque quando é alguma coisa que precisa formalizar aí é realmente precisa ficar no email né.

Pesquisadora: E no exterior formaliza pelo email? E interno pelo SAP?

EP: Ficha, tudo o que é de produto, né, tudo de produto, de processo está no sistema, o que é, enfim, acordos que são feitos em reuniões ou algo assim, ou um processo, uma liberação novo aí é email, então por exemplo, produto, a forma de confeccionar, tudo, as etapas, as formas de produção, o tempo para fazer, os avaiamentos que compõe isso está no sistema, no que é produzido interno, no que é produzido esterno está no word ou excel, a planilha mesmo que eles mandam para o fornecedor e a formalização de alguma coisa é sempre e-mail, assim, existem conversas informais, existe telefone, mas coisas mais importantes precisam estar formalizadas né?

Pesquisadora: Entendi! E tem alguma coisa nessa relação, nessa comunicação que tu identifica como gargalo? Alguma coisa que prejudica?

GP: Aham, não, sempre tem! [risadas] Sempre tem, porquê a gente tem cinco coleções no ano e aí para deixar um pouco mais...

Pesquisadora: Desculpa, cada marca tem cinco coleções?

GP: [marca 1] e [marca 2] tem cinco, [empresa 2] e [marca 3] tem três né, então, mas entre cinco na vida real uma está na fase do mostruário, outra está na fase do desenvolvimento, outra está na fase da criação, outra está no planejamento e outra está na fase da venda, e aí vai abrindo

essa sobreposição, então assim, é, a comunicação por mas, volta e meia tem alguma coisa solta ali, então hoje eu sinto ela um pouco mais, é, truncada assim com as coisas que a gente faz fora.

Pesquisadora: Na Ásia?

GP: Na Ásia ou no *outsourcing* de uma forma geral né? Porquê acho que tem menos, não menos padrão, mas assim, ela está mais suscetível à erro né, porque ela é mais manual, está mais suscetível à interpretação então não tem, tem o fato da cultura e tem o fato, um, é, o fuso horário, então se eu respondi hoje a tarde é amanhã de manhã lá né, então se ele responder no final do dia, ou se ele deixar um dia para depois, dois dias eu receber, por que a gente está 11h atrás né? Então quando vê, para uma coisa, às vezes uma pergunta e uma resposta e uma...

Pesquisadora: Já perdeu uns três dias aí?

GP: É uma semana! Então é mais complexo, então tem, aí já tem algum *gapping* de informação entre as pessoas internas, né, isso se traduz errado, se encaminha errado, não posso dizer que errado, mas diferente para fora e às vezes leva 40 dias para a amostra vir e, ah, “faltou isso, não fizeram” e agora? Corre atrás né?!

Pesquisadora: Pode acontecer de alguma coisa ser consertada internamente? Alguma coisa que vem da Ásia?

GP: Na qualidade?

Pesquisadora: É!

GP: Sim! Acontece, por mais que a gente tenha inspeção lá, antes de mandar a gente faz inspeção aqui no recebimento a gente já recebeu, ah, está caindo o botão, ah, então tem que arrumar!

Pesquisadora: Tem que dar um jeito.

GP: Sim! Sim! Mesmo que você cobra isso depois do fornecedor, mas não vai mandar para o mercado assim! Tem que arrumar.

Pesquisadora: Também não tem como mandar de volta né?

GP: É, exatamente!

Pesquisadora: É, hã, é, já perguntei, queria te perguntar, acho que é mas importante aqui a parte do fluxograma, das etapas e da produção.

GP: O fluxograma da produção?

Pesquisadora: Como é que funciona assim, se tu tem uma visão geral, é, desde o pedido, da compra, como que é trabalhado esse pedido do cliente e aí isso vai pra criação, enfim, começa a criar e passa o pedido, vai para a produção e volta para a venda?

GP: Pode ser de uma forma mais macro, vou te explicar, porquê eu não sei alguns detalhes tá?

Como que funciona: a gente planeja a coleção, desenha a coleção né, é, válida, faz o fechamento

de preço e faz o lançamento dela, o lançamento a gente apresentar ela para os representantes, para os franqueados, hoje a gente tem alguns canais de distribuição né e aí começam as vendas. A franquia, a rede de franquia que a gente tem é uma venda mais direta, a gente está apresentando, eles vem até aqui, a gente faz desfile, enfim, e aí eles focam os pedidos né, daqui a gente já tem um *input* direto, um retorno direto, a troca direta, é um pouco mais fácil, mas isso representa uma parcela só do nosso resultado né, de 30% do nosso resultado mais ou menos, os outros 70% é venda multimarcas, que aí é com representante, e aí sim a gente está sujeito à transmissão dele de tudo aquilo que a gente pensou para as lojas de uma forma geral né e aí se perde...

Pesquisadora: Muita informação?

GP: Nossa! Por aí fica na mão de um...

Pesquisadora: Tem que fazer treinamento?

GP: Muito! E mesmo assim nunca é, para quem cria né? A gente olha aquilo e fala “nossa”, a gente faz vídeo de treinamento, às vezes a pessoa não entrega nem o vídeo! Nossa, enfim, temos oportunidade mil! Mas não sei se é muito diferente em outros lugares né, mas é uma relação mais complexa né?

Pesquisadora: É um intermediário, querendo ou não né? Acaba sendo né?

GP: É mais um intermediários né? Porque depois tem a loja e tem o consumidor final, então tem vários intermediários até chegar de fato em quem usa a nossa roupa né? A gente está um pouco distante desse público neste canal né? É, no e-commerce não, a gente tem uma relação mais direta, vai vender e vai entregar...

Pesquisadora: São realidades diferentes né?

GP: É, diferentes e esses multicanais são realidades diferentes, então, mas via de regra, entrou pedido aqui na fábrica, quando a gente começa uma coleção a gente faz uma programação inicial sobre demanda projetada, então faz uma previsão de vendas e tudo mais e começa uma compra de matéria prima, de fios, enfim, para começar o start da produção, mas a gente não produz 100% da curva que a gente desenhou, a gente produz um percentual daquilo, por que? Porque depois tem as entradas de pedido e a gente vai corrigindo esta curva, então é só para a gente não...

Pesquisadora: Começa a produzir antes de chegarem os pedidas para já...

GP: Com base em uma previsão de venda, e é sobre histórico, sobre aposta, enfim, uma série...

Pesquisadora: Estratégias, aquelas decisões estratégicas...

GP: Exatamente! E aí depois entram os pedidos e nesse reunião semanal a gente vai corrigindo a curva: ah, passou um pouco ou, vamos aumentar volume aqui...

Pesquisadora: Vai direcionando a produção?

GP: A gente não tem hoje como fazer a produção só depois de receber o pedido porque o timing ficou muito grande, então, uma coisa dentro da coleção que é feita na China, que é feito no Brasil, o que é feito dentro da empresa 2 por malha produzida pela empresa 2 e o que é feito dentro da empresa 2 com tecido que a gente compra de outras fábricas. Então só pra receber o tecido são 45 dias né, dependendo do fornecedor, tem mais o timing de produção, então a gente precisa começar antes. O que é China a gente compra quase um ano antes né, porque até, né, 90 dias de navio, então são 90 dias de produção e mais uns 60 de desenvolvimento e botar na conta, 180, sete, oito meses né?

Pesquisadora: Vocês preveem um tempo de gaping ali, se acontecer um problema...

GP: Sim, tem que ter, mas não dá pra ter muito se não, não, geralmente a gente não tem muito, a gente tem uma, duas semanas estourando, porque se não eu tenho que começar muito antes! Por exemplo, a gente está colocando os pedidos dos produto que a gente está importando para o inverno de 2019! E ele começou a pesquisa dele, foi feita em outubro de 2017! Mas a venda do outono de 2017 na loja de fato começou agora! Que está com esse calor, com esse sol aí...

Pesquisadora: Outono 2018?

GP: Isso! A gente não tem ainda, a gente fez a compra...

Pesquisadora: Vocês vivem em um portal de tempo assim...

GP: Sim, bem louco! [risadas]. Então tem umas apostas que a gente faz sem ter ainda o resultado no mercado né? Então, da coleção que está rodando né, então, por isso que falei são várias coleções e que dependendo do *outsourcing* que a gente está, além de estar cada coleção em um momento diferente cada, depende de cada, é, se eu produzo interno também está em uma fase, se tem tecido que a gente compra de fora está em outra fase e se tem produto importado está em outro, porquê a equipe de criação está desenhando, por exemplo, começando a desenhar o outono inverno de 2020, não, 2019, inverno 19, a coordenadora está pesquisando primavera verão 2019, a venda está lá, mas o que é importado a gente já vai começar agora!

Pesquisadora: No meio da criação?

GP: Do outono inverno interno! Então vai, a gente vai fazendo essa administração de calendário que requer da gente bastante organização para poder administrar tudo! Cinco coleções, enfim! Mas aí entrando pedido na fábrica já tem, é como se a gente fizesse um volume inicial para dar os primeiros passos e depois a gente vai repondo e administrando conforme a curva de venda. Aí, enfim, entro da produção tem um fluxo né, depende da rota de cada produto, mais basicamente produz a malha, ou tem também um estoque de malha crua que aí tinge das cores que abre a demanda, corta, vai para o Ceará, aí depende, tem estampa... Vai fechar,

inspecionar e faturar. Aí nesse faturamento a gente tem, é, calçados também e roupas né, mas temos também a fábrica de calçados.

Pesquisadora: Que também fica lá no Ceará?

GP: Fica lá no Ceará, mesma configuração: criação aqui e com outro gestor né? Mas é uma unidade independente né, então, mas pro cliente que compra não importa se ele compra da China, se ele compra, se ele escolheu calçado, roupa, ele comprou de nós, da empresa 2, ele precisa receber junto, então precisa ter essa sincronia no final.

Pesquisadora: Legal!

GP: Parece fácil, parece que dá tudo certo!

[risadas]

Pesquisadora: Super simples, imagina! Então, essa coisa toda complex, vocês tem uma gestão visual dessas informações? Um fluxograma mais geral de todas essas tarefas e daí depois de cada etapa?

GP: Um cronograma, um cronograma! [risadas]. O cronograma é o terror de todo mundo aqui dentro, mas tem, tem sim, agora todo mundo tem um impresso na mesa, um, dois, três, porque tem um de cada coleção e de cada etapa do processo, a gente está até discutindo para fazer...

Pesquisadora: Cada reunião é uma viagem no tempo né?

GP: É, “agora vamos falar dessa coleção”, então é pra esse, agora para ele, a gente tenta sincronizar em um só, então, mesmo que a criação faça uma parte de um processo, uma parte de uma coleção e tenha que fazer uma parte da outra... Mas a gente tem ele todo sincronizado, a gente até discutiu de botar ele bem grandão assim para botar na parede e deixar mais visual né? Então essa é uma coisa que a gente está fazendo agora para facilitar, mas ele não é inteiro, até dentro da nossa área pega desde a pesquisa até o lançamento da coleção né, porque depois as outras coleções da fábrica, né, a gente só pra conhecimento, porque não tem nenhuma informação sobre isso.

Pesquisadora: Oi!

[pessoa entra na sala e fala sobre o horário da próxima entrevista]

Pesquisadora: Mas então só queria te perguntar, é, tu estava falando do fluxograma do sistema, tem mais do sistema de vocês ali né, você acha que eu posso ter acesso à esse fluxograma? O mais geral, depois só o setor de vocês?

GP: O cronograma, a listagem das atividades com as datas para conhecer as etapas eu acho que sim! Eu não vejo problema, mas dou uma certificada antes de te mandar. Não sei se posso te mandar por email...

Pesquisadora: Pode ser mandado por email?

GP: Pode!

Pesquisadora: Vou anotar aqui! Qualquer coisa eu te escrevi perguntando tá?

GP: Posso pegar uma coleção assim, só vou confirmar direitinho, mais acredito que não teria problema.

Pesquisadora: Então eu acho que a gente conseguiu dar conta de quase tudo, eu ia te perguntar alguma coisa só sobre quando os produtos retornam, sobre a qualidade, mas acho que a gente já falou sobre isso.

GP: É falou mais geral, mas eu não tenho detalhes daí para te dizer como funciona, como procede, como destrincha com problema ou não, mas a V. vai poder te ajudar tá? Aqui nessa, é, a pessoa de qualidade da produção fica no Ceará, então a V. tem essa experiência né, mas ela vai falar do mostruário npe, que é o que a gente recebe aqui dentro.

Pesquisadora: Tá! Tu acha que teria como eu conversar por skype ou por email com alguém da qualidade de lá do Ceará?

GP: Acho que sim! Vou até perguntar aqui! É que a pessoa saiu, não sei exatamente quem é o nome da pessoa, mas eu posso perguntar e aí acho que por telefone talvez, mas tenho que explicar para eles.

Pesquisadora: Vou colocar aqui para te mandar um email, vou te mandar um email lembrando do fluxograma, cronograma também...

GP: Aham, na verdade está tudo dentro, tudo tabulado lá, aí ela pode colocar isso em forma de fluxo ou lista, a gente geralmente usa lista que fica um pouco mais fácil para a gente, porquê como é muito grande e tem muitas coisas fica muito mais complexo.

Pesquisadora: E lista vocês acham que fica mais fácil de ler?

GP: Hoje a gente usa lista né? Aham...

Pesquisadora: Lista, entendi! Então hoje a noite ou amanhã de manhã eu te mando um email!

GP: Faltou alguma coisa?

Pesquisadora: Olha, acho que a gente conseguiu conversar sobre tudo! Acho que foi isso! Se eu perceber que está falando alguma coisa depois revisando áudio eu posso te mandar um email?

GP: Pode! A vontade! Tranquilo!

Pesquisadora: Então é isso! Obrigada!

GP: A A. é estilista da [marca 2], ela tem uma companheira que é T. e tem também a estilista da [marca 1] né, mas a A. é bastante objetiva, então acho que ela consegue te ajudar.

A.: Fiz parte da [marca 1] também

Pesquisadora: Ah legal!

GP: Então ela tem bastante, exatamente, consegue responder pelas duas né? Acho que ela, e tem uma visão bem completa do processo né? Então ela vai poder te ajudar!

Pesquisadora: Legal!

GP: Certo então?

Pesquisadora: Te agradeço muito! Esse é seu!

GP: Ok, vou deixar com o RH tá?

Pesquisadora: Vou pausar aqui...

APÊNDICE F - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESTILISTA - EMPRESA 2.

ENTREVISTADA: ESTILISTA PLENO - EP

TEMPO DE EMPRESA: DOIS ANOS E QUATRO MESES

Pesquisadora: Legal! É, vou deixar aqui pra anotar, então, as perguntas, assim mas geral, sobre missão, visão, valores, até propósito, a F. estava falando que tem, histórico, essas informações corporativas e institucionais são trabalhadas assim com vocês no dia-a-dia da empresa?

EP: É, eu tenho uma noção da forma como é comunicado o objetivo da empresa, até mesmo no dia-a-dia nas nossas conversas com o gerente ou com o CO da empresa a gente tem um pouco disso, mas não é muito focado em, tem algumas empresas que eu já trabalhei que ficavam mas naquela frase né, aqui não sei de fato...

Pesquisadora: Aqui não é tanto assim no dia-a-dia...

EP: Focado, isso!

Pesquisadora: Aqui não tem igual algumas empresas têm na parede, aqui não tem?

EP: Não.

Pesquisadora: Entendo! E então mais sobre o teu setor, da [nome de empresa], tua marca, como é o dia-a-dia de trabalho em geral assim? Como são as atividades que vocês fazem?

EP: É, isso é bem flexível, nosso trabalho como estilista, porque a gente não tem uma rotina fixa né? Então no momento eu estou desenhando as pranchas de outono-inverno, no caso é a coleção né?

Pesquisadora: Outono-inverno 2019?

EP: 2019, isso, então eu estou o dia inteiro ali desenhando prancha, eventualmente aparecem outras coisas pra resolver, é, fazer uma combinação de cor de estampa, resolver algum problema da coleção que já saiu mas que o acabamento não deu certo na prática, este tipo de situação que acontece durante o dia. Mas no geral segue um cronograma assim, agora eu estou desenhando, semana que vem eu passo por aprovação, depois sentar e fazer alterações pra solucionar o que não foi aprovado ou precisa de alguma modificação. Em seguida tem liberar croqui que eu pego aquele desenho que está feito e faço um croqui dele com todas as informações de malha, acabamento...

Pesquisadora: Um desenho técnico...

EP: Isso, um desenho técnico, um desenho mais técnico, e assim vai. Não tem uma rotina fixa não!

Pesquisadora: Nunca dá tédio? [risadas]

EP: Nunca dá tédio mesmo! Cada dia é diferente.

Pesquisadora: Sim! E como é a relação entre os funcionários? Tu sabe quantas pessoas trabalham no teu setor?

EP: No meu setor são, deixa eu ver, dois, quatro, seis, oito, dez... Doze, em média 15 pessoas por empresa 2 no total né?

Pesquisadora: Ah, vocês trabalham juntos? A criação é junto ou é...

EP: É separado assim, são duas estilistas pra [empresa] e duas pra [empresa], tem duas auxiliares, tem uma auxiliar em [empresa] e duas em [empresa], só que sobre a mesma gerência, então a gente se considera equipe.

Pesquisadora: Ah, o local é um só?

EP: Isso! O local é um só, no geral é 15, se você quiser eu posso dividir por marca também.

Pesquisadora: Ah, vocês trabalham juntos, só que as tarefas são divididas no caso?

EP: Isso!

Pesquisadora: E a relação entre os funcionários, assim mais pessoal, como é?

EP: Geralmente a gente tem um pouco mais de contato com quem está do nosso lado né, no caso eu com a minha stylist que é minha coordenadora direta e a outra estilista que trabalha do meu outro lado e a gente tem uma convivência muito boa ali, nós três, mas da equipe também tudo corre bem, todo mundo tem um bom entendimento de como e portar com o profissional e os limites também do pessoal, de convivência dentro da empresa mesmo.

Pesquisadora: É, e a hierarquia dentro do teu setor, como funciona? Quem responde pra que?

EP: A gente tem a primeira hierarquia que é a gerência né, que é a F. que estava conversando contigo, depois disso vem as coordenadoras que são responsáveis por estilistas e auxiliares e depois de coordenadora a gente está no mesmo nível hierárquico que é estilista, desenhista e auxiliar de estilo, a gente trabalha ali em conjunto.

Pesquisadora: Entendi, legal! E vocês tem um fluxo de trabalho bem esclarecido, vocês estavam falando de fluxograma, como um todo assim, vocês tem noção do todo do trabalho ou cada dia é uma surpresa, cada dia é um dia diferente, um pouco de tudo?

EP: Não, a gente tem um cronograma geral do ano, então a gente sabe que tem que entregar a coleção até tal data, começar o planejamento da próxima coleção em tal data e isso até o fim do ano já registrado, mas claro, de acordo com o que vai acontecendo isso vai alterando: adianta um pouquinho ou atrasa lá, mas cada um tem a função de acompanhar para não se perder,

porque também a coordenadora tem várias funções então ela não pode estar acompanhando o cronograma de cada...

Pesquisadora: A tarefa é individual?

EP: É individual, uma vez por semana dá uma olhada pra se certificar que todo mundo está conseguindo acompanhar, mas no dia-a-dia cada um tem seus cronogramas e suas entregas.

Pesquisadora: Entendi, então tu sente que tu tem bastante autonomia na questão do teu trabalho? Ou tu sente um pouco controlada assim?

EP: Não, não, me sinto com autonomia porquê eu sei meus prazos de entrega né? Então se eu estou atrasada no momento com a coleção de outono, vamos dizer, então eu sei que eu preciso vir no sábado ou que eu faltei um dia, então vou repor esse horário pra conseguir entregar na data que a empresa precisa! Isso acontece e vai partir sempre de mim, isso de preciso ficar ou está tudo tranquilo, posso até ajudar alguém às vezes, então isso é na nossa mão, mas claro, se a empresa ver que está com muito atraso eles direcionam outra pessoa para ajudar.

Pesquisadora: Dá pra remanejar a equipe, ajudar um, ajudar o outro.

EP: Dá! Quando eu fazia [empresa] que é a marca que tem um pouco mais de, de, casos de cancelar peças e ter que redesenhar, acontece mais que [empresa] porque é mais diferenciado né, então ali vez ou outra as meninas da [empresa] também vinham ajudar a gente.

Pesquisadora: Ah, até entre marcas pode acontecer isso?

EP: Até entre marcas, auxiliar ajuda, eu desenho a prancha, direciono qua tecido, qual acabamento, qual estampa e a auxiliar também tem essa autonomia de ajudar quando, com o conhecimento né, quando for necessário, então ela pega desenho que já está criado e vai montar ficha técnica, isso está acontecendo mais agora que está com uma estilista a menos na [empresa] e a gente também está bastante atarefada com a [empresa] e não está conseguindo ajudar a [empresa]. Então todo mundo ajuda todo mundo de acordo com a necessidade.

Pesquisadora: Legal! E...

EP: Só não conseguimos ajudar desenhista ainda!

Pesquisadora: Desenhista é mais complicado!

EP: É mais complicado, é específico.

Pesquisadora: E além de vocês da criação, quais são os outros setores da empresa que vocês tem a relação mais direta assim, com compras, com produção, como funciona entre os outros setores da empresa?

EP: Mais direta, a nossa função ali como estilista é estar conversando com todo mundo o tempo todo, a gente sempre fala que está em todas as áreas.

Pesquisadora: Meio de campo?

EP: Meio de campo, porque a gente faz *outsourcing*, estamos aprovando peças com eles, negociando se a estampa está boa, se não está precisamos melhorar uma estampa, então o relacionamento, fazendo prova também de produtos que vem de fora, modelagem também bastante, porque elas precisam a todo momento estar tirando dúvidas de acabamento, é, fazendo provas também de novas modelagens, especialmente [empresa] que cada vestido, cada babado tem que provar de novo, então no [empresa] é menos porquê camiseta a gente tem, é, a básica, tem a ombro caído, tem a alongada...

Pesquisadora: As modelagens já são meio padrão assim?

EP: Meio padrão, às vezes eu quero uma manga um pouco mais curta do que essa alongada, essa alongada uma manga com o ombro deslocado, algo assim, então eu falo “usar modelagem confi” que é o nome que a gente usa pra essa modelagem “porém aumentar manga 2cm”, a gente tem essas jogadas.

Pesquisadora: Você sugere as diferenças, então tu tem informações lá do setor da modelagem, junto, vocês pode...

EP: Isso, a gente vai sempre trocando informações, porquê só no croqui a chance de alguma informação se perder no caminho, ou ela ler mais não entendeu exatamente o efeito de caiamento mais fácil né, do que escrevendo no desenho, então tem bastante comunicação aí e analista de viabilidade que fala se é possível aquele acabamento que a gente vai usar vai ficar bom naquele tecido e ou sugerindo uma matéria prima, matéria prima até que não, mas um acabamento que fique com o mesmo visual...

Pesquisadora: Então esse é analista de viabilidade, ele é uma ponte entre vocês e a produção assim?

EP: Não, ela faz parte da engenharia, que aí tem estilo, engenharia, analista de viabilidade, cadastro, é uma parte antes da produção ainda, é cadastro, estampa também, e uma outra parte é a modelagem, então passa por toda essa rota: desenho, depois vai pra viabilidade pra ver se vai funcionar, se ele ficar dentro da margem de preço, se os acabamentos vão funcionar, depois vai pra modelista e aí ela faz a modelagem de acordo com o desenho, então passa por todo esse roteiro até a gente entender se a peça funciona no papel ou não, pra depois passar pro...

Pesquisadora: E da modelista pode voltar pra vocês ou vai pra tipagem, prova e aí tem uma última provação antes da produção, é assim?

EP: Ela, se deu tudo certo na margem, ela fez a modelagem e é um produto um pouco mais diferenciado, aí ela manda fazer uma peça, aí a gente avalia remendo da peça, a decoração, tudo em cor básica, nada final né? Só pra ver se atende aquilo de novo que a gente colocou. E ali pode voltar pra fazer mais uma prova e aí já faz a peça foto.

Pesquisadora: E, é, toda essa comunicação é feita mais de um jeito formal, de um sistema ou informação, talvez por e-mail, WhatsApp, como é que vocês costumam se falar entre, dentro da empresa.

EP: A maior parte do processo é por sistema, então eu tenho croqui que está na rede, eu tenho sistema SAPI que é tudo com código, código na malha, histórico que vai tudo escrito, qualquer alteração que tiver de acabamento, de modelagem fica lá, todo o histórico da peça, mas a gente nunca deixa só lá! Sempre tem a, preciso por telefone ou pessoalmente, que altere esse detalhe, ela vai lá, altera, passa o email falando que já fez, já cobra no sistema.

Pesquisadora: Entendi, então é meio paralelo, informal e formal.

EP: Todas as comunicações [risadas]

Pesquisadora: Pra evitar problema

EP: É, só uma geralmente não funciona.

Pesquisadora: E tu acha que é suficiente? Tu acha que, tem alguma sugestão, talvez alguma coisa que fazendo diferente pudesse melhorar essa questão da comunicação?

EP: A gente, até a gente tem uma reunião agendada com a modelagem pra acertar alguns pontos de comunicação que se perdem, então a gente tá enxerga hoje uma possibilidade de melhoria, aí no caso a gente vai reunir todo mundo desses setores que eu falei que é produto, modelagem e engenharia para falar como foi a coleção anterior, o que deu de errado, por que eu errado, se foi falha de comunicação ou se foi algum processo que faltou e começar a ajustar esses pontos, no caso pra dar um exemplo né: eu tinha uma camiseta que eu pedi um teste de prototipagem onde a gola teria que ser ribana dois por um, que é um pouco mais aberto e veio no 1x1, só que eu falei boca a boca né? Não registrei por email e a prototipagem só de cabeçote que a gente chama que é um cabeçote que não vai a peça inteira né, isso não tem croqui, então eu poderia ter escrito um bilhetinho mesmo ou passado um e-mail falando “olha, quero ribana dois por um, assim e assim”, mas eu fui entreguei na mão e falei “preciso de ribana dois por um”, né, e dessa mão que eu entreguei até chegar lá no protótipo essa informação se perdeu. Então como a gente vai ajustar isso? Ser feito um croqui base pra essa prototipagem? Ou vai ser registrado...

Pesquisadora: Talvez no e-mail...

EP: Pelo e-mail... Isso que a gente quer acertar, mas acontece sim.

Pesquisadora: Então vocês têm de tempo em tempo uma reunião pra dar um feedback e entender o que passou.

EP: Não é nem pré-agendado ou tantas vezes por coleção, é de acordo com a necessidade.

Pesquisadora: Vocês mesmo vão identificando...

EP: É, nesse momento a gente viu que está acontecendo alguns casos como esse em desenvolvimento aí que envolve modelagem, estilo e viabilidade, mas já aconteceu outros momentos de estamparia também, de reunir todo mundo “olha, essas estampas a gente tá pedindo amostra de cores e não está vindo, a gente está pedindo por email e não está vindo, tem que ficar cobrando” esse tipo de situação que às vezes acontecia, aí reunimos e agora no dia seguinte já está lá, porquê alguma coisa no processo mudou que fez com que ficasse registrado e não esquecesse esses pedidos de teste de cores.

Pesquisadora: Legal! Tu sente que talvez possa rolar alguma coisa, uma sensação de caça ao culpado quando acontece algum problema assim?

EP: Acontece, às vezes acontece, mais não é uma postura da empresa, é uma postura de algumas pessoas, então tem personalidades que são mais voltadas pra ver quem que fez e falar “olha, essa pessoa fez assim, tá errado” e outras personalidades vão para “olha, aconteceu isso o que a gente vai fazer pra mudar e melhorar esse processo” que é o que a gente está fazendo agora né? Não quero saber se a analista esqueceu de passar a informação da ribana para a prototipagem, eu também tenho parte de culpa nisso, sempre vai ter, nunca tem um culpado só em um erro, então o certo é ver o que aconteceu e tentar arranjar um procedimento e arranjar...

Pesquisadora: Uma solução!

EP: É!

Pesquisadora: Em geral o clima de confiança entre vocês da empresa, nesse sentido, como que tu sente?

EP: Também é bem pontual, a gente que está a mais tempo, eu estou a dois anos, o estilista está à dois anos e meio, então a gente já sabe com quem que a gente pode, é, pedir as coisas de boa que a pessoa vai fazer e vai fazer acontecer ou mesmo se esquecer vai falar “esqueci, mas já estou tentando resolver” e outras pessoas já parte pro “não, eu vou mandar isso por email que se eu não mandar por email pra ter isso tudo descrito” depois a pessoa vai deixar uma parte faltar e não vou ter como cobrar, não vai ser “eu esqueci de fazer mais estou resolvendo” vai ser “você não me passou” isso tem em toda empresa, em todo lugar e conforme a gente vai conhecendo cada personalidade, cada perfil de cada pessoa já...

Pesquisadora: É mais individual assim?

EP: É por perfil da pessoa.

Pesquisadora: Legal! E como que é pra você trabalhar, para as estilistas no geral com essa diferença do que se faz interno, do que se faz externo, é diferente criar para o que vai ser produzido lá no Ceará ou o que vai ser produzido na Ásia, na China e também a questão

de como esse produto volta, a evolutiva pra vocês, é diferente o que é interno e o que é externo?

EP: O que você quer dizer com devolutiva do consumidor?

Pesquisadora: Da qualidade, é, antes do consumidor, quando o produto volta para se fazer o controle de qualidade, você sente que tem alguma diferença? Queria saber assim, primeiro pra criar como é, se é diferente, e as informações que você tem de volta desses produtos quando eles voltam.

EP: Tem, até, desde o croqui a gente já sente diferença porque quando o produto é importado raramente a gente usa desenho criado do zero em mão, eles não conseguem entender, se eu desenho, mesmo uma camiseta mais básica eu preciso ter uma peça que eu fotografo e em cima eu vou simulando: quero simular um xadrez, ou simular um bordado, isso já é um ponto...

Pesquisadora: Um gargalo...

EP: Um gargalo que dá uma travada na gente, às vezes, nossa, tem que fazer um trabalho de ilustrador quase pra manipular uma foto que a gente encontra na internet e transformar cor, transformar acabamento e ficar o visual do produto final praticamente, manipulado em fotografia e também a forma de descrição é bem mais completa, porque aqui nós temos nossos processos internos que já é padronizado, só tenho que indicar, é uma forma diferente de cadastro né? Aqui é mais padronizado, lá tem que dar um pouquinho mais mastigado.

Pesquisadora: Aqui interno é pelo sistema e com eles, é, as informações são pelo sistema né? Que tu passa essas informações.

EP: Eu não, no caso eu faço só, na verdade até trouxe aqui pra te mostrar: essa é a prancha de criação, é a primeira parte do processo, quando eu desenho a coleção, então aqui é, não sei se ela comentou dos lifestyles...

Pesquisadora: Não, só das marcas...

EP: Então, cada marca tem os seus lifestyles que é de active é, urban, então esse é o loud e eu consigo mudar essa parte primeiro e quando é aprovado eu faço a ficha técnica que é o croqui com informação de bainha, de gorro, cadarço com bordado, estampa corrosão, todo esse detalhamento.

Pesquisadora: Se é bordado, se é implicado...

EP: Isso, depois eu passo para a auxiliar é ela quem disponibiliza no cadastro e quando é pra *outsourcing* tem isso aqui mas é mais pra aprovação interna, ah, não trouxe um croqui, que pena, aí depois a gente faz um croqui que é mais ou menos isso que eu faria... Ah eu tenho aqui de *outsourcing*, é isso aqui, se eu tiver isso aqui não vem nada disso!

Pesquisadora: Precisa da foto mesmo, só o desenho não...

EP: É, se fosse estampado teria que dar um jeito de colocar estampa simulada aqui em cima.

Pesquisadora: Olha só! Eles não conseguem muito interpretar desenho técnico então!

EP: Tem muita barreira de comunicação, entã o eles não falam inglês direito ou mesmo se fala é difícil entender os termos igual aqui e lá pra confecção né que é diferente de falar de algo mais generalizado né, tu está falando de um punho, de um acabamento, uma lapela, pra saber todos esses termos no entendimento deles é uma barreira grande né? Além disso tudo tem a barreira da língua.

Pesquisadora: Tu acha que a barreira é o principal problema ou uma coisa mais cultural, de fuso horário, não sei.

EP: Eu não consegui tirar uma resposta bem certa pra isso, porquê eu nunca fui pra lá e nunca cheguei a conversar muito com a *outsourcing* sobre essas barreiras, mais eu, na minha experiência, até já li uns emails que estava em cópia, tipo, deixa eu ver o que eles estão falando, até o nome eles criam um nome falso pra eles, porque a gente não consegue nem pronunciar o nome também. Tem o J. que na verdade não é J! Isso tudo é engraçado, eles vão falando de um, já tive um skype uma vez, foi bem difícil entender eles...

Pesquisadora: Porque o inglês não é língua materna de ninguém né?

EP: É não é nem nossa e nem deles, aí fica aquela confusão! Eu acho que esse é um problema e talvez o problema que eles são prestadores de serviço né? Então eles não têm a mesma visão que a gente tem de produto, de coleção, de moda e de moda no Brasil, então a modelagem americana é de um jeito, brasileira é de outro, a chinesa é de outro, então eles têm que atender todo mundo e eles vão fazendo né, se atender a gente às vezes atende, às vezes não, o que não atende a gente vai ajustando conforme vem o primeiro protótipo, aí ajuda, veio a segunda, prova a estampa, vai refinando até chegar na peça foto que é a final que aí tem que estar 100% ali, ou cancela ou tem que ter uma última alteração pra revisar.

Pesquisadora: E como vocês fazem essa comunicação dessas aprovações por etapas, é por email, é por skype, tem alguém que faz esse meio de campo?

EP: Não, é sempre pessoalmente, porque aí a peça vem a primeira amostra, a gente desce pra sala de prova, prova na criança, em seguida a gente sobe pro nosso setor e, aí...

Pesquisadora: Mas essa primeira amostra é feita aqui ou vem da China?

EP: Ela vem de lá! Tudo é feito lá, só manda, às vezes manda até a peça comprada de pesquisa e isso facilita muito, especialmente quando se trata de matéria prima, que eles saber toque, sabe gramatura, sabe quanto...

[alguém entra na sala, falam sobre o horário da transcrição]

EP: E, ah tá, a gente manda a peça de pesquisa que já facilita bastante mas, porquê eu estava explicando isso...

Pesquisadora: Sobre como é a comunicação entre vocês e a empresa lá da China, se tem meio de campo.

EP: Ah sim, e tu falou quando chega a peça né? Ah tá, é, primeiro manda a peça de pesquisa, compra aqui todas as informações e eles fazem um molde lá, fazem a busca de tecido, todas as opções...

Pesquisadora: Pra se encaixar dentro do que vocês pedem.

EP: Mandam umas cartelinhas de tecido pra ver se a gente gosta ou não, mandam junto já essa primeira peça de teste, geralmente ela vem bem errada, modelagem fica, às vezes a modelagem vem fora, às vezes a modelagem está na medida mas a curva não, se o gancho está no comprimento certo, mas ele está mais curvado pra fora, impacta completamente no visual né? Então esses truquinhos que a gente consegue saber na hora da prova, que só medindo a peça a gente não vai saber. Aí a criança vem aqui umas duas ou três vezes por semana pra gente fazer essas prova, tanto de interno quanto de *outsourcing* e dali vendo se a modelagem serviu ou não a gente passa para colocar a peça na mesa e ver se o tecido atendeu, se o acabamento está bom, se o botão veio certo, pra esse refinamento de...

Pesquisadora: Tanto externo quanto interno quanto externo?

EP: Isso!

Pesquisadora: E hã, na prática, as diferenças do interno pro externo? Os defeitos são geralmente os mesmos ou, no externo tu disse que tem mais defeito?

EP: Mais, aham! É que não é que tem mais defeitos, é que demora muito mais tempo até chegar no que a gente precisa, então na loja vai chegar com o tempo igual, qualidade de acabamento, invertibilidade, mas até chegar lá o *outsourcing* ele demora bem mas, porquê a comunicação aqui eu chego ali para a modelista e falo: aqui a curvatura, na hora ela já arruma ou, ah, esse avivamento está errado, na hora já passa um email, já pede para trocarem, a bandeira de estampa porquê eu não preciso fazer a peça inteira pra ver que a estampa está errada, se é uma proposta nova primeiro eu faço só uma linha, testo a cor e a estampa para depois produzir uma peça foto, então aqui acaba sendo bem mais agilizado e com chance mais reduzida de erros do que lá fora, mas a entrega do produto é igual.

Pesquisadora: Então acaba tendo que começar a produção antes que vai pra fora?

EP: Antes, bem antes, muito antes! Até porque tem todo esse vai e volta e cada vez que vai é duas semanas né? Se a peça não chegou certo, se está errado, preciso ver uma peça do tecido certo.

Pesquisadora: Para garantir que...

EP: Às vezes não consigo nem avaliar a modelagem na primeira vez e isso é um entrave bem complicado, porque aí volta o feedback, um dois dia para ter esse retorno para eles, aí eles vão fazer mais uma semana pra chegar até aqui mais umas duas semanas, então se a gente não tiver um bom timing pra desenvolvimento de *outsourcing*, não chega a tempo!

Pesquisadora: E como é planejar uma coleção que no final ela tem que ser única mas que começa um pedaço antes, outro depois, como é isso?

EP: É bem, no início quando a gente atende uma marca, como eu por exemplo, só fazia nacional, foi chocante porque eu tinha um cronograma bem por coleção, agora eu desenho isso, agora vou desenhar aquilo, e era no máximo duas coleções que eu trabalhava juntas né? Porque enquanto eu estava desenhando uma vinha a estampa e a aprovação da outra, nunca se intercalava muito, mas aqui é, devido ao *outsourcing* é bem mas, até pelo processo produtivo que é maior, tem, é, produção lá no Ceará gera uma preocupação maior que tem que ter. Então eu tô desenhando agora, semana que vem tem que ter planejamento do primavera, desenha o *outsourcing* de primavera, depois eu volto pra fazer croqui disso, mas eu to aprovando o alto verão, a gente está fazendo catálogo do verão passado, está, mas quatro coleções ao mesmo tempos.

Pesquisadora: É bem complicado pra gerenciar?

EP: Às vezes tu lembra “pera, mais o lounge do verão ou do alto verão ou da primavera”, tem que se localizar de qual coleção a gente está falando.

Pesquisadora: E tu tem alguma autonomia pra sugerir ou decidir alguma coisa que vai ser produzida interna ou externa, ou já vem decidindo, que tipo de coisa faz aonde...

EP: Vem definido mas o que é pesado como jaqueta jeans e ou peças muito elaboradas como camisas a gente quer uma camisa bem refinada, todo aquele peitilho com limpeza interna, com punho de abertura de botão, esses produtos mais elaborados é certo que é *outsourcing*.

Pesquisadora: Ah é?

EP: Eles conseguem trazer matéria prima bem melhor do que a nossa e aqui provavelmente ia ter, a gente ia ter que fazer, ia ter que limpar bem mais a peça pra conseguir um produto como esse né, uma jaqueta de nylon por exemplo.

Pesquisadora: Então as coisas que são feitas internas são mais básicas...

EP: Isso! Malha ou tecido, por exemplo, esse aqui é um blusão de pelo, mas ele por mais que seja diferenciado ele é um pelo que não tem zíper, é uma modelagem mas simples, o diferencial da peça é o pelo e bordado, então aqui tudo é malha, a gente trabalha com alguma coisa em lavanderia internacional também, mas claro, às vezes eu vejo uma camisa que estava

direcionada pra *outsourcing* mas eu lembrei de um tecido que eu atendi fornecedor que é super bacana que se fizesse interno também ia funcionar, desde que a gente eliminasse um bolso ou um acabamento que a gente não tem maquinário para aquele acabamento... A gente elimina, dá uma modificada no produto para conseguir fazer interno e aí a gente fica um pouco mais segura também, ter mais controle que aquele produto que é importante ele realmente vai funcionar, porque acontece muitas vezes da gente ter que cancelar porque o fornecedor não conseguiu matéria prima ou não atendeu modelagem ou não vai chegar a tempo, então quando é produto bem importante dá pra internalizar a gente faz isso. Eu já indico ali para a coordenadora que tem essa possibilidade.

Pesquisadora: E quando a empresa de *outsourcing* tem dúvida? Como que é feito essa comunicação? WhatsApp, por email, por...

EP: Por email ou telefone.

Pesquisadora: E tu sente que talvez falte um pouco de informação quando vai o lote, o pedido pra eles?

EP: Para o *outsourcing* ou para...

Pesquisadora: Para o *outsourcing*, pra China...

EP: Isso é algo que a gente reuniu pra discutir porque a gente quer entender mais a parte de desenho e decoração, qual a melhor forma para eles receberem, se é o arquivo todo fechado no photoshop ou se é com as escritas em inglês porque atualmente a gente pedia para a desenhista, ele fazia, mas colocava “aplique em malha” só que vai chegar na China em português e ninguém vai saber né, então esses detalhes que são um pouquinho mais refinados e a gente está estudando! Mas eu, agora assim eu não vejo nenhuma forma de melhorar esse processo, é mais as barreiras que eu te falei antes, é um entrave mesmo.

Pesquisadora: E tu conhece qual o nível de instrução, a qualificação das pessoas lá que costura?

EP: Não, não tenho nenhuma informação sobre a empresa que tem lá, a gente só sabe que eles são empresas que estão dentro de medidas de segurança, que, não é ABNT né, tem uma empresa que cuida disso.

Pesquisadora: Uma fiscalização?

EP: É, fiscalização, por exemplo, Zara, ela só faz em empresas que tem uma certificação específica, não lembro o nome agora, mas nenhuma confecção lá de fora que não tenha essa certificação que é, ah, o bombeiro viu que tem isso, os funcionários recebem mais que tanto, tudo isso, eles só trabalham com empresas que tem! E a empresa 2 também tem esse cuidado de...

Pesquisadora: Um controle nesse sentido.

EP: Só empresas que estão na certificação, até pra não ter depois, ah, trabalho escravo envolvido com o nome da marca né, porque pode acontecer, às vezes algumas marcas querem ter o menor preço mas não estão olhando para quem está, para a confecção que está fazendo isso, isso é um risco enorme para a marca, então a gente não corre esse risco, ou faz o possível para não, porque não dá para estar lá todos os dias.

Pesquisadora: Não dá pra ter controle total né...

EP: Como é em outro país...

Pesquisadora: E aqui dentro da empresa tu sente, talvez até na tua contratação a empresa dá mais ênfase para experiência ou para grau de instrução, tu sente o que?

EP: Eu acho que nenhum dos dois, eles avaliam experiência, avaliam grau de instrução, mas o que conta mais é o que tu tem de portfólio para a conversa e como profissional mesmo.

Pesquisadora: Um perfil?

EP: Um perfil de pessoa, então se eu, primeiramente o contato é currículo e portfólio, então gostaram do meu portfólio eles me chamam, tem que mostrar que, ah, minha comunicação com as outras áreas, com as outras pessoas que eu vou conseguir transpassar todas as ideias, que eu vou conseguir entender as ideias da stylist, aí faz um teste pra saber se tudo isso funciona mesmo e se enquadra no perfil da empresa, mas eu não acho que o fator principal, mas tem corrigindo um pouco, tem pra minha função precisa ter superior, então tem esse nivelamento de currículo.

Pesquisadora: E a empresa investe em cursos e formação dos funcionários?

EP: Sim, tem, o RH tem um programa que pela porcentagem, pela quantidade de funcionários tem que ter uma quantidade de funcionários fazendo curso durante o ano, então, ou que fizeram curso fora, ou que estão fazendo faculdade, eventualmente vem profissionais de fora dar palestra aqui dentro as pessoas se inscrevem e conta como horas de treinamento e mesmo workshop interno acontece às vezes, um desenhista vai dar um curso de aquarela, então as pessoas se inscrevem e é feito. Isso é bem mais esporádico, mas de vir gente de fora e fazer treinamentos também acontece bastante.

Pesquisadora: Legal, legal! Ah, acho que é isso! Só, no teu setor tu acha que existe a quantidade de pessoas trabalhando é o suficiente pra carga de trabalho?

EP: Pra [empresa] sim, para a [empresa] atualmente eles estão ali tentando ter três estilistas mais não, está meio difícil aprovar pela verba direcionada para as duas marcas e acabou ficando definido duas estilistas e uma auxiliar que vai estar diretamente com as duas, além da auxiliar que faz o cadastro né, então a [empresa] tem uma auxiliar a mais do que a [empresa] pela demanda ser mais, é, mais elaborada. É, como a gente está só com uma estilista hoje, porque

está em contratação não dá pra saber ainda se isso vai funcionar, mas eu acredito que vai, vai suprir essa falta da terceira estilista.

Pesquisadora: Entendi!

EP: Então no geral estamos com a quantidade certa.

Pesquisadora: Legal! Então acho que é isso, se eu lembrar de mais alguma coisa posso te mandar um email?

EP: Pode, pode ficar tranquila! Tem ali gravado né?

APÊNDICE H – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM MOSTRUÁRIO/QUALIDADE – EMPRESA 2

ENTREVISTADA: SUPERVISORA DE PROTÓTIPO, MODELAGEM, QUALIDADE DE TERCEIROS, DE MOSTRUÁRIO E UMA PARTE DE ESTAMPARIA (SP)

TEMPO DE EMPRESA: 16 ANOS

Pesquisadora: Primeiro, sobre visão, missão, valores, histórico da empresa... Essas informações são divulgadas internamente, são trabalhadas no dia a dia da empresa?

SP: Sim, a gente faz um trabalho bem forte. Inclusive, eu faço com meus subordinados. A gente tem como praxe antes de uma reunião formal com apresentação em PowerPoint os primeiros slides serem justamente a missão, a visão, um propósito também e depois os valores. Isso é em toda reunião. A gente até faz uma brincadeirinha de as pessoas falarem aos poucos, a gente trabalha muito para isso estar com a gente no dia a dia, não é só para falar na reunião. É nas ações, nas atitudes...

Pesquisadora: Incorporar...

SP: Isso, exatamente, para quando tomar uma decisão isso esteja sempre alinhado. A gente tem seis jeitos de ser e fazer, que são os valores – eles são bem abrangentes –, então não tem como ir na dúvida. Por exemplo, quando eu vou fazer uma avaliação de uma pessoa, vou dar um *feedback*, procuro pegá-los [os valores] e *linkar* com a pessoa e ver mais ou menos como ela se encaixa dentro e o que ela precisa evoluir. Eu não trouxe nenhum folder aqui, mas quando a gente o recebeu, faz uns quatro anos, [os valores] foram atualizados. Naquele folder tem: na empresa e na vida. De que forma que a pessoa pode tratá-los também fora da empresa?...

Pesquisadora: Entendo. Tem toda uma questão de perfil da empresa e de quem trabalha. Agora um pouquinho mais focado no teu trabalho: como é a relação do que tu faz aqui com o controle de qualidade que fica lá no Ceará? Tem bastante contato? Como é que funciona?

SP: A gente aqui em Santa Catarina nós recebemos os mostruários de terceiros. A gente faz o recebimento, a entrada de nota fiscal, a inspeção... A princípio a gente faz por amostragem – inspeciona, num lote de cem peças, vinte ou vinte e cinco. Se em uma dessas a gente encontrar algum defeito, a gente olha cem por cento do lote, até porque a EMPRESA 2 também tem um sistema de pagar para os fornecedores uma inspeção antes de embarcar, por isso que a gente não acaba olhando cem por cento do lote. Teoricamente viria já sem problemas. Rejeitando,

olha-se cem por cento. Os consertos, como é mostruário, a gente acaba consertando internamente. Quando não tem conserto é o ponto mais grave, que aí a gente tem que tomar a decisão se realmente manda para o representante ou não, então tem de tudo. Às vezes acaba mandando, e mandando uma informação, de repente uma cor errada ou uma coisa que não seja assim tão grave.

Pesquisadora: Pôr numa nota: isso está assim, mas não era para ser assim...

SP: Isso. Não é uma decisão que só a área de qualidade toma, é em conjunto com a área de produto e comercial. Mesmo que a peça não esteja bem certa, ele tendo a peça em mãos vai facilitar mais a venda do que ele não ter. Então, como as peças são importadas, a gente não vai conseguir ter outra peça para dar para ele no tempo que precisa. Todas essas análises são feitas. Aí a gente disponibiliza essa peça para a expedição para ela ir ao caminho dela, para ir para o representante para vender. O que a gente faz com o Ceará nesse momento? A gente tem um relatório em que registra as referências, tem uma série de informações que a gente coloca, o fornecedor, o lote, o tamanho... E a gente coloca as informações do mostruário, quantas peças foram inspecionadas, se o lote foi rejeitado e o motivo que foi rejeitado. Se é um motivo só ou mais a gente lista. Essas informações o Ceará tem para que quando chegue à produção ele já tenha a informação do que a gente já teve de problemas no mostruário.

Pesquisadora: O mostruário vem para vocês, ele não passa pelo Ceará?

SP: Isso, não tem nenhuma ponte com o Ceará, o mostruário vem para nós. A produção daí vai direto para eles, aí nós não temos contato com a produção. Essas são as informações que a gente entende que são importantes e pertinentes para eles já ficarem atentos pelo menos ao que a gente identificou aqui no mostruário. Quando a gente recebe o lote de mostruário, a produção já está praticamente toda pronta lá no fornecedor. Às vezes já está a caminho e às vezes ainda não embarcou, porque eles não fazem um lote para o mostruário e outro para a produção, o formato é um pouco diferente do que a nossa produção interna. Principalmente o que a gente compra de outros países é feito o lote já por completo. Então, se a gente identificou um problema no mostruário, faz o quê? Muitas vezes, se é um problema grave, a gente não libera embarcar as peças, ele tem que dar um jeito. Se está a caminho, a gente espera chegar evê o tamanho do problema, porque não tem muito que fazer também. Tem de tudo, tem uma costura às vezes falhada, tem costura torta, tem uma etiqueta torta, tem apliques caindo, diversos problemas. Claro que essa parte de qualidade com terceiros é mais difícil, tem toda a distância, tudo isso dificulta bastante o processo. Mas aí a empresa também tenta se...

Pesquisadora: ...Impor de alguma maneira.

SP: Isso. São cobradas as indenizações e tudo, só que o que eu digo é trabalhar mais preventivamente. Então essa parte de inspeção lá na fonte já é algo que nós não tínhamos e que depois começou a ter até pelo número de problemas que a gente começou a ter. Tudo isso foi feito para tentar melhorar e evitar que o problema chegue dentro da empresa, que já chegue tratado na origem.

Pesquisadora: E tu acha que ajudou significativamente?

SP: Ajudou, mas a gente ainda tem bastantes problemas, não é tão simples, digamos. Até porque nós importamos lá da China, de Bangladesh e de outros países. E muitas vezes não é só um problema de qualidade, é de modelagem, de medida, tem tudo isso. Às vezes a gente ao ponto de mandar o molde para eles, o desenho, onde a gente quer que mexa, a gente tem dificuldade de comunicação nesse sentido, porque é outra cultura, é tudo diferente. Às vezes a gente está falando A e eles estão entendendo C. E como é que funciona essa parte das medidas? O fornecedor recebe um croqui e uma tabela de medidas já com todos os tamanhos.

Pesquisadora: Esse croqui é o desenho técnico?

SP: Isso, com as informações. Aí é em cima disso que ele vai trabalhar. Se a gente quer uma camiseta, por exemplo, a gente coloca lá que tem que ter tanto de comprimento, tanto de medida de peito, por tamanho. Mas falando da modelagem, é uma área bem complexa. Às vezes quando prova, tem que saber onde mexer, onde ajustar para que dê o caimento, para que o caimento melhore. Às vezes só mexendo nas medidas não é suficiente.

Pesquisadora: Tem que mudar formato, molde...

SP: Isso. Mas tudo isso faz parte.

Pesquisadora: E o que tu sente que é a principal dificuldade da comunicação? É a cultura, ou é o fuso horário, a língua?

SP: Assim, para a gente que fica mais na ponta, digamos, a gente não chega a fazer essa comunicação diretamente com os fornecedores. Tem analistas que trabalham ali na parte de importação e tem os *fashion buyers*, que é a função da F. A comunicação é através dos analistas e dos *buyers*, a gente passa essa informação para eles, então isso acaba ficando mais difícil, porque é mais um atravessador. A gente passa essa informação para eles, que passam para o fornecedor. É que nem o telefone sem fio, quanto mais intermediários a comunicação vai se dificultando. Mas a gente procura estar todo mundo alinhado, os analistas participam das provas de modelagem...

Pesquisadora: Entre vocês a comunicação é para ser mais tranquila?

SP: E digamos que está mais à mão, a gente tem mais ação sobre ela, fica mais fácil. Se tem alguma coisa que não está funcionando, senta todo mundo, discute, vamos ver o que precisa ser melhorado e assim é feito.

Pesquisadora: E entre vocês é aberto, todo mundo tem abertura para vir conversar?

SP: Sim, aqui na EMPRESA 2 todas as pessoas têm bastante liberdade e propõem mesmo isso. É liberdade para sugerir, liberdade para colocar, tem que falar o que não está bom, se guardar para si ninguém vai adivinhar. A gente tem que sentar e discutir realmente, e isso acontece bastante. Falando da qualidade do mostruário, também tem a inspetora que recebeu – tenho essa inspetora que faz essa parte: se tem problema, ela já envolve os analistas aqui, aí eles fotografam, registram e passam para o fornecedor.

Pesquisadora: Você falou que supervisiona várias etapas... Tu tens uma informação visual, tipo um fluxograma de todas as etapas que passam por ti?

SP: Específico das áreas que eu cuido, não. Até porque vamos dizer que há outras áreas que vão fazer o complemento. Então a gente tem um fluxograma da parte de desenvolvimento, mas especificamente só das minhas áreas não, até porque vai ter buracos, as minhas não são essa, daí vai essa, daí vai essa... Tem outras que se relacionam entre si, a modelagem que se relaciona com a engenharia e está dentro da engenharia – nós temos um analista de viabilidade que faz toda a parte do custo, e depois vai para o protótipo, onde a gente corta e confecciona as primeiras peças, faz todos os testes. Aí volta para a modelagem, para validar, que depois volta para lá de novo para fazer a peça-foto e a peça-foto volta de novo para a engenharia, aí tem toda uma parte de validação de produto, uma parte de cadastro, é um negócio bem extenso que a gente faz em dois momentos: a gente faz a peça-protótipo e, num segundo momento, a peça-foto, que depois é utilizada para catálogo, para fazer eventos de *showroom*, desfiles, e como peça-piloto para fazer o mostruário em seguida.

Pesquisadora: Esse protótipo inicial não é tão completo quanto essa peça-foto?

SP: Ele não é tão completo mesmo. Às vezes ele precisa ser um tecido na malha certa, porém não vai ter decoração, só se o que está se querendo analisar é a decoração, aí tem que ter. Vai depender do objetivo desse protótipo. Na maioria das vezes é para avaliar a modelagem, às vezes um acabamento diferente que a gente ainda não domina; aquele *shape* de produto, naquela malha, naquele tecido, como vai ficar, para depois a peça-foto já ser mais assertiva.

Pesquisadora: E tu cuida também da questão da qualidade do que é produzido interno na EMPRESA 2?

SP: Aqui eu respondo pela qualidade das áreas que eu sou responsável. O Ceará tem uma estrutura um pouco maior de qualidade.

Pesquisadora: Como a produção é lá...

SP: Isso. No passado era aqui, aí quando começou a migrar e fazer toda a transição para lá é que a estrutura que era aqui ficou bem menor e lá é que tem uma estrutura um pouco maior. Aqui a gente tem, por exemplo, a Unidade Produtiva Têxtil, que produz as malhas e tem os analistas de qualidade. Vamos dizer que essa parte da qualidade ela departamentalizou, cada departamento responde pela sua.

Pesquisadora: Você fica com a parte de *outsourcing* e lá [no Ceará] fica a produção?

SP: Isso, lá tem o supervisor que responde e dentro da estrutura desse supervisor tem analistas de qualidade, tem inspetores. A mesma coisa o mostruário, que a gente faz em Santa Catarina tudo o que é feito interno, aí nesse mostruário tem esse mesmo formato: analista de processo e de qualidade. Então antes era uma estrutura, vamos dizer, que não era departamentalizada, e aqui em Santa Catarina foi definida dessa forma, porque a maior parte de produção ficou lá [no Ceará].

Pesquisadora: O teu setor acompanha quais informações são passadas pelo setor da F. e são mandadas para as empresas?

SP: Não, uma vez que a gente passou a informação para os analistas. Todo mundo aqui dentro tem sua responsabilidade, então o nosso é identificar o problema e informá-los, e a deles é fazer essa ponte com o fornecer.

Pesquisadora: Então vocês acabam não tendo contato com os fornecedores?

SP: Não. Às vezes acontece de a produção chegar ao Ceará e ter problemas, então eles nos envolvem aqui, isso eles fazem. A gente se comunica por foto, por e-mail, um monte de tecnologia nos ajuda nessa parte. Principalmente falando de modelagem e de qualidade também, às vezes vem para a gente bater o martelo aqui, porque muitas vezes ainda precisa envolver produto, quando é algo que pode ter interferência até na própria questão de produto a gente tem que aumentar a quantidade de pessoas discutindo. Se eles acabam liberando e não nos informam, a gente não sabe. Mas o procedimento é: tudo que estiver fora de tolerância – a gente sempre trabalha com uma tolerância, sabe que não tem processo cem por cento, que é perfeito –, então se ficou fora de tolerância eles têm que nos informar se isso vai ter impacto na vestibilidade. Às vezes, numa medida, dois centímetros podem fazer muita diferença. Aí a gente tem que avaliar. Se tem duas mil peças vendidas e fora de medida, o que a gente faz? Então a gente procura olhar para o lado de não ter impacto na vestibilidade, porque não adianta vender uma coisa que não vai vestir e a gente vai ter um custo maior porque isso vai voltar. Às vezes é tomada a decisão de liberar fora de medida, fazendo essa análise de não ter problema de vestibilidade, em outras é segurado internamente e não é liberado. Às vezes a gente também faz

de descer tamanho; se está fora de medida, de repente o 4 vai para 2, o 6 vai para 4, então a gente perde menos, mas são situações que acontecem. A gente tem que sempre perder menos, ter menos impacto negativo.

Pesquisadora: A comunicação entre vocês aqui e o controle de qualidade lá no Ceará, vocês a fazem via sistema? Você falou que tem e-mail, tem telefone...

SP: Até ano passado, a coordenadora de qualidade de lá vinha a Santa Catarina duas ou três vezes por ano, então sempre na agenda dela a gente sentava e discutia as coisas que estavam boas, o que não estava, não que ela tivesse responsabilidade sobre a qualidade aqui de Santa Catarina, mas é justamente o que nós temos de interação. Todo o nosso desenvolvimento é aqui e uma parte de produção é aqui, e outra é no Ceará. Então nós temos também um controle, isso falando um pouco das peças internas. O controle que o Ceará faz é de não conformidades, por exemplo, o cadastro: esqueceu de cadastrar um zíper, cadastrou o zíper no tamanho errado, ou na cor errada, faltou um pique na manga para distribuir, o painel não encaixou, acontece de tudo. Numa escala grande a gente tem vários problemas. Aí essas não conformidades são separadas por área, por problema, tem uma meta para cada área atingir, se ficar fora tem que fazer um plano de ação, tem que tratar aquele problema, porque tudo isso gera um impacto de não produtividade, que lá é a parte de confecção. Tudo que nós não fizermos certo vai impactar neles e depois volta para nós, porque não saiu eficiência, as peças podem ir com problema de qualidade para o mercado... É tudo uma cadeia que está interligada. Essas não conformidades a gente recebe numa planilha que o Ceará faz lá e preenche semanalmente, então todas as áreas recebem e a gente trata isso com bastante seriedade. Os nossos índices estando altos, a gente está prejudicando e não está permitindo que a confecção lá faça o papel dela. Tem também o outro controle que são as devoluções do cliente, a gente também tem meta para isso, são peças por milhão (PPM). São controlados confecção própria, assessórios e produtos de terceiros – e calçados também, que a EMPRESA 2 também trabalha com calçados. Todo mês é feito o registro de quantas devoluções a gente teve e os defeitos para que a gente possa medir, controlar e agir. Prevenir seria sempre o melhor, mas às vezes tem que tratar de apagar os incêndios já lá na ponta. O objetivo disso é justamente isso, prevenir. É pegar os problemas que estão aparecendo mais e ver se precisa treinar as pessoas que estão envolvidas no processo; se continuar fazendo sempre da mesma forma, a gente vai ter sempre os mesmos resultados. Mesmo quando funciona a gente precisa estar sempre se reinventando.

Pesquisadora: Isso é até uma pergunta que eu ia te fazer: a questão de treinamento, como que é a posição da EMPRESA 2, ela investe em cursos? Até talvez o pessoal terceirizado ela se preocupa em qualificar?

SP: Sim, essa parte fica ali com o pessoal do *outsourcing*, que eles têm o contato com os fornecedores. Internamente acontecem sim treinamentos, capacitações, aí cada área tem que entender qual é a sua demanda. Se eu tenho um problema lá com as costureiras, eu vou lá identificar o que é. Primeiro ver se é não pontual, se não é a pessoa, entender se ela está treinada, se ela tem algum problema, porque a gente sabe que ninguém vai fazer mal feito porque quer, então a gente tenta resgatar a pessoa, às vezes propor um treinamento prático, às vezes teórico, isso é feito internamente. Com os fornecedores, eu desconheço que a gente faça algum tipo de treinamento, é mais monitoramento e informações que a gente pode passar para ajudá-los a chegar ao melhor produto para a gente, da melhor qualidade. Aqui no Brasil, a coordenadora de qualidade do Ceará tinha (digo tinha porque a função foi ocupada por outra) como objetivo fazer visitas, ela ia inclusive à China visitar os fornecedores. Acho que até posso chamar de um treinamento, orientações eram dadas, quais são os nossos padrões de qualidade, o que pode, o que não pode. Aqui no Brasil a gente às vezes também compra de terceiros nacionais. Em Santa Catarina a gente estava tendo problema de medida e chegou a ir *in loco* e conhecer para saber se a gente poderia ajudar de alguma forma, porque a gente sabe que [terceiros] não dominam todos os processos e se a gente tem essa informação, se pode contribuir, por que não? Até porque o produto vem para a gente.

Pesquisadora: É uma prevenção, querendo ou não?

SP: Sim. Sempre com o objetivo também de conhecer o processo deles, conhecer os maquinários, de repente ali tem alguma coisa que só fazendo uma tabela de medidas atrás de um computador e recebendo a peça não é possível identificar. A gente também fez recentemente um trabalho com um fornecedor de meias e tinha um problema com ele. A gente passava uma medida e ele dizia que não conseguia chegar àquela medida, e a gente foi lá acompanhar o processo, foram feitas amostras e a gente traz para cá, mede, lava, faz testes de uso... Também, às vezes a gente estava querendo uma medida que não foi possível com os maquinários que ele tem. A gente tem que tentar entender se o que ele pode ofertar vai atender as nossas crianças, o nosso público.

Pesquisadora: E pode acontecer de ter que mudar um pouco a parte da criação para se adequar?

SP: Não diria nem só a criação, ali era mais a parte de medida mesmo, de meia. Porque a meia ela é bem elástica, então a gente passava uma medida dela relaxada, no estado normal, e ela tem que chegar ao alongado para vestir, principalmente a meia-calça, e ali que tinha um monte de problemas. Isso é exatamente comunicação, porque a partir do momento que a gente vai lá,

começa a discutir, começa a entender o processo deles e eles começam a entender a gente, isso tudo funciona melhor. A gente criou um padrão com eles e por enquanto está dando certo.

Pesquisadora: Está dando certo essa coisa das visitas pessoais?

SP: Isso, de pessoas-chave também, que podem contribuir. A gente tinha bastante problema dessas meias chegarem ao Ceará – estavam fora de medida e devolviam todo o lote. Isso parou.

Pesquisadora: Já é um avanço!

SP: É que a comunicação é tudo em todos os âmbitos da vida da gente. No trabalho não é diferente.

Pesquisadora: Por mais que tu não trabalhe diretamente na transmissão de informações para os fornecedores, tu tem alguma sugestão do que poderia ser melhor na comunicação, na quantidade de informações passadas?

SP: Na verdade, eu vejo que para a gente melhorar a qualidade dos produtos através da comunicação, talvez a gente teria que ter uma proximidade maior com os nossos fornecedores. Claro que quando a gente vai para a China isso fica mais difícil.

Pesquisadora: Montar um escritório...

SP: Até tinha, só que o volume que a gente importava era maior. Até por uma questão de custos, querendo ou não tudo isso custa dinheiro e tudo isso tem que reverter, né? Todo dinheiro investido, depois ele tem que retornar. Quando não acontece isso, acabam algumas coisas tendo que ser repensadas e feitas diferente. Não é só nessa empresa que acontece isso, é em todo negócio. Eu estou trabalhando também com fornecedores, só que é nacional, na parte de decoração: bordados, sublimação, alguns processos de estampa... A gente tem fornecedores e realmente é bem difícil de lidar. A gente tem problemas de entrega, cumprir as datas, enfim... Eu assumi aquela área em setembro e primeiro não tinha contrato com nenhum deles, era tudo bem solto, então o primeiro passo era a gente formalizar. Tudo bem, existem as conversas, só que a gente também tem que ter um respaldo, falando juridicamente. Então os contratos estão acontecendo agora. E eu entendo que a gente tem que se conhecer, não tem como funcionar o negócio se eu não conheço com quem eu falo pelo telefone, acho que isso é primordial quando possível, que nem aqui que é perto e a gente pode. Quando eu fui lá para aquela área, a gente estava com uma situação de atrasos muito grande e estava buscando um fornecedor para nos ajudar a fazer mostruário internamente, os lotes são pequenos, no máximo cento e vinte peças. E a gente tinha muita dificuldade, a gente trilhou uns dez, quinze fornecedores e a maioria não quer, porque nós fazemos o mostruário aqui e a produção no Ceará, então a gente tem que ser transparente e dizer para o cara que ele vai fazer somente o mostruário. Quando ele vai fazer a produção, aí OK, mas não é essa a nossa realidade. Alguns pegaram para fazer; fizeram dois,

três e não queriam mais. Outros com muito problema de qualidade – essa parte de desenhos nossos é bem complexa, são processos elaborados de estampa. E o que eu entendi de tudo isso? Que a gente precisa desenvolver um fornecedor. Não vai ter ninguém pronto para a gente. Então a gente selecionou um daqueles todos, que era o melhor, e o que a gente combinou: fazer visitas, o nosso inspetor de qualidade ir lá entender o processo dele, ver como estava fazendo, desenvolvê-lo para ele ficar bom para nós. Como se fosse uma célula nossa, só que ali do outro lado da rua, porque se não, não funciona. Isso também não é um trabalho que se constrói em um, dois meses. Isso leva um pouquinho mais de tempo e a gente está nessa luta. Agora está com alguns problemas com bordado, então também estamos na busca de outros fornecedores.

Pesquisadora: Desenvolvendo esse trabalho junto...

SP: Isso. O bordado tem qualidade também, mas tem entrega. Às vezes não é nem a comunicação que não funciona. Na região eles são os únicos que fazem esse processo de bordado e eles não fazem só para nós e peggam além da capacidade deles, por mais que a gente converse – eles já vieram aqui, semana que vem a gente tem mapeado para ir lá. Isso é fato: o cara tem vinte coisas para fazer e às vezes vai ganhar primeiro aquele que berrar mais. Eu ligo todos os dias. Se eu mandar a ordem para o cara e ele já está cheio, não vai funcionar. Principalmente os fornecedores com que a gente trabalha, eu vejo assim: tem uns que vão muito bem e tem uns que a gente precisa desenvolvê-los, trabalhar para o que a gente precisa em termos de qualidade e em termos de entrega. Aí entram os treinamentos. Quando o inspetor ir lá, o que ele vai fazer: ele vai entender se eles estão fazendo algo de diferente do que a gente precisa que eles façam e gente tenta entrar para melhorar e dar dicas do que pode ser feito de forma diferente. Isso é primordial, na minha opinião. Minha sugestão é isso, tem que ter proximidade, tem que ter conversa, tem que entender o processo dele também, o maquinário, muitas vezes. Quanto a gente está só falando atrás de um computador, de um telefone, a gente não enxerga tudo isso.

Pesquisadora: E como é difícil desenvolver isso com uma diferença geográfica tão grande.

SP: Exatamente. Até o nosso modelo de importação tem os agentes, que é mais um atravessador.

Pesquisadora: É para ajudar, mas...

SP: Às vezes não ajuda tanto.

Pesquisadora: Tu acha que quando tinha um escritório [na China] na qualidade impactava, vinha com menos defeitos as peças ou mais rápido de alguma forma?

SP: Eu acho que na questão de importação o que nos dificulta é que a gente troca muito de fornecedor. A gente tem outra variável que é levada muito em consideração que é o preço. Então os *fashions* têm que cotar com, às vezes, três fornecedores para ver. Daí é avaliado:

qualidade, preço... Muitas vezes, no desenvolvimento, a peça estava com qualidade e o preço ficou bom, então se escolhe aquele fornecedor, depois na produção não vem daquele jeito. São riscos que a gente corre. Só que também não tem como não trabalhar com risco, eu entendo que isso faz parte do jogo. Claro, se tem um fornecedor ali que ele sucessivamente tem problemas, não se trabalha mais com ele, se busca outro. Só que como também a parte de importado é comprada com muita antecedência, geralmente com um ano antes de lançar, até depois ter um efeito positivo nas trocas, isso demora muito tempo. Toda essa parte é bem mais complexa. Tendo escritório lá eu não percebo que teve tanta melhora na qualidade. Problemas na qualidade de terceiros sempre têm, vou dizer. Tem momentos em que está mais controlado e tem momentos em que eleva um pouco.

Pesquisadora: Depende mais deles, no caso.

SP: Isso.

Pesquisadora: Só para ver se eu entendi: talvez na sua opinião seria mais efetivo se tivesse mais constância de trabalhar sempre com os mesmos fornecedores?

SP: Isso aí, não trocar tanto. A partir do momento que também o fornecedor entende como aquela empresa trabalha, ele já sabe. Se você troca em toda coleção de fornecedor, você vai ter um trabalhão e às vezes nem chega a prepará-lo para te atender. Aí muda de novo, e assim vai. Não diria assim que a gente muda tanto, mas muda, porque não é só a variável qualidade que a gente tem que olhar, nem dá para olhar só isso. A gente tem que olhar o todo: tem que olhar o produto em si, tem que olhar o valor, tem que olhar o custo, a entrega, por isso que eles [os *fashion buyers*] cotam com vários e depois é definido de quem vai comprar.

Pesquisadora: Acho que uma última pergunta mais técnica, talvez: no controle de qualidade aqui e no Ceará, vocês têm uma tabela de referência de cada tipo de defeito que acontece para localizar e qualificar esses defeitos?

SP: Sim, a gente chama de PAQs. A gente tem normas de padrões e fisicamente a gente tem também. Por exemplo: desencontros de costura – está escrito o que é permitido e tem uma foto do que estaria liberado e do que estaria rejeitado. Então temos sim esses materiais e são até fundamentais, porque senão cada um vai fazer um padrão na sua cabeça e o negócio não vai funcionar. Aqui a gente tem um *software* de normas e procedimentos, então fica tudo salvo.

Pesquisadora: E aí esse sistema é igual para vocês e para o Ceará?

SP: Sim.

Pesquisadora: Esse sistema de avaliação tem alguma madeira de as terceirizadas e do outsourcing entender?

SP: Sim, porque a gente passa isso também.

Pesquisadora: Tudo é traduzido?

SP: Assim, na íntegra isso aqui eu desconheço, mas o padrão de qualidade que a gente precisa, sim. Isso era o acompanhamento que a M., coordenadora de lá [China], vinha fazendo junto com os agentes e inclusive nas fábricas. E essa parte de inspeção que às vezes é feita é contratada pela EMPRESA 2, é uma terceirização que vai lá e fiscaliza dentro dos padrões de qualidade que a gente precisa.

Pesquisadora: Então essas especificações de qualidade você passa para essa terceirizada, que só avalia, não necessariamente para a costura?

SP: Eu não sei te dizer hoje se isso chega lá na fonte, lá na origem, mas vamos trazer aqui para o meu mundo, que é onde eu tenho contato. Assim, se a peça não pode ter fio, vou passar para eles que não pode ter fio. Bordado – às vezes a peça vem com a marca do bastidor, então a gente tem que falar para eles que não pode. Isso tudo também faz parte da comunicação e se eu estou comprado o teu serviço, eu o quero completo, o que a gente acordou lá na negociação. Isso não sendo cumprido tem as implicações: a gente pode devolver para você refazer, ou eu faço e vou te cobrar, ou eu cobro uma indenização... Tem de tudo. Para os nossos aqui a gente está procurando botar no contrato o limite de tolerância de cinco por cento de malfeito, digamos. No que passar disso é cobrada a indenização. Se não, daqui a pouco a gente vai querer cobrar uma indenização e o cara vai dizer: “onde eu assinei que vou pagar isso?”.

Pesquisadora: Ficar no boca a boca não dá.

SP: Não funciona. Eu acredito que o que faz a gente ter uma ótima qualidade é ter pessoas realmente engajadas, comprometidas, porque senão nada dessa parafernália funciona. Como eu falo sempre: o inspetor de qualidade muitas vezes é o vilão, porque é ele que devolve, ele que é o ruim, mas na verdade tem que tratar é a origem, é quem faz, quem executa. Eu trabalho muito isso nas minhas áreas. A inspetora é um filtro, o dever dela é não deixar passar, mas tem que já corrigir a fonte, senão a gente não está tratando da raiz do problema, só está tratando a consequência. Aí a gente nunca vai chegar à qualidade que precisa. Sem falar nos retrabalhos, no tempo que perde. Sempre que tem alguma coisa que precisa ser retrabalhada, a gente está perdendo tempo, então não podemos ir por essa via aí que a gente não vai ter sucesso, não vai colher bons resultados.

**APÊNDICE G - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM COMPRADORA
OUTSOURCING - EMPRESA 2.**

ENTREVISTADA: COMPRADORA *OUTSOURCING* - CO

TEMPO DE EMPRESA: OITO ANOS

Pesquisadora: É, primeiro assim, nessa questão, é, da produção interna-externa, como a empresa decide o que vai ser produzido e o que vai comprar pronto?

CO: É, já vem, a minha área é *outsourcing* né, pra mim já vem delimitado o que vai ser produzido *insourcing*, que é na empresa e quais os produtos eu terei que desenvolver fora do mercado que é né, *outsourcing*, seja nacional ou importado, já vem delimitado que tipo de produtos e quais produtos desenvolve lá fora...

Pesquisadora: Ah, já vem, já vem...

CO: Já vem delimitado!

Pesquisadora: Legal! E, esse *outsourcing* é, na verdade, é, o desenvolvimento é feito aqui e a costura é feito fora?

CO: Exatamente, a gente recebe o croqui, tipo do produto que precisa, a gente faz a tradução dele pro inglês e essa tradução a gente envia pra fora pra começar todo o processo de desenvolvimento: cotação, envio de amostra, selecionar o produto, aí começa todo o processo de negociação, mas parte de uma criação bem da estrutura de produto, vem delimitado com a equipe de produto, “olha, quero este produto” e às vezes até com uma base de um produto original que é comprado de um produto de pesquisa né.

Pesquisadora: Entendi, então o eu setor é como se fosse uma ponte entre a criação e a produção externa?

CO: Exatamente! Exatamente!

Pesquisadora: Legal! Então como que é a comunicação entre vocês da empresa 2 e as confecções do exterior, assim, questões formal, informal, por alguns sistema, como é a plataforma que vocês usam?

CO: Praticamente, não diria 100%, mas praticamente tudo por email, então toda essa primeira fase de desenvolvimento que é envio das fichas traduzidas, envio da amostra que a gente acaba mandando por fedex, toda orientação é passada por email, já tem um padrão, um procedimento de como faz esse desenvolvimento mas ela é feita por email e depois que está definido e depois que tem a, “vamos negociar este produto com esse fornecedor” nós vamos até lá e lá fazemos a comunicação pessoal que daí é a negociação propriamente dita, pessoalmente com o fornecedor.

Pesquisadora: Então tem profissionais da empresa 2...

CO: Que vai pra fora, uhum...

Pesquisadora: Eles se estabelecem lá ou?

CO: Sim, fica lá um período à cada coleção e fazem a negociação lá fora, então normalmente, por exemplo, nós temos cinco coleções né, a primavera verão, a alto verão e a outono-inverno, a gente acaba juntando, fazendo o desenvolvimento do *outsourcing* direto, primavera-verão, alto-verão e outono-inverno juntos e vamos pra fora pra negociação três vezes ao ano.

Pesquisadora: Resume em três coleções?

CO: Acaba resolvendo em três coleções, então vai pra lá, negocia e faz todo processo de colocação de pedido e formalização dos pedidos.

Pesquisadora: E isso é separado por marca?

CO: Sim!

Pesquisadora: Cada uma é separado?

CO: É separado por marca e tem comprador pra cada área, mas não necessariamente vai viajar, quando a gente viaja e faz as negociações acabou unificando, acaba indo dois buyers ou um buyer, dependendo de como está a estrutura da coleção e qual o mix da coleção que precisa negociar, lá negocia-se tudo, volta pra cá e aqui é dividido entre áreas: empresa 2 tem equipe dela com o comprador dela e a analista dela, outros a mesma coisa. A negociação pode ser pessoalmente ou por email ou à distância por skype, então, existe também esse ajuste que não é 100% negociado pessoalmente! Alguns é à distância que a gente chama né. Mas a comunicação manda todo material pra eles, analisam, volta, a gente faz toda a análise...

Pesquisadora: E no total de informações, assim, inicialmente, lá na ficha técnica vocês tem um registro de tudo que precisa ser mandado?

CO: Sim, como a gente já tem um processo, um procedimento de tudo que precisa pra conseguir executar o produto em si a gente segue esse procedimento, se você quer que eu exemplifica um pouco e...

Pesquisadora: Por favor! Queria saber se eu poderia ter acesso ao que precisa ser mandado.

CO: É, então, assim o que primeiro acontece é que o estilista faz a criação do produto e esse produto a gente transcreve em uma ficha técnica exatamente como está no croqui só que transcreve ele em inglês informando que tipo de produto que é, qual a medida, qual cores que quer, enfim, todo o produto em si né. E se nós temos um produto original ora seguirmos como referência é enviado ou parte ele ou um pedaço para o fornecedor tenha referência, até do tecido, é, ou às vezes de um detalhe de costura...

Pesquisadora: Acabamento...

CO: Um acabamento, então a gente acaba enviando um pedaço disso pro fornecedor. Enviando para o fornecedor a gente pede as cotações né, analisa essas cotações e teoricamente, tudo depende da categoria do produto que a gente acaba fazendo, a gente seleciona três fornecedores pra nos mandar amostra e o que esse fornecedor precisa fazer, ele precisa transcrever o que está na ficha técnica em uma amostra que esperamos que seja tão parecida quanto a amostra original, por isso que a gente...

Pesquisadora: Dentro do que vocês mandaram...

CO: Exatamente! Então se o preço do fornecedor é trabalhável a gente pede uma amostra dele e ele tem lá um período pra ele fazer essa amostra e manda aqui pra empresa 2. A gente recebe todas essas amostras, compila todos os dados, com margem, com fornecedor, com quantidade, lote mínimo, todas as partes da negociação pra aprovar com equipe de produto, então assim, temos um produto, sentamos com a equipe de produto né, normalmente com a...

[alguém fala ao fundo, não compreendido]

Pesquisadora: Você é V. né? Ah, a gente marcou agora às três né? Tá bem em ponto e a gente está um pouquinho atrasada!

V.: Tá, vocês acham que vai até que horas aqui?

Pesquisadora: Acho que mais uns 20 minutos, 25 minutos...

V.: É? Então eu venho 15:20 pode ser?

Pesquisadora: Pode ser?

CO: Se tu quiser eu te ligo!

V.: Pode ser!

Pesquisadora: Obrigada!

CO: Então a gente apresentar todas as amostras pra equipe de produto e a equipe de produto já direciona qual elas têm preferência, a gente acaba comparando com o original né, então esse está muito mais parecido, gostei desse aqui, ou, o preço deste está muito caro, vamos para o outro que está mas barato, tentar melhorar a amostra, então a gente seleciona o produto que a gente gostou mais ou que tem uma margem melhor e com essa informação o comprador vai compilar toda informação para negociação e a gente vai lá pra fora no caso, ou faz por email em si que é, às vezes a gente pode fazer um ajuste no produto, hã, aí a gente vai ficar a questão de preço, de quantidade, formalizar a negociação que a informação é toda passada pro produto: volume de compras, é, se tem algum detalhe que precisa ser mudado, então esse direcionamento é passado pro produto também, por um filtro de produto.

Pesquisadora: E eles participam?

CO: Exatamente, até porque eles precisam aprovar, eles precisam dizer: “o produto, o protótipo está ok ou não está ok”, o que precisa mudar, o processo de negociar é esse. É, nós temos metas de margem também então tudo isso eu tenho que tentar lá fora redução de preço, tentar melhor matéria prima se precisa melhorar, construção, enfim, desenvolver o produto lá fora né, criar as arestas ali certinho do que o produto precisa, é, alinhar com o fornecedor, “é isso que eu quero” e fazer a negociação.

Pesquisadora: E essa negociação é por email...

CO: Ou pessoalmente?

Pesquisadora: Ou pessoalmente, tá! Legal!

CO: Feito isso a gente volta e começa realmente o desenvolvimento do produto com o fornecedor, não sei se tu quer que entre no desenvolvimento com o fornecedor?

Pesquisadora: Pode falar!

CO: Pode? Então a gente vem pra cá, olha, consegui esses preços nessas margens, o gerente dá o OK, F. pode tocar, é isso mesmo né, é, a gente coloca o pedido de compra e aí começa o desenvolvimento: primeiro o fornecedor vai mandar um size set, o que é um size set: são amostrar para a prova, então a gente, a, pega essas amostras e prova questão de modelagem, faz os ajustes e modelagem...

Pesquisadora: Você participa de todo...

CO: Eu tenho um analista que faz toda prova com a equipe de prova aqui dentro e com a equipe de produto também, então ela faz, é, essa interface com o produto e com modelagem.

Pesquisadora: Legal!

CO: Eles fazem a prova que é o size set e paralelo à isso eles mandam as aprovações, aprovação de cor se tem cor, aprovação de estampa se tem estampa, de avivamento, decoração, então tudo isso vai correndo junto tá? Aí o produto tá pronto, tá tudo aprovado eles mandam a peça que a gente chama de peça foto que é a peça que vai pro catálogo que a gente vai construir o catálogo e vai usar aquele material como um editorial...

Pesquisadora: Que é garantia de que o resto da produção vai vir igual...

CO: Exatamente! Então, ok, esse, essa peça foto está ok, pode produzir, é isso mesmo que eu quero, pode produzir, aí ele manda o mostruários pra nós e manda depois a produção; mostruário a gente usa pra vender né com os representantes e a produção é a produção propriamente dita! Então... É um processo...

Pesquisadora: Um monte de gente envolvida! Todo mundo decidindo, conversando junto...

CO: Mas eu tenho uma analista que faz toda essa ponte aqui dentro, ela faz a comunicação com o fornecedor, então ela transcreve tudo o que o produto quer, os ajustes de modelagem, os ajustes de produto de costura, acabamento, transcreve tudo em inglês e passa para o fornecedor o mais claro possível com imagem e descrição pra que ele entenda aquilo que a gente precisa e no caso quando ele não entende a gente tenta mandar alguma amostra física pra cópia. Então ou acaba fazendo aqui dentro, acaba pegando uma peça de referência pra mandar pra ele, pra ele ter uma referência de cópia mesmo.

Pesquisadora: E dentro desse processo todo o que tu sente assim que pode ser mais um entrave, mais um gargalo?

CO: É, a questão de como eles recebem talvez a informação, a gente tenta ser o mais claro possível, porque na verdade podem ter ruídos e mensagem: produtos que é uma coisa, aí eu, como *outsourcing* e minha analista entendemos e transcrevemos, então aqui a gente já pode ter uma perda de informação ou não né, porque dependendo da expectativa de produto e mandando pro fornecedor o entendimento que ele vai ter, então, se ele tem experiência técnica ou não, se ele entende da questão das premissas da marca, o que a marca precisa o que a marca não precisa, até né, ah, eles gostam esse jeito, desse acabamento, desse toque, assim, de realmente fazer a leitura daquilo que a gente precisa que seja feito e até se a gente está passando todas as informações necessárias, então, aqui realmente pode ser que tenham alguns ruídos de mensagem, de interlocutor mesmo né, que pode acontecer algum erro, alguns erros, que é isso que eu acho que pode acontecer, que mais, então assim, o que acontece, eu passo para o fornecedor, o fornecedor vai passar para um outro lá dentro, na China que é o cara realmente da fábrica, que é o cara do laboratório, então são várias pessoas envolvidas que a mensagem pode...

Pesquisadora: É um telefone sem fio!

CO: Exatamente! A mensagem pode chegar um pouquinho diferente lá.

Pesquisadora: E daí, do que tu vê de quando o produto chega ou nesse processo todo dos erros, tu sente que a comunicação é uma chave pra prevenir esses erros?

CO: É que na verdade a comunicação é essencial, então o quanto mais cuidadoso a gente puder ser melhor, mais, se o cara não entendeu ou não quiser entender ou, né, ele simplesmente anular aquilo que eu estou escrevendo não vai acontecer! Então precisa lá também entender que eu preciso que isso seja feito, então envolve parceria, isso envolve fornecedor, envolve outras coisas por trás que não vai ser a primeira vez que o cara vai entender 100% aquilo que eu estou pedindo! Então ele precisa realmente entender o DNA da empresa 2, por isso que a gente tenta sempre trabalhar com os mesmos fornecedores e desenvolver o fornecedor.

Pesquisadora: Quando mas ele conhecer mas ele...

CO: Exatamente, quanto mais ele conhecer mas fácil é, então ele já sabe o jeito que é, sabe o jeito que minha analista faz o comentário, então é muito mais fácil...

Pesquisadora: Uma questão de se acostumar e se adequar!

CO: Tem muito a questão de expectativa, de produto na criação do produto e quando ele acaba chegando no final, então tudo envolve o preço que pode ser pago, a matéria prima que pode ser pago, a modelagem que tem que ser feita...

Pesquisadora: Pode acontecer de ter que adaptar a criação...

CO: Exatamente! Isso acontece muito, acontece muito! Mas é com o consentimento de produto, sempre! Então quando tem algum problema desse a gente senta e olha, é isso, consigo fazer isso, não consigo fazer isso e se fizermos isso vai custar tanto. Pode ou não pode? Não vamos voltar pra, uma proposta comercial ou uma proposta mais barata, ou vamos com um produto mais diferenciado...

Pesquisadora: Ou muda de fornecedor... Pode acontecer?

CO: Pode, pode acontecer! Então assim, esse jogo existe tá? Da expectativa do produto para o produto que vai chegar no final, isso sim!

Pesquisadora: E vocês tem conhecimento do nível de instrução das pessoas lá?

CO: Não, não, é, como eu te falei, como eles acabam, ah, eles também têm um analista do outro lado que recebe a minha informação, lá eles ainda vão passar pra fábrica, vão passar pra outros setores que têm.

Pesquisadora: Acaba não tendo contato?

CO: Acaba não tendo contato com isso, a gente tenta passar todas as informações possíveis mas mesmo assim né, pode ser que não...

Pesquisadora: Pela tua experiência, talvez, essa questão da instrução poderia fazer uma diferença...

CO: Eu não sei porque eu indo pra lá, mesmo eu falando inglês talvez não adiantaria, precisaria de um interlocutor junto comigo traduzindo pro chinês, traduzindo pro bangla, enfim pra esse país que eu estou porque como eu estou no local e eles têm a língua local deles então depende muito! E é que nem a estrutura aqui na empresa 2: cada setor tem o seu responsável, tem o cara da estamparia, tem o cara do laboratório que faz o tingimento, tem o cara que faz a confecção, tem o tecido que vem de outro país, então tem muita gente envolvida! Então é difícil por exemplo eu estar presente ou alguém estar lá presente acompanhando todo esse processo.

Pesquisadora: Não tem como...

CO: Eu ir lá também, é são locais diferentes, como eu te falei, a matéria prima pode vir inclusive de outro país, então, né! Mais ajudaria sim se tivesse talvez alguém acompanhando, mas aí é questão de custos, de acompanhamentos, não sei se valeria a pena né?

Pesquisadora: Entendi! Hm... Então, deixa eu ver, acho que a gente já conversou bastante já, podemos... Sobre a ficha técnica e as informações que vocês mandam inicialmente, será que depois você pode me mandar por e-mail, tipo, tópicos do que...

CO: Eu posso te mandar uma ficha?

Pesquisadora: Pode, pode ser!

CO: Eu pego um exemplo qualquer de ficha técnica, ela vai estar em inglês, se for nacional ela vai a ficha técnica nacional, se for importada daí a gente traduzir pro inglês.

Pesquisadora: Posso te mandar um email pedindo?

CO: Pode!

Pesquisadora: Vou colocar português e inglês! Legal, um lembrete aqui. É, quando as peças retornam e elas tem alguns defeitos como é o protocolo de ação assim?

CO: Quando tu fala em defeito é defeito no desenvolvimento?

Pesquisadora: No, é, fisicamente na peça quando ela chega. Pode acontecer? Não sei, da produção chegar e estar com defeito, isso vem até vocês essa informação?

CO: Vem, olha, toda nossa produção vai pro Ceará, né, e lá no Ceará fazem inspeção e nessa inspeção acaba aparecendo defeitos eles acabam fazendo um reporte nisso “olha, encontramos tantos defeitos” quais defeitos foram encontrados, né, hã, enfim, o que aconteceu de problema de qualidade em um produto. Aí eu estou em cópia que sou a compradora e passa para o fornecedor também, então ele precisa passar as ações corretivas nos defeitos que foram encontrados...

Pesquisadora: A qualidade passa pra você direto e pra eles também?

CO: E para o fornecedor, exato, porque tem esse contato direto lá.

Pesquisadora: Eles também têm, entendi!

CO: Então o fornecedor precisa passar quais ações corretivas com base nos defeitos que foram encontrados e daí tem todo o processo, ah, se tem muito defeito eles acabam inspecionando 100% pra saber se realmente está tão ruim quanto ou se não está tão ruim assim, se realmente está ruim e passa dos percentuais que a gente tem delimitado, aí a gente faz a cobrança com o fornecedor, a gente faz todo o cálculo e faz a cobrança para o fornecedor ou em desconto de um pedido que já existe ou ele acaba tendo que fazer um depósito. Então é algo que a gente chama de não conformidade. Tem caso que a gente acaba perdendo o produto, porque ele vira segunda qualidade e não tem como vender ou a gente tenta consertar, então eles fazem tudo lá,

tentam sugerir alguns consertos, dá pra consertar, não dá pra consertar, vamos consertar? Vamos! Vai custar tanto e esse valor a gente tenta negociar com o fornecedor lá fora. Por isso que é importante a gente ter relacionamento com o fornecedor, trabalhar, desenvolver ele, ter ele pra nós como parceiro e não só, vamos dizer assim, pontualmente fornecedor, porque é muito difícil fazer isso, eu perco força de negociação.

Pesquisadora: Então vocês tentam manter sempre os mesmos...

CO: Claro que a gente está achando fornecedores novos dependendo do produto, mas a gente sempre tenta desenvolver os mesmos fornecedores, trabalhar com desenvolvimento de fornecedor.

Pesquisadora: E vocês tem algum sistema de classificação de preferência?

CO: De fornecedor? Não! Hoje o que a gente tem são os fornecedores que já fazem os tipos de produto, então já meio que sabe o que faz com quem.

Pesquisadora: É mais pelo produto, do que pela qualidade de cada fornecedor...

CO: Exatamente, claro, tem os fornecedores que precisam de mas, melhorar a qualidade, a gente acaba fazendo um outro trabalho que é mais de desenvolvimento de qualidade que é um pouco diferente né, que é em conjunto com a equipe do Ceará, de ir em loco, de trabalhar o fornecedor, de tentar conversar com ele, passar, pedir pra ele fazer as melhorias e acompanhar pra que isso realmente aconteça, então isso é um pouquinho diferente, mas hoje não tem, por exemplo, nenhum ranking de fornecedor dizendo de performance, a gente tem o ranking de qualidade, lá tem por exemplo os que são piores e os que são melhores, mas daí a gente vai tentando ajustes com base nisso né. Se ele realmente está ruim ou está, é, parcialmente ruim que a gente chama, a gente tenta trabalhar com ele, se não a gente acaba não trabalhando mas, é assim que funciona o desenvolvimento.

Pesquisadora: Tá, é, só vou pedir pra tu repetir quais são os setores da empresa em geral que teu setor mais se relaciona, tu falou que tem a parte do produto, tem o fornecedor, tem a qualidade, tem mais algum e como funciona esse trânsito.

CO: Tá, é, eu por exemplo como compradora eu tenho contato com a equipe de produto, o que é a equipe de produto: são as estilistas, gerente de marketing, stylist, é quem eu mais tenho contato, eu presto serviço pra elas, elas querem o produto e eu tenho que tentar realizar aquilo, então meu contato direto é com produto; a gente tem envolvimento com o pessoal do financeiro na questão de tabelas de custo, na questão de, do que envolve custo, né, hã, as analisadas elas têm contato com a equipe de produto porque elas tem que aprovar o produto em si quando ele chega com a equipe de modelagem até pela questão de prova e ajuste de modelagem e também, acho que é mais só modelagem e produto, hã, e eu também tenho bastante contato com

equipe de logística internacional que são os embarques que acontecem, então a gente está bem envolvida nisso, como a gente tem o contato com o fornecedor e eles cuidam do embarque do produto em si, quando tem algum problema de atraso de embarque ou quando tem por exemplo alguma cobrança de chargeback acaba envolvendo a gente e a gente entra como...

Pesquisadora: Meio de campo!

CO: Exatamente, porque como a gente está na frente deles a gente acaba sendo o contato principal deles, então a gente acaba tentando entender e ajudar nesse processo, então a gente tem bastante contato com o pessoal de logística. Mas a princípio são esses setores tá? Claro que se tem algum problema técnico de desenvolvimento as analistas acabam indo na produção, ah, é uma estampa, tenta falar com o técnico da estampa pra ver se consegue ajudar em algum processo, enfim, isso é mais pontual de algum desenvolvimento, mas normalmente é produto, custos, hâ, logística e, desculpa e tem engenharia também.

Pesquisadora:: Ah a engenharia que tem a viabilidade...

CO: É, exatamente, a equipe de viabilidade e tem a equipe de cadastros, que cadastrar tudo no sistema pra poder fazer pedido e também pra, né, atrelar à coleção, à vendas, enfim, a gente tem que colocar no sistema também da mesma maneira que é feito no interno. Então engenharia acaba se envolvendo. Acho que só...

Pesquisadora: Então são várias frentes?

CO: Várias, frentes, são várias frentes...

Pesquisadora: E no teu setor, ali, é, quantas pessoas ocupam, quantas pessoas existem no teu setor?

CO: São 7 pessoas se eu não me engano, então como são três marcas principais que compram *outsourcing*, M. não compra *outsourcing*, é tudo interno, então são três marcas e cada, e temos três bayers, e três analistas por marca e mais analista de acessórios, então são três, seis, sete, sete pessoas que é de desenvolvimento de produtos, oito que é contanto uma pessoa de logística que faz todo o embarque e nove contando com a pessoa que faz o desenvolvimento dos aviamentos, porque nós temos os aviamentos também que precisa estar similar com os aviamentos daqui, que aí é a identidade do produto em si, então ela faz o desenvolvimento do produto, do aviamento pra gente fazer como decoração nas peças, a gente centraliza nela para ter a mesma identidade, porque se não, se cada fornecedor desenvolver de qualquer maneira a gente não ia ter um padrão, então por exemplo, ah, como eu compro jeans com três fornecedores a gente precisa garantir que seja com o mesmo botão! Então por isso ela, está centralizado aviamento com uma pessoa só. Então, três, mais, três, seis, sete, oito, e daí nove que está faltando uma pessoa.

Pesquisadora: Ah, tem uma vaga aberta!

CO: Então são nove pessoas que estão no setor.

Pesquisadora: Entendi, e tu acha que quando essa vaga for preenchida tem pessoal suficiente pra carga de trabalho? Ou fica mais confusa a comunicação? Como você entende isso?

CO: Eu acho que, não sei se são números de pessoas, como eu dependo muito lá fora e eu não, pra mim o meu maior, minha maior dificuldade é a comunicação lá fora, é a, como a gente tem muito ajuste de coleção, muito timing, a gente precisa seguir um cronograma, a gente tem meta, então tudo a gente precisa passar para o fornecendo e se ele não consegue fazer ou se não tem talvez ninguém cobrando lá fora ou acompanhando lá fora não tem muita força é como se, por exemplo assim, a gente tem todo um processo de desenvolvimento aqui dentro e tem toda essa equipe por trás, tem muita gente envolvida, então se existe uma mundana é muito mas fácil colocar todo mundo na mesa e dizer assim: vamos parar tudo o que está fazendo, vamos resolver, 30 dias tira esse novo projeto e pronto, só que lá fora eu não tenho, eu tenho a vontade ou a importância da empresa 2 frente ao fornecedor, cabe à ele fazer ou conseguir fazer ou não conseguir fazer, então eu não tenho muito, é, força que eu digo não é que eu não tenho força de poder de negociação, eu não tenho muito como intervir nesse tipo de situação.

Pesquisadora: No trabalho deles...

CO: A minha maior dificuldade é lá! Aqui eu tenho picos de demanda entendeu? Por isso que às vezes mais pessoas na equipe ajudaria muito pra qualidade da informação que isso é muito importante só que eu tenho picos, às vezes eu tenho muita demanda de produto, de informação que precisaria de mais gente pra conseguir fazer e às vezes eu tenho baixas que acaba não precisando de tanto! Então varia muito, varia muito. Então talvez pessoas de suporte pra esses períodos de pico ajudaria! Pra comunicação aqui dentro.

Pesquisadora: Entendi, não necessariamente um cargo à mas, mais mas uma ajuda.

CO: Exatamente, exatamente! Mas é muito mais importante lá fora.

Pesquisadora: E essa questão lá fora, o que tu acha que poderia ser feito? Um escritório da empresa 2 lá...

CO: É que é muito mais complexo né, ok, a gente fazer um escritório lá mas são lugares diferentes.

Pesquisadora: Ah, não é um lugar...

CO: Exatamente! ENtão não sei o quanto isso melhoraria ou não, mais talvez a gente deveria ter mecanismos ou equipes de pessoas ou de produtos que, né, pessoas chaves que olhassem

pra isso ou de período em período ir pra lá e participar de um desenvolvimento e acompanhar lá.

Pesquisadora: Além do que vocês vão pra negociação?

CO: Exatamente!

Pesquisadora: Ir pro desenvolvimento também.

CO: Ou fazer esse acompanhamento, ou uma pessoa lá que vai cuidar de comunicação com a qualidade, vai visitar o fornecedor, enfim, tem várias coisas que poderiam ser feitas que poderia melhorar, mas assim é aquilo que eu falei, a gente não tem muito controle sobre essas informações lá. Por isso que o mais claro que a gente puder ser aqui e quanto mais tempo a gente puder qualificar a informação é melhor! Tá? Então como a gente trabalha coleção e tem timing é muito corrido então às vezes isso acaba pecando porque, por exemplo, acontece alguma mudança eu já não consigo fazer no mesmo tempo, tenho que tirar em menos tempo com um analista só ele acaba tendo que fazer muito mais rápido...

Pesquisadora: Abre margem de erro...

CO: Exatamente, ou talvez até a qualidade de uma informação que vai em uma ficha ou em um desenvolvimento, enfim, acaba atropelando um pouco as coisas né?

Pesquisadora: Sim sim...

CO: Lá fora eu acho que é um pouco mais complexo, tudo depende de qual é o objetivo, o que pretende... Controlar qualidade, ah, focar em desenvolvimento, ah nós estamos com um problema de um projeto novo, manda essa equipe de produto pra lá pra desenvolver, então assim, tudo depende de qual é a necessidade que é precisa né?

Pesquisadora: Sim! E, acho que tem só mais uma pergunta na questão da, aqui dentro, o clima na empresa se a empresa 2 está mais aberta, se vocês tem sugestões pra melhorar...

C: Sim! Sim! Isso sempre!

Pesquisadora: Tu consegue ter abertura com outros níveis hierárquicos assim?

CO: Consigo, isso é, às vezes a gente só não consegue pensar em algumas melhorias porquê como a gente está tanto na correria que a gente acaba não pensando tão estrategicamente quanto deveria! Então isso talvez é um pouco mais crítico, mas assim, quanto abertura, como a gente tem muito contato com a gerência direta de produto, então assim, essa troca existe tanto como parte dela como minha parte porque como eu estou lá fora, ela tem a visão de produto aqui, então a gente acaba se conversando muito aqui e tendo essa abertura tá? Então quanto a isso...

Pesquisadora: É tranquilo?

CO: Exatamente! Tranquilo!

APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM RESPONSÁVEL RH – EMPRESA 2

ENTREVISTADA: RESPONSÁVEL PELO RH (RH)

TEMPO DE EMPRESA: 5 ANOS

Pesquisadora: Primeiro: missão, visão, histórico e valores da empresa são divulgados?

Tem algum programa de capacitação? Como funciona essa questão?

RH: Falando um pouquinho primeiro da nossa visão e missão, ela está totalmente conectada ao nosso negócio. A nossa visão é vestir o corpo e a alma das pessoas, então faz total sentido. Por que vestir o corpo e a alma dessas pessoas? Porque a gente produz roupas e o que a gente quer é não só vestir a criança, a gente quer afetar a criança.

Pesquisadora: Emocionalmente...

RH: Emocionalmente. Porque, fazendo isso, a gente leva uma fidelidade para o nosso consumo da marca. Eu não quero que aquela criança só vista aquela camiseta por vestir, tem que ter um sentido. E a gente sabe que quando faz isso para um adulto, OK, mas para uma criança vestir uma vermelha, vestir uma amarela, vestir azul, vestir uma leve...

Pesquisadora: Nem sempre interfere.

RH: Exatamente! E a nossa missão é ser reconhecida gestora de marcas e canais de distribuições, liderando o segmento do vestuário infantil. Então essa nossa missão a gente também reformulou ela um pouco, e em que sentido: é gestora de marcas, então a gente quer ter reconhecimento em relação às nossas marcas e às nossas marcas o que a gente quer é resultado, então frente aos nossos canais de distribuição. E liderando por quê? Porque a gente quer estar na frente.

Pesquisadora: Isso nacionalmente?

RH: Nacionalmente, isso. A gente quer estar na frente, a gente não tinha essa palavra “liderando”, por isso que a gente colocou, porque quer estar eu primeiro lugar. Eu quero estar em frente aos nossos concorrentes.

Pesquisadora: Talvez em questão de financeiro, de reconhecimento?

RH: De reconhecimento de marca, mesmo como já diz a própria missão: “gestora de marcas e canais de distribuição”. O que a gente tem também, os nossos valores aqui a gente chama de jeitos de ser e fazer. Os nossos valores nós trabalhamos eles com seis pilares. A gente sempre leva esses nossos valores, a gente sempre pratica essas nossas premissas. Eu vou resumir um

pouco como a empresa se comporta. A primeira premissa é: somos livres para fazer. A gente trabalha em dois pilares, na vida e no trabalho, porque a gente quer relacionar isso.

Pesquisadora: O profissional e o pessoal.

RH: Exatamente. Esse “somos livres para fazer” é porque de fato os colaboradores têm essa liberdade, eles têm autonomia de propor coisas diferentes, de implantar coisas diferentes, a gente sempre usa isso como uma prática, principalmente quem é novo colaborador, quem é novo contratado. Não estou inibindo as pessoas que estão aqui dentro. Traga suas ideias diferentes, proponha as coisas diferentes. E mesmo no dia a dia a gente é muito provocado. “Ah, mas será, mas será?” A gente tem liberdade para fazer, então tu consegues andar com as suas próprias pernas. E somos responsáveis. Ao mesmo tempo que tenho a liberdade para fazer, eu tenho que agir com responsabilidade. Então é saber o que é certo, é certo; o que é errado, é errado, e onde eu posso ir. Comprometimento. Afinal, eu tenho que ter esse com o meu cliente e com o consumidor. Eu tenho que pensar que esse produto aqui, independente se eu sou lá de Recursos Humanos e o meu papel é contratar um profissional que vai operar aquela máquina, ou se eu sou a estilista que está desenvolvendo aquela peça para vestir a criança, ou sou a costureira, ou sou a pessoa que está embalando, ou sou a pessoa que estou revisando, eu tenho que pensar que isso é lá no ponto de venda, é isso que eu vou entregar para o meu cliente. Porque às vezes [acontece] assim: “ah, eu sou Financeiro, eu só cuido de números”. Muito pelo contrário! Eu sempre falo assim: se coloque na mesma situação que você vai à padaria comprar o pão, se coloque você como cliente dessa marca, porque você é também um consumidor dessa marca, você quer ir lá e quer encontrar o melhor pão, o pão mais fresco do dia. Então se coloque no lado do seu consumidor. E é isso se comprometer com o consumidor final. Resultado, e isso é o que a gente pratica todos os dias, a EMPRESA 2 é extremamente focada em resultados, dentro de uma austeridade, que é o próximo pilar. A gente vem sim numa prática de contenção de orçamentos; é um cenário econômico que isso tudo atinge, mas hoje dá para imprimir em meia página e fazer de dez, cinco. É fazer sempre o velho ditado, “fazer mais com menos”. Você vai lá e pega um copo de manhã cedo para tomar água, você vai dez vezes durante o dia tomar água, você não vai pegar dez copos – você vai pegar um copo e vai usar esse copo dez vezes ao dia. Me ausentei do meu posto e estava com a luz ligada, vou desligar a luz porque só vou voltar no dia seguinte. E a mesma prática a gente relaciona muito com a vida pessoal, porque você não vai sair da sua casa às sete horas da manhã e vai deixar a luz ligada, o ar-condicionado ligado... Então você precisa vir aqui dentro da empresa e fazer a mesma coisa? Não. Sempre adotamos as melhores práticas de governança, então a gente tem um mapeamento que eu vou falar um pouco sobre organograma, como é que a gente divide a nossa hierarquia

em relação ao organograma. Aqui tem todo um movimento em relação ao desenvolvimento de líderes e planos de sucessão em relação às nossas lideranças. Lembrando: a gente [EMPRESA 2] tem 53 anos de mercado e somos consideradas líderes de confecção e franquias. [Temos] hoje em média 2.387 colaboradores, falando de colaboradores registrados, como é meu caso, colaboradores ativos. Fora isso, a gente tem outros cenários...

Pesquisadora: Os indiretos...

RH: Isso, isso mesmo. É importante trazer um número para você também: uma média de 11.000 peças de vestuário que são produzidas e 2,2 milhões de calçados produzidos por ano. Esse talvez é um número interessante também para você apresentar, e esses produtos são comercializados sem milagres de lojas de todo o país. Uma das situações que eu achei importante comentar também, não sei a diferença que isso vai ter em relação à pesquisa, é o nosso propósito, um das coisas que a gente vive muito fortemente e isso está muito relacionado às ações sociais. A EMPRESA 2 no ano de 2015 estava: “beleza, tenho a minha missão, tenho a minha visão, eu tenho 50 anos de mercado, mas qual é a minha razão de existir?” Não só a empresa, mas todos nós temos isso. Qual é a minha razão de existir? Qual é o meu propósito de vida? Então esse ela se desafiou nesse sentido. Com base nisso, ela fez uma provocação com os colaboradores para eles colocarem qual que era o seu propósito. Então com base também no que ela trouxe dos colaboradores, ela mapeou dentro de três pilares o que é esse propósito e dentro disso o propósito hoje dela é criar um futuro melhor. Eu sempre digo: ela criou em 2015, mas só que ela já tem isso muito enraizado em seus 53 anos de história. Você que já esteve aqui em Jaraguá pode muito ouvir falar. Em algum lugar que as pessoas [de fora] buscam referência aqui em Jaraguá, eles além de citar que as próprias marcas são muito reconhecidas, falam “ah, porque a EMPRESA 2 já ajudou nisso, porque já investiu nisso”, porque ela olha muito para a comunidade.

Pesquisadora: Está presente muito na cidade, fora do portão da empresa. E falando um pouco da divisão da empresa, entre Santa Catarina e Ceará...

RH: Até ilustrando um pouco as nossas plantas, inclusive esse prédio onde nós estamos agora e a EMPRESA 2 Ceará, é matriz e filial. A matriz tem áreas administrativas, varejo e unidade produtiva. Na fábrica aqui matriz há o processo de malharia, tinturaria, acabamento, desenvolvimento de decorações, corte, confecção de mostruários, produtos diferenciados e criação de calçados. Também nós produzimos malhas acabadas para venda de malha em rolo, que também são desenvolvidas aqui na matriz. Lá em Pacatuba, na nossa filial, a gente tem confecção, estamparia e a produção de calçados. Para ficar claro: aqui a gente faz o desenvolvimento de calçados e lá a gente faz a produção em grande massa. A mesma situação

também para confecção. Lá também a gente tem a sede administrativa em menos proporção – a gente só tem alguns setores, por exemplo, a parte de desenvolvimento a gente não tem lá, fica centralizado aqui – e centro de distribuição. É importante comentar que tudo começa aqui, mas tudo que sai o final, sai de lá, o nosso centro de distribuição, chamado CD, e são faturados os pedidos pela filial de lá.

Pesquisadora: E quando recebe dos fabricantes?

RH: É direto, depois eles centralizam para nós.

Pesquisadora: RH é focado aqui ou tem um pouco de RH lá também?

RH: Tem lá no Ceará também. Aqui a gente tem mais ou menos vinte e cinco pessoas e lá também, somos em quarenta e oito pessoas mais ou menos. Lá no Ceará o administrativo é o RH, a TI, o departamento de compras, controladoria, PCP, são essas áreas apenas lá, são mais áreas diretas.

Pesquisadora: E a hierarquia da empresa tem quantos níveis? Como é que funciona?

RH: A gente tem a figura do presidente e abaixo dele a gente tem dois diretores corporativos. O que é o diretor corporativo? Quando eu falo de corporativo obviamente é de corporação, então ele é responsável por todas as unidades, então ele é tanto responsável por Santa Catarina quanto pelo Ceará. Fisicamente, ele divide a sua agenda. Ele fica ora quinze dias aqui, ora quinze dias no Ceará, mas ele responde pelas duas unidades.

Pesquisadora: O gerenciamento é um só?

RH: O gerenciamento é um só. Então vamos lá. Eu tenho um parque industrial em Santa Catarina e eu tenho um parque industrial no Ceará, então esse cara aqui é responsável por todas as duas plantas, mas é claro que abaixo dele tem uma pessoa que ajuda, é esse diretor executivo. Esse diretor executivo é responsável também, obviamente pela parte industrial em Santa Catarina, estou trazendo um exemplo aqui, mas ele fica só na própria planta.

Pesquisadora: Tem um diretor executivo aqui e um lá no Ceará?

RH: Isso. E esse cara aqui responde para o diretor corporativo. Abaixo dessa diretoria executiva a gente tem os gerentes, então os gerentes respondem para essa diretoria. Abaixo dos gerentes a gente tem coordenadores, abaixo dos coordenadores a gente tem os supervisores, mas aqui eu tenho uma divisão. Vou te trazer um exemplo bem prático do RH: a minha liderança ela não tem essa pessoa aqui executiva, ela responde diretor para o corporativo.

Pesquisadora: O RH não tem um diretor executivo?

RH: Não tem um diretor executivo, ou seja, ela tem só um diretor corporativo. A mesma situação: para a coordenação eu tenho em áreas administrativas; para a supervisão eu tenho em áreas operacionais. Olhando o organograma, o supervisor ele está abaixo de coordenação, então

isso quer dizer que o supervisor responde para o coordenador? Não. O supervisor responde diretamente para o gerente. O coordenador também responde diretamente para o gerente, mas lembrando que o coordenador que ele está na ADM tem um nível um pouco maior que esse cara que está na operação.

Pesquisadora: Esse é mais estratégico e esse mais operacional?

RH: Essa é a linha de pensamento. E abaixo desse leque aqui todo eu tenho os especialistas. Os especialistas são poucos que a gente tem hoje, na empresa são sete os especialistas de algumas áreas. Por exemplo, na área de produto. A F. ela hoje responde para o M. executivo. Na área da F. quem responde abaixo dela, ela não tem coordenação, quem responde para ela é uma especialista da marca.

Pesquisadora: Então depende de cada...

RH: E não tem definido. Por exemplo, é muito questão de mercado. Vou te pegar um exemplo no RH: no RH a gente tem a nossa gerente, que responde para a diretoria corporativa, a gente não tem diretoria executiva; dentro do RH eu tenho duas coordenações: uma coordenação de relações do trabalho, folha de pagamento, e uma coordenação de segurança. E também, dentro do RH, eu tenho duas especialistas. O que são essas duas especialistas? São as consultoras internas, que elas são as mentoras, elas que atuam dentro das áreas, identificam os problemas e trazem pro RH para resolvê-los. Além disso, elas têm equipe, essa equipe aqui delas é a área de seleção e desenvolvimento. Eu também estou dentro do RH e estou na caixinha de comunicação, eu não tenho liderança, mas eu respondo direto para a minha gerente, que até para você entender, eu faço parte de uma área estratégica no nosso setor. Eu não vou com esse cara aqui corporativo, eu vou direto com o presidente. A minha gerente de gestão de pessoas ela responde para duas diretorias, tanto para o corporativo dela, que daí a gente fala de estratégico e aqui a gente fala de ADM, que são atividades administrativas. Então hoje a empresa não tem estruturado isso, ela vai muito como uma prática de mercado e teoricamente para organograma não existe regra, a empresa toma a decisão de como ela quer atuar. Mas hoje, como eu falei, a cadeia é: presidente, diretor corporativo, diretor executivo, gerente, coordenador, supervisor e especialista.

Pesquisadora: Existe alguma diferença no tratamento da gestão das pessoas por causa das marcas, das quatro marcas, ou se na gestão das pessoas independe, é unificado isso?

RH: Tu fala de gestão de pessoas no dia a dia, da forma de tratar, da forma de oferecer um benefício?

Pesquisadora: Porque eu sei que na criação, ali no desenvolvimento são pensadas como se fossem miniempresas, cada marca tem a sua equipe e tudo mais, são equipes separadas.

Para a gestão de pessoas, é uma coisa só?

RH: É uma coisa só.

Pesquisadora: Não interfere a marca que a pessoa trabalha?

RH: É até estranho tu me perguntar isso! É a mesma tratativa que eu sempre falo. Por exemplo, a gente contrata um temporário aqui para a empresa. Vem o lindo e diz: “ta, mas qual é a tratativa que eu tenho com você?”. Eu digo: “cara, como assim?”. É claro. Ele não vai ter os mesmos benefícios porque ele vai estar dentro de outro regime de contratação. Eu não estou dizendo que quando o colaborador é efetivo e enfim ele tem outro benefício que o temporário, mas a tratativa, a gestão de pessoas é igual.

Pesquisadora: Na prática do dia a dia é tratado da mesma forma?

RH: Como a gente sempre fala: é uma empresa sem distinção alguma, há oportunidade para todos.

Pesquisadora: Muito bem! E em relação à idade dos funcionários, a idade média, e ao nível de qualificação, como que a empresa determina o nível de instrução para contratações, para promoções?

RH: [Menção a um gráfico exibido durante a entrevista, a partir de 30min38s de áudio, cujos dados não ficam identificados na gravação.] O nível de instrução necessário é o básico, né, que é o ensino fundamental completo. E daí tu tinha comentado sobre qualificação geral? O que é essa qualificação? É para promoção?

Pesquisadora: Para promoção.

RH: Porque daí depende de cada cargo. Tem situações que a pessoa tem que ter técnico completo, tem que estar cursando, ou tem que estar fazendo superior... Eu digo que o máximo é superior, são raríssimos os casos que exigem pós-graduado, mestrado, são raríssimos. Acho que vai para um nível mais de pós-graduado.

Pesquisadora: E para essas questões de promoção, imagino que a empresa tenha um plano de carreira consolidado.

RH: Tem.

Pesquisadora: O que é geralmente tomado mais em conta: é a experiência que a pessoa tem ou o grau de instrução?

RH: Tem algumas regrinhas para a pessoa. A gente sempre fala plano de carreira, né, mas o plano de carreira às vezes a pessoa pensa: “ah, estou pronto”. Mas, claro, tem algumas regrinhas a serem seguidas, até porque, se não, a gente se contradiz. A pessoa começou hoje, eu comecei

hoje no RH, mas meu sonho é ser, sei lá, gerente de marketing. Até aí tudo bem, tudo certo, tem tudo a ver com o nosso negócio. Eu sempre falo: perde ele, mas perde internamente, não vai perder ele para o mercado. Embora a gente tenha pessoas aqui com ciclos, mas o meu sonho é ser farmacêutica. Tudo certo, desde que ela desempenhe o trabalho dela e entregue, está tudo certo. Ninguém mais é obrigado, principalmente com essa geração que está vindo, a ficar na empresa há 25, 30 anos, como a gente tem pessoas aqui. São escolhas de cada um. Mas hoje a gente tem algumas regrinhas [para ser promovida]. Por exemplo, a pessoa tem que ter um mínimo de seis meses de casa para poder pleitear outra oportunidade. Tem uma regrinha de que ela pode participar no máximo de dois recrutamentos no ano, porque isso também é questão de foco.

Pesquisadora: Até aprender uma tarefa nova...

RH: Até aprender. E depois: o quanto essa pessoa está mesmo alinhada ao plano de carreira? O quanto eu quero ser gerente de marketing, mas daí eu saí do RH e fui para compras, daí eu fui para logística, fui para PCP... OK, é conhecimento, mas o que tudo isso tem a ver com o teu negócio de marketing? O quanto eu não deveria ter saído de RH e ter ido para a área de produto e daqui a pouco para uma área comercial, que tem mais a ver com a área de marketing, que é aonde eu quero chegar?

Pesquisadora: E para encontrar profissionais qualificados aqui na região e também lá no Ceará, por mais que sejam tarefas operacionais das máquinas, da costura, enfim, como que é a qualificação desses profissionais e se encontra facilmente qualificado ou se a empresa também oferece cursos e colabora com a formação dos funcionários e tudo mais?

RH: Hoje, em Jaraguá, até por ser um polo industrial, é mais tranquilo. Mas mesmo assim, falando de área operacional, a gente tem alguns cargos que são mais estratégicos também. Um tecelão, um tintureiro, olhando para o viés operacional... E também tenho cargos mais estratégicos dentro da área de desenvolvimento, por exemplo, um advogado qualificado, uma estilista qualificada, um designer qualificado e assim por diante. Hoje esses cargos não é mais difícil, porque volto a dizer: estou num polo de indústria e estou num polo de concorrentes. O que atrai muito é a questão de preço. E tu sabe que hoje o profissional se vende por cinquenta reais a mais ou cinquenta reais a menos, mesmo que ele vá gastar trezentos reais a mais no combustível, mas até aí tudo certo, são escolhas. Eu vou te explicar um movimento, mas a área de desenvolvimento também pode te responder: a gente recentemente, em 2016, trouxe a área de calçados aqui para Santa Catarina. Eu tinha já o pessoal de desenvolvimento, o pessoal de desenvolvimento é todo ele de fora, não tem ninguém que é aqui de Jaraguá.

Pesquisadora: Fora do estado [de Santa Catarina], vem talvez de São Paulo?

RH: O gerente de produto é de São Paulo, o atual, o que já passou antes dele também era. Estilista é do Rio Grande do Sul... Onde estão geralmente esses polos. Mas aí a gente precisou implantar o processo de costureira, o processo de cortador, o processo de auxiliar de produção, onde esses caras recebem R\$ 1.100, têm família, têm casa lá consolidada; o custo de vida de Jaraguá não é barato, é mediano... Como que eu vou fazer para trazer esse cara aqui, para ele largar a família dele, a mãe dele que cuida da filha dele, que mora ali do lado, a filha dele que já está na escola? O custo de vida é mais caro, ele vai pagar oitocentos pilas de aluguel, ele ganha R\$ 1.100... Foi um trabalho difícil! Algumas pessoas, por incrível que pareça, vieram. Porque polo calçadista, empresas pequenas ou ela sustenta ou ela já não sustenta mais, e em 2016 foi o ano da crise, então acabou fechando muita empresa. Eles vieram – e foi até engracado –, toda a família veio fazer entrevista e começou a trabalhar. O que foi bom, porque a gente conseguiu algumas pessoas com experiência, porque eu precisava de alguém com experiência. Porque costurar tecido e costurar calçado, embora a gente fez esse movimento, então até para uma costureira de tecido: “meu Deus, mas como?”. Por sorte algumas se adaptaram, algumas a gente teve que flexibilizar porque a gente não tinha esses profissionais aqui na região e, como eu falei, as pessoas não vinham por R\$ 1.100 e também eu não posso pagar por essa mão de obra R\$ 4.000, é inviável. Mas algumas pessoas vieram com alguma formação e o que a gente teve que fazer: por exemplo, agora a gente abriu um curso de confeccionadora de calçados. A gente fez uma formação com essas pessoas que estavam aqui, a gente fez todo um trabalho, inclusive pegamos colaboradores de referência do setor. Eles multiplicaram conhecimento, teve apostila e tudo mais para poder qualificar, e agora como uma forma de a gente qualificar profissionais para o mercado a gente abriu dentro do programa de aprendizagem um curso em parceria com o Senai. É uma forma de desenvolver esses profissionais para o mercado e para o nosso negócio, porque eu já tenho poucas pessoas e o quanto os jovens de hoje em dia estão se qualificando nesse segmento? A gente olha para Jaraguá do Sul e a EMPRESA 2 é a única que está desenvolvendo calçados. Amanhã ou depois, essas pessoas que estão aqui comigo, que estão com 40, 50 anos e se aposentando, estão saindo, quem que vai assumir o posto dessas pessoas?

Pesquisadora: Se a EMPRESA 2 quiser continuar...

RH: Exatamente, então a gente optou por esse plano B, para qualificar. Lá no passado também ninguém sabia costurar, exceto quando começou lá com as artesãs, mas aí a máquina de costura foi vindo aos poucos, foi também uma modalidade diferente da que se tem hoje. Tanto que é engracado que muitas pessoas são referência para a EMPRESA 2. A EMPRESA 2 tinha a escolinha de costura e muitas pessoas ainda ligam “ah, ela tem a escolinha de costura?”, de

ensinar no passado. Então, como falei, naquela transição das artesãs para a máquina de costura a gente também desenvolveu o curso de costura em qualificação. Hoje eu não preciso mais, embora eu tenha o meu programa de aprendizagem que tem confecção, mas uma metodologia totalmente diferente do que se tinha lá no passado. Mas a empresa investe nesse nível de qualificação.

Pesquisadora: Isso iniciou então oferecendo cursos para a comunidade de Jaraguá?

RH: Uhum.

Pesquisadora: Hoje em dia existem programas para a comunidade, mas em parcerias com o Senai, você estava falando?

RH: Em parceria com o Senai. Aqui em Santa Catarina é o Senai; lá no Ceará também tem o Senai e tem IEP. Aqui também a gente tem o Renapsi, que inclusive na minha área a minha aprendiz ela é do Renapsi. Ele também desenvolve jovens para a área administrativa do mercado de trabalho. Por exemplo, a N. que está na minha área, ela faz o curso de Administração lá no Renapsi e faz a aplicação aqui. Mas hoje é em parceria, ela [a EMPRESA 2] não tem nenhum curso de desenvolvimento sozinha.

Pesquisadora: E dentro da empresa, para os funcionários que já tem aqui, a empresa tem alguma política de pagar uma porcentagem de algum curso que seja da área? Oferece cursos internos?

RH: Sim, a gente faz todo esse movimento, a gente trabalha para uma trilha de conhecimento através do mapeamento dentro das áreas, desde o TLT, que é o treinamento no local de trabalho, então esses são mais rotineiros – vem cá, vou te ensinar a mexer em tal máquina.

Pesquisadora: Mais curtos?

RH: Mais curtos, né. Como a gente promove cursos, por exemplo, amanhã vai ter, sei lá, uma palestra sobre segurança para conscientizar todos os colaboradores na medida preventiva. Mas também lançamos na semana passada o EaD, que é o ensino a distância interno da EMPRESA 2. Lá dentro tem uma trilha de conhecimento e essa trilha de conhecimento foi mapeada com as lideranças dentro dos cargos. Por exemplo, lá dentro do RH. Então para o analista de RH da área de folha de pagamento tem que ter o curso 1, 2, 3, 4 e 5. Para o analista de benefícios tem que ter isso e isso. Então é por isso que a gente fala de trilha de conhecimento. A gente tinha esse desenvolvimento, mas ele estava muito pingado, então ora eu conseguia um cursinho para um, ora eu conseguia um cursinho para outra... E como eu sempre falo: o colaborador não tem que só esperar pela empresa, tem que ter as duas partidas. A gente também divulga o Agenda Aí, que a gente capta cursos que tem na comunidade, com investimento, e oferece para os colaboradores.

Pesquisadora: Uma parceria para pagar uma porcentagem...

RH: Às vezes sim, às vezes não, depende muito do momento. E daí o líder faz essa gestão, mas ali numa conta de treinamento e desenvolvimento. Agora no EaD fica mais estruturado, porque eu estou dizendo: você, para essa cadeira, precisa dos treinamentos mapeados a serem realizados. Mas tem outros que não, então depende.

Pesquisadora: Como que a empresa lida com as diferenças entre os funcionários? Podem ser culturais, as próprias diferenças de idade...

RH: Quando eu fui contratada aqui na EMPRESA 2, há 5 anos, eu lembro que a entrevistadora me perguntou assim: “você tem algum tipo de preconceito?”. Preconceito? Por que preconceito? “Porque se você vier trabalhar aqui na EMPRESA 2, a primeira coisa é que é uma empresa de moda, você vai ver de tudo, do cara mais radical ao mais certo, ao mais alto, ao mais baixo, ao PCD que te atende na portaria, ao PCD que te atende no restaurante. Então como que é isso para ti?” Achei que, num primeiro momento, mesmo que fosse 5 anos atrás, um pouco inconveniente ela ter feito aquela pergunta, porque eu acho que isso é a sociedade. A gente trabalha na integração um slide que fala: oportunidades sem distinção. Então não tem tratativa nenhuma em relação a isso. Afinal, quando a gente fala que é uma empresa de moda, já se subentende. Hoje é muito difícil eu trazer alguém de fora e ter que fazer algum alinhamento com essa pessoa: “olha, você vai encontrar uma pessoa assim, você vai encontrar uma pessoa assado”.

Pesquisadora: Não tem que preparar de alguma forma...

RH: Sabe, isso não existe isso aqui. É bem incomum.

Pesquisadora: Isso da empresa em relação aos funcionários?

RH: E vice-versa, da postura da empresa. Vou receber alguém de fora, tenho que pedir para a pessoa X – sei que ela tem um estilo de se vestir mais radical – que naquele dia ela venha com uma roupa diferente, porque naquele dia vai para uma reunião estratégica... Não, não isso não existe aqui, é bem tranquilo.

Pesquisadora: E quando acontece algum conflito, talvez pessoal, entre os funcionários?

Talvez religiões diferentes, ideias diferentes entre um funcionário e outro, acontece de chegar algum conflito até vocês para resolver? Talvez algum desentendimento?

RH: As nossas lideranças estão bem mapeadas para esse tipo de situação. Afinal, a gestão de pessoas é responsabilidade delas. Mas, ao mesmo tempo, existe uma área de Recursos Humanos para isso. Estou dizendo que a liderança é a pessoa perfeita do mundo? Não. Estamos passando por um processo de desenvolvimento de lideranças. Existe, claro que existe, mas eu te diria que não são situações críticas. A gente tem que envolver, mas às vezes o líder já resolveu o

problema, ele só vai compartilhar e talvez a gente acrescente alguma situação: “talvez tu pensou isso e isso?”. “Ah, não pensei!” É bem pontual, é uma situação que não é polêmica aqui dentro da empresa. Posso dizer que no passado talvez tenha sido. Por exemplo, pega o meu terceiro turno da noite: são pessoas que estão lá na caixinha dos mais de 50 anos, são mais senhores e é um público mais masculino. Se eu trazê-los aqui agora para [inaudível] em cima da academia do varejo, eles vão sair comentando, obviamente: “ah, tu viu aquela menina de cabelo roxo, onde já se viu?”. O meu pai é assim, mas é uma situação que não vai gerar polêmica, o cara não vai parar ali. É tudo bem resolvido em relação a isso.

Pesquisadora: A questão de solução de problemas, como é a política da empresa?

RH: É que depende de cada caso. Hoje, toda orientação é teu líder imediato. “Ah, quero me inscrever no EaD! Quero me inscrever no recrutamento interno!” Líder imediato, líder imediato. Mas ao mesmo tempo tem que olhar a responsável para isso. É muito pontual [alguém falar]: “estou com uma situação que eu não estou conseguindo desenvolver aquela malha e venho aqui falar com o pessoal de produto”. É muito difícil o operador ir falar com o pessoal de produto. O operador vai passar para a gestão, a gestão é que vai ter que tomar a decisão. Vamos mudar a malha? Vamos mudar a malha. Vamos pegar o RH, que ele é mais evidente: teve uma situação que aconteceu lá no setor – estou só imaginando, não que aconteceu isso – que teve uma discussão entre dois colegas, falou com o líder e o líder não conseguiu resolver, eu mesma tomei a autonomia e fui lá ao RH, aí a gente acaba intervindo lá. Por exemplo, a gente manda para uma atendente social, dependendo da situação, ou a gente manda para as BPs.

Pesquisadora: O que são BPs?

RH: BP é uma consultora interna, *business partner*. Por exemplo, eu sou responsável pela área comercial, então eu venho aqui falar com a área de franquias: “ah, você é a gerente da área de franquias, me fala aí sobre a semana. Quais foram os problemas identificados?”. “Ah, porque o RH não fez isso, porque aconteceu isso e isso.” Ela vai trazer todos esses problemas: aconteceu isso lá na área de franquias, resolve.

Pesquisadora: Ela é uma facilitadora?

RH: Uma facilitadora. Aí depois ela é responsável de repassar os retornos para as áreas. Então a gente acaba passando sempre para as BPs: o colaborador tal apresentou isso e isso; ou líder: você é o responsável. Acontecem casos que vai direto para a gerência, mas é muito raro, por exemplo, dizer casos que vão direto para a presidência. Mesmo assim o nosso presidente é muito aberto. Se alguém quiser, desde operador de produção, conversar com ele, é superaberto. Ele não vai dizer: “não quero atender”. O que tiver que ouvir, é bem tranquilo. Mas isso é muito

bem tratado aqui dentro da empresa. Parece que problemas não tem – com certeza tem, mas são bem amenizados.

Pesquisadora: Imagino que a gerência já deva trabalhar ali na fonte para não deixar se estender.

RH: Claro, a gente tem algumas situações de gestão que não sabe fazer essa gestão da forma certa. [Por exemplo,] aconteceu que B. veio trabalhar alcoolizada, estou viajando aqui. O que eu tenho que fazer? Senta aqui, vamos ver se precisa levar para o ambulatório, se alguém precisa levar para casa, mesmo que diante dessas situações tu fica puta da cara. Pô, não é o lugar! Mas eu tenho que garantir que ele está aqui dentro da empresa, então não vou pegar a pessoa e dar um chute nela. Isso que talvez é o papel de Recursos Humanos, olhar com um pouco mais para isso, e às vezes até a gente erra, é normal. Depende da gestão e cada gestão atua de uma forma diferente. Claro que tem regra – por exemplo, nessa situação ali, ele teria que ter levado para o RH, ter pegado a orientação de como aplicar uma advertência. Tem regra, ele não vai sonhar da cabeça dele como que é aplicar uma advertência. Mas pode ser aquele líder que aplicou a advertência, como aquele líder que esqueceu de aplicar a advertência. Isso é gestão. Então o RH vai notificar: como esqueceu de uma coisa dessa?

Pesquisadora: Na gestão de lideranças, estão trabalhados...?

RH: Liderança é um tema que tu tem que trabalhar todo o tempo. Já tiveram vários programas e agora está reformulando, desde competências que são mapeadas para essas lideranças, até para um plano de sucessão, e desde agora um novo programa a ser implantado para essas lideranças. A ideia é fazer com alguém de fora, falar de alguns temas para desenvolver essas lideranças, dentro dessas competências que são mapeadas e que estão em reformulação, inclusive.

Pesquisadora: Sempre mudando...

RH: Isso. Hoje a gente também trouxe para conflito um cenário que aconteceu ali momentâneo, mas daqui a pouco [por exemplo]: “pô, todo dia eu vejo B. comendo no ambiente de trabalho e não pode comer no ambiente de trabalho”. Fui falar com o líder e não adiantou. O que eu vou fazer? A gente tem uma forma de as pessoas se manifestarem, que é através do Manual de Conduta e Ética. Através do Manual de Conduta e Ética eu vou lá e me manifesto. Aparece n situações e a gente faz questão de que as pessoas se manifestem mesmo. Se pá eu falei com meu líder, ou nesse caso é um líder que eu não tenho coragem – porque eles se identificam de forma anônima. O ideal é que eles se identifiquem, porque a gente consegue facilitar o retorno, mas eles podem ir lá: “fui ao RH e fui mal-atendido; não estou recebendo meu vale-transporte; meu colega do lado só está dormindo no horário de trabalho”. Então é uma forma de a pessoa

se manifestar. Ou até mesmo: “gostaria de receber aumento de salário; por que na empresa não tem uma cafeteria?”. É uma forma de ele se manifestar tanto positivamente quanto negativamente. Existe um comitê uma vez por mês, ele pode mandar por e-mail ou por uma caixinha que é lacrada, ele deposita lá. Uma vez por mês esse grupo se reúne e tiram todas essas lâminas, discutem o que tem ali e eles têm trinta dias para devolver isso para o funcionário. Tem coisas que dá para resolver, tem coisas que não, tem coisas que demoram um dia para resolver, tem coisas que nesses trinta dias já estavam resolvidas, tem coisas que vão demorar ou tem coisas que é impossível.

Pesquisadora: Deve passar também por um filtro de relevância...

RH: Isso mesmo. É o mesmo caso: a gente tem um programa Inova, que é um programa de melhoria, ele também é a mesma sistemática e passa por um comitê.

**APÊNDICE J - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM COORDENADORA
RH - EMPRESA 3.**

ENTREVISTADA: COORDENADORA DE RECURSOS HUMANOS - CRH

TEMPO DE EMPRESA: 2 ANOS

Pesquisadora: Certo, então a gente tem assim um roteiro de perguntas que a gente vai conversando, mas é bem livre, se tu quiser falar, comentar alguma coisa a gente pode adiantar, é mais um roteiro mesmo. Então como eu te falei, primeiro a gente vai saber de uma geral da empresa pra daí acho que mais com o F. a gente vai aproximando essa questão da produção. Então primeiro, é, missão, visão, valores, histórico da empresa se vocês tem um, é, um programa de divulgação e de, pra incluir esses tópicos nos dia-a-dia dos funcionários, na empresa.

CRH: Então, assim olha, a empresa, sexta feira passada, é, a empresa é tudo muito novo, mudou a diretoria faz dois anos né, e a nós estamos assim tentando reestruturar, ela cresceu de uma forma gigantesca, de 50 funcionários ela passou pra 409 funcionários.

Pesquisadora: E foi muito repentina assim né?

CRH: É! E aí nós estamos falando de, o S. J., ele fabricava, ele costurava a noite bolsas e vendia durante o dia na praia! Tá? E aí teve algumas gestões que passaram e teve alguns problemas e hoje nós estamos com a gestão bacana, diretores trabalhando, nós temos diretores em Miami, temos diretores no financeiro, então assim, é, mudando cultura, entendeu? É, S. J. é uma pena que hoje você não vai conhecer ele, quem sabe um outro dia tu vai ter oportunidade de conhecer ele, só está aqui o J. e o T., então tu vai ver que ele era um camelô e hoje ele está assim, quem dá mais, quem dá menos, não tem aquele perfil de administrador. E aí passou por algumas situações a empresa, então hoje nós temos os administradores, diretores, hoje a coisa está se tornando...

Pesquisadora: Está em formação ainda?

CRH: Em formação, e assim, além de formação está se tornando mais profissional, antes era aquele amadorismo, até eles ficaram assim um pouco assustados com o tamanho que se tornou, a dimensão entendeu? Hoje a Empresa 3 entrou aí em 46 países, então é um transtorno lidar com tudo isso entendeu? E por exemplo, agora é copa, Rússia, ontem era nove horas da noite e tinha gente costurando pra copa, roupa, camisa, entendeu? Correndo pra trabalhar, correndo pra divulgar, é um país que a gente tem exportação, que está lá, então é muito louco! Mas assim

olha, hoje, sexta feira passada que eu fui fazer o organograma! Pro meu executivo, pro meu diretor executivo que está lá em Miami e precisava! CRH faça agora o organograma!

Pesquisadora: Então ainda está um pouco atropelado essas atividades...

CRH: Está! Se eu te falar que tem missão, visão, ainda não tem! Estamos formando tá? Organograma depois de 10 anos eu fiz na sexta-feira, pra ti entender! Assim olha, em relação, hoje até depois de conversar contigo tenho um horário marcado com o marketing pra gente trabalhar mas, melhorar nossa comunicação, porque eu também tenho meus projetos, entendeu? Mas tudo ainda...

Pesquisadora: Informação, tudo ainda borbulhando...

CRH: É! É! É muito louco, por exemplo assim, fizeram, é, como eu vou te dizer, eu fico mais focada com pessoas, acho que os problemas são mais com pessoas, lançar uma linha de Cleo Pires, tá, Cleo Pires, o que era pra ser vendido em 15 dias foi vendido em 3 dias! A Cleo quebrou toda estrutura que nós tínhamos pensado na ordem, então assim, são sábados que estão vindo que a gente vai ter que trabalhar o dia todo pra dar conta, então assim, é muito louco!

Pesquisadora: Correria!

CRH: Correria! Muita correria mesmo! A gente começa trabalhar às 7 da manhã às 5 da tarde e é pouco tempo!

Pesquisadora: Precisaria de mais pessoal, a empresa continua crescendo nesse ritmo?

CRH: A empresa ela está hoje, como eu vou te dizer, quando eu entrei com esse novo diretor...

Pesquisadora: Faz dois anos que aí tu disse que veio pra cá? Mudou o endereço, aumentou...

CRH: Isso, aumentou de 409 funcionários que tinha hoje tem em torno de 300, nós enxugamos e produzimos mais do que os 409! Nós tivemos que reestruturar.

Pesquisadora: Então inchou, inchou, inchou e agora replanejando e deixando mais enxuto?

CRH: Isso que está acontecendo! E aí o pessoal produz muito mais do que os 409... Porque a gente foi identificando né? Então eu acredito assim que esse mês ainda é um mês que ainda nós estamos assim, algumas demissões foram feitas de uma cultura antiga, de pessoas que não produziam no seu máximo.

Pesquisadora: Que não davam o máximo de si...

CRH: Não davam o máximo de si, e quando eu diminuo as costureiras em torno de umas 120, e hoje deve ter umas 70 juntando tudo ali e elas produzem muito mais!

Pesquisadora: Às vezes tira alguém que estava ali interferindo...

CRH: Pessoas que vem trabalhar mas só fica ocupando espaço, ou trazem muito atestado, não pedem pra sair, então tudo isso tem que fazer esse trabalho de limpar, de entender, de tirar na hora certa, tudo também tem um tempo...

Pesquisadora: Claro, dois anos é muito pouco né?

CRH: Muito pouco, é verdade, muito pouco! A gente pensa assim, então agora que a gente está reestruturando, é, então agora que eu vou partir mais por esse lado de marketing, de orientação, de empresa, entendeu, vamos... Mais eu digo que é um pessoal muito fiel! E o impressionante que eu sempre digo que tem uma magia aqui na Empresa 3 que a gente não entende né. Outros se identificam ou não, né, existe isso, e quem está aqui gosta, gosta, tu acaba se identificando, tu gosta, eu sempre entendi que entra na Empresa 3 e vai se transformando! [risadas]

Pesquisadora: Tem uma coisa emocional assim?

CRH: É impressionante assim e às vezes até no lidar, em demitir as pessoas, é, ficam mágoas, se identificam muito com a marca, é uma coisa...

Pesquisadora: Faz parte da vida assim?

CRH: Tem muito emocional de gostar, de se identificar! Bem bacana!

Pesquisadora: Tu tava falando que vocês tem 70 costureiras mais ou menos?

CRH: Em torno disso, com piloteiras e auxiliares.

Pesquisadora: E isso na parte da produção interna da empresa?

CRH: É! Quem pode te dar os, assim, uns números exatos assim é o F.! Mas existem facções, essas facções vem de Criciúma, aí é com ele.

Pesquisadora: Isso eu converso com ele depois.

CRH: É, ele vai te dar os números exatos assim, mas quando eu entrei eram 120 costureiras junto com as piloteiras, nós temos também as piloteiras né? Que são aquelas costureiras que fazem as peças né, partem dali. Mas o F. que vai te dizer quantas facções existem, têm pequenas e tem grandes.

Pesquisadora: Legal, e, hã, é, então vocês estão fazendo algum programa de recompensa?

Participação?

CRH: Sim, tudo isso ainda, os diretores ainda está nos projetos deles. Estamos tentando reestruturar algumas demandas, organizar e dali partir. Você fala de participação do grupo fala, os diretores falam, mas ainda precisamos...

Pesquisadora: Ter uma estrutura de trabalho mais bem definida assim... E desculpa, mas quantos anos tem a empresa no total?

CRH: Hm, a empresa 3 tem em torno de 10 anos!

Pesquisadora: Nos últimos 2 tem feito esse boom e essa reestruturação?

CRH: É, ela deu um grande boom foi em 2015, mas toda essa diretoria passou a existir em 2016 tá?

Pesquisadora: Então você já me falou um pouquinho sobre esse geral da empresa e eu queria saber sobre essa divisão, é, geográfica, vocês tem esse galpão aqui e um ali na outra quadra né? Tem alguma parte da fábrica, da indústria em algum outro lugar ou são lojas, por exemplo, que tu falou que tem lá em Camboriú?

CRH: Sim sim, ali no outro galpão é o corte, é o setor de corte e almoxarifado, é dali que parte, que nasce os cortes e vem pra cá. Lá em torno, em torno de 50 funcionário, lojas nós temos em Florianópolis no Beira Mar, Balneário Camboriú tem uma empresa 3 que é uma loja masculino e tem a empresa 3 roupa feminina, temos em Porto Belo, em Porto Belo é um outlet shopping, tem ali. Temos em BH, Belo Horizonte era uma franquia e eles acabaram comprando essa franquia, então hoje é uma loja.

Pesquisadora: Loja própria?

CRH: Loja própria!

Pesquisadora: Então vocês trabalham aqui no Brasil com lojas própria e com franqueados?

CRH: Sim!

Pesquisadora: Tem alguma multamarca também ou são só franquias?

CRH: Não sei te falar! E também existem franquias fora do Brasil, aí é outras funções que vão conseguir te falar, eu não sei esses detalhes [risadas], tem coisas que eu prefiro não...

Pesquisadora: Cada coisa no seu tempo né?

CRH: É, é, tem coisas que eu prefiro ainda não me envolver!

Pesquisadora: Esse total de funcionários que você me falou inclui tanto funcionários da fábricas quanto nas lojas próprias?

CRH: Hoje tu pode fechar em 300 funcionários com as lojas. As lojas ela tem em torno de 4, 5 funcionários.

Pesquisadora: Cada uma delas?

CRH: É!

Pesquisadora: A maioria dos funcionários se concentra na fábrica mesmo?

CRH: É, é aqui o grande polo.

Pesquisadora: E é aqui no lugar que a gente está, nesses dois galpões? Tem algum pedaço da indústria que é em outra região? Em outro local?

CRH: Não!

Pesquisadora: Só lojas?

CRH: Só lojas!

Pesquisadora: E aqui nesse galpão fica a administração...

CRH: Financeiro, estilo, é, toda a criação da, toda a criação está aqui, a costura, setor internacional, estamparia, ploter, está tudo aqui!

Pesquisadora: No outro galpão fica só o corte?

CRH: O corte e almoxarifado!

Pesquisadora: Tá! A pilotagem também é aqui? Costura, tudo aqui?

CRH: É! É aqui!

Pesquisadora: Entendi! E é tão pertinho né? Acho que fica fácil transportar daqui pra lá...

CRH: Sim! É, aqui já está se tornando pequeno, já foi feito bastante estruturação pra tentar se manter aqui!

Pesquisadora: E vocês pensam em construir mais um galpão? Não sei se esse galpão é alugado ou é de vocês?

CRH: Esse galpão é alugado!

Pesquisadora: Porque aqui na região tem bastante espaço né? Pra construir... Talvez é uma intenção aumentar o espaço físico ou não?

CRH: Eu, na verdade, eles falam que o espaço é pequeno, mas eu não sei te dizer o que eles pensam, quando eles saem de Balneário Camboriú e vem, acham um ponto e acham que aqui é um lugar ideal de colocar a fábrica, já, entendeu? Não posso tentar passar, tentar adivinhar o que passa na cabeça dele né?

Pesquisadora: A administração ainda é muito emocional digamos assim, do que ele sente ele faz?

CRH: É, hoje não tanto né...

Pesquisadora: Hoje tem esse conselho...

CRH: Tem o conselho, tem a diretoria, assim, ele tem uma certa resistência mas ele é um homem inteligente e acaba entendendo, ele acaba pensando, às vezes a gente conversa com ele, primeiro é não e a gente recebe dele, passa-se um duas, a gente volta a conversar e ele “não, tudo bem” se ele erra ele volta atrás e pede desculpas, que ele entendeu que errou, mais ele, o olhar dele está muito mais ligado a moda, entendeu? Se eu, assim, ele é um homem muito inteligente, quando a gente fala de cálculo e valores ele tem tudo de cabeça, é impressionante! Quando pede relatórios de folha, quando ele me pede relatórios e ele me fala assim “valor aproximado é tanto” entendeu? E ele é, não teve estudo mas ele sabe tudo o que se passa aqui, o valor de uma peça, de uma estamparia, ele sabe tudo! É impressionante!

Pesquisadora: Que legal! Está bastante presente!

CRH: Muito! Ele está aqui todos os dias das 7 da manhã às 4 da tarde!

Pesquisadora: Mesmo morando em Balneário!

CRH: É! Ele é um homem muito ativo, ele tem uns 55 anos mas ele fala que dorme muito pouco, viaja muito pra China, ele viaja muito né? Ele conhece muita coisa, é, e ele é um homem muito ativo, ele trabalha aqui direto, ele não tem mesa, ele não tem cadeira, não tem notebook, ele vive andando nos corredores e nos setores!

Pesquisadora: Conversando com as pessoas?

CRH: Ele é muito reservado, não conversa com muitas pessoas, mas ele observa muito, ele pensa muito, ele tem um cachorro, ele anda sempre com um cachorro fumando! É!

Pesquisadora: É uma figura então?

CRH: É uma figura o S. J., é impressionante! Mas é muito inteligente, muito inteligente! Pra conversar com ele tem que estar muito ligada, muito ligada!

Pesquisadora: Ele tá na frente?

CRH: Sempre, sempre!

Pesquisadora: E tu acha que as pessoas estão sempre tendo acesso à ele?

CRH: Hoje foi cortado quando eu cheguei, tá, depois que eu cheguei, é, a gente... Tudo era muito ele!

Pesquisadora: Centralizado?

CRH: Tudo! Desde o nosso auxiliar de produção falava com ele! E com o coração muito bom fazia coisas que não era pra fazer! Então hoje, é, um ou dois funcionários se dirige à ele tá, o gerente fala com ele, conversa, tem parceria direta com ele, os diretores, mas hoje, depois que eu entrei não! “Fala com a F.” e sempre, estar aprendendo isso! E ele aprendeu isso e eu falei pra ele: ou o Sr. assume ou eu assumo! Vamos fazer isso!

Pesquisadora: Se não fica um telefone sem fio...

CRH: É! E como ele é muito bom ele não sabe dizer não aí ele prejudicava o meu trabalho né? Então hoje...

Pesquisadora: Tem um distanciamento?

CRH: Tem, existem um distanciamento né. Ele brinca tudo, ele é um homem muito brincalhão assim, mais aqui dentro ele trabalha, ele sempre está trabalhando muito! Muito mesmo, mais ele é uma pessoa bem reservada.

Pesquisadora: E, é, queria te perguntar sobre a questão dos departamentos horizontalmente da empresa e também sobre hierarquia verticalmente. Tu falou que acabou de fazer o organograma né? Então tu deve ter fresquinho essas informações dos

departamentos... E também quantos cargos hierárquicos tem a empresa, queria saber se posso ter acesso à essas informações, tu pode me passar, me explicar como funciona os cargos e a relação entre os departamentos, essas coisas.

CRH: Uhum, eu vou ver se tenho aqui... [silêncio]. O arquivo que tu pediu é o teu nome, teu CPF que ele vai fazer um termo...

Pesquisadora: De confidencialidade e tudo mas?

CRH: Isso! Precisa que tu assine porque são informações restritas, assim, aqui tem o nome dela, tem o teu nome completo... Tem teu CPF aqui?

Pesquisadora: Não tenho certeza, mas talvez tenha! Se não eu anoto pra ti, sem problema!

CRH: Aí tu pode pegar o nome dela aqui e daí ela te passa o CPF dela!

Pesquisadora: Quer que eu já anoto aqui? Aí já fica? Tem meu telefone...

[Alguém fala ao fundo: Esse documento é nosso né?]

Pesquisadora: Esse é de vocês!

CRH: Esse é nosso, mas aí tu pode, o A. tem um documento pronto lá. Aí ele só vai preencher com os dados dela! Aí tu já vê com ele.

[Alguém fala ao fundo: Ok! Vejo com ele]

Pesquisadora: Precisa do RG será?

[Alguém fala: RG? Pode ser, se precisar, que eu faço a informação completa]

Pesquisadora: Nome completo, endereço, telefone e os dados?

[Alguém fala: Posso? Obrigada!]

Pesquisadora: Obrigada!

CRH: Bruna, esse é o organograma da empresa! Tá? Aqui está o T., que depois tu vai conversar, o J. que é o pai, mãe, que é conselheira que também trabalha, e o J., ele é o diretor de marketing e criação, e o T. é mais a parte operacional, industrial!

Pesquisadora: O J. e o T. são filhos?

CRH: O J. e T. são filhos do J. e da M. C. Abaixo está o R., nosso diretor executivo que está lá em Miami, ele trabalha lá em torno de 30 dias e 10 no Brasil, a família dele é de São Paulo né, ele é daqui, mas... Então, o que acontece, nós temos o diretor de operações internacionais que é o C., que hoje está em outro lugar do mundo, não sei te dizer [risadas], o A. está aqui, o nosso diretor financeiro, eu respondo para o R., F. gerente de logística o E., o F. é nosso gerente de marketing e processos, o G. é gerente de ecommerce, L. gerente de estilo da empresa 3, o A. é nosso gerente comercial. Quem responde pro A. é a R. que é coordenadora de franquias, só cuida de franquias e lojas, C. que é coordenadora de design, aqui vem o F. que tem todos esses supervisores, que é o supervisor tecnológico, supervisor de revisão, são setores né, estamparia,

sublimação, costura, distribuição, corte e almoxarifado. Tem o E. que é gerente de logística, nós temos a supervisora de estoque que é a J., o A., nós temos aqui nosso gerente que é o C. e o E. que é o coordenador financeiro, e o E. que é o coordenador de operações internacionais! Esse é nosso organograma.

Pesquisadora: Legal, bem estruturado né?

CRH: É dessa forma que funciona aqui a empresa!

Pesquisadora: E todos respondem ao R.?

CRH: Todos!

Pesquisadora: E aí do R. se passa para, para o conselho no caso que seria a família? Então a empresa 3 é uma empresa familiar?

CRH: Sim! Sim! Muito familiar! 100%

Pesquisadora: Legal, então deixa eu ver, um... Dois, três... Cinco níveis mais ou menos?

Dos supervisor, coordenadores, gerentes, diretores e o conselho que é a família?

CRH: Sim!

Pesquisadora: Que legal! Posso ficar com essa folha?

CRH: Pode! Pode ficar!

Pesquisadora: Legal! Vocês são a primeira empresa que tem esse documento bem definido! Que bom que a gente demorou um pouquinho pra fazer a entrevista e tu conseguiu fazer isso a tempo! [risadas] Que legal! Parabéns!

CRH: Que jóia!

Pesquisadora: Deixa eu ver, vamos continuar... Isso, é, seria para a organização vertical da empresa né? Vocês tem um documento assim na questão horizontal? Dos departamentos?

CRH: Não, ainda não!

Pesquisadora: Vocês planejam fazer?

CRH: Sim! Com certeza! Da mesma forma que fizemos a outra.

Pesquisadora: Legal, a empresa está nesse processo de construção...

CRH: É!

Pesquisadora: Certo, aqui dá para ter mais ou menos uma ideia assim né, porquê...

CRH: É, abaixo disso aqui é só auxiliar de produção, então aqui já consegue né?

Pesquisadora: Dá pra ter uma ideia da questão interacional, dá pra ter uma ideia... Legal! Hâ, quantidade total de funcionários tu já falou, é, como são distribuídos também, um pouco nas lojas, a maioria na indústria né?

CRH: É!

Pesquisadora: Tu sabe, das atividades da empresa, quais são terceirizadas além dessa costura?

CRH: Não, aí tu tem que ver com os demais ou o T.

Pesquisadora: Tá! E a questão, é, da qualificação dos funcionários: tu sabe me dizer mais ou menos o nível de qualificação, mais ou menos por departamento?

CRH: Assim, isso está ainda nos meus afazeres uma pesquisa, entendeu? Para eu entender o grau de qualificação! Mas o grau de qualificação ainda é baixo, é baixo! Ainda é baixo né, tirando gerentes assim, mas é um pessoal assim que... Produção né? Por mas que eu chame, ah, o SENAC, entendeu? Vamos lá, tem curso aqui, tem curso ali, mais ainda é difícil. É um pessoal que assim, deu hora de ir embora, deu! É um pessoal que, assim, é, é uma cultura, é complicado, tem pessoas que trabalhando a vida inteira trabalhando em auxiliar de produção e eu falei...

Pesquisadora: Não pensa em crescer? Cumpriu a função e é isso aí.

CRH: É isso aí! É o que eu tenho é isso aí! Costureira, costureira ama o que faz! São senhoras a grande maioria, tem muitas já aposentadas e são felizes! Gostam!

Pesquisadora: Gostam de trabalhar...

CRH: Gostam! Aham!

Pesquisadora: Então é preferível ter experiência ou alto grau de instrução? Pra empresa?

CRH: Dependendo do cargo eu ainda te digo que prefiro um alto grau de instrução do que experiência, mas assim, os dois andam juntos né? Os dois andam juntos! Eu tenho gerentes hoje que estão em torno de 7, 8 anos na empresa e tem só o segundo grau! Mas quando eu sento e converso: vamos estudar! Diretoria muda e tal, não consegue! Não consegue sair daquela rotina sabe? Então o mercado sempre, eu sempre falo que o mercado é cruel! E tem muita gente boa lá fora! E muita gente boa querendo trabalhar aqui dentro! Assim olha, muito currículo que chega. muito currículo que chega! Então assim, hoje com essa nova diretoria, foi mudar muita gerência. A gente não mudou aí um ou dois gerentes, mas o restante é tudo novo!

Pesquisadora: Trocado por causa do nível de instrução...

CRH: Isso, conhecimento que foram convidadas, pessoas que trabalhavam em outras empresas, que eles conhecem muita gente né? E são feitas propostas né e a gente vai realmente em cima dessas pessoas. E tem pessoas que o sonho é trabalhar na empresa 3! Que foram fazendo MBA, foram, foram e chegaram é aqui, a empresa viu que tinha talento e tá aqui, pessoas que saíram de Criciúma, que viram, estavam bem estabilizados mas queriam estar aqui. E hoje o valor dele está bem alto, os salários no mercado, a gente diz que a gente tem que cuidar muito né, porque tu entra na empresa 3 e tem um outro mercado, as pessoas estão em cima desses profissionais que estão aqui, são muito bem visados.

Pesquisadora: Então tu acha que a empresa, é, prática um, é, uma não compensação, mas uma valorização de quem está aqui pra que e mantenha?

CRH: Sim! E muitas demissões que eu fiz, moram mudando as coisas, foi identificando, a gente vai identificado que tem o perfil, quem não tem e elas em outras conversas “meu Deus eu não imaginava que a empresa 3, eu estou em uma empresa” pessoas que se deram super bem, assim “F. é só falar que tu trabalha na empresa 3 que”...

Pesquisadora: Abrem-se as portas!

CRH: Abrem-se as portas!

Pesquisadora: Legal! Então como que é pra encontrar profissionais qualificados aqui na região?

CRH: Aqui é difícil!

Pesquisadora: Por estar fora do polo têxtil?

CRH: Isso! Bem difícil! Então assim, hoje nós temos assim haitianos impressionante como, haitianos que são engenheiros, mecânicos, enfermeiros, né, eu sempre tive assim, nós, brasileiros a gente faz uma faculdade e é aquilo ali né? Eles fazem a faculdade deles e eles sempre tem um plano B né? E eles são bons costureiros tá!

Pesquisadora: Então tu tens haitianos qualificados em outras áreas trabalhando em costura?

CRH: São muito bons costureiros! Da mesma forma que eu tenho haitianas que são enfermeiras e estão aqui trabalhando com auxiliar de produção! Eu não sei se o mercado pra elas é um pouco mais difícil, entendeu? A aceitação, há muita discriminação ainda, mas eu sempre digo que a empresa 3 é uma empresa sem preconceito tá? É, é impressionante se tu for andar e for conhecer, digamos assim, a gente tem testemunha de Jeová, temos o evangélico, nós temos o macumbeiro de terreiro, essa semana eu contratei uma anã, nós temos muito haitiano, nós temos transsexuais, gays, lésbicas...

Pesquisadora: Bem eclético!

CRH: Bem eclético! E vou te dizer que existe respeito tá?

Pesquisadora: Isso é uma coisa que eu ia te perguntar também, como que a empresa lida com essas diferenças culturais, religiosas...

CRH: Isso é uma coisa do S. J., se tu ver o S. J. ele é um homem careca com uma baita de uma tatuagem aqui, isso o J. não existe preconceito, S. J. chama, nós temos cargos de chefia que são gays assumidos, fazem um bom trabalho, nós temos transsexuais na costura e existe respeito, a forma que eles querem usar o banheiro...

Pesquisadora: É respeitado?

CRH: Muito!

Pesquisadora: A questão do nome social?

CRH: Sim! Vamos respeitar! O nome dele, quer ser chamado por tal vamos chamar por tal, existe sempre o respeito! Os haitianos, nossa, eles chegam aqui, porque assim, tem muitos que os finais de semana ensinam os colegas à costurar, eles tem uma comunidade, moram aqui na Bela Vista então sábado e domingo esse pessoal vem, vem desempregado! Então eu tenho um costureiro aqui que ensina eles a costurar...

Pesquisadora: Na própria comunidade?

CRH: Na própria comunidade! E depois F., fulano tá costurando muito bem, e tal... Arruma uma vaga pra ele? Ah, arrumo! Tem muitos na estamparia, então assim, hoje tem a faculdade chamado FMP que é a Faculdade Municipal de Palhoça que dá cursos pra haitianos de informática e da língua portuguesa, chamei, tem aproximadamente 20 haitianos, chamei eles e falei: olha a gente precisa se comunicar, porque eles falam francês, eles falam, meu Deus, tem cinco idiomas! Criolo, tudo que tu imaginar, é maravilhoso...

Pesquisadora: A qualificação deles é impressionante né?

CRH: É! Aham! Eu fico impressionada! Às vezes estão todos juntos e eles falam, eles não, não se socializa muito, eles vivem mais naquele mundinho, alimentação deles é diferente, a rotina, a roupa deles é diferente, a forma que eles, a cultura é diferente né? Então às vezes eu brinco com eles: “vish, deve estar rindo de mim” porque ele riem e falam do nada, então... Vem muitas pessoas, começam a trabalhar sem falar absolutamente nada, mas eu tenho um tradutor lá e eu trabalho sempre com ele do meu lado, assim, entre aspas, dei a oportunidade, que é de graça mas falei pra eles “olha, vocês precisam entender inglês, vocês precisam entender dos direitos e deveres e vocês estão aqui no Brasil vocês precisam aprender a falar” então assim, eu vejo que a cada dia que passa eles falam um pouquinho. Assim, no mínimo 30 vezes por dia dar bom dia pra mim, entendeu [risada], e assim, eles são muito educados, são muito bons! Uma outra cultura né? Estão buscando, se identificando, o meio de transporte é a bicicleta né? É uma cultura, então muitos fogem de lá e deixam a família, então, alguns já estão conseguindo trazer a família né, é, uma cultura assim que eu digo que eu não teria esse coração de sair e deixar meus filhos né, mas cada um sabe o que passa né?

Pesquisadora: É uma necessidade que a gente não conhece né?

CRH: Uma necessidade que não conheço... É. Então eu falei assim: caramba, jamais conseguiria deixar meus três filhos pra trás, né, ela falava “tu não sabes o que é guerra e nem fome”.

Pesquisadora: A necessidade faz a atitude né?

CRH: Então eles trabalham, eles sim tem, eles têm aquela fome de crescer!

Pesquisadora: Que às vezes o povo daqui não tem!

CRH: É, né... Então eu vejo, tem um que está tentando tirar carteira de motorista, e eu falei pra ele: você tem que exigir da auto-escola que você está pagando um tradutor! Por que não? Então tem tudo isso, vai lá, a, hoje o brasileiro, a auto-escola nós não estamos preparados pra recebê-los...

Pesquisadora: De maneira nenhuma!

CRH: Então tem que, conversei com ele, é o terceiro este que ele faz da auto-escola, e assim, é uma responsabilidade deles que eles tem que ter tradutor né? Então eu cuido muito dessa parte!

Pesquisadora: Vocês dão um apoio social digamos assim pra eles?

CRH: É! Eu cuido muito dessa parte, assim, até é sempre assim, é, como eu vou te dizer, quando eles entraram, tive uma leva de seis na estamparia.

Pesquisadora: Todos contratados juntos?

CRH: Todos contratados juntos, não falavam português, nada, nada! Entendeu? Mas são muito bons pra habilidade, não inteligentíssimos! E aí vem reclamar pra mim que eles estavam segurando as informações e não estavam repassando até porquê, né, ah, eu reuni todos eles e “tá, vocês são nossos estampadores, vocês quando entraram aqui eram auxiliares de produção! Alguém parou, ensinou vocês, explicou como é! E agora se vocês passam a ignorar eles, vocês só vão danificar o lado de vocês também né?!?” eles entenderam aquilo ali que eu tive que chamar e conversar, uma conversa bem séria! Porquê eu disse hoje, nós temos haitiano estampador! Então assim, vocês tem a obrigação de vocês! Parceria, nós estamos aqui, todos, trabalhando pra empresa 3! Então eles entenderam, conseguem se falar, eles brincam, mais é uma coisa que a gente sempre tem que estar cuidando, sempre tem que estar ali ao lado, perguntando como está indo e tudo mais. Mas eu sempre digo: se colocar no lugar deles! Pensa você ir no país deles?! Trabalhando!

Pesquisadora: É natural que se fecha querendo ou não né?

CRH: Sim, com certeza! Mas então eu sempre estou tentando né? Nessas brincadeiras, vamos lá, fez uma festa no final do ano, e aí eles conseguiram interagir da forma deles né. Mas a gente sempre respeitando, aos poucos né? A gente vai socializando né?

Pesquisadora: Que bom! E sobre essa questão da, tu falou da faculdade municipal, a empresa colabora com formação, com cursos dos funcionários?

CRH: Eu tenho um, assim, a empresa faz, ela paga alguns cursos, a empresa paga 50% tá? De cargos de chefia de cursos, e assim, eu sempre estou em busca de muita parceria, ah, quer fazer

um curso de inglês tem 30% de desconto, eu sempre estou chamando “olha, o que tu acha? Vamos fazer esse aqui?” sempre colocando no mural...

Pesquisadora: Vocês buscam os cursos na região... Tem uma divulgação interna...

CRH: Sim, tem, existe isso! Mais também tem o outro lado que eu não posso te obrigar se tu não quer! É uma escolha tua! As escolhas são feitas no caminho da vida da gente né? Então assim, eu sempre tento ver essa cara, eu sempre falo assim pra eles “não é pra empresa 3, é pra vocês, é pro currículo de vocês, é o aprendizado” eu sempre digo assim “tem que fazer o curso pra empresa 3, não, existe uma vida lá fora” eu sempre indico, tem sempre um começo, meio e fim em uma história né, e a gente sempre tem nossas passagens né? É isso, isso faz o crescimento do profissional né? Eu passei por muitas empresas até chegar aqui, foi um objetivo meu, eu tinha uma média de dois anos de passar em cada empresa pra mim aprender! Né? E eu sempre digo pra eles: “não se sinta que seja uma obrigação, isso é pra vocês, estamos contribuindo, porque a gente também quer ter vocês aqui, mas pensem em vocês” então muitos me dizem assim ainda “ah, minha filha, minha novela”, então poucos são os que se destacam e abraçam.

Pesquisadora: A procura por formação não é muito grande tu acha então?

CRH: Não, infelizmente não! Talvez seja, assim, pessoas acomodadas, entendeu? Mas eu tenho um gerente que estão em busca, fim de semana estão pagando cursos, estão em busca...

Pesquisadora: MBA, pós como tu falou...

CRH: Sim! Especializações, cursos assim, finais de semana que estão pagando três, quatro mil reais... Entendeu?

Pesquisadora: Buscando crescimento pessoal mesmo.

CRH: Pessoal! Da mesma forma faço eu! Eu faço dessa forma! Eu não faço só pela empresa, eu vou em busca dos meus sonhos, dos meus objetivos. Hoje eu sou uma pessoa feliz na empresa 3, eu amo a empresa 3, fico com a empresa 3, com a empresa tá? Mas existe uma F. que sempre está em busca! Eu não posso me estacionar aqui! Não posso acreditar que aqui vai ser meu final né? Não... Enquanto durar vamos lá!

Pesquisadora: E tu sente que talvez essa questão um pouco mais acomodada tem a ver com a organização, onde a empresa está? Se estivesse em uma região de pólo têxtil ou com mais competição ou com uma cultura diferente, mais alemã ou mais italiana? Tu acha que seria diferente?

CRH: Eu acredito, hã, quando a gente, primeiro, quando abre uma vaga pra recrutamento a gente faz interno, não é bem recrutamento interno, mas eu observo as pessoas, assim, que nem quando eu faço entrevista eu já conheço um pouco de ti, já sei por onde tu passou, já sei, aí um

exemplo: tinha uma menina que trabalhava na revisão, ela só embalava as peças e eu lembrei que ela trabalhou muitos anos em uma determinada empresa e atendia o cliente, e ela tinha uma postura, uma imagem bacana e abriu uma vaga pro SAC, aí eu cheguei pra ela e falei, nós fizemos entrevista com pessoal externo e eu precisava de três, então peguei e conversei “olha, tem uma vaga, essa vaga é assim, assim, assado, né”.

Pesquisadora: Tu tem interesse...

CRH: Tu tem interesse, o que tu acha, ela “não, eu quero”, então essas pessoas elas conseguem ver que há um crescimento! Mas eu sempre estou observando, fico olhando se ter o perfil ou não, primeiro porque assim, a gente dá importância para as pessoas que estão aqui porque já conhece, já sabe como é o trabalho, como é que a gente é em relação à uma roupa tá? Mas eu acho que assim, talvez a empresa tenha que tomar algumas atitudes com o passar do tempo, e as pessoas vão se tocando também, porquê, que nem as meninas do setor de estoque: olha, existe tecnológico em logística! Né, vocês são jovens, solteiras, tem 20 anos, estão aí à muitos anos na empresa, foi o primeiro emprego, vamos se desenvolver, vamos procurar, existem ideias novas, eu preciso de gente nova, ideias novas né? Eles estão ali, elas conhecem o processo como ninguém! Mas vamos lá em busca de conhecimento!

Pesquisadora: E tu acha que falta essa iniciativa delas ou?

CRH: Delas! Eu acho que isso é uma escolha de cada um né? Quando tu tem um diretor como eu tenho, o A. de 26 anos, tu tem que conhecer essa peça que é, entendeu? Ele tem um case de sucesso dele, de uma cervejaria, veio de São Paulo, fez estágio, na bolsa de valores, minha nossa, disse calma A. fala devagar! Entendeu? Não entendi nada do que tu tá falando A.! Olha, ele está muito à frente!

Pesquisadora: A diferença de idade não é tão diferente das outras meninas né...

CRH: Sim! Mas a gente vê que é uma questão de cultura da educação! Mas eu acho que tudo isso é uma questão de tempo, eu acho que leva um tempo para amadurecer, alguns amadurecem mais cedo, outros não e assim vai!

Pesquisadora: Entendo! Hâ, vamos ver... É, como é que é o processo de tomada de decisão, tanto as questões do dia-a-dia quanto às questões mais estratégicas aqui dentro da empresa?

CRH: Que tomada de decisões assim, exemplos?

Pesquisadora: Por exemplo, tu falou que a questão de trazer o parque fabril pra cá foi uma ideia do J. e as questões assim de, é, estratégicas da empresa, quando algum funcionário ou algum de vocês tem alguma ideia, alguma melhoria, como que, como que se passa através dos níveis, tu falou que a maioria dos funcionários se dirijam primeiro à

ti, né, queria entender assim como que é, hã, a abertura dentro desses níveis e a questão de tomada de decisão se é uma coisa unilateral, que aí é baixada a regra e todo mundo tem que cumprir ou se tu acha que tem um pouco mais de abertura?

CRH: Não, existe um pouco mais de abertura, por exemplo, depende das situações né, aqui por exemplo, aqui nesse refeitório todos os vidros eram fechados, fechados, e era uma estufa porque no verão é muito quente. E eu andando pela costura, uma costureira me chamou e disse assim “o F., tu já pensou em abrir aqueles vidros?” eu nunca tinha pensado! Aí eu falei com o C., que é o gerente operacional e disse “C., vamos abrir” e o C. abriu, não falou com ninguém... “C. vamos abrir, a idéia que ela deu é boa” hoje no verão é fresco, circula o ar, mas eu não tinha pensado em nenhum momento! Então todas, todas, o que elas me passam, eu sempre penso, não vamos fazer ou vamos fazer, mas existe a estratégia, o plano deles assim, entre A., R., S. J., aí tem que ter o consentimento de todos eles! Se não tem consentimento de um não é feito! Entendeu? Ah, vamos, assim, por mas que o R. está em Miami eles estão em comunicação direta! Direta!

Pesquisadora: E ele está em Miami, a empresa 3 tem algum escritório lá?

CRH: Tem, tem! Aí não sei te dizer sei te dizer, mais tem escritório, tem loja, tem uma demanda gigante lá ele cuida de lá. É muito complicado quando tu tem algumas coisas assim fora né, então tem pessoas que precisam se deslocar pra estar lá, pra coisa acontecer!

Pesquisadora: E é grande a sede da empresa lá?

CRH: Não sei te dizer!

Pesquisadora: É separado daqui?

CRH: É separado daqui, quem pode te falar é o T. que é um dos filhos, depois tu vai ter conversa com ele e ele vai ter dizer como funciona, mas eles têm Nova York, Miami, Amsterdã, estão aí trabalhando!

Pesquisadora: Que legal!

CRH: Geralmente o que eu faço no meu trabalho assim, é, eu foco muito ali no meu trabalho! É porque é uma dimensão! Até um dia desses eles tiveram um evento com todos os representantes e eu falei “ah, o próximo eu quero estar junto pra entender, ouvir” porque é gigante a coisa! Então assim, é, e eu cuidando dos meus 300 trabalhadores entendeu? [risadas] Tem coisa que eu prefiro não saber!

Pesquisadora: Ali o RH é você e a A.?

CRH: E a K.!

Pesquisadora: Entendi, e acaba centralizando mais em você essa, esse gerenciamento de conflitos, conhecer os funcionários...

CRH: A A. é nova, deve estar à 60 dias, é, 60 dias e a A. eu fiz um recrutamento porquê eu preciso de pessoas que saibam um pouquinho a mas, até porquê assim, antes o RH era “a mulher do fulano, de ciclano” entendeu? Era uma coisa assim, então isso eu tive que mudar! E pra deixar a coisa profissional assim leva-se um tempo, e as pessoas estão muito acostumadas comigo, eu tenho assim, eu passo a credibilidade, o respeito, mudou muito depois que eu entrei! Entendeu? A coisa era mais e as pessoas me procuram muito, eu tento sempre circular pra entender, né, então eu sempre estou vendo ali, ah, é uma mesa que não está legal pro funcionário, porque ele está sem o uniforme, porquê, ah, é muitos conflitos profissionais, pessoais, então tudo, às vezes tem que sentar, orientar, conversar...

Pesquisadora: A tua relação é bem próxima com os funcionários?

CRH: Muito! Bem próxima mesmo!

Pesquisadora: E essas questões dos conflitos, como vocês lidam com isso assim, entre as, os conflitos são mais pessoais ou por causa de alguma atividade do trabalho?

CRH: Olha, tudo o que tu imaginar! Assim, é muito engraçado que os conflitos partem mais das costureiras! É, assim, finais de semana elas quando é muita mulher aglomerada é complicado né? Então assim, até ontem eu estava brincando com elas “olha, vocês não vão descer no RH” porquê elas frequentam o mesmo clube é uma roubando o namorado da outra [risadas].

Pesquisadora: Áí meu Deus! Traz conflito de fora da empresa!

CRH: É, eu falei, eu só estou sabendo de vocês brigarem e interferir no trabalho, vocês já sabem né? Então eu sempre brinco assim, tem muito marido e mulher, mãe e filhos, eu sempre digo “o dia que vocês trouxerem problemas de fora, ou querer brigar aqui por um problema de vocês vai os três pra rua, vai os dois” eu não quero saber! Então até hoje nunca aconteceu! Mas assim, mulheres, você vê que elas estão muito fragilizadas, sabe, tem dia que não está bem em casa, está com dificuldade, é marido que está desempregado, aí da forma que tu fala ela já ficam fragilizada, elas choram, então... O que eu sempre faço: não, vamos sentar e vamos conversar! Ah, as duas ali não estão se entendendo! Ah, então eu sento aqui, a gente tenta entender, daqui a pouco elas já pedem desculpas, entendeu? Eu, a gente tem que se entender, vamos entender o porque disso, sempre tentando, e como também tem pessoas muito mal intencionadas né? Eu tenho também essa situação, mas a gente vai lidando até eu saber o que vou fazer e como agir! Mas nem todo dia que está bem, tá, separar problema tudo bem, às vezes tu tá com um problema com o teu marido, teu marido está preso, teu marido, filhos violentados, tem tudo isso por trás! Isso carrega! Grávida que o marido deixou e não quer mais saber porquê descobriu que está grávida e tu senta na máquina e chora mesmo, eu também choraria!

Pesquisadora: Com certeza!

CRH: Tem gente que pensa em abortar, então tudo isso acontece, e a gente vê que não rende, elas estão chorando, estão pra baixo, elas estão depressiva! Vem a doença, tem câncer, tem isso... Então tudo isso eu tenho que puxar, conversar, ajudar da melhor forma né, o que, tem gente que o marido tá desempregado e que conta de luz tá cortada! O que eu posso fazer? Adianto o décimo terceiro, aí eu estou com um problema assim, minha filha assim, assim assado, “quer dez dias de férias pra resolver tua vida” vamos lá!

Pesquisadora: A empresa tem um suporte assim?

CRH: Sim, eu faço tudo isso! Eu tenho essa liberdade, a mesma coisa que se eu quiser demitir alguém aqui da produção eu não pergunto pra ninguém!

Pesquisadora: Se tu sente a necessidade tu tem essa liberdade?

CRH: Aham!

Pesquisadora: Então aqui entre os coordenadores a tomada de decisão é livre.

CRH: A minha é livre! Até porque assim, o R. confia muito em mim e eu não vou estar ligando pra diretor executivo porquê costureira, não sei o que! Não vou fazer isso! Entendeu? Ah, são pessoas né? E tu sabes que acontece muitos problemas e cada um vem com sua história né? E depois passa seu tempo resolvido, entendeu? Mas é sempre resolvendo! É impressionante que eu vejo o grande número de mulheres drogadas, alcoólatras, isso cresce muito, no dia-a-dia é impressionante tá? Mães de família na droga, é uma fuga! Na bebida, é, aí que vai descobrir depois que elas foram violentadas pelo marido que está no tráfico, então uma série de coisas! E cada um com sua particularidade! Até digo que elas são vitoriosas de sair de casa pra trabalhar todos os dias e ficar ali em cima de uma máquina trabalhando!

Pesquisadora: E se desenvolver...

CRH: Essas que são muito exigentes, as coisas aqui tem muita qualidade né, mas assim, elas superam tudo isso sabe? Quando eu vejo, ah, então assim, eu sempre tenho esse plano de emergência, por exemplo, tem uma mãe que tem uma doença, ah, como chama, aquela doença, que não tem cura... Que incha aqui... Não pode pegar sol, não lembro o nome...

Pesquisadora: Lupus?

CRH: Lupus! Ela tava muito mal na UTI, então ela precisou, dei 20 duas de férias pra ela, porque ela estava chorando, ela estava desequilibrada, ela não estava...

Pesquisadora: Não adianta reter esse profissional...

CRH: Não, eu entendo e tudo isso acontece! Hoje a gente está aqui mais não sabe o que aguarda a gente amanhã né? Então ela é uma boa profissional, porque não afastar ela, deixar ela se recuperar, a filha, agora ela voltou, a filha saiu da UTI, está em casa...

Pesquisadora: Deu tempo pra se reestruturar...

CRH: Eu sempre digo assim: eu não tenho ainda os benefícios que eu queria ter na empresa, mas eu tento sempre, vamos lá!

Pesquisadora: O contrato pessoal!

CRH: Contrato pessoal!

Pesquisadora: E tu acha que isso pode ser considerado uma política da empresa ou é a maneira como tu trabalha? Porque você falou que a empresa está se reestruturando né?

CRH: Assim, a empresa está se reestruturando e isso eu percebi no S. J., o S. J. não é um homem radical! Ele sempre tenta negociar, a mesma, então eu percebi isso nele e isso tem um pouco de F., eu sou assim, eu não acredito no radicalismo, eu acredito que eu posso, vamos lá, não dá aqui mas posso por aqui, tá, então assim, já que o S. J. é uma pessoa assim porque eu não tentar negociar?

Pesquisadora: Segue uma cultura que tem a ver com o jeito dele?

CRH: É o jeito dele! Talvez seja, é, ah, talvez seja o segredo d'eu conseguir segurar as pessoas, as pessoas trabalharem por tão pouco! Porque hoje eu não tenho um vale alimentação, é uma coisa que eu quero, que eu estou lutando. A minha convenção não me dá esse direito, mas todos trazem marmita, todos aquecem no marmiteiro e esse é um projeto que eu tenho e que eu vou chegar nele ainda! Entendeu? Porque é uma empresa nova, tem o vale transporte, mas eu penso em benefícios, então assim olha, isso é uma coisa que eu acredito que a gente pode conversar, que a gente pode fazer um combinado entre eu e você e isso funciona! Entendeu?

Pesquisadora: É uma demanda dos funcionários? Essa questão dos benefícios?

CRH: É dos funcionários e é minha também! Eu quero passar pela empresa e deixar um legado né? Eu quero fazer algumas conquistas, é, eu penso dessa forma, sempre melhorar, sempre conquistando algumas coisinhas, sempre, né, então assim, nós temos acordos, por exemplo, dia 31 é feriado então dia 1 nós não vamos trabalhar, mas isso teve uma troca, eles tiveram que trabalhar em um sábado, mas isso não existia antes... Eu mostrei pra eles que quebra a produção um feriado na quinta e na sexta trabalhar até 4 hora da tarde? Na sexta a gente trabalha até às 4 só. E o benefício de tu ficar 4 dias em casa?

Pesquisadora: Compensa um sábado!

CRH: Entendeu? Eles estão entendendo! E assim, eu preciso vender o meu RH, entendeu? EU preciso vender ainda, preciso botar preço no RH, preciso que eles entendam um pouco de pessoas, porquê em uma empresa qual é os olhos deles aqui? Marketing e comercial, certo?

Pesquisadora: Entendi, então o RH está conquistando espaço dentro da empresa aos olhos da diretoria, do...

CRH: Todos os dias eu tento buscar, eu sempre digo, doses homeopáticas! Doses homeopáticas! Então o RH vai ser sempre o patinho feito, “ah, estão brigando lá” manda pro RH, não, então, nunca foi feito uma festa no final do ano, no final do ano fizemos uma festa e eles adoraram! E o J. vamos supor assim, ele é a estrela da empresa, entendeu? Ele é um cara que ele está acima, ele é diferenciado, e aí quando ele vem me agradecer pela festa, ali eu já ganhei o ano! Eu saí daqui, fui pra um outro local, teve toda uma outra, entendeu? As pessoas foram convidadas, elas foram e gostaram, comeram, dançaram, se divertiram, conversaram um com os outros, quebrou toda aquela situação né? Então essa foi a primeira festa e foi bem bacana! Antes não existia o dia da mulher, o dia das mães eu dei um esmalte pra cada mãe, então são pequenas coisas né? Que eu vou conquistando.

Pesquisadora: Que não é um grande esforço da empresa mais tem um resultado positivo.

CRH: Mas pra eles “mas pra quê um esmalte” mas eu tenho 125 mãe, em um esmalte, toda mulher gosta de ganhar um esmalte! Não é verdade? Dia dos pais, eu tenho que pensar no dia dos pais! Pra acontecer, nunca existiu, a gente vai implantando né? Pra conquistar também! Tem tudo isso né. Mas assim, uma empresa de moda que eles vê? Marketing e marketing! E comercia, vamos vender, então eu também tenho que vender meu RH, eu tenho que conquistar meu espaço!

Pesquisadora: Provar a importância!

CRH: A importância que existe nas pessoas, se a empresa 3 existe é porque uma produção esteve junto, porque uma produção trabalha! As pessoas estão ali, elas, elas estão motivadas a trabalhar todos os dias, é impressionante! Por tão pouco! As pessoas vêm trabalhar, as pessoas estão ali, então tem que entender que essas pessoas que fazem parte são muito importantes!

Pesquisadora: Quando tu diz assim “por tão pouco”, tu quer dizer, tu tá falando do salário? Pelas pessoas estarem motivadas por tão pouco?

CRH: É, eu digo assim, hoje poderia existir mais benefícios né? A gente está falando de benefício, elas recebem um salário e deu, né! Então assim, eu acredito no melhor ainda, eu poder dar um cartão pra ti, tu poder ir fazer suas compras.

Pesquisadora: Tu acha que o rendimento vai ser maior?

CRH: Com certeza! Com certeza!

Pesquisadora: Legal!

CRH: Porque assim olha, essa semana eu estava conversando, ah T., é, sobre a estamparia, estampar não é fácil! E olha, não é fácil mesmo, e tu precisa de pessoas treinadas pra tirar tantos números de peça por dia né e eu digo: olha, não teve rotatividade, eles não pegam atestado, eles

trabalham aqui, então assim, eu sempre acredito que o que tu puder fazer de melhor você vai fazer, eu sempre estou em busca disso, do melhor pra eles.

Pesquisadora: E sobre o sentimento das pessoas, você sente que é um clima de colaboração ou mais de competição?

CRH: Colaboração! Colaboração! Quando eu preciso entregar tantas peças e eu preciso mesmo todos se abraçam pra trabalhar! E se precisar virar dia e noite trabalhando! Não, vamos respeitar leis trabalhistas, ah, olha o intervalo entre o trabalho e elas acham ruim ainda, então existe, eu digo que tem uma magia!

Pesquisadora: Amor à causa!

CRH: Identificar pela marca, na sexta teve um bazar externo, então assim, e as peças são caras, né, são bem caras e essas, o bazar estava 49,90 então eles sentem muita alegria, muito prazer de poder comprar e vestir! Aí eles trazem os amigos, os parentes, os filhos, entendeu? Então assim, tu poder usar um short que estava por 300 reais e usar por 49,90...

Pesquisadora: Eles ficam felizes?

CRH: Muito felizes! A empresa faz as condições pra eles, parceladas, comprar e eles acham, porque eles estão usando o que estão produzindo né? E uma coisa que eu quero fazer é chamar eles pra treinamento e mostrar pra eles onde eles estão! Porquê eu tenho certeza que eles não sabem da dimensão ainda.

Pesquisadora: Da empresa?

CRH: É!

Pesquisadora: Onde chega as peças que eles estão fazendo...

CRH: É, eles não tem noção ainda! O meu pessoal da produção não sabe e isso eu já estou vendo no treinamento.

Pesquisadora: Do marketing você está falando...

CRH: É, chamar eles, olha... Entendeu? E eles vão se sentir mas valorizados por saber onde eles estão, as peças, porquê eles precisam saber o porquê eles estão aqui, o que eles estão fazendo! E, como muitas vezes eu também me sinto perdida, “calma aí, vamos pra onde?” né, “o que eles estão fazendo”, a demanda, porque quando tu entra aqui todos os dias eu sempre digo: quando eu entro na porta eu não sei o que eu vou enfrentar! Às vezes eu não sento na minha mesa! Vou sentar em casa! Tenho minhas coisas pra fazer né...

Pesquisadora: Eu vi ali na porta, tem um horário de atendimento, eu achei bem restrito é um...

CRH: Não, assim olha, o que acontece: tem um horário de atendimento aos funcionários que é aquele horário, o que acontece, se eu não coloco regras eles passeiam o dia todo nos corredores!

Dependendo da necessidade do teu problema tu pode passar pro teu supervisor e ele vem conversar comigo, mas tem muitas que não querem conversar com o supervisor, acabam vindo direto comigo. E se eu coloco aquela regra até às 8 e até às 14h o resto da tarde eles estão trabalhando! Porque tem aquelas pessoas que todos os dias quer vir no RH e tem gente que gosta de vir duas, três vezes, então tu para a produção pra vir andar... Entendeu? Pergunta boba às vezes, então eu preciso colocar regras! Porquê existe uma produção! Tu sai, tu, olha, água é liberado, banheiro, café das 7 às 7:12, tu faz o teu café, tu tem um horário de almoço, horário do café à tarde, mas o que eu não posso permitir é que aqui tem 225 pessoas, que essas 225 pessoas circulam o dia todo! Quem circula é porquê tem que circular, mas tu tem que trabalhar ali! Essa é a regra! Porque se não eu não consigo fazer nada! Fico ali! E eles andam demais!

Pesquisadora: Te sobrecarrega e atrapalha a produção.

CRH: Me sobrecarregar eles podem, essa é minha função, mais atrapalhar a produção é complicado, porque aí se eles veem tem outro que fica ali na porta esperando até o outro sair! E ali ele senta e cruza as pernas, e aí? Aí tu vai conversar uma coisa que...

Pesquisadora: Poderia ter sido resolvida com o supervisor, com uma coisa assim...

CRH: Então enquanto eu estou estipulando tem outro me perguntando! Entendeu? Porque trabalha com produção e tem um número X pra entregar, cada setor tem, existe uma demanda, então essa foi uma forma assim que está dando certo! Entendeu? É, eu preciso organizar a bagunça, mais ou menos assim, e eles entendem! Funciona!

APÊNDICE K - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GERENTE DE PRODUÇÃO E PROCESSOS - EMPRESA 3.

ENTREVISTADO: GERENTE DE PRODUTOS E PROCESSOS - GPP

TEMPO DE EMPRESA: DOIS ANOS

Pesquisadora: Eu tenho aqui um roteiro de perguntas de controle de qualidade, você falou que também lida e vou te fazer umas perguntas do questionário da diretoria ok, e a gente vai conversando. Então primeiro é missão, visão e valores da empresa, se a empresa tem, se divulga para os funcionários.

GPP: Então, pra ti entender, a empresa 3 tem dez anos, onze anos faz agora em junho agora de vivência, de vida, só que ela cresceu muito grande e não acompanhou a evolução não acompanhou ao crescimento. Hoje nós estamos se adaptando à tudo isso. Hoje nós trabalhamos fluxograma que não tinha, trabalhamos organograma, então a gente está mudando bastante, então isso de visão, valores, a gente está começando a implantar entendeu? Não é uma coisa muito fixa, é muito superficial! A gente está fazendo tudo mais corretamente entendeu? Então a gente não tem ainda.

Pesquisadora: Está em formação?

GPP: Está em formação tá?

Pesquisadora: Então, queria que tu falasse um pouco sobre o teu trabalho no setor, assim, visando um total da produção, criação, costura e esse retorno da, do produto pra fábrica, como que é a relação desse fluxo envolvendo os terceirizados e como é a comunicação, a referência geográfica, sei que tem facções por todo o estado...

GPP: Então, a empresa 3 ela é uma empresa, é, que é internacional, vence fora, quando eu vim pra cá nós tínhamos facção aqui nó na grande Florianópolis...

Pesquisadora: Desculpa, tu trabalha na empresa a quanto tempo?

GPP: Dois anos, vai fazer dois anos agora! É, vim de Criciúma que é um polo têxtil, trabalhava em algumas empresas de nome forte e vim pra cá. Mais eu vim pra cá e vi a necessidade de buscar outros parceiros porque aqui não dava conta da nossa demanda, então como eu sou de Criciúma e eu tenho muito conhecimento, a gente começou a ir buscar facções lá e eu vi que não consegui dar conta sozinho, então o que a gente fez: a gente chamou inspetor de qualidade, a inspetora de qualidade vai na facção inspeciona o corte e dá assistência de montagem, de forma de montar ela é nosso elo facção-empresa, inspetora de qualidade, temos uma aqui e temos uma em Criciúma que temos uma sala lá. Hoje em Criciúma nós temos cerca de 30

facções parceiros e aqui na região deve ser em torno de uns 20 e esses terceiros é a inspetora que é nosso elo; ela faz inspeção do corte quando termina, se o corte não estiver de acordo com nossa, nosso grau de qualidade a gente pede, ele é reprovado fica lá mesmo, não vem pra empresa, a inspetora tem essa autonomia, aí fica lá, quando ela disser que está bom vem pra cá mas passa por outra inspeção também, ele passa por uma contagem e passa por outras inspeção.

Pesquisadora: Esse corte é feito aqui?

GPP: O corte é assim, o nosso fluxo é assim: o estilo cria, desce pra engenharia, a engenharia cadastrá todo processo de engenharia, passa pelo PCP, o PCP faz a programação de corte, corta e manda pro corte, o corte corta, vai pro nosso CD, depois até te mostro como funciona, vai pro CD, o CD o que é de parte de estamparia é tudo interno essa partes, tamparia vai pra estamparia, por exemplo, frente da camisa, vai pra estamparia só a frente da camisa e o resto no CD. Quando a estamparia executou a parte deles do trabalho volta pro CD e o CD junta com o corte e manda pra facção. Quando volta da facção já inspecionado e liberado vai direto pra revisão, a revisão faz a inspeção e revisa, aí tagueia, embala e manda para o estoque. É isso que acontece entendeu?

Pesquisadora: Então a parte que é terceirizada é só a costura, ainda...

GPP: Não, temos costura, temos, é assim, costura hoje tem interno o jeans 100% fora, o restante interno hoje está 40% interno e 60% fora de malha de conexão, é, estamparia hoje a gente tem interno 80%, 20% fora, sublimação 80% fora 20% interno, tecnológico 100% interno...

Pesquisadora: Tecnológico...

GPP: Tecnológico a gente faz tudo o que é pra película, posso te mostrar o setor, é um setor bem diferenciado! Película, aplicação de strass, fazer cartela de strass, é tudo isso entendeu?

Pesquisadora: A parte mais delicada...

GPP: Isso! É, e é isso que acontece, nosso tecnológico é a menina dos olhos, já teve marca de grande nome que quis vir conhecer nossa empresa, é, porquê nós temos, tudo é feito, manual, tipo, strass, tu vai ver que tem tem que depilar, elas pegam uma pinça e ficam depilando um por um, é uma, não, mais a peça fica bonita, dá um visual diferente pra peça, é uma qualidade diferente, um olhar diferente pra peça.

Pesquisadora: A questão do diferencial é feito interno e manual.

GPP: Isso, tudo interno e manual! É, tem nossas máquinas à laser mais tem coisa que requer mesmo um cuidado diferenciado sabe? Então é feito tudo aqui. E o restante, como te disse é terceirizado. Hoje a gente está mostrando também algumas técnicas novas do desenvolvimento de peças tipo bordado, é, algumas coisas assim, produzir terno e estar buscando terceirizado, então a gente está abrindo nosso leque de opções, também que não tinha, hoje a gente faz pele

de algumas peças nossas, é o private label que chama, então hoje a gente tem de moda umas 20 peças que a gente produz fora que é aquelas peças elaboradas que não é nosso carro forte, então a gente produz fora, o jeans é PL, produz 100% fora sendo que não é totalmente PL porquê é material nosso, o PL dá tudo, não, o jeans por exemplo, dá o nosso matéria prima, os insumos são todos nossos, eles só realmente produz e manda embalado, até a embalagem é nossa, é tudo nosso, então é um PL diferente.

Pesquisadora: PL acompanhado digamos assim...

GPP: É, porque digamos assim, hã, a nossa exportação, a gente tem nossa característica é a gente trabalha com recorte, aí tem que ser tudo da forma que a gente trabalha, com tecidos semanas que é ecologicamente correto, é o tecido o UAV que protege dos raios solares, combate celulite e etc, nossos plásticos são totalmente reciclados, nosso papel que é usado na sublimação são recicláveis e são até mais caros mas o produto que usa lá são produtos ecologicamente corretos, a nossa tinta e estamparia são ecologicamente correto, não produz danos à saúde, então tem todo um cuidado! A nossa água onde a gente lava as elas são aproveitadas, então, é reciclada, a gente tem que, é, a gente fez um filtro ali fora.

Pesquisadora: Uma estação de tratamento...

GPP: Estação de tratamento, isso! Então é tudo, é, pensado, nosso cliente internacional, porque o brasileiro não tem tanto essas exigências, mas lá fora tem! Entendeu? Tipo, até costura, bitola de máquina, lá fora eles exigem isso, então a gente é totalmente adaptado pra isso, hoje a gente abriu um terceiro, uma facção aqui que faz serviço nosso tem que ter todas essas exigências pra fazer, padrão de qualidade que exige o internacional pra gente estar brigando.

Pesquisadora: Então digamos que vocês nivelam a produção pela exigência...

GPP: Pelas exigências, isso!

Pesquisadora: Legal!

GPP: Hoje nossa capacidade produtiva por mês é 60 mil peças, sai mês isso, e por coleção a gente tem vendido em torno de 150 mil!

Pesquisadora: 150 mil peças?

GPP: Por coleção!

Pesquisadora: E são duas coleções por ano?

GPP: Não, a gente trabalha com três coleções, às vezes quatro, e as cápsulas, tem cápsulas né, que nem agora eu estou entregando inverno II que a gente trabalhou inverno I e inverno II, que é outono e inverno, é, já estou produzindo o mostruário do verão, primavera e já estão criando lá em cima a coleção de alto verão. E agora bem no meio disso tudo eu estou produzindo a cápsula da Cléo Pires que ela fez uma coleção nela, assinou quatro coleções, vai assinar quatro

coleção nossas, e além da Cléo tem a cápsula da copa! Que está no meio, que ela veio mostrar a peça? A gente está fazendo uma cápsula da copa, é, tem a nossa produção e tem mas essa cápsula também.

Pesquisadora: Entendi!

GPP: Sempre tem algo no meio assim, ou tem uma coleção do Mion que a gente fez também, fiz no meio disso tudo também, da Cleo estourou a venda e a gente está produzindo de novo, a gente não ia produzir, então acontece assim!

Pesquisadora: Imprevistos...

GPP: Essa loucura assim! Assim, eu trabalho à 27 anos em confecção, faz esse ano 27 anos que eu trabalho em confecção, já trabalhei em todos os setores, eu costuro, eu corto, eu modelo, é, a empresa 3 é diferente de todas que eu já passei, porque ela tem muitos canais de venda, as outras não! Ela tem o que: representante [não compreendido] Brasil, que é multimarcas, temos nossas franquias de lojas, nossas lojas próprias, temos internacional que trabalha com um, uma coleção diferente da nossa, estação né, tem o e commerce que também é muito forte que é a venda de site, então é aquela loucura! Isso faz agora, isso faz agora, isso é pro ecommerce, então é uma correria, é diferente! O que é muito legal! Porque tu aprende muito, meu currículo eu digo pra ti eu sou o F. antes da empresa 3 e depois da empresa 3.

Pesquisadora: Mesmo trabalhando 25 anos antes?

GPP: Entendeu? Porque esse ramo de moda, de confecção vive uma metamorfose né? Tu nunca sabe tudo! Hoje tu aprende uma coisa e amanhã tem outra técnica nova, outra forma nova de fazer as coisas né, ou outro maquinário novo, então ela vive em constante mudança, tu tem que aprender, sempre se reciclando né?

Pesquisadora: Tu sente que é uma característica da marca, da empresa?

GPP: Sim, da marca!

Pesquisadora: Estar sempre se atualizando?

GPP: Isso! Tanto que ela está sempre se inovando e cada coleção a coleção fica mais linda que a outra, eu sou meio suspeito porque eu sou apaixonado pela marca [risadas] é! Eu sou apaixonado pela empresa!

Pesquisadora: Legal, legal! Tu falou que vocês estão estabelecendo o fluxograma agora...

GPP: Sim! Fluxograma a gente tem mais não é nada formalizado então a gente está formalizando né, realmente. A gente antes não tinha nem calendário, agora fazemos calendário anual.

Pesquisadora: É muita coisa pra gerenciar né?

GPP: É! Chega no fim do ano, acabou, a gente reúne todos os gerentes, diretoria e faz um calendário anual com todas as datas, entregas e tudo... E não tinha, entendeu? Então a gente está se modernizando! Sistema de produção antes a gente trabalhava com 10% no sistema e muito no excel, planilha, hoje trabalha totalmente no sistema têxtil.

Pesquisadora: Formalizado...

GPP: Isso, formalizado, tudo por e-mail, uma coisa que virou mas profissional, isso é muito bom! Todo mundo, a cabeça das pessoas aqui dos supervisores já mudou, entendeu, tudo passa pelo sistema, isso é muito bom, então está dando até uma visão de tudo maior, mais ampla, de erros, de acertos, entendeu? Que antes não tinha, ficou muito melhor! Então assim, a gente tá trabalhando o fluxograma, agora a gente tem, é, que não tínhamos um consultor financeiro que a gente implantou pra ser o centro de custo entendeu? Mudou bastante!

Pesquisadora: E tu acha que tu pode me passar essas informações sobre fluxograma?

Tanto no geral quanto mais local da parte da produção, criação e confecção?

GPP: Como assim?

Pesquisadora: Como é que funciona a empresa, assim, desde que veio um pedido, como é que chega, o que é, planejar a coleção...

GPP: Assim, o que acontece, eles desce o mostruário e a gente faz um start inicial das peças, a gente sempre starteia como fitness é nosso carro forte a gente corta sem medo, porque também o que sobra, a gente tem um diferencial das outras marcas, porquê pode ir pra loja, entendeu? Nunca sobra. É, então a gente faz start inicial ali, a PCP faz o start inicial junto com o gerente comercial que sabe da [não compreendido] o gerente financeiro e o dono, o S. J. que não está aqui hoje, está viajando, mais faz o start inicial. À partir da segunda semana vem chegando os pedidos e o comercial, o faturamento já manda pra nós diariamente a venda, em cima da venda a gente faz uma projeção, um cálculo de quando a gente vai vender daquela coleção, a gente faz um percentual ali, joga uma conta em cima, e começa a fazer os cortes né, os starts, e depois a gente faz projeção em cima de venda.

Pesquisadora: Então antes da venda tem uma produção X...

GPP: Uma produção X que é o start inicial, e depois a gente faz projeção em cima de venda que dali dá dois cortes por cada referência, a gente começa a cortar, na segunda lá pro primeiro mês de venda, iniciando, as peças que não tiveram um resultado expressivo, tipo, a gente cortou ali 100 peças, por exemplo e ela vendeu 80 a gente bota uma cota no sistema de 100 peças, fechou sem cota o sistema bloqueia, pra gente ver que não está tendo um valor expressivo, não é pra pegar matéria prima pra comprar, não vale a pena a gente encher de insumos em casa, porque gera muita coisa em casa e gera...

Pesquisadora: Não vai dar resultados...

GPP: Então a gente bloqueia! O PCP passa essa informação em e-mas para toda a parte de venda, pra todo mundo e junto para o faturamento, eles bloqueia nos dois sistemas, porque o sistema que nosso representante trabalha é o Wasi, é um diferenciado, é diferente, só que o Wasi é pontuado no nosso sistema têxtil que a gente trabalha aqui dentro, então ele bloqueia, então chegou à 100, vai digitalizar e não consegue, está bloqueado. Então isso é uma forma da gente achou em conversa entre nós pra não acontecer sobra porque dava muita sobra entendeu? Isso ajudou muito! Antigamente sobrava cerca de 20% da produção no estoque, em torno de 15 mil peças, hoje é um número muito reduzido, 1 mil peças, 100 peças, pelo menos é quase nada! Isso vai pra loja e vende. E tudo em forma de a gente estar sempre trabalhando em cima, sempre, ela sempre está bloqueando essas peças lá embaixo. A gente cotoou 100 se vale a pena a gente cortar mas ou não, se a matéria prima é de fora porque a gente trabalha muito com, tipo, tecido, tem tanto da China quando brasileiro entendeu? A gente tem na China um escritório.

Pesquisadora: Tem um escritório?

GPP: Tem um rapaz lá que trabalha pra nós lá, faz a compra e à cada dois meses o S. J. está trabalhando pra China, já foi estilista, estilista ficou lá três meses, agora foi o gerente de estilo, foi o gerente de criacional, então a gente trabalha em pro disso. Como tem um tempo diferente do nosso tempo do Brasil de entrega a gente trabalha assim, hoje cheguei em casa pra cortar 50 peças, bloqueia só vende 100 peças, fazemos assim pra dar redondo...

Pesquisadora: Pra não dar problemas, prometerem te entregar e não entregar...

GPP: Pra não queimar cliente, porquê se não não recebe, queima marca, a gente cuida bastante disso, um cuidado bem minucioso em relação à isso.

Pesquisadora: Então você tem um escritório que é basicamente de importações...

GPP: Importação da China!

Pesquisadora: E vocês pensam em um dia botar na Ásia também algum tipo de produção?

GPP: Já pensamos, tanto que quando começou isso na China era pilotagem e criação, a gente viu que não tinha um resultado, mas tem isso na cabeça sim, futuramente, porque o ritmo eles é completamente diferente do nosso do Brasil, eles, o piloteiro que faz as coisas lá dava um banho nas costureiras, um furacão!

Pesquisadora: É outra cultura...

GPP: Outra cultura!

Pesquisadora: Certo, e como que vocês trabalham com as coleções femininas e masculinas? Cria tudo junto, como é?

GPP: Então, antigamente nós trabalhávamos separado, agora é tudo junto! Lá em cima é extinto, tem um estilista do masculino com a gerência do masculino separado, o design do masculino, tudo separado! E o feminino, mais como são os mesmos representantes achamos bem, é, trabalhar junto porquê representante que não vai voltar pra ver mais culino depois! Eu sou de Floripa, eu não vou voltar lá de novo pra ver! Então a gente achou melhor fazer tudo junto, a gente faz tudo junto!

Pesquisadora: Produção, distribuição...

GPP: Tudo junto!

Pesquisadora: Só a criação que é diferente?

GPP: Só a criação que é diferente, o resto é tudo ao mesmo...

Pesquisadora: Entendi! E dentro desse fluxo que você estava falando como funciona quando tem algum imprevisto, que foge da rotina? Desde coisas mais importantes até coisas usuais do dia-a-dia, como que funciona?

GPP: Então, quando isso acontece, tipo, por exemplo, produção, uma cápsula que surgiu no meio do período, a gente evita fazer interno! Entendeu? A gente envia pra não atrapalhar nossa produção, nosso fluxo, só em último caso, tipo, de ontem pra hoje, de hoje pra amanhã que é uma coisa que acontece de vez em quando e a gente tem que fazer interno porque a gente está em cima, cuida mais, interno, mas geralmente a gente quer fazer tudo que é cápsula fora! Tipo, o que a gente tem na estamparia fora, a gente tem costura fora, então a gente faz fora e não influencia aqui dentro.

Pesquisadora: Terceiriza a dificuldade que pode vir à acontecer...

GPP: Isso, isso!

Pesquisadora: Sim. E como que vocês chegam à certas soluções quando tem algum problema? Não sei, algum funcionário que não vem, uma quebra de máquina, peça que vendeu, que não vendeu, tem assim um roteiro se acontecer isso a decisão é essa ou acontecem coisas que vocês tem que...

GPP: Pensar na hora! É! Tem que ter muito jogo de cintura, porquê confecção é assim, e tem que pensar muito rápido, tem que ser ágil e pensar muito rápido, tudo pode acontecer. A gente não trabalha com números que “se acontecer isso a gente não quer que aconteça” mas se acontecer a gente pensa na hora e age na hora mesmo, chama todo mundo, conversa todo mundo, vamos fazer isso, todo mundo dá uma ideia e a gente chega em um denominador comum.

Pesquisadora: É isso que eu ia perguntar: as decisões são mais centralizadas ou...

GPP: Não, todo mundo junto! Assim, na realidade aqui todo mundo é centralizado no S. J., ele entende muito de produção, então quando dá um problema assim nós sentamos e tentamos resolver juntos, tanto que ele está agora em BH hoje de manhã e estou desde de manhã conversando com ele... É direto no WhatsApp, nós estamos sempre conversando, então isso é muito bom! E o que eu acho muito interessante na empresa 3 é que nós temos facilidade de chegar nos donos, não tem barreira entendeu? As outras empresas você já tem aquela barreira, não te abertura e aqui eles dão totalmente abertura entendeu? E resolve as coisas contigo, isso é muito bom! Eles se envolvem no problema, se envolvem pra resolver contigo e isso é muito bom!

Pesquisadora: Isso eu ia perguntar... Nossa é muito importante!

GPP: Muito importante! Eles são muito fáceis! O T. é diretor, filho do dono, do S. J. mas assim, ele me dá totalmente autonomia! Ele deixa eu resolver! Tanto que ele não tem tanto conhecimento em algumas coisas, então ele deixa, me pergunta, a gente troca ideia junto, vê o que é melhor e isso é muito bom!

Pesquisadora: E a coisa da responsabilização quando tem algum problema, se alguma coisa vai errado...

GPP: Assim, hoje eu estou pensando à um mês agora, atrás, fiz a reunião com os supervisores e a gente está trabalhando diferente, a gente está dando mais responsabilidade para os supervisores, tipo, se for erro humano a gente cobra! A gente está começando a cobrar porque nosso número de desperdício estava muito alto e acabava nosso lucro ficando ali, então hoje a gente está tendo uma cobrança muito maior, até eles estão se cobrando diferente, está sendo bem melhor agora, a gente vê que teve um número expressivo de melhora, porque não era assim. Como eles são muito bons acabava perdoando sabe? Tipo, errou coleção, deu desperdício assim, estamparia, tem 100 peças e dois estampando, errou uma peça a gente sacrificava, é, tecnológico, queimo no ferro, sacrificava, hoje já, ah, vamos descontar, vou descontar do centro de custo do setor, é, não pode! Centro de custo é que eles tem um X por mês para estar gastando de material, o setor fica em vermelho, a gente está querendo contar agora em produção, tipo, se ficar positivo isso reflete em valores...

Pesquisadora: Benefícios pro setor...

GPP: Benefícios, vai pro setor! Mas se ficar em vermelho não vai ter! Então vai ter outro tipo de...

Pesquisadora: Como se fosse outro sistema ali de recompensa e de cobrança assim..

GPP: Isso, isso, então é uma coisa muito legal, a gente está estudando isso em outras empresas e estamos estudando isso em outras empresas, a gente vai implantar aqui futuramente.

Pesquisadora: Legal! Como se fosse um mini setor de custos de cada departamento.

GPP: Isso! Sobrou vira como se fosse benefício para o funcionário.

Pesquisadora: Entendi. E todo mundo pega junto?

GPP: Isso! Veste a camisa o que acontecer e tudo, é outra vibe né?

Pesquisadora: Entendi! Deixa eu ver o que mas porquê a gente conversou bastante coisa!
É, tu falou que tem ali, você, só mas uma pergunta sobre o fluxograma, vocês tem uma gestão visual destas informações do fluxograma que fica aberto assim para as pessoas e entenderem?

GPP: Não, só no sistema!

Pesquisadora: Só no sistema...

GPP: Tem no sistema, a gente trabalha com relatórios, tu bota ali o que tu quer e aparece os relatórios, mais toda segunda-feira eu retiro os relatórios e passo para o supervisores para ficar controlando, entendeu? O relatório é assim: nós trabalhamos com 5 COP, COP é o número da ordem de produção e ciclo é coleção. Quando eu vou no sistema eu coloco o ciclo e sei de toda aquela coleção e onde está e os dias que está parado no setor, que entrou no setor e os dias que está lá, está 12 dias no setor e eu cobro do supervisor o motivo de estar 12 dias no setor, ah, é problema disso, disso e disso, aí eu vou atrás do problema pra solucionar, entendeu? Então eu tiro toda segunda-feira, chego na empresa, a primeira coisa que eu faço é puxar relatório, distribuir para os supervisores, eles vão analisar o que está à muito tempo produzindo.

Pesquisadora: Então vocês tem uma reunião semanal de alinhamento?

GPP: Isso! Sempre!

Pesquisadora: Você com os supervisores de cada área?

GPP: Isso! Eu sou do fluxograma o que mais tem gente pra cuidar

Pesquisadora: É eu vi! [risadas], tudo isso! Pois é! E como que é tua equipe de trabalho assim?

GPP: Cara, vou te dizer que minha equipe, desculpa a expressão, mais minha equipe é foda! É! Eu tenho que dizer! Pega junto, veste a camisa, briga por mim, eu brigo por eles, então minha equipe é foda sim! Eles pegam junto, tudo eles perguntam, são profissionais excelentes tá? Já trabalhei em vários lugares como te disse e acho que aqui eu me achei, eles são muito bons!

Pesquisadora: Bem estruturado...

GPP: É, e a gente tem um elo muito bom, eles tem confiança no meu trabalho, eu confio no trabalho deles, eles não fazem nada com medo então são pessoas que vestem a camisa se precisar virar a noite eles viram comigo, se precisar trabalhar em um domingo, em um sábado

eles vem comigo, então são pessoas assim muito profissionais mesmo, veste a camisa da empresa.

Pesquisadora: E essa questão de trabalho extra como que a empresa com pagamento de horas extras e coisas assim?

GPP: É na folha, tudo certinho, tudo na folha! Nada por fora! A gente evita fazer hora extra porque isso é um custo desnecessário, mais em último caso, quando precisar aí a gente faz, mais a gente evita fazer hora extra, só no, na realidade quando a empresa precisa de hora extra algo tá errado!

Pesquisadora: Ah sim, não deu conta né?

GPP: É! Então a gente evita muito fazer hora extra, só em último caso mesmo, cápsulas que surgiu no meio do caminho, a gente evita, porquê as horas de hora extra não rende tanto pra empresa nem pro funcionário, só vai agilizar o processo ser um pouquinho antes da data que a gente precisa, só isso, porque o resto, mas a empresa é muito correta!

Pesquisadora: Legal! Então queria que você falasse um pouquinho mais sobre a comunicação da empresa e as facções, tu falou que tem essa...

GPP: Inspetora de qualidade! É a inspetora é em Criciúma, a gente tem um motorista e a inspetora, a inspetora visita todas as facções diariamente, leva corte, entrega para as facções, revisa se tiver algum problema ela está sempre passando para nós tanto por e-mail para deixar registrado tanto pelo WhatsApp, tanto falando pelo WhatsApp quero que mande por e-mail pelo fim da tarde a relação de tudo para ficar registrado, então ela faz diariamente.

Pesquisadora: Então as plataformas de comunicação são WhatsApp e e-mail?

GPP: Isso, e o telefone! E cada fim de coleção a gente faz a reunião com os terceiros, no fim do ano a gente fez em Criciúma com as facções de lá, eles lá, demonstrando como a empresa cresceu e onde a gente quer chegar, né, e mostrando pra eles para eles ficar a par de onde eles estão, a gente tem um contrato de parceria com nossos terceiros, não é um contrato de, é, como vou te dizer, não é um contrato de exclusividade, é um contrato de parceria, ali está dizendo os dias de pagamento que a gente não pode atrasar, é, os nossos serviços, tudo certinho no contrato! Então todos eles tem um contrato de parceria, todos assinam o contrato, é lavrado em cartório, tudo bem certinho! Nosso pagamento de facção ele se dá em duas vezes por mês, as facções sabem que, por exemplo, tenho que pagar dia 13, até dia 8 eles tem que entregar para fazer fechamento, passou disso já não recebe, vai pro outro pagamento, então é muito certinho! Elas têm acesso à mim caso role algo com inspetor, elas me ligam e eu resolvo, ou preço de peça que elas vão costurar, elas acham que está abaixo e a gente negocia, então isso é muito aberto

entendeu? O acesso é muito bom! Tanto que muita facção que quer trabalhar com a gente e a gente não tem mais demanda.

Pesquisadora: Sim, e vocês tem algum sistema de controle de verificação assim, é, talvez dando preferência para alguma em detrimento da qualidade ou...

GPP: Não, a única preferência que a gente tem é que, tipo assim, nossas peças são muito elaboradas, entendeu, algumas trabalham com uma máquina e outras não, então nem todas tem todo o maquinário, né, vou te dar até um exemplo: ombro à ombro que é um reforço por dentro da camiseta algumas não tem, porquê é uma máquina cara e não é usada sempre, outras já tem, então se eu tenho esse serviço é pra fulana de tal. Isso sim, isso a gente tem.

Pesquisadora: Pelo tipo de...

GPP: Tipo de produto, é, tipo grupo de produto, calça, bermuda eu posso mandar pra essa, blusa, vestido eu mando para essa, isso a gente tem, legging fitness pra essa, isso a gente tem bastante.

Pesquisadora: Legal, hã, e, no corte que vai ser mandando pra elas vai que tipo, quais informações são mandadas?

GPP: É uma ficha técnica do produto, a forma de costura, os aviamentos, medidas de elástico se vai elástico, né, os produtos que vai nela, a gente tem uma pastinha atrás que vai os setores que passaram, o dia, e ele embaixo a hora que a facção fez ela coloca a quantia que produziu e o nome da facção e a nota fiscal junto, vai todas as informações na pastinha, todas as informações e a ficha técnica do produto também.

Pesquisadora: Vai uma peça piloto também?

GPP: Vai uma peça piloto e a ficha técnica junto.

Pesquisadora: Legal, a peça piloto é feita interna aqui?

GPP: Tudo assim, por uma pilotista.

Pesquisadora: Tá, depois tu pode me passar essa ficha técnica? Com as informações?

GPP: Sim! Eu pego ali e te mostro! Te mostro! Nós tínhamos uma ficha técnica que era feito no excel e no word e agora a gente coloca tudo no sistema, sai tudo no sistema! E a gente vai implantar sequência tradicional, menina tirando o tempo que antes não tinha, elas vão armazenar e vão botar [não compreendido] tradicional, e na facção vai os tempos de cada operação, aí o valor de facção vai ser mais exato, mas preciso.

Pesquisadora: De acordo com os tempos...

GPP: Isso, tem uma menina já tirando o tempo por aí.

Pesquisadora: Legal! E quando esse produto retorna pra empresa, quando vem para a facção e volta, como que acontece, quais são os erros principais que acontecem ou às vezes nem volta né, que tu falou...

GPP: É raro os erros por conta da inspetora, aí vem, o que acontece: entrou, vai pra revisão, é contado primeiro pra fazer o pagamento, a gente conta, vê se a nota bate com o que mandou, depois vai pra revisão, se tiver alguma coisa de acabamento, colocar plaquinha ou ilhós que colocarmos aqui a facção não coloca, vai pro acabamento, o acabamento faz isso, aí retorna, faz a revisão. Se deu um volume grande de defeito eu mando elas nem revisar mais, eu mando parar tudo e mando retornar para a facção. Se isso aconteceu no fim do mês e tem que fazer o fechamento eu não pago, eu só pago quando retornar bom.

Pesquisadora: Isso está no contrato de vocês?

GPP: Está no contrato! Só pagando mediante após entrar em estoque entendeu? Tipo, corte passa pela revisão, não foi aprovado em qualidade a gente não paga!

Pesquisadora: Acontece de ser descartado?

GPP: Acontece, descartado não, já aconteceu, mas como hoje a gente tem inspetoras bem profissionais assim, bem boas mesmo, essa de Criciúma foi eu quem trouxe, ela é muito boa, não acontece tá? Ela chegou na facção, viu que está sendo mal montado, por isso que é bom a inspetora, ela acompanha a hora de montar a peça: viu que não estão montando da forma correta e a facção é ruim ela para, recolher a roupa e leva pra outra! Então esse problema tem ficado lá no ato mesmo.

Pesquisadora: À medida que vai sendo feito...

GPP: Sim, ela está identificando!

Pesquisadora: Então é difícil chegar na empresa no final.

GPP: É raro, nunca, acho que aconteceu uma vez, mas muitos anos atrás, agora não acontece mais.

Pesquisadora: E vocês tem assim um registro de possíveis erros que vocês passam para as faccionistas, digamos, um banco de defeitos ou um banco de práticas pra elas fazerem, algo assim?

GPP: Não, na ficha técnica vai a forma de montar a peça, mas de erros e essas coisas não. Tem um sacrifício que a gente tem no sistema e ele diz quando vai sacrificar a peça tu tem um código do sacrifício, se é furo, se é problema na costura, isso tem no sistema.

Pesquisadora: E vocês trabalham com algum tipo de qualificação dessas faccionistas?

GPP: Não.

Pesquisadora: Só contratam as que já...

PP: Sim! A gente faz assim, por exemplo, te contratei agora, então tu é faccionista, tu disse as máquinas que tem e a gente manda o corte pra ti fazer. Faz uma peça na frente, tu manda pra nós, isso faz assim, manda pra nós, a gente analisa, revisa, eu tenho um bilhetinho assim “eu aprovo” ou “reprovo”, se eu aprovo assim, muda o que tem que mudar e aquela vai ser a peça piloto do teu corte, não é mais a nossa piloto, aí quando vir um corte a gente vai ver por aquela peça: igual aquela peça passa, se não, não. É assim que funciona aqui.

Pesquisadora: Entendi, legal! Hâ... É, e quando os defeitos são encontrados nas peças?

GPP: A gente tenta resolver o máximo possível!

Pesquisadora: Tu falou que às vezes um lote é transportado pra outra faccionista...

GPP: Sim, a gente troca a nota, ela manda por e-mail, a M. estorna a nota, arruma e outra pra outra faccionista, já faz a remessa de fiscalização.

Pesquisadora: Entendi, é, e vocês tem um outlet ou alguma coisa assim?

GPP: Temos! Que é em Porto Belo, tem um outlet lá e temos, geralmente, a gente faz bazares aqui, mais é peça boa, a gente usa peças, tipo, peça que não ficou em conformidade com o internacional vai para as nossas lojas.

Pesquisadora: O mercado interno aceita...

GPP: Estão bem feitas e tudo mas não é, então a gente manda para o nosso mercado interno.

Pesquisadora: Legal! E tem alguma coisa nessa comunicação entre as terceirizadas que tu acha que poderia ser feita de uma maneira diferente? Melhorado de alguma forma?

GPP: Melhorar dá, mas pensar assim, agora dá pra melhorar bastante!

Pesquisadora: Tu sente alguma coisa que ainda é ruim?

GPP: O que é ruim, é tipo assim, eu sou o gerente de produção, é, eu acho que hoje nós aqui não é um polo têxtil, Floripa, a gente não tem profissionais qualificados aqui, a gente pega pessoas cruas, aí tem que ficar amadurecendo. Eu não digo o faccionista, eu digo pessoas que vão lidar com essas pessoas, então acabam abraçando muita coisa que não é pra abraçar, entendeu?

Pesquisadora: Entendi, centraliza assim?

GPP: Isso, porque nós não temos os profissionais devidos, aí tenho que ensinar, qualificar, entendeu? E é bem complicado... Eu sinto muita falta nesse, nesse, nessa região de cursos, de curso profissionalizante, palestra, pra essa área, entendeu? Têxtil.

Pesquisadora: Mesmo tendo SENAC?

GPP: Mesmo! Eu sinto bastante falta! Porquê é uma coisa assim mais de faturar aqui mesmo, mas eu digo das pessoas que já estão no ramo sabe? Trabalhar, amadurecer, lapidar isso, não tem aqui! Em Criciúma já tem! Tipo, não é formação, é lapidação, é diferente! São coisas

distintas, entendeu? Formação é uma coisa, tu lapidar, ensinar, amadurecer, melhorar, não tem! Melhorar o profissional entendeu? E lá em Criciúma tem muito, modelagem, modelagem avançado, excel, excel avançado, excel aqui tem avançado, mas essas coisas de modelagem, é, modelagem avançada aqui não tem, é, curso de corte e costura, curso só de corte, essas coisas não tem aqui e lá eles vão na empresa se tiver que dar o curso eles dão na empresa, aqui não.

Pesquisadora: E não tem como trazer eles?

GPP: Não! Já tentei! Porque eu moro com o Wagner, ele é coordenador do SENAC e a gente troca muita ideia sobre isso, lá eles tem isso... E eu, como te disse, os donos, o S. J. ele era camelô, ele é um pouco retrógrado sabe? Ele ainda não abriu a mente pra isso, funcionário tem que amadurecer, tem que querer... Então, e eu não vejo interesse nos nossos, tipo, SENAC, SENAI de vir aqui e implantar isso sabe? E eu acho que como não é um polo têxtil eles nem estão tão interessados nessa área... E eu acho que é muito interessante sabe? Muito interessante! A forma da costureira trabalhar, sabe, ou uma costura diferente, um curso de costura avançado, sei lá! Alta costura que a gente começou a trabalhar com isso, isso não tem aqui e é muito ruim! Dificulta muito nós aqui na forma de trabalho, já no sul eu vejo que tem muito disso, aqui não tem.

Pesquisadora: E tu vê a possibilidade ou tu vê a possibilidade da empresa 3 transferir outra vez o parque fabril dela? Mais pro sul, talvez pra região de Blumenau?

GPP: Acho que sim, hoje tem no sul né? A gente tem facções, a gente tem intenção de colocar alguma coisa lá, porque lá tem terceirizado, agora ele mandou eu pegar as meninas do estilo e mandar procurar coisa diferente, era sempre na mesma coisa, que a gente não tem aqui... isso é muito ruim.

Pesquisadora: É complicado ter a fábrica...

GPP: No lugar onde não tem pólo têxtil, tanto até mão de obra né? E fora que aqui eu acho a rentabilidade muito grande, o pessoal ensina, ensina e quando eles estão bons eles saem! Então é uma rentabilidade muito grande.

Pesquisadora: Você acha que isso é uma cultura local?

GPP: Cultura local! Cultura local! Essa que é de Criciúma, a inspetora, até o L. que é gerente de estilo que fui eu quem trouxe, a gente diz, a gente conversa e estávamos conversando sobre isso: o ritmo é diferente também, de trabalho, a forma de trabalho é outra, a preocupação é outra, entendeu? Tipo, hoje você entra na costura elas param para te olhar, lá em Criciúma, quando elas estão em produção elas abaixam a cabeça e não levantam a cabeça, é! É diferente, entendeu? Eu já estou acostumado, dois anos né, mas quando eu entrei foi um choque!

Pesquisadora: Foi um choque!

GPP: Foi um choque cultural, totalmente!

Pesquisadora: E tão próximo né? Curioso!

GPP: Porque não é um polo né, e o povo daqui é...

[entrevista interrompida por uma ligação para GPP]

[fim do áudio]

GPP: Então, sobre a comunicação entre facção...

Pesquisadora: Isso a gente já falou né?

GPP: Já falamos das plataformas, telefone, WhatsApp e e-mail, e através dos nossos inspetores de qualidade tá? Você tem algum ponto de comunicação que gera problemas? Não, não gera problemas, eu acharia que dá pra melhorar...

Pesquisadora: Isso a gente chegou a falar...

GPP: Quando o terceirizado tem dúvidas, se pode ir diretamente ao inspetor aí o inspetor vem na empresa e fala com o modernista e resolve os problemas, mesmo ele resolvendo os problemas a gente alinha, é, registrar em uma ficha técnica e deixa arquivado, no fim de cada coleção a gente faz uma reunião e pontua onde a gente errou, sempre! É, quando algo foge da rotina existem, rotas, como propõe uma solução...

Pesquisadora: Isso a gente conversou...

GPP: É uma coisa meio imediata né? O setor de criação e produção interage? Cara, isso é bem complicado tá? Tanto que são dois mundos distintos, diferentes, acho que o povo de produção é mais pé no chão né e criação é um pouco ainda Alice, Alice no país das maravilhas tá? É, eu tava falando agora com uma menina na minha sala, o papel aceita tudo! A teoria aceita tudo, a prática é totalmente diferente, quando tu trabalha com moda tu sabe! Modelagem, eu faço modelagem no sistema muito bonitinho, tudo dá certo, quando eu vou passar pro tecido é outra forma, sempre vai ter um porém e isso é bem complicado, e elas é difícil delas entender. Então aqui tem esse tipo de problema, a comunicação não é 100%, isso ainda nós estamos melhorando, tem que melhorar bastante!

Pesquisadora: Tu acha que falta um pouco de experiência dos estilistas, talvez?

GPP: Sim, elas já fizeram curso e vieram direto pra cá né, não trabalharam em outra empresa, hoje já está trabalhando mais com isso, então, colocando meta, etc, e isso não tinha antes, hoje estamos tentando melhorar, mas estamos no caminho certo, estamos no rumo! Como é trabalhar na criação e produção. Cara! Quando dá certo é a melhor coisa da vida assim, a gente tem umas facções muito rápidas e o feedback é muito rápido e com qualidade, melhor coisa da vida, porque tu entrega na mão deles e tu não paga hora, adicional nem nada, eles viram noite pra entregar!

Pesquisadora: Tu esquece do problema...

GPP: É outra vibe, é muito melhor terceirização, fora que tu não tem aqui, tendo problema com o funcionário, tudo, eles fazem, isso não é um problema teu, é muito melhor terceirização. O grande problema de terceirização é o timing, porquê eles têm o deles e a gente quer tudo pra ontem, então o timing deles às vezes tu precisa daquilo pra faturar e eles demoram pra entregar, esse é o problema, mas vamos alinhando isso as coisas acontecem muito melhor...

Pesquisadora: Tu acha que a distância é um problema nisso?

GPP: Não, a distância não, nossa logística até tem sido muito boa, antes disso só tinha uma, mas a gente contratou um motorista e colocou lá, então é muito rápido, então distância não, acho que é o tempo deles de trabalho mesmo, às vezes eles tem, como eles não tem só um cliente, em mais de um, não vão priorizar a gente, tem uma fila né, a gente entra na fila, esse é o problema. Mas também a gente vai se alinhando, a gente pode se planejar, “eu quero isso pra tal dia” então eu vou mandar bem antes”, é o que eu faço com o jeans, o jeans tem um processo mais demorado, eu sei que vai demorar, então o que eu faço, eu peço primeiro, fico em cima, o jeans eu quero primeiro, então alguma coisa eu quem crio, tem que fazer alguma coisa eu já faço e a gente já liberou por conta do processo de lavanderia, tudo é terceirizado, aí vem no prazo. Você percebe diferença nos produtos feitos internos e externos?

Pesquisadora: A questão da qualidade principalmente...

GPP: Qualidade, olha, teve um agora que a gente está fazendo masculino fora que eu fiquei impressionada com a qualidade e a forma que eles mandaram, achei bem melhor.

Pesquisadora: Melhor que a interna?

GPP: Uhum, cartelado, bem bonitinho, tudo padrão e eu achei um espetáculo entendeu? Mais, é, pra mim é melhor se viesse pronto, embalado, qualidade, porque o controle é muito rápido, nosso processo, o jeans acontece isso sabe?

Pesquisadora: Só distribui?

GPP: Só! Vai direto pro estoque, a gente só faz a contagem, faz uma inspeção de algumas peças, uma amostragem, e manda pro estoque, então é muito melhor, é muito rápido, se fosse assim 100% pra se confiar eu faria.

Pesquisadora: E acha que é difícil implementar assim que a peça já venha embalada e pronta?

GPP: Sim, hã, o jeans faz, a gente faz algumas averiguações, é difícil achar um parceiro que faça bem feito e tenha confiança e como é uma empresa familiar, isso o J., ele era camelô, ele gosta de ver, gosta de estar em cima, entendeu? E porque se demorou um dia ou dois, meu, precisa? Precisa! É complicado entendeu? E mesmo tu cobrando o terceiro ele tem o tempo

dele, está no contrato, pedido é no mínimo 7 dias então tem que trabalhar em cima disso né? Então, e se for aqui, tu atrasar, eles não podem fazer, é diferente! É um hábito ruim, gera hora extra, gera custo né? Já estão costumados com esse custo, mais é ruim!

Pesquisadora: É uma coisa da cultura da empresa?

GPP: A cultura, uhum!

Pesquisadora: Que vem dos donos...

GPP: Sim, a gente está tentando mudar, já mudou bastante, o T. ele é um dos donos e ele é assim também, ele está mudando bastante, tanto que ontem a gente foi achar na estamparia, novos parceiros, vai ser legal entendeu? Então já está mudando, é uma nova cultura. Você pode sugerir ações para melhorar a qualidade das peças? Então, eu acho que a gente, é, estamos implementando outros métodos né, o sistema que a gente trabalha que é a E-têxtil ela tem, é, tempo, processo, sequência operacional, então a gente trabalha com isso aqui, a gente vai fazer, acho que isso vai melhorar muito a qualidade da peça. Às vezes a gente fecha de uma forma e a facção de outra, se for tudo padrão como a gente fez a qualidade vai ser tudo igual, vai ser uniforme, vai ser tudo uniforme: começou assim e termina assim. Então vai ser muito melhor, então a gente está no processo de melhoria, vai ser muito bom! É, você conhece o nível de instrução de qualidade que vem nas roupas? Sim!

Pesquisadora: Você acha que isso é relevante pra qualidade?

GPP: Sim, a qualidade é que mexe na estética, ela foi feita de um jeito, mas tu quer fazer de outra forma pra sair mais rápido, pode fazer se não mexer na estética.

Pesquisadora: Dando o resultado esperado...

GPP: Dando o resultado, isso, se for rápido e não mexendo na estética pode fazer, entendeu? Tipo, ah, eu fiz uma bainha com uma vira, é, a nossa, piloto, e lá quis fazer com duas vira que é mais rápido com o aparelho, não mexe na estética?

Pesquisadora: Até fica mais bem acabado...

GPP: Fica mais bem acabado, fica mais bonito. Então eu dou essa liberdade entendeu? Isso é tranquilo.

Pesquisadora: Legal!

GPP: Se eu acho que isso interfere...

Pesquisadora: Se tu sabe o nível de instrução e qualificação das faccionistas, se tu acha que por elas terem talvez algum estudo ou mais experiência...

GPP: Não, eu acho que pela experiência né, tanto que quando a gente vai contatar alguma facção a gente pergunta com quem trabalha, com quem já trabalhou, quanto tempo trabalha de facção,

quais maquinários que tem, a gente faz toda uma pesquisa antes pra depois contratar. Isso a gente faz. Isso são escolar ou não?

Pesquisadora: Nem na questão da leitura, do entendimento da ficha?

GPP: Aí sim! Sim! Mas a gente tenta simplificar o máximo que a gente pode na hora de escrever pra não ser uma coisa assim muito superficial, ou uma linguagem que elas não vão entender, a gente usa linguagem bem comum, bem comum! Então é bem tranquilo, e na verdade a ficha é assim: a piloteira quando vai fazer a primeira peça ela preenche tudo ali, quando vai passar para a ficha vai mudar algumas palavras que está errada, vai fazer correto, mas a mesma linguagem, então é a linguagem delas!

Pesquisadora: Então já se forma o documento nessa linguagem, na linguagem delas.

GPP: Então não tem muita dificuldade. Você acha melhor que que funcionários tenham experiência ou alto grau de instrução? Acho!

Pesquisadora: Priorizando a experiência?

GPP: Eu acho, sabe porquê, isso a gente falou, tudo o que é novo e a pessoa não tem instrução ela cria barreira, se a pessoa tem instrução ela torna a coisa mais fácil, ela acha que dá pra melhorar, a pessoa que não tem instrução não, ela acha que tem que continuar assim...

Pesquisadora: Mais cabeça dura...

GPP: Isso, eu acho que dificulta bastante!

Pesquisadora: Então tu acha melhor que as pessoas tenham mais instrução?

GPP: Eu acho! Hoje em dia pra tudo né? Muito melhor! Esse sistema, tudo é computador, tudo a gente precisa, então precisa ter instrução sim! A empresa oferece curso colaborador, formação de funcionários pra ter serviço, é muito necessário! É o que a gente estava falando, o polo têxtil não tem sabe? Não tem, até já falei, dei ideia, mas como lá em Floripa tem um município, tem que entrar em contato alguém daqui e eu não tenho tempo de nada, nem de respirar, então na realidade eles dão essa abertura...

Pesquisadora: Falta um pouco de abertura da empresa? E falta oferta no mercado?

GPP: Isso! E aqui é uma empresa que tem um grande potencial, é incrível, a marca já caiu no gosto do cliente, o consumidor tem desejo pela marca né, o problema é a gente melhorar a entrada agora, pra expandir mais, crescer mais, ter planejamentos, o problema é que a gente faz planejamento e a gente não consegue manter o que a gente planeja, mesmo que doer, acho que tem que manter! Fazer as coisas que funcionam.

Pesquisadora: Tu acha que falta pessoal?

GPP: Não, eu acho que as pessoas são mal aproveitadas! Tipo, estilo que vai lá em cima, vou te mostrar depois, ele tem acho que umas 30 pessoas, nenhum estilo que trabalhei antes...

Pesquisadora: Tem bastante gente!

GPP: Tinha tudo isso... Mesmo a quantia de referência com cinco estilistas, três modelistas davam conta, aqui a gente tem, um, dois... Cinco modelistas! É muito!

Pesquisadora: E o produto querendo ou não não tem tantos recursos diferentes de modelagem.

GPP: Tipo, é, a, o fitness usa sempre a mesma base né, entendeu? Então acho que falta um pouco de instrução dos donos! Porque, hoje eu falo, S. J. tem demais, ele vai, ele compra a ideia da gente, mas...

Pesquisadora: Ele reconhece...

GPP: Reconhece, compra a ideia, tem na engenharia quatro pessoas, cinco pessoas, seis, minha sala é um cubículo, era só minha sala e o compras, tá, é, a engenharia, a A. que era da engenharia saiu, eles botaram comigo por conta do conhecimento e minha sala ficou toda apertada! Eu ainda, sempre digo, é muita gente para a engenharia.

Pesquisadora: Ah é muita gente?

GPP: Muita gente! Porquê uma faz fit, técnica, outra faz ficha de estamparia e de sublimação, outra faz o custo, outra faz a rota e o encaixe... Se a gente otimizar isso as pessoas vão ficar até mais responsáveis e vai sair mais bem feitinho! Estou cobrando direto! A menina que faz o custo, a ficha, ela não fica revisando viés, elas fazem, hã, faculdade de arquitetura! Nem estão na área, nem estão no coração aqui entendeu? Não é uma coisa...

Pesquisadora: São estagiárias?

GPP: Não, elas trabalham fixas, mas não estão com o coração aqui porque estão em outra vibe, estão estudando outra coisa, estão indo para outro ramo entendeu? Isso é ruim! Eu preciso de pessoa instruída mais que esteja com o coração aqui, porque requer muita atenção né? É muito detalhe, nada pode passar despercebido!

Pesquisadora: E em que entender de costura não tem?

GPP: Tem, tem que entender e querer né? Porquê tudo que é novo, sabe eu fui encarregado de costura muito tempo, é, tipo, surgiu, não sabia fazer galão, eu sentei até aprender, tem aquela vontade de aprender, sempre tem uma coisa nova pra aprender, agora quando não tem isso é muito ruim! Vou te mostrar a fábrica vamos! O estilo...

Pesquisadora: Deixa eu ver se tem mais alguma pergunta...

GPP: Qual o nível de formação de funcionários por departamento... É uma média de idade? Na costura a faixa etária é em torno de 30 e 50 anos, uma média, agora estamparia idade é baixa de 18 até 28 anos, é, tecnológico essa faixa etária também, revisão essa faixa etária...

Pesquisadora: Até 30 digamos...

GPP: Isso, são novos.

Pesquisadora: A costura que é mais.

GPP: Mas também não tem rotabilidade, isso é maior nos outros setores! É que ainda, eu entendo porquê se eu tivesse na cabeça hoje, eu tenho 41, se eu tivesse minha cabeça hoje com 25 eu estaria muito mais longe! Assim “eu estou novo, posso aproveitar mais” tu pensa assim né? Acho muito ruim, é, e eu acho sempre que investir em um curso profissionalizante, é, palestra, essas coisas, o povo não tem essa mentalidade. Eu vim da [nome de empresa], é uma empresa familiar também, porém lá é uma coisa tão bem organizada, tem auditório interno, sempre dando curso, datas comemorativas sempre fazer alguma, lembrança, alguma coisinha, coisa simples que os funcionários, o mas novo tem 8 anos, o resto é 20 anos de casa, 15 anos...

Pesquisadora: Promove um envolvimento...

GPP: Sim! Isso é muito bom! Não preciso ficar te ensinando toda vida entendeu? O risco de perda da empresa é muito menor, porque já conhece a empresa, aí tipo, estamparia errou? Ah, foi o novato! Foi ele quem errou! Claro, porque é novo, até tu aprender tudo, aí não fica, aprende, fica um ano e sai, fica no máximo um ano aqui.

Pesquisadora: Aqui tu acha que é muito alta...

GPP: Sim, muito alta!

Pesquisadora: No máximo um ano??

GPP: Um ano de estamparia!

Pesquisadora: Um ano é muito pouco pra aprender!

GPP: É, e a hora que pegou mesmo saiu entendeu? E isso eu acho que é muito, muito ruim! Para a empresa, para o andamento entendeu? A perda que a gente estava falando, é muito alta por causa disso! É a mão de obra qualificada que a gente não tem e isso é muito ruim.

Pesquisadora: E tu acha que mudar a fábrica para um polo têxtil seria a solução?

GPP: Eu acho que é uma solução!

Pesquisadora: Uma solução...

GPP: Desde que tenha, tudo pega, até a logística, melhora a logística, melhora a mão de obra, tudo melhor, é outras cabeças, outro jeito de pensar.

Pesquisadora: E tu acha que essa seria uma solução possível pra empresa 3?

GPP: Hoje não! Na realidade que a gente vive hoje... Mais sim, eu acho que sim, ou ele podia também, por exemplo, lança perfume, então lança perfume, faz quatro anos isso e [não compreendido] o legal deles é que assim olha, eles contratavam serviços gerais e no período da tarde agendava aula de corte e costura.

Pesquisadora: Ah, para os serviços gerais!

GPP: Sim! Formamos um monte de costureira lá, entendeu? E elas ficavam na empresa porque a empresa deu o curso, hoje tem uma lá que eu encontrei ela em uma outra empresa que eu trabalhei e ela era piloteira ela disse “tu quem me ensinou a costurar, lembra de mim?” e eu puxei na memória e tinha ensinado ela a costurar!

Pesquisadora: Que legal!

GPP: Pois é! Então isso é muito legal, não precisa, assim, às vezes a gente podia investir nas pessoas que a gente tem aqui que às vezes a gente não investe! E às vezes na correria do dia-a-dia tu não observa as pessoas do teu lado, às vezes tem muita gente boa do teu lado, interessada em aprender, a gente tinha dado essa ideia! Eu estava dando aula de costura para outra gerente de estilo que a gente tinha aqui, ela era arquiteta! É! Era amiga do dono, mas ela tinha uma noção, fez pós em moda só, então ela tinha noção, mas era meio perdida e pediu pra eu ensinar ela a costurar, depois da máquina né? Pra ter um pouco de noção né? Mas ela estava querendo aprender, isso é legal, então eu acho que é simples, uma coisa simples mas muita gente se interessa, às vezes um serviços gerais não tem oportunidade de crescimento, não vê uma oportunidade de crescimento e se ele visse ele nunca sairia, acho que a rotabilidade ia ser bem menor, acredito! A gente não dá mecanismos pra isso, se a gente desse mecanismos pra isso...

Pesquisadora: Que pena! Tomara que tenha mais ofertas né?

GPP: Estamos melhorando, estamos em busca disso!

Pesquisadora: É, experiências e já falou...

GPP: [não compreendido, lê uma pergunta] reclamação como? Relação né? Com outras empresas? Nossas?

Pesquisadora: Vocês em relação à fornecedores, se vocês acham que encontram todos materiais que precisam facilmente, aqui ou externamente assim...

GPP: Sim isso é tranquilo, porque a gente usa bastante China e China o feedback é bem rápido, de mandar, e usamos bastante aqui, nosso fornecedor vem bastante daqui então o feedback é bem rápido, então eu acho que em relação à isso não tem problema não!

Pesquisadora: E você acha que tem fornecedor o suficiente?

GPP: Nossa carteira de fornecedores é bem grande! É, eu acho que até demais, porque tipo, se é um tecido só a gente usa uma família, no mínimo quatro peças, tem um volume de compra né? Então aí quando é muito grande, gera muita compra e tu não consegue...

Pesquisadora: Um preço tão...

GPP: Um preço tão acessível! Mas a gente tem uma cartela bem boa assim de clientes. Quais os mecanismos para reagir...

Pesquisadora: É, aí é questão de instabilidades políticas, essa questão de novas leis trabalhistas, problemas legais...

GPP: Sim, isso nós tivemos agora que, quando mudou, veio o advogado ele deu uma palestra para todos os gerentes sobre a nova lei, nosso RH é muito hábil nisso e bem competente, sempre chamando e instruindo, isso é muito bom, ela está sempre...

[vozes ao fundo] [conversam sobre assuntos da empresa]

GPP: É, a cabeça tem que ser de computador!

Pesquisadora: E tu acha que tem pouca gente na engenharia?

GPP: Ou pessoas não habilitadas...

Pesquisadora: Que acaba sobrecarregando...

GPP: Hoje ela estão lá em cima e tem muito problema e vem falar comigo, então eu estou pontuando pra eles: eu quero trocar! Pessoas... Esse menino ele era jovem aprendiz que eu efetivei, tem uma inteligência, pega muito rápido as coisas, então eu mandei ele revisar e ele achou um monte de coisa errada entendeu? Eu vou tirar algumas e vou deixar ele, entendeu? Eu estou fazendo...

Pesquisadora: Remodelação da equipe...

GPP: Isso!

Pesquisadora: Tem que se cercar de pessoas que tu confia e tem capacidade.

GPP: E tenha vontade né?

Pesquisadora: Legal, acho que estamos acabando, aqui é mais pra saber do ambiente externo da empresa assim, se, porque a moça do RH disse que vocês tinham poucos funcionários aí inchou e depois diminuiu, queria saber questões financeiras, como que isso impacta...

GPP: Então, na realidade assim, quando a gente incha, quando a gente estava inchado a gente começou a diminuir, continuamos com a mesma produção, diminuiu muito já, quando a gente saiu... Saiu mesmo!

Pesquisadora: Mesmo nesse cenário de crise e tal?

GPP: No verão aqui porque é verão os rapazes da estamparia preferem trabalhar, a estamparia é mas homem tá? Prefere trabalhar de garçom do que trabalhar aqui, a maioria foi homem e agora a gente precisou contratar de novo.

Pesquisadora: Então a empresa enfrenta essa sazonalidade por ser uma cidade turística, mesmo não sendo Florianópolis...

GPP: Sim, porque é um polo, não é um polo têxtil e a idade, acho que isso acontece bastante, a gente sempre fala em contratar pessoas mais maduras, tem outra pegada, outra, foi contatado

uma menina ontem pro tecnológico, ela veio do interior, trabalhava na roça, no primeiro dia disse “nossa, é perfeito”, é cedo, não é! Porque tu vê a pegada! Sabe? É outra pegada, se preocupa e quer fazer as coisas, quer fazer acontecer porque dá valor né?

Pesquisadora: Vê uma chance de...

GPP: Isso! É uma outra coisa entendeu? A empresa tem, é legal ver que temos PCD, as pessoas com deficiência né, que trabalha igual a todo mundo, é tratado igual à todo mundo, agora entrou, anteontem entrou uma anã, a gente fez uma mesa baixa pra ela, uma cadeira baixa, então a gente está sempre fazendo...

Pesquisadora: Tu acha que a empresa respeita bem as diferenças?

GPP: Respeita, respeita! Muito, muito! Sociais, diversidade, tudo! Nós temos uma trans que é costureira e é uma excelente costureira, é, em relação à isso eles são muito acessíveis.

Pesquisadora: Apesar de ser uma empresa fechadinho, familiar, não é mais tradicional...

GPP: Não tem nenhum tipo de barreira! Não vejo assim, produzindo eles não querem nem saber!

[risadas]

Pesquisadora: Fazendo o que foi contratado para!

GPP: É!

Pesquisadora: Deixa eu ver se tem alguma pergunta da criação que eu poderia fazer aqui pra ti... É, acho que a maioria eu já fiz, depois converso com o L., mais assim um pouquinho sobre as tomadas de decisão.

GPP: De que tipo?

Pesquisadora: Táticas e estratégias, se vocês tem, tu falou que vocês tem abertura pra vir conversar com o chefe né?

GPP: Eu mesmo, todos vem! Às vezes nem passa pelo supervisor, vem direto em mim. Mas eu, como eu respeito a hierarquia eu peço pra falar com o supervisor, assim, em facção tem acesso, porque em mostruário é uma coisa, mais em grande escala é pior, eu gosto de saber, é, mais o povo aqui é bem acessível até os donos mesmo eles dão essa liberdade.

Pesquisadora: E tu sente que se tu precisar trocar de facção ou como tu tava falando pra ela, mudar o sistema de produção... Eles são super acessíveis!

Pesquisadora: E tu pode decidir isso sozinho?

GPP: Sozinho! Claro que eu vou chamar e vou falar. Hoje eu falei, criou a ideia e aprovou e a gente quer fazer um piloto, a costura, o que vamos fazer, vamos separar a célula, já fiz isso em outras empresas, eu sou professor também eu dava aula no SENAC de Criciúma, então, dava aula de modelagem. Daí, é, a gente implantava tempos e métodos na empresa, o que a gente vai

fazer: vamos separar em célula, botar um quadro, vamos dar um tempo e eu dei a ideia de, porquê tem que gerar um espírito de competição na empresa, como é produção a gente vai fazer o que, a gente vai dar um coquetel, vai embora mas cedo e vai ganhar uma comemoração do mês sabe, pra gente gerar uma célula, ver se melhora a produção, porque um espírito de competição entre elas que isso vai dar um boom na produção, vamos ver a capacidade que a gente tem entendeu? Isso a gente quer entendeu? Queremos mostrar que isso funciona, estou tentando... No começo não queria alguém pra tirar tempo, achavam desnecessário, mais é muito necessário sabe? Só o tempo de peça, mais é pra ver a produtividade de funcionário, se ele está tendo uma efetividade boa ou não, é muito bom, então a gente botou a menina e a gente quer fazer isso.

Pesquisadora: Tu acha que vai ser saudável esse clima de competição?

GPP: Sim, eu acho que sim, quando gera um clima assim é saudável, vamos bater uma foto do grupo, vai botar no quadro entendeu, fazer uma coisa bem legal pro outro mês o outro querer ser entendeu? E a gente acha que vai ser isso em toda fábrica!

Pesquisadora: Ah, legal! Ah, eu tenho uma pergunta, tu falou que eu tinha perguntado de quando as faccionistas tem dúvidas, elas sempre se reportam para a inspetora?

GPP: Sempre!

Pesquisadora: Então a inspetora tem que estar sempre a par de toda coleção, tudo.

GPP: Toda! Tudo! A gente tem nossa engenharia um sistema que é em rede que ali as fotos de todas as peças é colocada ali, tá... Todas, a gente imprime por foto, manda pra ela cada coleção, a foto é bem nítida, foto da peça com a referência em baixo. Então ela tem ali, ela me liga, me fala qual é, se tiver algum problema de modelagem ela em acesso aos modelistas, fala com eles e já resolve!

Pesquisadora: Ela já resolve lá

GPP: Isso, ela mesma resolve lá!

Pesquisadora: E uma pessoa só dá conta de todas?

GPP: Não, temos duas inspetoras uma pra essa região e outra pra região do sul! São duas!

Pesquisadora: Ah, mas mesmo assim né?

GPP: É 25, 26 facção, mas ela e o motorista, ela só faz inspeção e o motorista distribui entendeu? Então é mais tranquilo. Ela tem dois carros da empresa lá e ela distribui.

Pesquisadora: Então o dia dela é de inspeção.

GPP: Isso, só faz isso!

Pesquisadora: Entendi!

GPP: Eu elaborei um checklist pra botar todos os problemas referência em qual problemas que deu, pra atuar, e a gente sempre está trazendo aqui, mesmo arrumando, consertando eu quero o controle de check list pra eu saber o que aconteceu na coleção.

Pesquisadora: Registrar...

GPP: Caso eu esteja depois em grande escala não tenha o mesmo problema, não ocorra o mesmo problema.

Pesquisadora: E vocês tem uma diferenciação de problemas nas peças, aquela questão de área um, área dois...

GPP: Não. Isso não.

Pesquisadora: Furo na peça em qualquer área...

GPP: Furo na peça não vai, é segunda qualidade que a gente simboliza, ou quando vê na hora que está montando ela fala e a gente faz reposição da parte, a gente tem esse hábito, tudo é reposição!

Pesquisadora: Entendi!

GPP: É raramente alguma coisa com furo tá?

Pesquisadora: Ah, um exemplo só mesmo!

GPP: Raramente, é mas mancha de estamparia, óleo, mais óleo a gente consegue tirar, a gente tem um produto, estamparia a gente tira, a gente tem um produto que a gente tira.

Pesquisadora: Ah que bom! Recupera a peça!

GPP: Recupera, a gente recupera! A gente tenta ao máximo não perder, isso pode ocorrer sempre, tenta diminuir o fluxo disso, o índice, porquê o índice é muito alto, é sempre um índice de perda né?

Pesquisadora: Entendi, tudo bem!

[se levantam para conhecer a fábrica]

GPP: A gente tinha uma unidade de usinaria que o estoque era lá, fechou, daí a gente acabou otimizando e fazendo o estoque aqui. Gostei desse teu suporte de celular!

[risadas]

Pesquisadora: Obrigada! É bem prático! Só vou deixar minha caneca na cozinha... E aqui é a estamparia?

GPP: Sim é aqui! [não compreendido]

Pesquisadora: Nossa, como é grande

[vozes longe e com som sobreposto, não compreendido]

Pesquisadora: A gente estava falando que vocês trabalham com sapato também né?

GPP: Sim! Temos hoje quatro [não compreendido] ele é muito bom! Aí aqui está preparando para ir para o terceirizado.

Pesquisadora: Está separando?

GPP: Os nossos supervisores são os de camiseta preta e os da produção são de camisa cinza, lá são os supervisores

[vozes longe e com som sobreposto, não compreendido]

GPP: Aqui é a engenharia, minha sala... Minha mesa é a mais organizada

[risadas]

GPP: Elas que dividem comigo tá? Essa é a engenharia, a M., tu viu, elas são iguais, são gêmeas. Ela faz a ficha técnica tá? A C. faz o custo, a V. faz a rota e consumo e a E. que trabalha aqui faz a estamparia, de sublimação, de terceirização, ela quem faz. É aqui são as peças da produção, a gente coloca aqui, e quando ela faz o corte já envia para o corte, com a piloto junto. Aqui é nossa coleção! Para o setor de escalação passar, já volta com tudo estipulado, tipo, estamparia e tecnológico, tem 13 peças pra passar no setor, só estamparia 83, tem toda a coleção, bem grande!

Pesquisadora: Feminino e masculino juntos?

GPP: Tudo junto, aqui é mas pra passar, qual setores e processos tem que passar entendeu? Pra gente ter uma noção na hora do corte e tal. Aqui como não tem venda a gente coloca o ranking, as fotos do ranking, começa a vender né, a S. faz isso.

Pesquisadora: Ah tá!

GPP: Sim, a mais vendida, a segunda mais vendida, a gente coloca fotos em sequência, a menos vendida a mais vendida.

Pesquisadora: Pra já ir ajudando...

GPP: Até pra visualizar melhor né? Essa eu acho que está sendo uma das maiores né, não tínhamos tudo isso. O jeans já era, mas essa camiseta aqui como eu te falei que ela já vem cartelada assim, bem certinha, papelão no meio, a gente manda fazer isso, muito bonito, bem feitinho; os jeans precisa, as da E. não está aqui, terceirizado.

Pesquisadora: É uma parte pequena querendo ou não né?

GPP: As da E. não está aqui... [fala com alguém ao fundo]

Pesquisadora: Acessório assim é terceirizado?

GPP: É, assim olha, não é bem terceirizado, é só nominal, porque isso é nosso, e o que já fez, como o rapaz faz isso, ele teve transplante de fígado, essas coisas, ele quem cuida, mas é nosso. A gente faz tudo! É lá onde era nosso pavilhão.

Pesquisadora: A empresa é bem espalhada né? Querendo ou não... Dois galpões aqui.

GPP: Dois aqui, tem o corte, tem lá a gente usa pra sapataria...

Pesquisadora: Tem um escritório em Criciúma, na China...

GPP: Tem na China, em Criciúma, em Miami e Barcelona.

Pesquisadora: Ah, Barcelona também?

GPP: Também!

Pesquisadora: Ah eu ia perguntar do R. que é do executivo...

GPP: Ele está em Miami!

Pesquisadora: Pois é, como funciona? Porque ele fica lá né?

GPP: Na verdade ele ficava aqui, teve o rapaz que fez a operação, aí ele saiu, agora ele está ficando lá, fica 10 dias aqui e um mês lá! 10 dias aqui e um mês lá!

Pesquisadora: E como vocês se relacionam assim?

GPP: Skype! Faz reunião e chama ele em skype!

Pesquisadora: E é tranquilo? Porque ele é intermediário entre vocês e a...

GPP: Sim! Ou WhatsApp!

Pesquisadora: Legal! Tchau meninas, prazer!

GPP: Aqui é a sala de reuniões, aqui a gente fala com o R.

Pesquisadora: Faz uma vídeo conferência...

GPP: É! Estamperia, revisão, revisa peça por peça. Faz a qualidade e daqui vai para a costura e passa pela revisão de novo!

Pesquisadora: Essa revisão é só da estamperia?

GPP: Estou mostrando a fábrica pra ela!

Pesquisadora: Depois se puder uma faccionista né?

GPP: Claro, vou chamar ela! Aqui é nossa revisão! De qualidade, aqui temos um bazar também.

Essa é a S. que é supervisora do setor.

Pesquisadora: Tudo bom?

GPP: [fala ao fundo com alguém] A gente faz peça colada sem costura! Ela tem costura só pra fechar mesmo, da cola e da bainha é colado! Ela é colada! É uma cola especial pra tecido, a gente faz nas leg assim!

Pesquisadora: Já vi barra de legging assim, que legal! E aqui é a revisão das peças internas e...

GPP: Tudo, tudo passa por aqui! Aqui ela faz a contagem, passa para a revisão, revisão faz o que tem que fazer e depois ela movimenta pra cá e guarda no estoque, aqui é o mostruário.

Pesquisadora: Legal!

GPP: Tem um bazar sexta que a gente está guardando o que sobrou, mega bazar!

Pesquisadora: Eu vi! Eu até tentei ligar pra A. na sexta e ela disse do bazar!

GPP: [não compreendido, som alto ao fundo] foi um evento o bazar. Aqui é o tecnológico que eu te falei! Faz película...

Pesquisadora: Cada um fica com um ferro...

GPP: Esse é o R., supervisor do setor, ela está depilando olha!

Pesquisadora: Bem manual!

GPP: Bem manual como eu te falei! Depois ela cola e cola na prensa!

Pesquisadora: Prensa termica?

GPP: Não! Aquela lá!

Pesquisadora: Ah tá!

GPP: É um trabalho muito manual! Ela bate no gabarito para depois bater na peça.

Pesquisadora: Aí localiza bem certinho.

GPP: Aqui é um teste, olha que legal que fica!

Pesquisadora: Nossa, fica muito bom!

GPP: Fica muito legal. [fala com alguém ao fundo] Aquelas pilotos que estavam aqui?! Ah já foram?

Pesquisadora: E tem alguma coisa na produção que é robotizada, automatizada?

GPP: Só o corte! Já viu uma máquina de corte cortando sozinha?

Pesquisadora: Ah, só em vídeo!

GPP: É bem grande!

[som alto ao fundo, vozes distantes ao fundo]

GPP: Aí coloca a película em cima! Esse é um tecido com plástico né? Que a gente coloca tecido também [som de palmas] juntos! Pra fazer um teste no tecido...

Pesquisadora: Ah, entendi! É quase artesanal o processo.

GPP: Por isso que é o diferencial entendeu? Quer fazer letra com strass em cima.

Pesquisadora: Vai em duas etapas então? Dois trabalhos?

GPP: Sim! Por isso que esse setor dá mais trabalho, mas fica lindo né?

Pesquisadora: Ah fica maravilhoso!

GPP: Fica bem diferente, dá um diferencial! Aqui as películas vem tudo!

Pesquisadora: Ah que legal!

GPP: Esse é com película, esse é preta, vermelha.

Pesquisadora: Que legal!

GPP: Muito bom! Aí as partes vem pra cá que é colocado pra depois ir. Aqui é a sublimação! A sublimação tu conhece né? A sublimação é pequena a gente está modificando, diminuiu porque sublimação não tem erro né...

[não compreendido, som alto ao fundo]

Pesquisadora: Aí não se responsabiliza por essa logística!

GPP: Exatamente! E ela é muito boa! Se preocupa em fazer tudo bem! Aqui é a bandeira... Qual esse país? Chechênia, Arábia Saudita, vão fazer tipo chamada e vão dar lá.

Pesquisadora: Vocês vão fazer tipo um evento?

GPP: [não compreendido]

Pesquisadora: Eu lembro de conversar com o F. do marketing e ele está sempre viajando, sempre!

GPP: Eu quem trouxe ele pra cá! Ele trabalhava comigo, eu indiquei ele, ele e o L.!

Pesquisadora: Foi com o F. que eu comecei os primeiros contatos!

GPP: Ele é muito gente boa! Aqui é os papéis e aqui na frente já bate, só que ela tem que tirar o ar, bem forte, por conta da tinta, mas está no freezer, por conta da tinta!

Pesquisadora: Até isso influencia né? Na tonalidade!

GPP: Influência!

Pesquisadora: Acho que tem que ser homem pra trabalhar nesse frio né?

GPP: Ele vive de blusa! Aqui é nosso CT!

Pesquisadora: Tudo pronto, vem pra cá?

GPP: Isso, elas botam na caixa da peça e a peça vai pra facção. Ela é supervisora, a R.

Pesquisadora: Aqui embala direto para os caminhões?

GPP: Para as facções...

Pesquisadora: Aqui é distribuição para as peças da facção, não são prontas?

GPP: Facção, vem pronta passa por aqui, a R. é a supervisora! Então, aqui não é só facção, se precisar ir para lavanderia, tudo por aqui, tudo é ela! Aí ela faz nota, faz tudo!

Pesquisadora: Entendi!

[barulhos de passos]

GPP: Aqui as bandeiras.

Pesquisadora: Ah que legal!

[voz ao fundo] [várias vozes junto]

Pesquisadora: Aqui ficam todas as costuras internas?

GPP: Isso! Lá ficam as piloteiras que fazem as primeiras peças, vou te mostrar, tipo, aqui é uma célula, aqui é outra, uma, duas, lá é outra.

Pesquisadora: Aqui que vocês vão...

GPP: Isso, reestruturar! Na realidade é um projeto piloto.

Pesquisadora: Pra depois no resto da empresa.

[ela vai ter participação nisso - alguém pergunta]

GPP: Não!

Pesquisadora: Desculpa?

GPP: Se você vai ter participação.

Pesquisadora: Ah não, infelizmente, mais gostaria! Eu adoro ver essas...

GPP: Eu adoro mudar!

Pesquisadora: Aham!

GPP: Ela gosta também, vive mudando!

Pesquisadora: A cara dela!

[já fui mais, mas não tem mais como! - fala ao fundo]

GPP: Aqui é o acabamento tá? A máquina... De cueca e de calcinha...

Pesquisadora: Que sobrepones? Ah!

GPP: É! Fica bem certinho!

Pesquisadora: Que legal! Nossa, é bastante gente!

GPP: Essa é a... [apresentar alguém, as pessoas se cumprimentam]

Pesquisadora: Vem de lá pra cá né?

GPP: É, não me lembro o nome... Aqui é a pilotagem, são as piloteiras, cada uma...

Pesquisadora: As piloteiras são um pouco mais velhas, mais experientes...

GPP: É, isso! Elas montam a peça inteira!

Pesquisadora: Legal! Bastante máquina!

GPP: Bastante! A gente tinha até o final, 80 costureiras, agora tem 40.

Pesquisadora: E dão conta?

GPP: Dão, por conta do nosso fluxo externo né?

Pesquisadora: Tem bastante máquinas ociosas né?

GPP: Tem! Pilotagem elas têm que ter todas, vão usar, é que tipo, aqui, essa máquina a gente comprou pra fazer aquelas de dois lados, ela faz a costura com os dois lados iguais e já corta bem certinho. Tem duas máquinas aqui, a gente comprou três.

Pesquisadora: É aquela que faz gancho de calça jeans?

GPP: Não, a de calça jeans é essa aqui! Essa é a flat, ela faz a costura como se fosse os dois lados igualzinho! Ela já corta...

Pesquisadora: Eu queria uma calça dessa reversível! Nossa, porque eu estava pesquisando a marca e era bem na época que estava lançando...

GPP: Tem tudo no bazar essas coisas!

Pesquisadora: Tinha que ter vindo no bazar!

GPP: É! Nossas peças...

Pesquisadora: A próxima ver tu me avisa?

GPP: Aviso! Aqui é nosso comercial e o internacional!

Pesquisadora: Ah sim!

GPP: Aqui é o comercial que só tem o F. trabalhando e o internacional que trabalha a J., tô brincando o E. trabalha pra caramba! Ele trabalha mais no celular.

[risadas]

Pesquisadora: Só no celular?

GPP: Essa é a B., está fazendo pesquisa de mestrado! [falam ao fundo, não compreendido]. Eu estou mostrando a fábrica pra ela!

Pesquisadora: Eles trabalham com as lojas fora do país...

GPP: Todas, ele vende né? Ele cuida dessa parte, toda logística, na verdade ele não é gerente, ele é coordenador, o gerente está em Barcelona montando distribuição lá, está à três meses já. Aqui é nosso SAC.

Pesquisadora: Quando tem devolução de peças...

GPP: É, tudo! Tudo aqui! Essa é a J. gerente de SAC, esse é o supervisor de SAC, o E. Ela é a B., está fazendo uma pesquisa pro mestrado de... como é o tema?

Pesquisadora: É macroeconomia. Isso.

GPP: Difícil o nome pra falar, então, aqui é onde tem as reclamações. Essa é a A., a esposa do J.

Pesquisadora: Da revista né?

GPP: Aham!

Pesquisadora: Acaba virando tudo em família, até o marketing!

GPP: Pois é! Aqui é o financeiro, e aqui é o estilo que eu te disse.

Pesquisadora: Uhum...

GPP: Aqui é o estilo. Modelista, uma duas... outra não está ali, são cinco e tem uma que digitaliza [fala baixo, não compreendido]. A engenharia é aqui. Antes a gente usava o Gerber, aí o Gerber é muito difícil e muito caro, então a gente mudou aqui pro Audaces e na faculdade tem e tal.

Pesquisadora: Querendo ou não já vem preparado né?

GPP: É, já sabe né? Então...

Pesquisadora: Pilotagem...

GPP: É a C. e a N. que são estilistas... É, a A. é estagiária mas ela faz acessórios, é.

Pesquisadora: Ah legal!

GPP: Ela está fazendo estágio! Faz acessório. A M. e I. fazem fitness, a B. fazem...

[alguém fala ao fundo: eu lembro de você!]

Pesquisadora: Lembra?

[alguém fala ao fundo: tu cortou o cabelo né?]

Pesquisadora: Sim! Ah que legal! De que ano tu é?

[alguém fala: entrei em 2015... 2012]

Pesquisadora: 2012? Eu estava saindo em 2012! Eu sou de 2009.

[falam ao fundo, não compreendido]

[alguém fala: eu entrei em 2012, saí em 2016]

Pesquisadora: 2012 foi minha colação!

GPP: É quantos anos ali?

[alguém fala: 4!]

Pesquisadora: O curso? Quatro anos!

GPP: Ah é quatro, achei que era três, e a UniSul tubarão é três só!

Pesquisadora: Será que não é tecnólogo?

GPP: Não! Graduação!

Pesquisadora: Olha! Legal!

GPP: Aqui é nosso design... As estampas. E aqui é a empresa 3 separado que eu te falei que era separado...

Pesquisadora: Ah tá!

GPP: Esse é o F., essa é a B.

Pesquisadora: Todos os estilistas masculino é aqui?

GPP: Todos!

[risadas]

GPP: Essa é a B. ela faz mestrado e ela está fazendo pesquisa!

Pesquisadora: Estudando!

GPP: Ela vai estudar, aqui é um caso a ser estudado.

[risadas]

[você vai ficar quantos dias?]

Pesquisadora: Só hoje! Conversando um pouquinho...

GPP: O F., acho que você pode conversar com o F. também se quiser! Ele é bem comunicativo!
Se você puder conversar com ela!

Pesquisadora: Tu tem um tempinho?

GPP: Só vou mostrar aqui pra ela... Marketing é aqui [vozes ao fundo conversando]. Dá um oi pra ela gente!

[várias pessoas falam juntas: oi!]

GPP: Viu como são educadinhos? Vou jogar um amendoim agora!

[risadas]

Pesquisadora: Aí meu Deus!

[risadas] [conversam ao fundo, vozes masculinas]

GPP: Aqui é o marketing, aqui que faz acontecer! Tu nossa revista?

Pesquisadora: Vi sim! Que legal! Bastante gente nova aqui né?

GPP: Sim sim, gurizada né?

Pesquisadora: Que legal!

[risadas ao fundo]

GPP: Ele é legal pra você conversar, ele conhece bastante a empresa, ou as meninas como tu conhece também... Vocês estão muito ocupadas?

[voz fica distante]

GPP: Aí você fala com ela também!

Pesquisadora: Pode ser com os dois também!

GPP: Legal!

Pesquisadora: Acho que a gente pode sentar...

GPP: Senta os três aqui...

Pesquisadora: Obrigada F.!

APÊNDICE L - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GERENTE DE ESTILO - EMPRESA 3.

ENTREVISTADO:GERENTE DE ESTILO - GE

TEMPO DE EMPRESA: TRÊS MESES

Pesquisadora: Faz pouco tempo que tu trabalha aqui!

GE: Sim sim, eles me carregaram lá de Criciúma, que eu sou de lá, eu trabalho lá, já trabalho há nove anos com mosa...

Pesquisadora: O gerente de processos disse que te trouxe né...

GE: Isso, eles me capturaram de lá e me trouxeram pra cá pra fazer algumas alterações aqui porque o processo estava meio... embaçado sabe? Obscuro de entender, e aos poucos a gente está fazendo alterações, é, com cuidado para não, é, travar muito a produção e eu conseguir liberar as peças com frequência durante o dia, mais é isso.

Pesquisadora: E tem funcionado?

GE: Aos poucos, porque mudar a política de funcionamento de uma empresa é muito difícil né, ainda mais para um setor gigantesco como esse aqui, tu viu como são quase... Quase 20 pessoas que eu coordeno, então tipo, fazer alterações é uma coisa que tem que tomar bastante cuidado...

Pesquisadora: Que leva tempo...

GE: Você tem que estudar bantante, conhecer né, então nesse primeiro instante eu tentei ao máximo conhecer cada um dos profissionais pra ver o que cada um poderia me trazer, me fornecer...

Pesquisadora: Conhecer o trabalho de cada um...

GE: O peso de cada um né, porque cada profissional tem seu peso né? Então eu estou conhecendo aos poucos cada um deles.

Pesquisadora: Sim! Então, é, primeiro, geral, queria saber se vocês tem aqui na empresa missão, visão, valores e se os funcionários costumam conhecer o histórico da empresa, se essas informações são divulgadas...

GE: Assim, vários profissionais daqui são bem antigos, eu tenho uma profissional, uma modelista aqui do setor que ela está lá, a A., e ela está aqui à 20 anos! Então ela, né, a empresa desde os primórdios com o J. fazendo peças mas simples antes, foi crescendo, foi crescendo e, só que assim como ela existem outros profissionais com esse tempo também, então eles costumam conhecer assim, esses valores, o histórico assim da empresa, tanto que quando eu

tenho dúvidas assim é na A. que eu corro pra, tipo, eu sei que ali é uma base de informações riquíssima então deixa ela perto de mim [risadas].

Pesquisadora: Legal! E como que é o trabalho aqui no setor no dia-a-dia de trabalho de vocês?

GE: É sempre muito agitado, sempre! Por se tratar da Empresa 3, é uma marca muito, é, moderna, atual e o J. que é um dos donos da empresa né, ele sempre nos cobra isso, pra trazer a novidade, pra testar, pra ir buscar, se movimentar, então o nosso dia-a-dia aqui dentro principalmente é um dia muito...

Pesquisadora: Conturbado!

GE: É, a todo momento algo novo pode aparecer e no momento que aparecer nós já nos reunimos e discutimos e a coisa já vai pra frente, então a, essa política de não ficar muito tempo guardando informações aqui eu acho muito legal da empresa, foi uma coisa nova, que eu não tinha visto em outra empresas, que eu não tinha visto... Aparece uma coisa nova ela é jogada ao grupo para o que cada um vai mordendo aquela informação e eu acho que isso é legal mesmo, porque em outros lugares que trabalhei alguns informações ficavam com o estilista...

Pesquisadora: E fazia falta pro resto...

GE: Claro! É! E às vezes, é, aparecia uma coisa nova, um estilista vai enxergar e um jeito, o outro de outro, o modelista de outro, então eu acho que pra empresa quanto mais pessoas, né, conseguirem ter acesso à essas informações eu acho mais valioso e só tende à crescer a marca sabe? Quando a informação é borrifada pra todo mundo, sem, sem distinção: é pra ti, ou pra ti ou pra ti...

Pesquisadora: E tu acha que as decisões são tomadas em conjunto?

GE: Sempre! Sim! Sempre! Claro que são discutidas antes mesmo de você chegar estávamos em uma prova de roupa e no meio dela eu pedi uma reunião, então chamei todos os envolvidos do setor aqui, é, pra discutir algumas coisas, mas claro, a última palavra sempre é do gerente do setor assim, mais são sempre bem discutidas as dúvidas, os questionamentos...

Pesquisadora: Acaba chegando em um consenso?

GE: Chega! No final chega! Ou com a palavra final do J. e quando ele não está é a minha ou do S. J. sabe?

Pesquisadora: A criação então é muito próxima da direção da empresa... Tem sempre...

GE: Sim! Sim! S. J., que ele não está aqui hoje, é o pai do J. eles são muito presentes na criação, tanto que eu fico como gerente de estilo da marca, mas o J. fica no setor criativo no geral, da Empresa 3 né, e ele é muito presente, tanto que ele está ali, tanto marketing quanto estilo, ele está pra lá e pra cá.

Pesquisadora: Ele cuida dos dois?

GE: Isso!

Pesquisadora: E tu é coordenador...

GE: Eu sou gerente de estilo mesmo, que coordena a parte mais de logística, é, e de pessoas...

Pesquisadora: Das duas marcas juntas?

GE: As duas marcas juntas.

Pesquisadora: Então tu não chega necessariamente a criar para uma marca ou pra outra, mas juntas...

GE: Eu crio pra Empresa 3, é, que meu, eu sempre, meu no hall de criação é vestidos de noite, balada e tudo mais, mas algumas peças são criadas por mim só que pra Empresa 3.

Pesquisadora: E como é a relação entre os funcionários aqui, tu falou que todo mundo conversa, né, e como é que funciona com gerenciamento de conflitos entre os funcionários?

GE: É, até, os três meses que eu estou trabalhando aqui eu não enfrentei um conflito assim fortíssimo sabe?

Pesquisadora: Significativo.

GE: É! Que me chamassem atenção e que ficasse na minha cabeça sabe? É, as pessoas são educadas, bem educadas aqui, então elas tendem a amenizar as coisas do que trazer aquilo para uma explosão e tudo mais. Eu sei de gente que tem mais tempo de empresa que me contaram que já houveram, é, conflitos bem expressivos, brigas e pessoas saindo porta afora, mas nos três meses que eu estou aqui...

Pesquisadora: Não presenciou...

GE: Até agora não, percebi que, e eu sou muito de analisar as pessoas assim, e eu percebo que elas são, elas tendem mais a amenizar o problema, né, procurar quem realmente tem que procurar do que...

Pesquisadora: Botar lenha na fogueira...

GE: Tipo, transformar aquilo em uma carga explosiva, então isso, eu também gosto disso aqui!

Pesquisadora: Tu sente que as pessoas levam as coisas mais pro lado profissional, menos pro lado pessoal, algo assim?

GE: Assim, pelos donos estarem bem presentes na criação e na liberação das peças acaba que os profissionais de uma forma ou de outra aprenderam a enxergar crítica de forma normal, natural, sabe?

Pesquisadora: Parte do dia-a-dia...

GE: “Gente não gostei disso” normal, “mais eu gostei por conta disso” então as pessoas tendem a argumentar bastante aqui, acho que por se tratar de trabalhar com os donos muito próximos então, argumento, justifica, tananam...

Pesquisadora: Tem um convencimento...

GE: Isso! Então nessa parte eu acho que as pessoas levam para uma parte profissional, viram as costas, cada um vai pra sua mesa, pro seu, é, e continua seu trabalho! Eu acho que remoer uma coisa assim, ficar pensando, pensando pensando naquilo, às vezes não faz bem né? Tu tem que levar o problema à tona, aquilo vai ser discutido, não, tua peça não aprovou...

Pesquisadora: Acontece!

GE: Eu sempre, é, tento repassar essa teoria sabe? Leva por esse lado porque você ficar pensando, pensando, pensando em algo que já foi decidido não vai levar à nada, vai perder tempo só!

Pesquisadora: E tu falou um pouquinho sobre como é a hierarquia no teu setor: você falou que é o J., aí quando ele não está é você...

GE: Na verdade é o pai ele né, S. J. que é o diretor da empresa, depois eu respondo ao J. e depois de mim, aí meu setor me responde.

Pesquisadora: Quantas pessoas tem aqui?

GE: Em média 20 pessoas do meu setor de estilo e modelagem né?

Pesquisadora: Ah é junto, estilo e modelagem

GE: Isso, coordeno dois setores!

Pesquisadora: Legal! E o marketing apesar de ser anexo acaba ficando separado?

GE: É só espaço físico, pelo fato do J. estar presente nos dois, daí é muito próximo, porque ele fica pra lá e pra cá o tempo todo!

Pesquisadora: Esse é o J.?

GE: Esse é o J.!

Pesquisadora: Ah, legal! E o fluxo de trabalho da criação é bem definido?

GE: Então, isso é algo que eu não enxergava esclarecido quando eu cheguei e eu comecei a fazer alterações porquê não, não é, assim, tão esclarecido. EU percebia que algumas peças por não ter um controle assim mais, ou alguém responsável pelo controle desse fluxo sabe, da criação e tudo mais, algumas peças se perdiam e ninguém sentia falta dessas peças, sabe? Então, eu acho que isso é errado né, se a pessoa criou, investiu um tempo ali criando essa peça precisa ir até o final do processo, chegar em uma prova e aí sim libera ou reprova, mas não era muito bem esclarecido ainda não sabe? E eu estou tentando mudar isso aos poucos, aos poucos, aos poucos pra não ser um choque de mudança.

Pesquisadora: Entendo, porque pode ter efeitos contrários...

GE: Exatamente! Pode trazer uma recusa, não vou fazer, não é assim que funciona aqui... Já escutei isso mas já mudei, já...

Pesquisadora: Tipo “sempre fizemos assim e não vamos mudar”

GE: Não, mas, eu respondi: mas eu estou aqui pra mudar, então, tu vai fazer ou tu vai fazer! Depois o S.J. conversou com a pessoa também e começou a fazer, porque eu percebo que a marca é muito grande, muito grande mesmo, só que esse setor de desenvolvimento de produto e tal ele não evoluiu assim, ao mesmo ponto da marca sabe? As pessoas foram continuando lidando com ela..

Pesquisadora: Como se fosse uma empresa pequena?

GE: É! E foram deixando de lado registro de informações ou cuidado com fluxo das peças sabe, a qualidade do trabalho de cada profissional e tudo isso né? Então agora nós implantamos a ficha de custo aqui no setor, então a gente está fazendo prova de modelagem com custo em mãos para avaliar se a peça é realmente, é, vale a pena entrar na linha de produção, não vale, então são mudancinhas pequenas que no final são mudanças gigantescas, pretendemos chegar até o final do ano...

Pesquisadora: E tu sabe me dizer dados mais quantitativos das coleções e também como vocês organizam essas coleções, porque tem feminino e masculino, o F. falou pra mim que são quatro coleções por ano...

GE: Isso, são quatro coleções por ano de masculino e de feminino, a Empresa 3 corresponde ao setor masculino da empresa que eu tenho dos estilistas trabalhando nela o F. e o L., a Empresa 3 tem uma divisão de três segmentos: o fitness, o street e a moda, tá, e daí a gente tem por coleção 140 peças de fitness, 50 de street e 30 de moda, sempre assim...

Pesquisadora: Nessa proporção...

GE: Por uma questão de históricos de venda, a gente montou todos esses números... Quem vendeu mais ficou com mais peças, quem vendeu menos ficou com menos e quem vendeu metade... Então foi dividido proporcionalmente. Querendo ou não a marca já tem um tempo de venda né, então a gente consegue entender o que o público procura mais, tem procurado mais fitness, então fitness vai ganhar mais evidência e assim a marca se transformou assim...

Pesquisadora: Assume uma identidade.

GE: Um corpo de coleção, só que esse número até eu chegar não era claro ainda.

Pesquisadora: Hm... Então é recente essa definição?

GE: É, ela existia, só que não claro pra todo mundo enxergar, eu nunca trabalhar com fitness antes, então pra eu entender foi preciso organizar alguns pontos e daí organizando alguns pontos

outras estilistas foram achando também interessante saber e eu fui começando a jogar as informações também. Foi isso. É dessa forma que foi construída a Empresa 3 hoje.

Pesquisadora: Legal! E vocês tem ainda coleções cápsulas né?

GE: Isso! Entre essas quatro coleções nós criamos coleções cápsulas que são sempre ligadas à alguma pessoa famosa sabe?

Pesquisadora: Alguma temática específica?

GE: Isso! Mas tudo é muito do momento, o que J. pretende, são, é, como eu vou dizer, conhecidos do J. com influência na internet, no instagram...

Pesquisadora: E daí como funciona a criação dessas peças assim?

GE: Cada uma aconteceu de uma forma diferente sabe? Tem pessoas, esses influentes que preferem se envolver com a criação... Outros já não.

Pesquisadora: Eles chegam realmente à...

GE: Sim! A Cléo Pires agora na nossa última colab ela se envolveu muito, assim, o L., o próprio J. foram pra São Paulo, desenvolveram as peças com ela, apresentaram peças que nós sugerimos que estivesse na coleção dela, questão de cores, questão de frases, ela é, ela é, ela foi a diretora criativa da criação, mais foi uma das colabs que o influente mas participou...

Pesquisadora: Às vezes nem chega a participar da criação?

GE: Às vezes não...

Pesquisadora: E como funciona a equipe de criação para parar a coleção e partir pra uma cápsulas, quantas peças tem geralmente?

GE: A da Cléo Pires tem 29 peças, eram pra ser 31 nós recusamos e, é, agora pra próxima coleção que vamos ter quatro coleção Cléo Pires eu fiz da seguinte forma: vamos terminar a coleção de verão 2 que é a que está correndo agora, que está fazendo prova de roupas, depois a gente faz a Cléo Pires, é dividido dessa forma, só que a primeira foi feita junto e gerou uma zona enorme assim porque ninguém sabia o que é...

Pesquisadora: O que é verão, o que é...

GE: Correr atrás do que? Correr atrás de tudo? Correr atrás de tudo não é uma opção sabe, sempre que...

Pesquisadora: Botar um foco...

GE: O que é prioridade e o que é não é, daí nós priorizamos a coleção que é o que nos mantém vivos né e vamos depois correr atrás da Cléo Pires de novo e conforme a Cléo passa o que ela quer eu direciono para cada estilista que está aqui dentro, se ela quer peças fitness é para os estilistas fitness, se ela quer peça de street eu vou pro estilista... Isso, geralmente cria-se um mix sabe? Cinco peças street, se de moda e o resto é fitness e eu vou destrinchando, aí a gente

tem um grupo no whats a Cléo e as informações vão correndo ali, dessa forma que acontece assim, até para definição de tecidos, cartela de cores e tudo mais.

Pesquisadora: Isso que eu ia perguntar também: quais são os meios de comunicação e controle na criação, se vocês tem um sistema ou se ainda acontecem muitas informações informais que nem tu falou do WhatsApp...

GE: Nós trabalhamos com WhatsApp, sim, eu ando como celular o tempo todo e todo estilista também fica com ele na mão, nós temos o grupo ali da marca e a qualquer momento a gente está jogando informações ali e tal, é, no estilo nós estamos implantando um sistema pra cuidar dessa logística da protótipo, mas eu ainda estou cuidando de todos, inclusive estou com todas as coisas aqui [risos] no excel mesmo, fico coordenando, tenho a L. no setor que é uma assistente de estilo, ela fica cuidando de toda essa parte de logística, de custo, de organizar provas e tudo mais.

Pesquisadora: Então acaba que a maioria das informações é pelo WhatsApp, informal..

GE: E o e-mail que eu peço que tudo que seja definido, mesmo que a conversa discorre no WhatsApp depois se formalize e envie e para os envolvidos.

Pesquisadora: Tá, fica registrado pelo menos no e-mail.

GE: Isso! O e-mail é a carta final.

Pesquisadora: Depois que acontece toda a discussão, relações externas...

GE: Formaliza no e-mail e envia para os envolvidos só por questão de documentar mesmo sabe?

Pesquisadora: E tu vê alguma coisa que possa ser melhorada nesse fluxo?

GE: Na questão de informação?

Pesquisadora: Isso!

GE: Aí, eu acho que o sistema quando implantado acho que ele vai saturar várias, sanar várias dúvidas sabe que vão correndo no meio do caminho que as pessoas não, às vezes não se atém à algum detalhe, mas, eu acho que isso vai um tempo até, como eu te falei, eu tenho profissionais de 20 anos de casa né, imagina implantar um sistema pra uma pessoa dessa.

Pesquisadora: Fazer se acostumar, usar...

GE: Não é fácil! Ao mesmo tempo que eu tenho pessoas de 20 anos eu tenho profissionais de 60! Então tipo, são cuidados diferentes né?

Pesquisadora: Tem que ter bastante tato...

GE: É, mas eu acredito que com um sistema a gente vai conseguir avançar mais umas casinhas sabe? Na questão de informação circular sabe?

Pesquisadora: Com segurança né?

GE: E ser informações de credibilidade né, porque tem muita coisa que não é verdade, aí nesse processo de...

Pesquisadora: Como assim? Muita coisa que não é verdade?

GE: Não é verdade é estar errado sabe? Então às vezes a pessoa por falta de conhecimento, falta de experiência escreve qualquer coisa pelo fato de alguém ter dito que era assim, entendeu? Mais era assim por que? Agora eu estou tentando implantar o por que? Mas por que eu estou fazendo assim?

Pesquisadora: Questionar os próprios hábitos...

GE: Isso! Pro simples fato de crescer, formal, por que eu estou colocando 20 centímetros aqui? Esse alinhamento eu estou colocando 10 centímetros? Ele vai onde? Sabe? São coisas que parecem básicas assim mas é básico pra quem sabe e aos poucos eu espero que as pessoas entendam a necessidade disso.

Pesquisadora: Sim! Tu falou que a criação está aqui juntinho do marketing né? Que tem o mesmo espaço, mesmo diretor né? E com quais outros setores da empresa que a criação mais se relaciona?

GE: Engenharia e com a pilotagem... Que a pilotagem trata de costurar as peças, cortamos aqui no setor mesmo e a engenharia é que recebe as peças liberadas e compõe a criação da ficha técnica e tudo mais, aí eu tô falando da peça pronta em mãos e tudo mais... Antes disso eu tenho estamparia, eu tento bordados, tenho, na verdade o meu setor é o centro de tudo né, então todos os outros ficam aqui ao redor procurando, mas os principais são a engenharia e a pilotagem.

Pesquisadora: Legal! E a comunicação entre vocês da engenharia e da pilotagem é, tu falou, estão implantando um sistema, esse sistema vai envolver eles também?

GE: Eu não sei se esse sistema vai ter um chat, alguma coisa interno, mas as informações correm por e-mail e WhatsApp também.

Pesquisadora: E-mail e WhatsApp também...

GE: Isso!

Pesquisadora: E nessa comunicação entre a pilotagem e a engenharia tu vê alguma possível melhora?

GE: Sim, é, com relação à pilotagem por exemplo, eu sinto que tem alguns profissionais que têm receio de vir conversar com alguém aqui de dentro, comigo que entrei agora, sabe? Então eu, só que com a responsável pela pilotagem, a M., eu já tenho...

Pesquisadora: A M. é da costura e da...

GE: Pilotagem, ela cuida desse setor, então... Por essas questões e às vezes o que elas escrevem na ficha não é a mesma linguagem das pessoas aqui de dentro, então tem todo esse processo sabe? Mas é mais uma questão assim de padronizar as coisas que acontecem aqui dentro do que as pessoas não saberem fazer sabe? É uma, ela sabe o que tem que ser feito, conhece como é feito mas tem uma nomenclatura diferente para ela do que tem pra maioria sabe? E isso é horrível! Porque parece que ela tá falando em inglês e o outro em mandarim...

Pesquisadora: **E querendo ou não elas falam a linguagem mais da costura, da confecção... E aqui a criação, modelagem é outra área, outro esquema.**

GE: É, a modelagem até absorve melhor sabe? Eu tenho receio quanto essa linguagem para transferir essa informação engenharia, para liberação entendeu? Porque são, e até as próprias pilotistas vão fazer mostruário elas percebem que a ficha que elas liberaram não condiz com a ficha que está correndo da peça, “mas eu não escrevi isso!”...

Pesquisadora: **E às vezes é a mesma coisa só com linguagem diferente?**

GE: Isso, às vezes é!

Pesquisadora: **Nossa! E tu acha o quê? Digamos, é falta conhecimento de costura pra quem cria ou fala pra quem costura...**

GE: Acho que falta um pouco de conhecimento de causa mesmo? De ver funcionar?

Pesquisadora: **Prático?**

GE: É! Eu acho que é isso que falta, um pouco de técnica mesmo sabe? Conhecer o chão de fábrica, como funciona.

Pesquisadora: **Mais do que falta de instrução pra quem está no chão de fábrica?**

GE: Existe um pouco também, falta de instrução aqui, eu acho que por não ser um polo de moda assim, que Florianópolis não é um polo que tem grandes empresas, ou várias assim...

Pesquisadora: **Pois é, é até curioso a Empresa 3 estar aqui né?**

GE: Isso! É! Não tem muitas, então assim, e meio que as pessoas tem uma certa linguagem pra trabalhar nas fábricas e tudo mais e funciona certinho; aqui as pessoas meio que caíram de paraquedas e a empresa fica ensinando né, elas a trabalharem e cada um vai aprendendo da forma que é, às vezes daí aprende um pouco, aí sugere pro outro que faça assim, aí fulano fala pra fazer assim..

Pesquisadora: **Meio na informalidade assim?**

GE: É, eu tenho experiência de 8, vou entrar em nove anos agora de confecção, tu chega em uma empresa dessas e diz “meu Deus, não é assim né, e agora o que eu faço pra mudar?”, 70 pessoas pensando dessa forma como eu vou chegar no meio disso...

Pesquisadora: **Dizer “não, está errado”.**

GE: E transformar e dizer que tudo o que vocês viveram é uma mentira!

[risadas]

GE: Não dá né?

Pesquisadora: Mas é tanto assim, vontade de mudar tudo mesmo...

GE: É, se tratando de uma realidade que eu vivi à pouco tempo atrás que eu vivi em Criciúma, tem coisa que dá vontade de mudar tudo, tem coisa que dá vontade de mudar tudo assim. Mais não é possível chegar e pedir pra empresa parar, “sai tudo daqui e só vai entrar um por um e tem que arrumar um lugarzinho” então tem que ser aos poucos sabe? Acho que em três meses a gente já avançou bastante coisa já.

Pesquisadora: Legal! A empresa compra algum produto pronto? Alguma coisa das coleções é...

GE: Só pra questão de acessórios, a gente compra pronto assim, porta celular e tudo mas, mais...

Pesquisadora: Das coisas de roupa é tudo...

GE: Tudo produzido aqui dentro, tudo, hã, desculpa, criado aqui dentro e depois produzido na região, sapatos e tudo mais.

Pesquisadora: Ah, sapato também é criado aqui?

GE: Sim!

Pesquisadora: Que legal! E como que a empresa escolhe o que produz aqui internamente das roupas e o que manda pra faccionistas?

GE: Daí não é comigo, é com o F.! Nós desenvolvemos as peças, o que eles vão produzir aqui dentro é mais uma questão de carga produtiva mesmo sabe?

Pesquisadora: Pra vocês a criação é igual?

GE: Indiferente! Indiferente! Nós criamos, a peça é produzida onde a empresa achar que é favorável no momento.

Pesquisadora: Entendo! Então pra vocês é igual trabalhar com terceirização da produção fora da empresa?

GE: Sim! Sim!

Pesquisadora: Vocês não chegam a ter relação com as faccionistas?

GE: Não não, de forma alguma!

Pesquisadora: Nunca acontece delas ligarem com alguma dúvida e acabam vindo até vocês?

GE: Acontece deles ligarem para o F., para a engenharia e acontecer algum problema de modelagem ou alguma coisa e eles virem tirar dúvida aqui em cima, agora da mesma forma que acontece...

Pesquisadora: Diretamente não?

GE: Não! Outros que transportam essa informação!

Pesquisadora: Entendi! Hã, e o produto volta, vocês percebem alguma diferença na qualidade? Do que é feito internamente e o que é feito nas faccionistas?

GE: Eu não consigo te responder isso porque eu não tenho contato com o produto quando ele, a não ser quando eu vou comprar, aí eu não sei quem fez, quem não fez, quem fez o que...

Pesquisadora: Não tem uma devolutiva assim pra vocês...

GE: Eu acho que quem vai conseguir te responder isso é o F. com o...

Pesquisadora: O controle de qualidade?

GE: É!

Pesquisadora: Tá, muito bem! Tu sabe quais são as informações que vão com os lotes de peças para as faccionistas?

GE: Informações de que tipo? Ficha técnica?

Pesquisadora: Técnica...

GE: Bom, esse é um outro quesito que eu gostaria de mudar bastante coisa aqui, é, porque nas outras empresas que eu trabalhei, é, sempre a ficha técnica né, de todo tipo, acabamento aqui, gola desse jeito, aqui é telado, caseado após, e vai... Só que eu percebo que tem uma certa pobreza de informação aqui, não sei se pela falta de instrução da pessoa que faz a ficha ou pela falta de instrução de quem já faz a peça mesmo... Entendeu? Então eu acho que a ficha técnica podia ter mas informações ainda, eu percebo essa deficiência pelas, é, pelas pessoas que controlam a qualidade fora, porque eu sou amigo de uma que trabalha lá em Criciúma em um, é, e ela reclama muito que tem pouca informação na ficha técnica.

Pesquisadora: Ela acaba recebendo muita dúvida porque falta informação na ficha.

GE: Ela acaba tendo que entrar em contato muitas vezes com o F.

Pesquisadora: Talvez fosse só questão de mudar o modelo da ficha...

GE: Que é o que a gente está vendo no novo sistema inclusive, esse novo sistema vai agir nesse campo mesmo sabe? De ficha técnica, de ficha técnica com dizer, com peça piloto...

Pesquisadora: Unificar as linguagens?

GE: É, o sistema novo está trazendo essas questões à toda sabe? É... Tipo, casos que estavam adormecidos, estava acostumada a fazer assim, tipo, essa implantação do sistema está trazendo muita coisa pra gente questionar sabe? E para as próprias pessoas que faziam se questionar! Por que eu estava fazendo sim? Se fulana disse que assim é mais rápido e é mais rápido mesmo! Então sistema novo é uma promessa!

Pesquisadora: Está ajudando um monte e vai ajudar um monte!

[risadas]

GE: Acho que dentro de uma empresa, principalmente de moda, eu acho que quanto mais se discute as coisas mais a empresa cresce e o produto evolui né, porque se está todo mundo quieto é...

Pesquisadora: Tem alguma coisa errada ali!

GE: Tem! Tem algo errado tá acontecendo!

Pesquisadora: E tu falou que as decisões são tomadas bastante em conjunto né? Todo mundo conversa...

GE: Reuniões...

Pesquisadora: E tu sente que rola alguma responsabilização assim? Quando tem algum problema ou alguma falha?

GE: Eu sinto que como tem direcionamento de seguimento por produto as pessoas já vão direto na pessoa sabe, porque a ficha técnica já tem o nome da pessoa que desenvolveu aquele modelo, então vão naquela pessoa que corresponde aquela peça, então, porque tem coisas que, pelo fato de estarem 100% completa, com informações ricas tem que chamar o profissional que fez pra ele conseguir responder se aconteceu alguma coisa com a peça.

Pesquisadora: Entendi! E, pela tua experiência, ah tá, na empresa tu acha que tem um clima de confiança entre os funcionários? E entre a empresa?

GE: Como assim? De um setor pro outro?

Pesquisadora: Entre vocês equipe, tem um clima de confiança ou de competição e entre os funcionários da empresa!

GE: Não, não é de competição não! Esse ar de competição já trabalhei em empresas que eram bem competitivas entre, os funcionários entre si, as coisas tem que ser tão rápidas aqui dentro, tipo, eu tô com 400 peças para serem liberadas em 27 dias , então se as pessoas não se agararem todas juntas, dar as mãos e ir as coisas não acontecem!

Pesquisadora: Não funciona!

GE: Então as pessoas já sabem... Assim, acho que é por isso que não rola muita briga nem nada, acho que nem dá tempo!

Pesquisadora: Todo mundo pega junto! [risadas]. E na tua visão, é mais importante que os funcionários tenham experiência ou mais alto grau de instrução?

GE: Hoje eu acho que experiência assim, no hall já fiz, isso não vai funcionar, isso já foi testado, não deu, faz assim que vai funcionar sabe? Acho que isso é melhor, mas eu queria que elas fosse mais instruídas sabe? Não se saciasse sabe? “Já sei tudo isso, já vivi tudo isso, então não preciso de mais nada”.

Pesquisadora: Tu acha, tu sente um clima de acomodação talvez?

GE: Sinto, sinto que tipo, “ah, não preciso buscar mas nada, já deu”, daí eu tento instigar a ir, toda essa, porque outros setores já perceberam a mudança aqui do setor sabe? Desde quando eu cheguei, eu tenho o hábito de ficar fuçando as coisas, tipo... E eu tento levar isso pra pessoas porque tem que acordar, tá trabalhando, faz alguma coisa né? Se movimenta! E, como eu te falei, quando se discute alguma coisa, se joga alguma coisa em uma roda para trocar informações, trocar ideias, acho que é só crescimento! Se as pessoas estão realmente envolvidas e comprometidas à, comprometidas com a empresa no geral, elas vão discutir e aquilo aí, nós evoluímos vários produtos discutindo várias coisas já.

Pesquisadora: E tu sente essa acomodação aqui no setor de criação ou também na...

GE: Geral!

Pesquisadora: Geral?!

GE: Geral, sinto as pessoas acomodadas aí eu conheço pouco elas, não sei se por falta de experiência, por falta de experiência de trabalhar em outros lugares, se por não saber mesmo, entendeu? Então essa é uma dúvida minha também.

Pesquisadora: Será que é uma coisa de regionalismo talvez?

GE: Sim, eu venho de uma cultura que funciona sabe? As pessoas sabem, as pessoas discutem “não, mais já foi feito assim”, não sei o que. Então, e eu não vejo isso aqui! De estar em uma discussão e falar “não, mas na outra empresa eu fazia assim, lá na outra empresa nós comprávamos esse mesmo tecido por 6 reais, por que eu estou pagando 12?” então, essas visões sabe? Eu sinto um pouco disso, falta de conhecer mas coisas...

Pesquisadora: Ampliar os horizontes...

GE: É! E eu acho que meio que as pessoas sentem que já é ok.

Pesquisadora: Se acostumam...

GE: E vamos pra frente!

Pesquisadora: Hã, e a empresa tem alguma política de oferecimento de cursos e de formação dos funcionários?

GE: Sim! Sim! Aí, não sei quais os projetos que estão funcionando agora, mais eu sei que está rolando alguma turma pra fazer inglês, então a empresa promove esses cursos aqui mesmo.

Pesquisadora: Dentro da empresa?

GE: É! E funciona sabe? Uma hora é ADM, uma hora é um curso... São sempre cursos bem direcionados assim sabe? Agora é o inglês e fica a turma depois do horário, ou um horário e fica fazendo esse curso por 12 meses, 18, não sei quanto tempo. Então são...

Pesquisadora: Empreitadas assim?

GE: Empreitadas! São cursos que são no sábado, cursos que são três sábados, inglês que precisa ser periódico é bem mais tempo.

Pesquisadora: E tem também o engajamento das pessoas por essas ofertas?

GE: Sim! Sim! Eu acho que é uma equipe de umas 12 pessoas que está nesse inglês assim, e além disso a empresa investe muito em viagens né? Então isso tudo vai agregando muito, muita carga profissional, vai abrindo a cabeça, e transformando, vendo as possibilidades que o mundo tem. Eu já fui pra China, quando eu cheguei fui pra China.

Pesquisadora: Que legal! Em três meses já viajou?

GE: Sim! Cheguei, trabalhei dez dias e fui viajar! Foi uma loucura! Mas é uma questão de tu entender do quanto as coisas estão na mão, e na China nós trabalhamos bastante lá!

Pesquisadora: Parece que tem um escritório da empresa lá né?

GE: É, parece que está meio desativado porque não tem ninguém que fique lá [risada] mais existe! Existe esse escritório de desenvolvimento lá mesmo, até duas das estilistas que trabalham aqui já ficaram lá três meses trabalhando na China mesmo e...

Pesquisadora: Então vocês desenvolvem peças lá também? Eu achava que era só de importação essa escritório.

GE: Tem um escritório de importação, temos o profissional responsável lá, o R. e tem mais um escritório de desenvolvimento, esse que está desativado assim, depois que elas voltaram aí não foi mas ninguém.

Pesquisadora: E como faz pra gerenciar a criação assim tão centralizado? Não participam das mesmas coleções, são coleções diferentes?

GE: Eu não participei, foi antes d'eu chegar, mais eu faria da forma que... Criaria peça sem serem direcionadas para uma coleção, criaria peças que poderiam entrar em qualquer momento, sabe? Como uma estratégia assim.

Pesquisadora: Peças coringas assim?

CE: Isso! Dentro da coleção sempre tem umas peças voando né?

Pesquisadora: Sim! E como a empresa lida com diferenças entre funcionários? Culturais, sociais, religiosas?

CE: Olha, vou te falar a verdade tá? É uma das empresas que mais aceita todo mundo, porque nós temos, não sei se são haitianos que trabalham aqui, na empresa já traz essa inclusão deles, é, homossexuais só no setor deve ter uns dez e no resto da empresa, tipo, é muita gente sabe? E ninguém é discriminado, ninguém é diminuído, ninguém é menosprezado sabe? Desde o começo converso com o J., é, ele me falou que toda ideia é bem vindas pra ser discutida, independente de quem venha, porque nós acreditamos que quem está aqui dentro quer estar

aqui! Então se a ideia aparecer seja de quem for, gay mesmo, nossa, muita gente! Muita gente em tudo que é setor!

Pesquisadora: Legal, legal, bem misturado! E tu acha que aqui no setor da criação tem pessoal suficiente em relação à carga de trabalho?

GE: Eu acho que é um setor grande né, tipo, por número de pessoas, mas acho que elas estão mal localizadas, entendeu? Tenho muitas pessoas em alguns cargos e precisaria de mais algumas pra colocar em outro cargo mas eu não posso inchar muito o setor sabe? Eu não digo que tem muita gente trabalhando, porque tudo tem que ser feito muito rápido e quando tu quer rapidez precisa de mais mãos para trabalhar, em outros lugares...

Pesquisadora: Mas tu faria alguma redistribuição?

GE: Faria, teria, eu faria uma redistribuição assim, vou fazer! Mais um longo prazo assim, com mais cuidado.

Pesquisadora: Vai talvez mexer na equipe de criação?

GE: É, no setor inteiro, incluindo modelagem... Eu percebo que as pessoas estão mal localizadas assim, preciso de um profissional a mas e tem uma função que está inchada assim, é isso. Em outros lugares a equipe seria menor, se tivesse mais tempo pra trabalhar nós seríamos uma equipe menor. Mais não consigo né? Em 27 dias liberar 400 peças com uma equipe reduzida.

Pesquisadora: E como vem essa demanda de 27 peças...

GE: 400 peças em 27 dias? A demanda vem sempre do setor comercial, eles estipulam uma data para que a coleção saia para venda, para que o site seja aberto também e a partir dessa data a gente vai...

Pesquisadora: Correndo atrás?

GE: É! Aí a gente faz cálculos com a engenharia também pra eles terem o tempo de produção, depois a gente reserva mais o tempo de criação, o tempo de foto...

Pesquisadora: Acaba sendo meio em cima da hora por isso precisa de mais gente?

GE: Isso! É! O ideal seria no mínimo 60 dias....

Pesquisadora: E vocês não tem nem metade!

CE: É, a coleção disparou com 33 dias, só que aí teve mas uma colab da copa, ela foi feita em 8 dias e depois eu engatei a coleção, aí tenho que entregar ela até dia 23 de junho e começar a Cléo Pires, bastante coisa pra fazer!

Pesquisadora: Corrido!

CE: Bastante coisa pra fazer! Tanto que eu entro naquele assunto: não há tempo pra perder tempo! As pessoas não tem tempo de brigar não! É discussão, discute o que tem pra discutir e

pronto acabou! Envolve quem está envolvido e continua! As pessoas não tem tempo pra ficar brava com as outras, isso é uma coisa boa até, acho que elas aprenderam até a lidar bem com as críticas, porque geralmente as críticas vêm dos próprios donos, eles estão envolvidos nos problemas, eles estão sempre por aqui, então acaba, porque às vezes quando a pessoa não é dona perde o respeito né? Mas acho que como estão tratando com o dono sempre...

Pesquisadora: Tem uma autoridade...

GE: É, tem uma autoridade a mais e depois quando está tratando com outra pessoa tu já está habituado a tratar com respeito e tal e tu continua, então acho que a pessoa já tem...

Pesquisadora: A figura da proximidade do dono é importante.

GE: Isso! Eu acho!

Pesquisadora: E alguma coisa na criação é terceirizada? Ou feita com free lance?

GE: Não! Internamente aqui, as peças são criadas aqui no setor, setor do design fica aqui à disposição, os estilistas, tudo! É tudo feito ali em baixo os protótipos, tudo!

Pesquisadora: O que é terceirizado é só algumas partes da costura.

GE: É, produto acabado, já não envolve criação, a criação é inteiramente interna!

APÊNDICE M - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA FACCIONISTA - EMPRESA**3.**

ENTREVISTADA: FACCIONISTA - F

TEMPO DE EMPRESA: 9 ANOS

Pesquisadora: Bastante tempo

F.: Trabalho com facção, depois que eu deixei de costurar particular com facção em torno de 27 anos, só aqui na Empresa 3 eu trabalho nove anos.

Pesquisadora: Nossa! Bastante tempo!

F.: Bastante tempo!

Pesquisadora: E atende mais outras empresas também?

F.: Eu faço uniforme pra "empresa X" Veículos toda rede eu que faço os uniformes.

Pesquisadora: Então é essa empresa "empresa X" Veículos e a Empresa 3 em geral?

F.: Isso!

Pesquisadora: E a facção que tu trabalha é tua ou a facção é de alguém?

F.: Não, a facção é minha, nome da minha facção é C.R.G. entendeu? Antes era R. M. aí eu tive que mudar porque eu não tinha estadual, aí não consegui mais manter esse nome, tanto que meu e-mail continua R. M.

Pesquisadora: E tu tem muitas funcionárias na facção?

F.: Hoje eu tenho, deixa eu ver, 4!

Pesquisadora: Você e mais quatro?

F.: Eu e mais quatro!

Pesquisadora: Todo mundo costurando?

F.: Todo mundo!

Pesquisadora: E a facção é próxima da tua casa?

F.: Sim, no mesmo pátio!

Pesquisadora: Mesmo lugar? Legal!

F.: Separado mas no mesmo pátio!

Pesquisadora: É bom trabalhar pertinho de casa né?

R.: Ah sim! Trânsito é uma beleza!

[risadas]

Pesquisadora: Então, tem um roteirinho, vou te perguntando e a gente vai conversando.

Como é em geral a relação da tua empresa de facção com a Empresa 3?

F.: Olha, pra mim é como se eu trabalhasse em casa mesmo, com eles aqui, eu lá, é, não tenho problemas, como já estou a muito tempo, sei bem as regras da empresa né, então pra mim é tudo bem tranquilo né?

Pesquisadora: Quando tu precisa fazer contato aqui com a Empresa 3 quem que tu busca?

F.: Eu busco a R. sobre serviço e às vezes pra mostrar alguma coisa da peça, alguma coisa que eu não entendo procuro o F. ou a modelista.

Pesquisadora: Tu pode entrar em contato direto com a modelista por exemplo? Conhece?

F.: Conheço! E posso sim, sempre eu gosto de passar com a R. pra perguntar pra quem, ou eu vou direto no F. e aí o F. que, ou a R. que diz pra onde eu posso, mas é tudo, sempre foi muito tranquilo.

Pesquisadora: A R. é supervisora de, é, costura?

F.: Ela é, ela quem manda o serviço pra nós...

Pesquisadora: Acho que deve ser inspetora talvez?

F.: Não, inspetora é aquela que vê nosso trabalho, ela não, ela organiza o nosso trabalho, a R., ela manda pra nós, ela vê as peças, ela já vê quem vai poder fazer tal peça, quem não vai, então a R. faz esse trabalho, que eu acredito, porque pelo menos pra mim...

Pesquisadora: É o que chega em ti?

F.: Isso, é! É ela quem eu ligo se eu precisar de serviço, estou terminando, eu já ligo pra ela “olha eu vou terminar tal coisa, tal produção tal dia, tem alguma coisa pra mim, o que vai mandar” aí às vezes ela já manda uma foto do que vai me mandar, tudo...

Pesquisadora: Aí além dela tem a inspetora que vai na facção e vê?

F.: É, agora assim, no momento pra mim nunca aí porque quando eu tenho algum problema ou se eu pego uma peça que é muito difícil eu venho até aqui...

Pesquisadora: Ah, tu mora pertinho!

F.: É, moro perto e eu venho até aqui. Agora se tem ainda, antes tinha alguém que iria, agora não sei como ficou essa parte. Pra mim sempre eu venho aqui.

Pesquisadora: Mais prático vir até aqui!

F.: Eu acho mais prático vir até aqui também.

Pesquisadora: Entendi. E existe algum problema na relação aqui com a empresa? Alguma coisa que tu acha que pode melhorar?

F.: Olha... Pra eu, eu sou suspeita pra falar, como eu falo, eu tô tanto tempo que não tem, eu não tenho assim, problema de relação, porque assim olha, se eu fiz lá, ou se eu tiver que vim

aqui comunicar algo de erro ou alguma coisa sempre tive liberdade pra chegar e falar, sempre tive liberdade, então nunca tive problema com esse, com isso, não sei se alguém já teve, agora eu nunca tive! Porque sempre assim, deu um problema, dá, não vamos dizer que não dá um problema, mas nada que a gente não venha e não se resolva!

Pesquisadora: Sim! E como costuma ser a comunicação? O que chega de informação pra ti junto com a peça?

F.: Vai a ficha né, com tudo, qual o tipo de máquina eu tenho que usar, qual o tipo de linha, qual a cor, as medidas, se tem bolso vai gabarito pra gente saber, se acaso não vai a gente só liga aqui pra R. e ela já pede pra quem tem que mandar, então vai uma ficha técnica pra gente ver tudo e ir atrás dessa ficha vai o modelo da roupa desenhada.

Pesquisadora: Ah, um desenho técnico!

F.: Isso, é pra você saber o que encaixa, o que não encaixa, onde vai isso, onde vai aquilo, então é bem explicado, bem detalhado.

Pesquisadora: Tu sente que é suficiente assim? Pegando a ficha, pegando a peça tu consegue?

F.: Pra mim é suficiente, ali tá escrito tudo o que faz, tudo, a máquina, tantos pontos, assim se vai ombro a ombro, reto... Tudo escrito na ficha.

Pesquisadora: E é tranquilo passar essas informações para as suas funcionárias?

F.: Sim sim, quando eu não estou elas vão, lê a ficha, eu deixo bem claro “leia a ficha” vai uma piloto também pra gente ver né, então essa ficha já vai colada na piloto, pendurada na piloto, é bem tranquilo assim.

Pesquisadora: É, e é normal acontecer algum tipo de defeito nas roupas?

F.: Sim!

Pesquisadora: É normal?

F.: Normal assim, defeito, como posso te dizer, é muito difícil vir erro de corte, porquê o corte aqui é muito...

Pesquisadora: É bem feitinho?

F.: É muito difícil, mais não vou dizer que não pode acontecer! Se acontecer alguma coisa na modelagem, alguma coisa assim, mais é, pra mim assim, não tem problemas com isso e às vezes pode acontecer de vim defeito meu também, isso pode acontecer também, não digo que não vai acontecer, que nunca aconteceu, gostaria, mas estaria mentindo né? Tem que ser honesta, como já aconteceu daqui pra lá e de lá pra cá. Às vezes não prestar atenção na ficha, porque às vezes pode ter um detalhe na ficha e tá dizendo que não é pra ter, às vezes pode ocorrer um erro de comunicação mas por falta de atenção até mesmo nossa.

Pesquisadora: Na prática o que vale é a ficha? Mais do que a peça piloto?

F.: Tem casos que sim!

[risadas]

Pesquisadora: Como é que vai saber?

F.: É, não, daí que a gente liga e tira alguma dúvida entendeu? Porque às vezes tava um na piloto e depois escrevê lá, cola um papel dizendo que aquilo não vai mas. Mas aí gira pra cá, vira pra lá e acaba caindo e a gente vai ler e lá não está pedindo aquilo. Aí você vê aquilo na peça piloto...

Pesquisadora: E acaba fazendo...

F.: Mais sempre é comunicado nas reuniões que a gente tem, qualquer dúvida ligar!

Pesquisadora: Ligar! E aí falar com a R.?

F.: Aí ela diz: é com tal pessoa. Aí a gente liga, bate uma foto do que está acontecendo pelo WhatsApp...

Pesquisadora: Fala muito pelo Whats?

F.: Fala! Bastante!

Pesquisadora: Quando o WhatsApp sai do ar... complica!

F.: Aí é no telefone! [risadas]

Pesquisadora: Aí, aí, aí... E digamos, toda peça que chega lá vem alguma dúvida? Que tenha que ligar?

F.: Não! Não! Olha, eu estou, esse mês inteirinho não tive dúvida nenhuma, do mês passado também não teve nada, isso é uma vez ou outra que acontece, mas... É muito difícil!

Pesquisadora: Entendi! Hâ... E tu falou que o que pode causar esses defeitos assim? É conflito de informação, assim?

F.: É, eu, quando acontece alguma coisa errado, porque como às vezes eu falo: eu não trabalho sozinha, eu dependo de funcionária para trabalhar. Às vezes eu passo o serviço e elas fazem um e me mostra, a mesma coisa, às vezes eu faço, quando eu pego uma peça muito difícil a gente tem que vir aqui trazer uma primeira peça pra eles darem uma olhada pra ver se meu serviço está bem feito, se o tecido tá suportando, se os pontos da máquina estão legal. E acontece também de vir aqui aprovado, a mesma coisa elas fazem comigo, elas fazem uma lá, começa a fazer um pesponto e me mostra, tudo ok, mas lá pelo meio, um ponto mais pra cima, outro mais pra baixo... E não me mostra! E às vezes vem, volta pra mim fazer o concerto!

Pesquisadora: E volta a peça! Que tem que desmanchar, fazer de novo...

F.: Aquele trabalho né? Mais se tem conserto ainda tudo bem, mas acontece sim, a gente cuida muito, mas é como eu digo, não depende só de mim! E se eu for revisar peça por peça antes de

mandar... Aí também não tem condições, tanto que aqui tem revisão também, revisão interna, eu tenho uma minha e eles tem uma deles também, então assim, acontece mais também é raro, tipo, faz dois meses que eu não sei o que é receber uma peça pra arrumar um ponto! Então, tem época que vai, mas tem época que tu pega uma costureira lá...

Pesquisadora: E depende também da dificuldade da peça também?

F.: Sim, sim! Pego peças bem...

Pesquisadora: Elaboradas?

F.: Sim! Pego, faço, trabalho muito com zíper, essas peças deles com zíper...

Pesquisadora: Malha com zíper é complicado!

F.: Bota complicado nisso!

[não compreendido por conta de barulho ao fundo, falam sobre panos]

F.: É tudo pano, camisa social, blazer... Calça social feminina, tudo tecido ainda com elastano! E tem aquele próprio da camisa que tem elastano também... Trabalho com brim que é para oficina!

Pesquisadora: Então é bem versátil! Deve ter um monte de maquinário né?

F.: Tenho! Tem bastante porque antes eu tive muita costureira, anos atrás eu tive 12 ou 13 costureiras, cheguei a ter, não quero mais não! [risadas]

Pesquisadora: Agora dá conta com quatro?

F.: Não, é que a gente se programa né? Eu faço serviço toda semana pra equipe, toda semana eu faço, duas ficam trabalhando para uma [empresa], duas ficam trabalhando, se precisa de acabamento vai tudo pra uma equipe...

Pesquisadora: Vai direcionando conforme for... E falta serviço? Chega a ficar parada às vezes?

F.: Não! Nunca fiquei parada, nunca, nunca, se eu quiser ficar parada!

Pesquisadora: Não tem crise!

F.: Não, aqui mesmo é difícil, eu sempre tive porque não sei se também porque eu sou das mais velhas, sempre tive serviço, pra mim ficar parada só se acontecer alguma coisa, eu precisar me ausentar, venho aqui e converso aí eles me deixam né, o pessoal não manda porque eu tô doente, isso acontece também pra não deixar elas trabalhar sozinha também porque eu sei da responsabilidade que é o serviço, é uma empresa que tem um nome lá fora, a gente tem que manter...

Pesquisadora: Condizer né?

F.: Claro!

Pesquisadora: E como é, o que é que chega pra vocês? Quando a peça chega na empresa o que vem?

F.: Vem tudo assim já separadinho, corte separadinho, sacola tamanho P, sacola tamanho M, quando tem G, outra com aviamento, outra a pela piloto vai sempre dentro de uma embalagem, aí tem uma ficha tudo certinho. Vai outra ficha pra gente com a nota fiscal né, que quando a gente devolve é a mesma coisa né, então vai bem...

Pesquisadora: Tudo separadinho, tudo pronto?

F.: Todo separadinho!

Pesquisadora: Você só montam, encaixam e pronto. E como vocês devolvem para empresa?

F.: A gente devolve dobrado de 10 em 10, tudo revisada, dobrada, porque nós não embalamos, eles quem embalam aqui, eles quem fazem os acabamentos aqui dessa parte, se vai caseado e pregar botão também não somos nós que fazemos é a empresa que faz aqui...

Pesquisadora: Então vem sem esses últimos acabamentos?

F.: Esses últimos acabamentos nós mandamos tudo limpa, sem fio, tudo direito, dobradinha...

Pesquisadora: Passada?

F.: Não!

Pesquisadora: Passar é aqui?

F.: Passar é tudo aqui, nós... Claro que, eu não gosto de entregar alguma coisa que precisa dar uma passadinha eu dou uma passadinha...

Pesquisadora: Dá uma disfarçadinha [risadas]

F.: Porquê às vezes o ferro ajuda muito, então a gente procura mandar do melhor jeito possível e pra ser prático aqui né? A gente manda em sacola, manda de volta na sacola, tudo por tamanho separado e dobrado de 10 em 10.

Pesquisadora: Sim... E dá um trabalhinho separar tudo isso né, dobrar tudo...

F.: É mas fica mais prático quando a gente recebe, quando vem pra cá já pensar, por exemplo, pegar 200 calças, jogar dentro do saco e mandar pra cá? Não tem nem! Assim fica bem prático pra elas também.

Pesquisadora: Sim! Eu já vi facção que entrega tudo em um saco e aí a empresa tem que cortar as linha tudo...

F.: Não, a nossa vem tudo cortada o fio, virada do lado direito, dobradinha, revisada né, porque pra vir revisada, tudo certinho! E todas as facção aqui é assim, não é só a minha, são todas.

Pesquisadora: É norma deles? Tem contrato, essas coisas?

F.: Contrato de peças?

Pesquisadora: Se essa, vem no contrato que vocês assinam esse pedido pra vir tudo...

F.: Sim, porque isso já, todas as empresas que eu trabalhei sempre foi assim, então... É difícil não ser assim para facção.

Pesquisadora: Entendi, legal! É, o que mais... Hm, como é que é o nível de qualificação das funcionárias que trabalham pra ti?

F.: O nível, elas tem que ser muito caprichosa e detalhista! Muito! Às vezes eu não prezo rapidez, eu penso em qualidade e muita qualidade. Tanto que é que as funcionárias que eu tenho elas, quando entraram ali comigo já sabiam costuras mais eu sempre dizia pra elas “vocês só lembram da parte da máquina, agora a costura deixa que eu vou ensinar tudo de novo”, porque a gente tem que manter, como eu digo, eu não trabalho sozinha, mas o meu trabalho eu sei fazer, então se não consegue chegar no que eu faço, ah, que chegue em um nível próximo, assim, em uma nota de 10 elas têm que chegar à 9.5 porquê se não não tem como trabalhar! A qualidade é acima de tudo!

Pesquisadora: Então pra ti vale mais a experiência do que se elas tem estudo e essas coisas?

F.: Ah sim, com certeza! Porque uma peça, a experiência de uma pessoa que sabe costurar pra uma pessoa que está aprendendo, por mais que ela capricha, o serviço é completamente outra coisa! Eu sei porque eu ensino algumas! Minha filha é uma que está aprendendo comigo!

Pesquisadora: Ah é?!

R.: É, então, não está sendo fácil pra ela, mais hoje ela já costura, ela faz mais tranquilo na overlock, na ponto cadeira, na cobertura, as quando ela começou não foi fácil! Eu cheguei a fazer assim peças simples, camiseta, coisa assim, básico do básico mesmo só dava pra ela fazer pra ela aprender!

Pesquisadora: Pra ir aprendendo!

R.: Pra ela poder chegar e pagar uma peça...

Pesquisadora: A prática que faz a diferença né

R.: Faz! A prática faz a diferença [risadas].

Pesquisadora: Muito bem! E tu acha que talvez alguma funcionária tua tenha alguma dificuldade pra entender a linguagem que vem na ficha técnica?

F.: Têm! E bastante! E bastante! Elas lê, eu mando elas lê e elas não conseguir ver o que elas estão lendo! Passo muito trabalho com isso! E é uma coisa assim, não é lá uma vez ou outra é sempre! Então eu não saio lá de dentro, eu vivo lá dentro.

Pesquisadora: Sempre junto!

F.: E ainda às vezes assim eu tô dando uma olhada e ainda costuro! E eu ainda que tenho aquela parte difícil ainda fica comigo. Tem certas coisas que eu não dou pra elas fazer, e eu tenho costureira lá de 9, 10 anos! Uma acabou de se aposentar! Mas ainda não fazia tudo que eu faço, não tinha como dar! Como eu digo: as peça daqui é peças que tem que ser tratadas assim, não é tu chegar e colocar na máquina e pronto!

Pesquisadora: Tem um diferencial né?

F.: Tem! Tanto os tecidos, é uns tecidos mais elaborados, uns tecidos mais delicados né? Muito difícil eu pegar um tecido que possa colocar debaixo da máquina e tocar, muito difícil! Hoje, graças à Deus elas estão bem acostumadas né a lidar com esses tecidos, é tranquilo.

Pesquisadora: E essa coisa da linguagem o que tu acha que pode ser assim? Falta educação nelas ou o povo daqui manda com alguma linguagem mais difícil?

F.: Não! Falta de atenção delas! Falta de atenção delas! Porque a linguagem escreve...

Pesquisadora: É tranquilo?

F.: Bem tranquilo, bem tranquilo! Eu não tenho dificuldade nenhuma, a única coisa é que é isso, vem peça com uma coisa e na ficha está outra! E isso é a única coisa que às veze... Mas a gente liga, bato uma foto “olha, tá aqui, a peça piloto tá assim e a referência” porque tudo tem referência, tudo é bem certinho “na peça piloto tá essa costura e na ficha não está me pedindo, o que eu faço, boto ou não boto?”

Pesquisadora: Ponho ou não...

F.: Muitas vezes acontece tá? E isso vai acontecer em qualquer empresa que você for trabalhar!

Pesquisadora: Sim, isso sim! Com certeza!

R.: Eu sei porquê eu já trabalhei pra muitas empresas e sei como é! Agora, essa daqui, tanto é que eu estou à nove anos né? É mais tranquilo pra mim! [risadas].

Pesquisadora: Deixa eu ver o que mais... O que tu acha que pode ajudar as costureira à terem um pouquinho mas de atenção assim, na hora de ler a ficha, de entender o que está escrito?

F.: Então...

Pesquisadora: Mudar alguma coisa na ficha?

F.: Não, eu como eu digo, acho que quando elas não percebem o que está escrito às vezes elas podem pegar até uma peça pronta e também não perceber, eu acho que ali delas, é o que eu já falei pra elas lá que eu, é falta de atenção mesmo!

Pesquisadora: Falta de atenção mesmo? É esse o problema?

F.: Já cheguei a esse, falta de atenção, falta de se dedicar um pouco mais às vezes, porque isso acontece às vezes...

Pesquisadora: E por que será?

F.: Olha, eu acho que isso é um todo tá? Não é só lá, não, acho que é tudo que é lugar onde funcionário já está à muito tempo, um pouco desgastado, às vezes eu pergunto pra elas se é um pouco de falta de incentivo, às vezes eu converso com elas sobre isso porque às vezes, agora não acontece muito porque eu estou sempre em cima, mais se eu tiver que sair assim, com certeza...

Pesquisadora: Vai ter algum probleminha?

F.: Ou não fizeram, ou não trabalharam, alguma coisa vai ter!

Pesquisadora: Não cumpriram meta, essas coisas?

F.: Às vezes acontece, não é todas! Entendeu? Porquê eu tenho lá umas que são, uma que já me incomoda um pouco mais, mas como eu já trabalhei com muitas já, já passei por vários procedimento com costureira, eu acho que assim, um pouco elas ficam folgadas, entendeu?

Pesquisadora: Se acomodam?

F.: Se acomodam no trabalho, por isso que acontece esse tipo de coisa. Não são todas tá? Como eu lido muito com funcionário, não só os meus mais faço uniforme, vou provar roupa, as meninas lá da "empresa X" eu sinto isso, pelas conversas delas, e onde eu aproveito pra pegar pra mim uma experiência porque eu lido com pessoas também.

Pesquisadora: Vai aprendendo também...

F.: Vou aprendendo também! Porque a gente, é o que a gente tem que fazer.

Pesquisadora: Você sente que é essa iniciativa que falta?

F.: É, às vezes eu acho assim, falta às vezes de ser mas dura com elas, que eu não consigo porque eu não gosto de ofender a pessoa, então eu acho que talvez um pouco meu, quando eu me incomodo, às vezes eu teria que ser mas dura.

Pesquisadora: Mais patroa assim?

F.: Mas é difícil!

Pesquisadora: Lidar com pessoas é difícil, não é fácil...

F.: Não, não é fácil porque se você é gerente e você não tiver contato com seus funcionários é uma coisa, tu ser gerente é outra, eu tenho que ser gerente delas, tenho que ensinar elas, passar tudo pra elas, e eu sou a patroa, eu faço o pagamento, tanto é que agora eu não faço o pagamento dela, minha filha que faz, como ela é formada em RH e tudo ela já faz essa parte pra mim, não te mas, foi bem... Tinha época que eu fazia tudo, e era aquela chorão.

Pesquisadora: É a tua filha que te ajuda com a costura?

F.: Isso! Ela trabalhava fora, veio pra casa e daí quis aprender...

Pesquisadora: Ela trabalha contigo agora?

F.: É, ela tem uma marca agora, dela, fez uma marca pra ela, ela faz comigo, eu corto, faço tudo pra ela, assim, ela ajuda a fazer e ela vende bem também! Tem, quem quer no mundo da moda tem que fazer de tudo!

Pesquisadora: Tem que saber né?

F.: Tem que saber!

Pesquisadora: Saber costurar é essencial! E deixa eu ver o que mais aqui... Tu trabalha pra Empresa 3 já tem muito tempo né? Tu sabe assim, missão, visão, valores, histórico aqui da Empresa 3? Se ela tem isso definido... Não sei se a "empresa X" tem isso definido, tu sabe também?

F.: Mais como assim? Visão...

Pesquisadora: É porque algumas empresas têm assim, como se fosse, como se fosse um, uma identidade definida e escrita: o que a empresa quer, aonde quer chegar, quais são os valores dessa empresa, o que ela tem de principal assim, o que ela tem, como se fosse um caráter da empresa.

F.: Eu acredito que aqui na Empresa 3 ela tem sim essa visão, esse caráter da empresa que você quer dizer e eu acho que é a pontualidade, que eles sempre querem ter das entregar e a qualidade né? Eu acredito que a visão maior deles é a pontualidade, que eles tem um trabalho muito sério, muito bem definido né, um produto com qualidade, um produto que a pessoa pode vestir e pode se sentir bem dentro da roupa, acredito que a visão deles é de chegar cada vez mais, tanto que eles estão fora do Brasil né?! Eu acredito que o maior potencial deles é esse, é...

Pesquisadora: Você vê isso como diferencial?

F.: Sim! E também a pontualidade deles, a honestidade entre os serviços, tanto nosso, a gente trabalha, a gente manda nota, a gente recebe pagamento sempre em dia...

Pesquisadora: Sempre é tudo certinho?

F.: Tudo, tudo bem certinho! Sempre foi! Então eu acredito que seja isso né, que seja o...

Pesquisadora: Diferencia...

F.: Deles, da empresa, é!

Pesquisadora: Sim, e tudo o que tu faz de costura é ali nesse local do teu terreno, não tem outro local?

F.: Não, eu não tenho pra fora, tudo que eu faço, que eu entrego, eu faço ali, eu fabrico ali!

Pesquisadora: Tu tem, tu falou 4 funcionários né?

F.: Sim!

Pesquisadora: E como é a distribuição das atividades? Tu falou um pouquinho que depende do que vai fazer, distribui...

F.: Depende assim olha, a gente está terminando uma produção, tem três terminando essa produção, eu e a outra estamos fazendo pra "empresa X", e agora vamos fazer piloto, vai ficar duas só fazendo mostruário, vai ficar duas fazendo, as outras voltam pro serviço da "empresa X", amanhã vai chegar produção, aí já troca, termina o mostruário e troca tudo... Se for um serviço que precisa de mim eu também vou, se não vai só elas e eu fico no social da "empresa X" que aí elas não fazem, só eu.

Pesquisadora: E tem alguma coisa na costura que só uma ou só a outra sabe fazer?

F.: Não! Todas elas tem, eu ensino delas, chega, entra, "ah não sei trabalhar na overlock", não, ou vai aprender em todas ou não vai dar! Porque tem que ser...

Pesquisadora: Na hora do vamos ver...

F.: Não, e depois acontece, pra manter um grupo grande, trabalho tudo registrado, não trabalho sem carteira assinada, quer dizer, pra manter o funcionário também não é fácil! Então o que eu faço? Todas elas vão, uma fica doente, a outra precisa...

Pesquisadora: E tu pode substituir!

F.: Pra poder girar o meu trabalho né?

Pesquisadora: Até é isso que eu ia te perguntar: às vezes tu chega a contratar algum terceirizado, algum freelancer? Em uma emergência?

F.: Não! Não porquê não vai ter aquela qualidade do trabalho! Porque se você pega um funcionário pra trabalhar dois ou três dias só ele não vai pegar o fio da meada!

Pesquisadora: Não vai se comprometer...

F.: Não vai! E aqui eu não posso fazer isso entendeu? E até mesmo com a "empresa X" porque o social lá é da Mercedes, é tudo muito...

Pesquisadora: Tem que ser perfeitinho...

F.: Não, e lá tudo o que eu bordo, tudo ali, então...

Pesquisadora: Ah, tu chega a bordar, tudo completinho

F.: Na "empresa X" eu faço tudo! Aqui não, aqui a gente só faz a parte de facção mesmo né, da "empresa X" eu corto, eu quem faço tudo! Então eu compro o tecido, eu vendo pra eles! Entrego embaladinho, passadinho!

Pesquisadora: Prontinho! E qual a idade das suas funcionárias mais ou menos?

F.: Uma, hm, em torno de, a não ter minha filha que tem 25 e mais, é 40... 46 e 51 junto comigo! Tem mais uma de 51!

Pesquisadora: Ah, tudo parecidinho, a mesma idade assim.

F.: E a outra que saiu agora é a que se aposentou, aí eu vou ver de colocar outra ou não.

Pesquisadora: Então no momento tu está só com? Por que uma e aposentou?

F.: Não, com quatro! Tinha cinco!

Pesquisadora: Ah tá! É isso que eu ia te perguntar: você acha que tem pessoas o suficientes pela carga de trabalho. Agora tu vai avaliar é isso?

F.: Isso! A gente sempre faz isso, se eu vejo que eu preciso contratar outra eu contrato, aí vou ver, deixo uns 15 dias trabalhando em um serviço mais simples assim, da calça de mecânico, alguma coisa e vou botando pouquinhos, se não precisar, se não precisar eu não contrato! Faço uma experiência, trabalha uns 15 dias e eu dispenso! Se não precisar, a pessoa não se ajeitou, algo assim. Acho que quando a gente encontra costureira boa que é muito difícil... Mas tem! Tem bastante ainda! É uma profissão que hoje quase ninguém mas quer! E é uma, assim, não é por ser minha profissão, mas é uma baita de uma profissão!

Pesquisadora: Pois é!

F.: Ainda mais você consegue fazer de tudo, saber de tudo...

Pesquisadora: E é bom né? Dá uma autonomia pra pessoa!

F.: Sim! Eu costuro desde os 14 anos, sou de família de costureiras...

Pesquisadora: Olha!

F.: Todas!

Pesquisadora: Que bom que tua filha tá aprendendo agora né? Passar a diante!

F.: É, eu queria antes mas ela não quis, foi fazer faculdade, foi trabalhar fora...

Pesquisadora: Mas é bom também né?

F.: Sim! Até eu queria que ela voltasse agora a fazer uma faculdade de moda, que eu achava que seria bom pra ela né, mas ela vai ver, ela é nova ainda né?

Pesquisadora: O que mais... Ah tá, como que funciona quando a peça chega, aí você, o que vocês fazem primeiro? Uma sequência de atividades assim: chegou o lote lá, o que vocês fazem primeiro?

F.: Primeiro de tudo eu vou ver piloto, aí eu vou ler a ficha, aí quando é uma peça muito difícil a gente primeiro monta uma peça, pega eu e outra, ou se não precisa de mim coloco uma sozinha, monta peça, aí ela vai dizendo “ah, isso aqui é assim pra fazer, ou isso aqui é assim? Geralmente sou eu quem faz essa primeira peça...

Pesquisadora: Pra entender...

F.: Se é uma peça difícil sou eu, aí eu já olho tudo certinho e vou ver: tu vai fazer isso, tu vai fazer isso, tu vai...

Pesquisadora: Já distribui...

F.: Aí termino de fazer a peça, venho aqui, eles olham se aprovou posso continuar daquele jeito entendeu?

Pesquisadora: Aí faz...

F.: Faz a produção, aí a gente revisa lá antes e manda.

Pesquisadora: Geralmente leva quanto tempo assim? Entre chegar peça, fazer uma prova e faze o lote?

F.: Ah, se, um exemplo, chega uma produção pra mim amanhã de manhã, se eu já tiver tempo eu faço a primeira peça meio dia, que é a hora que vai ter alguém pra ver, quando já está aqui, e se eu estou terminando alguma coisa tem que esperar tempo vago, geralmente pra fazer uma peça que assim, pra aprovar é 2 horas, 3 horas... Depende do meu espaço pra vir aqui...

Pesquisadora: Aí aprovou, começou a fazer o lote...

F.: E às vezes eu venho aqui aprovar e já deixo adiantado alguma coisa lá, se eu não tiver outro serviço. Agora, quando eu tenho, quando eu tenho não, faço a primeira e aprovo primeiro pra depois tocar, às vezes a gente tá terminando, é difícil eles me deixar terminar, então, tô terminando uma e tô com dois mostruário lá dentro.

Pesquisadora: Ah, já está recebendo as próximas...

F.: Essa que eu estava terminando e já chega...

Pesquisadora: E tu disse que no teu caso a inspetora não vai lá?

F.: Não, eu é quem trago aqui né.

Pesquisadora: Entendi... Hâ... Eu acho que é isso, não me lembro de mais o que... Acho que é isso! Tem alguma coisa, alguma atividade ou alguma máquina que dá algum problema geralmente?

F.: Tem, às vezes assim, você vai fazer uma peça, a máquina tá perfeita, tá boa, tranquilo, ela não costura aquele tecido, acontece!

Pesquisadora: Dá a louca na máquina?

F.: Não, é que às vezes a agulha da máquina, é um detalhe que eu tenho que cuidar muito é com agulha! Porque às vezes você vai fazer um trama e não faz, porque aquela agulha não está pra aquele tecido! A máquina às vezes não dá pra fazer nessa tem que fazer nessa e tem que mudar toda regulagem... Tem tudo isso! Não é só chegar e botar debaixo da máquina não! É bem... Depende do tecido a gente passa muito trabalho! Às vezes pega fogo no motor igual pegou hoje!

[risadas]

Pesquisadora: Aí meu Deus, como assim? Deu um curto circuito?

F.: Não, o motor de repente o motor começou a dar um cheiro, um cheiro, eu olhei e o motor da máquina tava funcionando e desligou, aí eu tenho um mecânico que sempre vem ver as coisas e aí logo resolveu, mas queimou o motor! Acontece!

Pesquisadora: Aí tem que trocar? Gasto, perde a produção...

F.: Perde tempo né? A produção não perde porque como a gente tem outro serviço já põe pra arrumar aquela e não fica parado.

Pesquisadora: Cada dia é uma surpresa então?

F.: Tem, tem época que não acontece nada, mas tem época que começa...

[risadas]

ANEXOS

ANEXO A - CÓDIGOS DE DEFEITOS DA CONFECÇÃO - EMPRESA 1.

Códigos de defeitos

701	Alça virada
702	Arremate mal feito
703	Bainha mal feita
705	Bolso mal pregado
706	Botão de pressão com problema
707	Defeito no botão
709	Caseado / Botão / Etiqueta fora de posição
710	Caseado mal feito
711	Corte de tesoura
712	Costura aberta ou escapada
713	Costura enrugada
714	Costura torta
715	Desencontro de costura
716	Diferença de perna / cava / manga
718	Elástico mal pregado
719	Emenda de costura
722	Etiqueta trocada
729	Gola mal pregada
730	Insumos de cor trocada
733	Marcação aparente / Risco de caneta
735	Peça cortada na costura
736	Peças inacabadas / incompleta
738	Furos de costura desmanchada
739	Furos de agulha na costura "picado"
742	Ponto mal feito
743	Problema de medida
744	Rebarbas / Sobras de fios
746	Tamanhos misturados
748	Mancha de óleo na costura
752	Problema de tag
755	Pregas
756	Peças Costuradas no avesso
759	Tonalidade misturada
760	Falta de Controle
761	Peças estragadas na limpeza
765	Aplique mal colado na costura

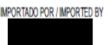
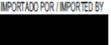
ANEXO B - EXEMPLO DE FICHA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO TERCEIRIZADO - EMPRESA 2.

	DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados			Style/Ref: 80304125 Rev: 14								
			Date/Data: Nov 21 st , 2016									
			Page/Página: 1 of 23									
1 - Product Specification/Especificação do Produto: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">1.1 - Brand/Marca: [REDACTED]</td> <td style="width: 50%;">1.2 - Collection/Coleção: Fall/Winter 2018</td> </tr> <tr> <td>1.3 - Kind of Product/ Tipo de produto: Girls Jacket</td> <td>1.4 - Sizes/Tamanhos: MB / GB / 1P / 2P / 3P</td> </tr> <tr> <td>1.5 - Fabric Description/Descrição de material: Shell body fabric 100% polyester + Knitting sleeves 100% acrylic(but softer hand feel) + padding (150 GSM) 100% polyester + lining 100% polyester</td> <td>1.6 - Manufacturer/Fornecedor: [REDACTED]</td> </tr> <tr> <td>1.7 - Supplier/ Agente: [REDACTED]</td> <td>1.8 - Stylist/Estilista: [REDACTED]</td> </tr> </table>					1.1 - Brand/Marca: [REDACTED]	1.2 - Collection/Coleção: Fall/Winter 2018	1.3 - Kind of Product/ Tipo de produto: Girls Jacket	1.4 - Sizes/Tamanhos: MB / GB / 1P / 2P / 3P	1.5 - Fabric Description/Descrição de material: Shell body fabric 100% polyester + Knitting sleeves 100% acrylic(but softer hand feel) + padding (150 GSM) 100% polyester + lining 100% polyester	1.6 - Manufacturer/Fornecedor: [REDACTED]	1.7 - Supplier/ Agente: [REDACTED]	1.8 - Stylist/Estilista: [REDACTED]
1.1 - Brand/Marca: [REDACTED]	1.2 - Collection/Coleção: Fall/Winter 2018											
1.3 - Kind of Product/ Tipo de produto: Girls Jacket	1.4 - Sizes/Tamanhos: MB / GB / 1P / 2P / 3P											
1.5 - Fabric Description/Descrição de material: Shell body fabric 100% polyester + Knitting sleeves 100% acrylic(but softer hand feel) + padding (150 GSM) 100% polyester + lining 100% polyester	1.6 - Manufacturer/Fornecedor: [REDACTED]											
1.7 - Supplier/ Agente: [REDACTED]	1.8 - Stylist/Estilista: [REDACTED]											
2 - Product Description/Descrição do produto: 												



	DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados	Style/Ref: 80304125 Rev: 14
		Date/Data: Nov 21 st , 2016
		Page/Página: 3 of 23

3 – Color Combination/Combinação de cores		Color/Cor 44388	Color/Cor 44730(\$MS)
Item			
Body		17-1563 TPX	14-1907 TPX
Lining		17-1563 TPX	14-1907 TPX
All seams		17-1563 TPX	14-1907 TPX
Grosgrain tape		17-1563 TPX	14-1907 TPX
Knitting sleeves		17-1563 TPX	14-1907 TPX
Zipper tape		17-1563 TPX	14-1907 TPX
5 – Trims / Aviamentos			
Description/ Descrição	Picture/ figura	Qty	Placement/ Localização
Non-branded nylon zipper teeth and metal zipper puller		1	At front
			
			Golden – WOO28 Golden – WOO28

	DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados	Style/Ref: 80304125 Rev: 14					
		Date/Data: Nov 21 st , 2016					
		Page/Página: 4 of 23					
<hr/>							
6 – Labels							
6.1 – Brand/size label		6.2 Legal Labels /Etiqueta de composição					
Label Code	Picture/ Figura	Size/ Tamanhos	Qty/ Qtde	Color combination/ Combição de cores	Placement/ Localização	SMS / MOSTRÁRIO	BULK / PRODUÇÃO
				All colors		IMPORTADO POR / IMPORTED BY  CHINA	IMPORTADO POR / IMPORTED BY  CHINA
3114		4 to 16	1	Color 1	Set in at center back collar	JAQUETA / CHAQUETA / JACKET CAPUZ / CAPUCHA / HOOD ENCHIMENTO / RELLENO / STUFFING FORRO / LINING POLÉSTER / POLYESTER 100%    	JAQUETA / CHAQUETA / JACKET CAPUZ / CAPUCHA / HOOD ENCHIMENTO / RELLENO / STUFFING FORRO / LINING POLÉSTER / POLYESTER 100%    
Placement/ Localização		Composition label and importer label must be sewn 8 cm above from the hem edge					

	DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados	Style/Ref: 80304125 Rev: 14
		Date/Data: Nov 21 st , 2016
		Page/Página: 5 of 23

7 – Hang Tag (bar code)/Código de barras - Must be used Tag cod. 3116.						
COLLECTION	STYLE	BARCODES	COLOR	SIZE	STYLE DESCRIPTION	BILLING CENTER
116	80304125	7909428141520	44388	1P	JAQUETA	MSL-CD
116	80304125	7909428141537	44388	2P	JAQUETA	MSL-CD
116	80304125	7909428141544	44388	3P	JAQUETA	MSL-CD
116	80304125	7909428141551	44388	GB	JAQUETA	MSL-CD
116	80304125	7909428141568	44388	MB	JAQUETA	MSL-CD
116	80304125	7909428141575	44730	1P	JAQUETA	MSL-CD
116	80304125	7909428141582	44730	2P	JAQUETA	MSL-CD
116	80304125	7909428141599	44730	3P	JAQUETA	MSL-CD
116	80304125	7909428141605	44730	GB	JAQUETA	MSL-CD
116	80304125	7909428141612	44730	MB	JAQUETA	MSL-CD

8 – Specifications about Tag code 3116 / Still / Plastic bag / Box / Carton - Especificações sobre TAG / Still / Saco Plástico / Caixa	
Must be according to information on Outsourcing Vendor Manual Deve ser de acordo com a informação no Manual de Outsourcing	

	DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados	Style/Ref: 80304125 Rev: 14
		Date/Data: Nov 21 st , 2016
		Page/Página: 6 of 23

9 – Measure Table										
Marca: [REDACTED] Feminino		Coleção: Outono 2018	Data de Criação: 22/11/2016							
Descrição do produto: Jaqueta c/ enchimento		Modelista Outsourcing – [REDACTED]	Base: 80303561							
Modelista Produto - [REDACTED]		Analista: [REDACTED]	Família / Family: [REDACTED]							
Prova de modelagem com Fitting test with: [REDACTED] - Modelistas: [REDACTED]		Estilista: [REDACTED]	Analista: [REDACTED]							
Protótipo e data / Prototype and date: (x) 1º proto 13/03/2017 () Size Set [REDACTED] () PP Sample [REDACTED] () Other [REDACTED]										
9.1 – How to Measure										
Descrição da Medida Point of Measurement			Toler. (Cm)	Tamanho Size 1P 2P 3P						
A – Comprimento total (A partir do ponto mais alto do ombro, em linha reta)			± 1,0	31,5	33,0	34,5 36,0 38,5				
Total length (From high point shoulder – straight)						36,0				
Measure of 1st Proto										
Measure of Size Set Sample				31,5		37,0				
Measure of PPS										
Measure of Photo Shoot Sample				31,5		36,0				
B – Profundidade decote frente (Da linha imaginária do ponto mais alto do ombro até o inicio do decote frente)			± 0,5	5,5	5,5	6,0 6,0 6,0				
Front neck depth (From hps imaginary line to collar seam – straight at the center)										
Measure of 1st Proto						6,5				
Measure of Size Set Sample				5,0		6,0				
Measure of PPS										
Measure of Photo Shoot Sample				6,0		6,0				
C – Profundidade decote costas (Da linha imaginária do ponto mais alto do ombro até o inicio do decote costas)			± 0,5	1,0	1,0	1,0 1,0 1,0				
Back neck depth (From hps imaginary line to collar seam – straight at the center)						1,5				
Measure of 1st Proto										
Measure of Size Set Sample				0,5		1,0				

DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados						
				Style/Ref: 80304125	Rev: 14	
				Date/Data: Nov 21 st , 2016		
				Page/Página: 7 of 23		
Measure of PPS						
Measure of Photo Shoot Sample		0,5			1,0	
D3 – Abertura capuz (Medir na abertura do capuz, em linha reta). <i>Hood opening at face (Measure from top of hood down to center front neck seam)</i>	± 0,5	26,0	26,0	27,0	27,0	27,0
Measure of 1st Proto					28,5	
Measure of Size Set Sample		27,0			28,0	
Measure of PPS						
Measure of Photo Shoot Sample		26,5			27,5	
D5 – Largura capuz (Na parte mais larga do capuz, em linha reta). <i>Hood width (Fold hood in half length wise with front edges together. Measure straight across hood from the largest point)</i>	± 0,5	20,0	20,0	22,0	22,0	22,0
Measure of 1st Proto					22,0	
Measure of Size Set Sample		20,5			22,0	
Measure of PPS						
Measure of Photo Shoot Sample		20,5			22,5	
E – Abertura decote (medir em linha reta, conforme desenho). <i>Neck opening (measure straight, follow sketch)</i>	± 0,5	15,0	15,0	16,0	16,0	16,0
Measure of 1st Proto					15,5	
Measure of Size Set Sample		16,5			17,5	
Measure of PPS						
Measure of Photo Shoot Sample		15,5			16,5	
F – Queda ombro (Em linha reta) <i>Shoulder forward (Straight)</i>	± 0,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Measure of 1st Proto					0,0	
Measure of Size Set Sample		2,0			2,5	
Measure of PPS						
Measure of Photo Shoot Sample		3,0			3,0	
G – Ombro a ombro (Medir pelas costas de costura a costura em linha reta) <i>Across shoulder (Measure straight across shoulder back from shoulder seam to shoulder seam)</i>	± 0,5	21,0	22,0	23,0	24,0	25,0
Measure of 1st Proto					21,0	
Measure of Size Set Sample		21,0			23,5	
Measure of PPS						
Measure of Photo Shoot Sample		20,0			24,0	
H – Comprimento manga (Da costura da cava na parte superior da manga em linha reta, incluindo punhos). <i>Sleeve length (Measure straight from top of sleeve at shoulder point to bottom edge of cuff)</i>	± 1,0	28,0	29,0	30,0	32,0	34,0
Measure of 1st Proto					30,5	
Measure of Size Set Sample		27,5			32,0	
Measure of PPS						
Measure of Photo Shoot Sample		27,5			32,0	

DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados						
				Style/Ref: 80304125	Rev: 14	
				Date/Data: Nov 21 st , 2016		
				Page/Página: 8 of 23		
I – Boca manga (Largura boca manga, em linha reta). <i>sleeve opening- Knitting (Measure straight across cuff opening)</i>	± 0,5	6,5	7,0	7,0	7,5	7,5
Measure of 1st Proto					9,5	
Measure of Size Set Sample		8,0			9,5	
Measure of PPS						
Measure of Photo Shoot Sample		6,5			8,0	
I1 – Boca manga - forro (Largura boca manga, em linha reta pelo avesso). <i>sleeve opening – lining (Measure straight across cuff opening)</i>	± 0,5	8,5	9,0	9,0	9,5	9,5
Measure of 1st Proto					7,2	
Measure of Size Set Sample		6,5			7,2	
Measure of PPS						
Measure of Photo Shoot Sample		8,0			9,5	
J – Cava (Do final do ombro até final da cava em linha reta). <i>Armhole (Measure straight from top of shoulder to underarm seam)</i>	± 0,5	13,5	14,0	14,5	15,0	15,5
Measure of 1st Proto					15,0	
Measure of Size Set Sample		14,5			15,0	
Measure of PP Sample						
Measure of Photo Shoot Sample		13,5			15,5	
J1 – Largura braço (Posicionar da costura do ombro até o braço medindo: PB a GB – 8cm; 1P a 3P – 9cm e então medir a largura braço em linha reta da parte superior da manga até a costura, pelo avesso) <i>Arm width- Knitting (Positioning from shoulder seam to arm measuring: PB to GB – 8cm; 1P to 3P – 9cm, after that, measure the arm width straight from the superior part of sleeve to the seam, follow the sketch)</i>	± 0,5	11,0	11,5	11,5	12,0	12,0
Measure of 1st Proto					12,0	
Measure of Size Set Sample		11,0			13,0	
Measure of PP Sample						
Measure of Photo Shoot Sample		11,5			13,0	
J2 – Largura braço - Forro (Posicionar da costura do ombro até o braço medindo: PB a GB – 8cm; 1P a 3P – 9cm e então medir a largura braço em linha reta da parte superior da manga até a costura, pelo avesso) <i>Arm width - Lining (Positioning from shoulder seam to arm measuring: PB to GB – 8cm; 1P to 3P – 9cm, after that, measure the arm width straight from the superior part of sleeve to the seam, follow the sketch)</i>	± 0,5	12,5	13,0	13,0	13,5	14,0
Measure of 1st Proto						
Measure of Size Set Sample		12,5			13,5	
Measure of PP Sample						
Measure of Photo Shoot Sample		12,0			13,5	
K – Peito (1 cm abaixo da cava em linha reta) <i>Chest (1 cm below armhole - straight)</i>	± 1,0	30,0	31,0	32,0	33,0	34,0
Measure of 1st Proto					32,0	
Measure of Size Set Sample		29,5			33,0	
Measure of PP Sample						

DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados						
						Style/Ref: 80304125 Rev: 14
						Date/Data: Nov 21 st , 2016
						Page/Página: 9 of 23
Measure of Photo Shoot Sample			30,0		32,5	
L – Altura da cintura (Do ponto mais alto do ombro em linha reta até a cintura) Waist height (Measure straight from highest point of shoulder to waist)	± 1,0	18,5	20,0	20,0	22,0	24,5
Measure of 1st Proto					20,0	
Measure of Size Set Sample		17,5			21,5	
Measure of PP Sample					21,5	
Measure of Photo Shoot Sample		18,5			21,5	
L1 – Cintura (Posicionar de acordo com J e medir a linha reta de lateral a lateral) Waist (Positioning according J and measure straight seam to seam)	± 1,0	27,0	28,0	29,0	30,0	31,0
Measure of 1st Proto					29,5	
Measure of Size Set Sample		28,0			31,0	
Measure of PP Sample					31,0	
Measure of Photo Shoot Sample		27,0			30,0	
T – Barras (De lateral a lateral em linha reta) Sweep (Measure straight across bottom of garment from edge to edge)	± 1,0	33,0	34,0	35,0	36,0	37,0
Measure of 1st Proto					37,0	
Measure of Size Set Sample		34,0			37,0	
Measure of PP Sample					37,0	
Measure of Photo Shoot Sample		33,5			36,0	
TODAS AS MEDIDAS SÃO EM CENTIMETROS (cm) / ALL THE MEASURES ARE IN CENTIMETERS (cm)						

DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados			
			Style/Ref: 80304125 Rev: 14
			Date/Data: Nov 21 st , 2016
			Page/Página: 10 of 23
10 – Follow Up			
DATE/DATA	PROTOTYPE PROTOTIPO	CRITICAL ANALYSIS (COMMENTS) ANÁLISE CRÍTICA (COMENTÁRIOS)	
May 2nd, 2017	1st proto	<p>Fabric:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Shell fabric quality is almost approved according to 1st proto received; just make main fabric more softener, same fabric but more softener (not shiny). - Knitting sleeves needs to be little bit thicker, not too much, improve sleeves rib. I will send you original sleeve swatch for you follow, in order to make the correction. - Full body lining must be in regular PES lining. Please, correct for size set samples. <p>Colors:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colors must be according to specified on TP. Please send us lab dips for approval until May 15th or before that. <p>Threads:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colors must be according to specified on TP. <p>Trims:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brand/Size label (code 3114) is missing; - Legal label is missing. To be advised ASAP. - Barcode hang tag code 3116 is missing. Barcode information to be advised ASAP. - Front nylon tricot zipper teeth must be according to specified on TP. Please, send us for approval. - Zipper puller shape must be according to specified on TP. Please, send us for approval. - Zipper tape is approved for quality, about color follow according to specified on TP and send us for approval. - Personalized metal signature plate code 3112 is missing. - Grosgrain tape at waist is approved for quality, about color follow according to specified on TP and send us for approval. <p>Construction:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zipper protection construction is almost approved; just please make it without padding. Correct for size set samples. - Armhole construction is approved; - Hood construction is approved; - Sleeve construction is approved; - Waist construction is approved; - Neckline shape is approved; - Body, hood and sleeves quilting effect (matelassé) are approved; - All other details are approved according to the sample received; 	

	DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados	Style/Ref: 80304125 Date/Data: Nov 21 st , 2016 Page/Página: 11 of 23
--	--	--

May 2nd, 2017 	1st proto	<p>Measures:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Measure I was changed. Please follow accordingly. - Measures D3, F, G, H, I and L are out of tolerance on 1st proto, you can check it highlighted in yellow at measure table above, please fix it according to our standard measure table; <p>General comments:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Follow all our requests and send us size set on sizes MB and 2P in correct fabric and available color for approval until May 15th or before that. - Please, send us lab dips and trims for approval until May 15th or before that. - Please, make sure that all measures will come correct;
May 25th, 2017 	Lab dips	Comments about lab dips received on May 23 rd , 2017. Color 44388 (17-1563 TPX): Shell/ body fabric: It's approved lab dip option B according to swatch received; Lining: It's approved lab dip option B according to swatch received; Knitting fabric: It's approved lab dip option B according to swatch received; Grosgrain ribbon: It's approved lab dip option B according to swatch received; Color 44730 (14-1907 TPX): Shell/ body fabric: It's approved lab dip option B according to swatch received; Lining: It's approved lab dip option B according to swatch received; Knitting fabric: All knitting options are rejected for this color, it is too rose and it must be closer to body lab dip approved, please revised knitting color accordingly and send us for approval again. Grosgrain ribbon: Grosgrain ribbon option is rejected for this color, it is too rose and it must be closer to body lab dip approved, please revised grosgrain ribbon color accordingly and send us for approval again.
May 29th, 2017 	Fabric quality Body	Comments about fabric swatch received on May 25 th , 2017. <ul style="list-style-type: none"> • Fabric quality and handfeel are approved according to swatch received;
June 1st, 2017 	Zipper teeth	<ul style="list-style-type: none"> • Zipper teeth quality is approved, about color it needs to be more golden as WOO28. Please, correct and send us for approval again. <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>

	DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados	Style/Ref: 80304125 Date/Data: Nov 21 st , 2016 Page/Página: 12 of 23
--	--	--

June 26th, 2017 	Zipper	Comments about zipper second submission sent on June 12 th , 2017. Zipper color cannot be printed, we need same kind of zipper of 1 st submission but in gold color as original sample, see the picture below, correct and send us for approval again. <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div> <p>Zipper puller shape is rejected, it must be more dedicated; see below some shapes suggestions for you search and note that zipper puller length must be with 1,5cm only, not more than that. Please, send us new option for approval.</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>
--	--------	--

		DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados		Style/Ref: 80304125	Rev: 14
				Date/Data: Nov 21 st , 2016	
				Page/Página: 13 of 23	
June 26th, 2017 [REDACTED]	Size set	Fabric: <ul style="list-style-type: none"> Shell fabric quality was approved on May 29th, 2017; please follow it for photo samples. Knitting sleeves yarn must be thicker as original sample, please check sleeve from original sample that I sent to you, see the picture below and correct for photo samples. 			
		Lining fabric quality is approved according to size set sample received;			
		Colors: <ul style="list-style-type: none"> Colors must be according to specified on TP. Please send us pending lab dips for approval as fast as possible; 			
		Threads: <ul style="list-style-type: none"> Colors must be according to specified on TP. 			

		DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados		Style/Ref: 80304125	Rev: 14
				Date/Data: Nov 21 st , 2016	
				Page/Página: 14 of 23	
June 26th, 2017 [REDACTED]	Size set	Trims: <ul style="list-style-type: none"> Brand/Size label (code 3114) is missing; Legal label is missing; Barcode hang tag code 3116 is missing; Front nylon tricot zipper teeth must be according to specified on TP. Please, follow zipper comments above and send us for approval. Zipper puller shape must be as requested on zipper comments above. Please, send us for approval. Zipper tape is approved for quality, about color follow according to specified on TP and send us for approval. Personalized metal signature plate code 3112 is missing. Grosgrain tape at waist is approved for quality, about color follow according to specified on TP. Please, send us pending color for approval. Construction: <ul style="list-style-type: none"> Zipper protection must be without padding and whole at front opening according to original sample. Correct for photo samples.  <ul style="list-style-type: none"> Front binding finishing at zipper also must be without padding, see the picture below and correct for photo samples.  <ul style="list-style-type: none"> Hood construction is approved; Neckline shape is approved; Body, hood and sleeves quilting effect (matelassé) are approved; 			

	DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados	Style/Ref: 80304125 Rev: 14 Date/Data: Nov 21 st , 2016 Page/Página: 15 of 23
--	--	---

June 26th, 2017 	Size set	<ul style="list-style-type: none"> - Armhole curve must be softer than it is on size set samples, see the picture below and correct according to black line for photo samples.  <ul style="list-style-type: none"> - Sleeve construction is almost approved, just need to use a thicker knitting yarn. Correct for photo samples. - Sleeve cuff must not be double layer, it must be simple layer as original sample, also in the size set sample cuff is not stretching for fitting as original sample, it is stuck. Please check cuff in the original sleeve sent before and correct according to it for photo samples. 
--	----------	---

June 26th, 2017 	Size set	<ul style="list-style-type: none"> - Lower part of waist must be more crimped. Correct for photo samples.  <ul style="list-style-type: none"> - Shoulder shape must be more skewed, around 1.0cm, in order to improve fitting and sleeve visual not be pointed up, but aligned to the shoulder, see the picture below and correct for photo samples. 
--	----------	---

	DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados	Style/Ref: 80304125	Rev: 14
		Date/Data: Nov 21 st , 2016	
		Page/Página: 17 of 23	

<p>June 26th, 2017</p> <p style="font-size: small;">[REDACTED]</p>	<p>Size set</p>	<ul style="list-style-type: none"> - All other details are approved according to the sample received; <p>Measures:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Measure G was changed. Measures I1 and J2 were added. Please follow accordingly. - Measures D3, E, I, I1, J and J1 are out of tolerance on size set samples, you can check it highlighted in yellow at measure table above, please fix it according to our standard measure table; <p>General comments:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salesman sample production + Bulk production are not released yet, because it's missing some lab dips and zipper approval, also we need check photo samples with all construction and measure corrections requested above. - Please, send legal labels layout and barcodes tag to [REDACTED] for approval as soon as possible; - Please, send us Photo samples according to below, with all correct until July 30th or before that: <ul style="list-style-type: none"> - Assortment 44388: One photo sample size 2P and one photo sample size MB; - Assortment 44730: two photo sample size 2P'; <p>These photo samples must be with all correct things and corrected measures for final approval. Please, make sure that measures will come correct, because if not, we won't release SMS and bulk production.</p>
<p>June 27th, 2017</p> <p style="font-size: small;">[REDACTED]</p>	<p>Sleeve fabric/ knitting lab dip</p>	<p>Comments about lab dips sleeve fabric/ knitting sent on June 22nd, 2017. Color 44730 (14-1907 TPX): It's approved lab dip option A according to swatch received;</p>
<p>June 30th, 2017</p> <p style="font-size: small;">[REDACTED]</p>	<p>Zipper tape lab dips</p>	<p>Comments about zipper tape lab dips sent on June 26th, 2017. Color 44730 (14-1907 TPX): It's approved zipper tape lab dip option A; Color 44388 (17-1563 TPX): It's approved zipper tape lab dip option C;</p>
<p>July 6th, 2017</p> <p style="font-size: small;">[REDACTED]</p>	<p>Grosgrain ribbon tape</p>	<p>Comments about grosgrain ribbon tape swatch sent on July 1st, 2017. Color 44730 (14-1907 TPX): Color is approved according to grosgrain ribbon tape swatch received;</p>

	DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados	Style/Ref: 80304125	Rev: 14
		Date/Data: Nov 21 st , 2016	
		Page/Página: 18 of 23	

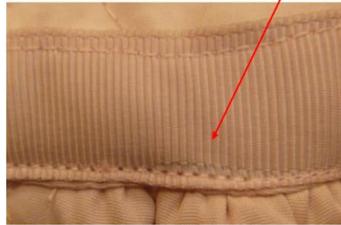
<p>July 14th, 2017</p> <p style="font-size: small;">[REDACTED]</p>	<p>Bulk sleeve</p>	<p>Comments about bulk sleeve sample sent on July 10th, 2017. Color 44388 (17-1563 TPX): Sleeve color, braids and knitting construction is approved. Just note that rib cuff must be just one fabric layer as requested on size set comment (it must not be double fabric cuff), so it must be only with 4,5cm as it won't be folded in the middle to do double layer. Please pay attention and correct for photo samples.</p> 
--	--------------------	--

DEVELOPMENT SHEET - Imported Products
FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados

August 3rd, 2017 [REDACTED]	Photo sample	<p>Fabric:</p> <ul style="list-style-type: none">• Shell fabric quality and hand feel are approved according to photo samples received.• Lining fabric quality is approved according to photo samples received;• Knitting sleeves yarn construction is approved according to photo samples received.• Rib at cuffs of color 44730 is not making stretch function. It's necessary to do rib construction tighter with stretch function as on color 44388. Please correct and send us one revised photo sample color 44730 on size 2P for final approval.  <p data-bbox="590 792 724 911">See the rib construction is too opened and it doesn't have stretching function on photo sample color 44730, so it is loose.</p> <p data-bbox="946 772 1081 842">At photo sample color 44388 rib construction with stretching is approved.</p>
--------------------------------	--------------	---

DEVELOPMENT SHEET - Imported Products
FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados

August 3rd, 2017	<p>Color combination (shell fabric, lining and knitting): Color 44730: It's approved according to photo samples received; Color 44388: It's approved according to photo samples received;</p> <p>Threads: Color 44730: It's approved according to photo samples received; Color 44388: Thread color at grosgrain ribbon tape is not ok, it is lighter than thread used on matelassé quilting effect. Please check and used the same thread color used on matelassé for grosgrain ribbon tape stitching. Correct for SMS and Bulk. Please, send us one picture by e-mail for checking.</p> <p>Trims:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brand/Size label (code 3114) is approved; - Legal label is approved; <i>Remember there is a different label layout for the SMS and Bulk.</i> - Barcode hang tag code 3116 is approved; - Front tricot zipper teeth is approved for color and quality; - Zipper puller shape and size are approved, <i>about color please correct according to requested on TP.</i> - Zipper tape is approved for quality and color according to photo samples received; - Personalized metal signature plate code 3112 is approved; - Grosgrain tape at waist is approved for quality and color according to photo samples received; <p>Construction:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zipper protection without padding and whale at front opening are approved; - Front binding finishing at zipper without padding is approved; - Hood construction is approved; - Neckline shape is approved; - Body and hood quilting effect (matelassé) are approved; - Armhole curve is approved; - Sleeve construction is approved; - Sleeve cuff with just one fabric layer is approved; <i>just correct rib on color 44730 as requested on fabric comments above;</i> - Lower part of waist crimped is approved according to photo samples received; - Shoulder shape is approved according to photo samples received;
------------------	--

DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados			Style/Ref: 80304125	Rev: 14
			Date/Data: Nov 21 st , 2016	
			Page/Página: 21 of 23	
August 3rd, 2017 [REDACTED]	Photo sample	<ul style="list-style-type: none"> - Be careful with sewing adjustment and stitching process on ribbon tape, see picture below stitching at ribbon is irregular (with different size of stitches) and ribbon tape is fraying in some places due to stitching process not properly, please check and avoid this problems for SMS and bulk.   <p style="text-align: center;">Stitching at ribbon is irregular</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> - All other details are approved according to photo samples received; <p>Measures:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Measures G and J1 are out of tolerance on photo samples, you can check it highlighted in yellow at measure table above, please fix it according to our standard measure table; - All measures must be kept within of tolerance. <p>General comments:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salesman sample production + Bulk production are released and authorized according to comments and corrections above. Follow all our requests above and make bulk production 100% correct. <p style="color: red;">Please, send us one revised photo sample color 44730 size 2P with rib cuff correction requested above for final approval.</p>		
August 16th, 2017 [REDACTED]	Zipper	<p>Comments about zipper samples send on August 12th, 2017.</p> <p>Color 44730: Zipper puller, teeth and tape colors are approved according to zipper sample received; Color 44388: Zipper puller, teeth and tape colors are approved according to zipper sample received;</p>		

DEVELOPMENT SHEET - Imported Products FICHA DE DESENVOLVIMENTO - Produtos Terceirizados			Style/Ref: 80304125	Rev: 14
			Date/Data: Nov 21 st , 2016	
			Page/Página: 22 of 23	
August 23rd, 2017 [REDACTED]	Bulk sleeve color 44730	<p>Comments about Bulk sleeve color 44730 send on August 19th, 2017.</p> <p>Color 44730: Rib cuff with elastic added are approved according to sample received; keep like this for SMS and bulk.</p>		

11 – History/Histórico			
Date/Date	Rev	By whom/Por quem:	Description/Descrição:
January 18 th , 2017	01		Added color combination;
March 13, 2017	02		Measures found in first proto were added. Measure I was changed.
March 23 rd , 2017	03		Size excluded PB.
May 2 nd , 2017			Added 1 st proto comments;
May 25 th , 2017	04		Added lab dip comments ;
May 29 th , 2017	05		Added body fabric quality comments;
June 1 st , 2017	06		Added zipper teeth comments;
June 20 th , 2017			Measures found in SSS were added. Measure G was changed. Measures J1 and J2 were added.
June 26 th , 2017	07		Added zipper comments;
			Added size set comments;
June 27 th , 2017	08		Added lab dip comments;
June 30 th , 2017	09		Added zipper tape lab dips comments;
July 6 th , 2017	10		Added grosgrain ribbon tape color comments;
July 14 th , 2017	11		Added sleeve comments;
August 2 nd , 2017			Measures found in photo samples were added;
August 3 rd , 2017	12		Added photo sample comments;
August 16 th , 2017	13		Added zipper comments;
August 23 rd , 2017	14		Added comments about bulk sleeve color 44730.

ANEXO C - CALENDÁRIO DA CRIAÇÃO - EMPRESA 2.

CRONOGRAMA TROPICAL 19																
LINHAMIX	ESTILISTA	CANTILÉ DE CORÉS	ATENDIMENTO FORNECEDOR	DATA E HORA	TEMAS DISCUSSÃO	PESQUISA	BRIEFING CILINDROS # FIO TINTO	APROV. DE CILINDROS # FIO TINTO	LIBERAÇÃO DOS CILINDROS	PLANEJAMENTO COLEÇÃO	DESENHISTA	CREAÇÃO DA ARTE	LIBERAÇÃO DE CROQUIS	ANALISE (P/R CUSTO)	MODELAGEM (P/R CUSTO)	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	JANEIRO JAN	18-01-18							[REDACTED]	22-01-05-03		26-01-01-03		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	JANEIRO JAN	10-01-18	22-26/01	29-01-18	01-02-18	02-02-18	09-02		[REDACTED]	12-22/02	12-15-02	13-16-02	13-14/02	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	JANEIRO JAN	10-01-18	22-26/01	29-01-18	01-02-18	02-02-18	09-02		[REDACTED]	12-22/02	12-15-02	13-16-02	13-02	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	JANEIRO JAN	15-01-18	06-09-02	12-02-18	18-02-18	20-02-18	22-02		[REDACTED]	23-02-06-03	23-27-02	26-27-02	26-28-02	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	JANEIRO JAN	15-01-18	29-01-02-02	05-02-18	09-02-18	12-02-18	13-02		[REDACTED]	14-20/02	14-16-02	15-16-02	15-19-02	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	JANEIRO JAN	15-01-18	15-19/01	22-01-18	06-02-18	07-02-18	19-02		[REDACTED]	20-02-12-03	21-22-02	22-23-02		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	JANEIRO JAN	10-01-18	29-01-02-02	05-02-18	13-02-18	14-02-18	05-03		[REDACTED]	06-28/03	06-15-03	07-08-03	08-09-03	
LINHAMIX	APROVAÇÃO DE CROQUIS	ANALISE DA VIBRACAO PRODUTARTE	MODELISTA	MODELAGEM # ENCAIXE FÍSICA TÉCNICA	CONCEITO DE ARTE FINAL	ARTE FINAL	GRAVALAO DE QUADROS	CORTE PROTOTIPO	ESTAMPA E BORDADO	COSTURA DO PROTOTIPO	CUSTO [REDACTED]	ANALISE DO PRODUTO ACABADO	FOTOS [REDACTED]	FOTOS CATALOGO LOOK BOOK		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]		
[REDACTED]	26-02	01-03	[REDACTED]	02-05-03	01-03	05-12-03	06-12-03	07-12-03	07-14-03	9-15-03	19-03	20-21-03	26-03	29-03-26-04	04-05	
[REDACTED]	26-02	01-03	[REDACTED]	02-03	01-03	05-12-03	06-12-03	06-12-03	07-14-03	9-15-03	19-03	20-21-03	26-03	29-03-26-04	04-05	
[REDACTED]	06-03	08-03	[REDACTED]	09-13-03	08-03	12-14-03	14-15-03	14-16-03	15-19-03	19-21-03	23-03	26-27-03	28-03	29-03-26-04	04-05	
[REDACTED]	22-02	01-03	[REDACTED]	02-05-03	01-03	06-12-03	06-12-03	06-12-03	07-14-03	9-15-03	19-03	20-21-03	26-03	29-03-26-04	04-05	
[REDACTED]	14-03	15-03	[REDACTED]	16-22-03	15-03	19-20-03	21-03-02-04	21-03-02-04	21-28-03	22-03-03-04	26-03-04-04	06-04	08-10-04	11-04	29-03-26-04	04-05
[REDACTED]	02-04	05-04	[REDACTED]	06-11-04	05-04	06-18-04	11-19-04	11-18-04	12-20-04	16-24-04	26-04	27-30-04	03-05	28-03-26-04	04-05	