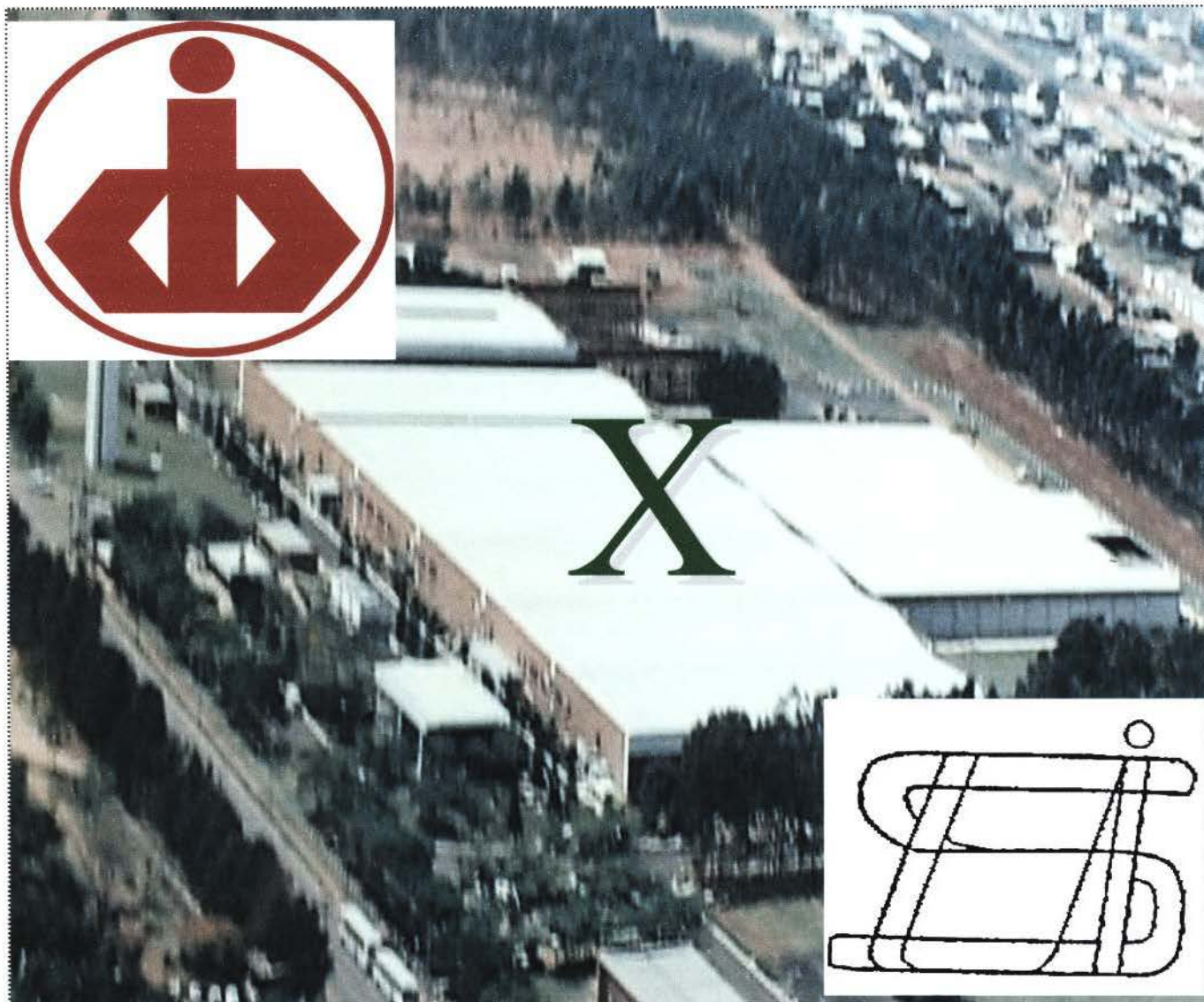


## AVISO AO USUÁRIO

A digitalização e submissão deste trabalho monográfico ao *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia* foi realizada no âmbito do Projeto *Historiografia e pesquisa discente: as monografias dos graduandos em História da UFU*, referente ao EDITAL Nº 001/2016 PROGRAD/DIREN/UFU (<https://monografiashistoriaufu.wordpress.com>).

O projeto visa à digitalização, catalogação e disponibilização online das monografias dos discentes do Curso de História da UFU que fazem parte do acervo do Centro de Documentação e Pesquisa em História do Instituto de História da Universidade Federal de Uberlândia (CDHIS/INHIS/UFU).

O conteúdo das obras é de responsabilidade exclusiva dos seus autores, a quem pertencem os direitos autorais. Reserva-se ao autor (ou detentor dos direitos), a prerrogativa de solicitar, a qualquer tempo, a retirada de seu trabalho monográfico do *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia*. Para tanto, o autor deverá entrar em contato com o responsável pelo repositório através do e-mail [recursoscontinuos@dirbi.ufu.br](mailto:recursoscontinuos@dirbi.ufu.br).



## **Daiwa do Brasil Têxtil LTDA: As relações de trabalho no espaço fabril.**

POLLIANA AURORA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE HISTÓRIA

POLLIANA AURORA DOS SANTOS

# **Daiwa do Brasil Têxtil LTDA: As relações de trabalho no espaço fabril.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
Centro de Documentação e Pesquisa em  
História - CDH  
Campus Sítio Mônica, Bloco 1Q (Antigo Mineirão)  
Av. Universitária S/Nº  
Fone: 38400-002 Uberlândia - M.G. - Brasil

Monografia apresentada ao Curso de História da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito obrigatório à obtenção do título de Bacharel e Licenciatura, sob orientação da Professora Dra. Heloísa Helena Pacheco Cardoso.

UBERLÂNDIA, JANEIRO DE 2008

## FICHA CATALOGRÁFICA

SANTOS, Polliana Aurora dos.

Daiwa do Brasil Têxtil LTDA: As relações de trabalho no espaço fabril /  
Polliana Aurora dos Santos. - Uberlândia, 2008.

89 f.

**Orientadora: Heloísa Helena Pacheco Cardoso.**

Monografia (Bacharelado) – Universidade Federal de Uberlândia, Curso  
de Graduação em História.

Inclui Bibliografia

Palavras Chave: Relações de trabalho, Daiwa do Brasil e Trabalhadores.



POLLIANA AURORA DOS SANTOS

DAIWA DO BRASIL TÊXTIL LTDA: AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO  
PROCESSO FABRIL.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professora Dr<sup>a</sup>. Heloísa Helena Pacheco Cardoso. (Orientadora).

---

Professora Dr. Wenceslau Gonçalves Neto.

---

Professora Ms. Harley de Araújo.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
Centro de Documentação e Pesquisa em  
História  
Campus Santa Mônica, s/nº 1Q (Antigo Mineirão)  
Av. Universitária, s/nº  
Cep. 38400-902 - Uberlândia - MG

*Este trabalho é dedicado aos meus familiares pelo apoio recebido, a todos os amigos pelo encorajamento diário, e em particular, ao meu esposo e à minha filha, por darem novo sentido à minha vida e me fazerem acreditar num futuro melhor a cada amanhecer.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço a todas as pessoas que colaboraram, direta ou indiretamente, para execução desta monografia. À todos os trabalhadores da Daiwa e em especial, à Regina, Elcio, Antônio e Maria Vilma, que se disponibilizaram a contar suas experiências para enriquecimento desta.*

*Agradeço infinitamente a professora **Heloísa Pacheco**, que não só me orientou, mas me entendeu enquanto aluna e outros ofícios fora da Universidade. Obrigado por toda paciência e competência destinada a mim e a este trabalho.*

*Também ao Sr. Maxuel Duarte, que já não faz parte do nosso convívio diário dentro da fábrica, mas que muito lutou no passado para que tivéssemos algumas condições dignas de trabalho na atualidade. Seu exemplo é raro e infelizmente, hoje encontramos poucas pessoas como ele: um ser humano admirável, um cidadão consciente e um trabalhador que deu um pouco de si, em favor dos outros.*

*E aos professores Wenceslau Gonçalves Neto e Harley de Araújo pela atenção dedicada a esta monografia.*

## **SUMÁRIO**

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>08</b>
-------------------	-----------

### **CAPÍTULO I – A EMPRESA DAIWA DO BRASIL TÊXTIL LTDA EM UBERLÂNDIA.**

1.1 A DAIWA DO BRASIL E A CIDADE: DIFERENTES PONTOS DE VISTA	16
--	----

1.2. A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DA EMPRESA	26
--	----

### **CAPÍTULO II – AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA DAIWA DO BRASIL TÊXTIL LTDA - (UNIDADE DE UBERLÂNDIA).**

2.1 AS RELAÇÕES ENTRE TRABALHADORES E EMPRESA, E AS MANIFESTAÇÕES CONTRA A ORDEM ESTABELECIDADA	34
---	----

2.2 A IMPLANTAÇÃO DA JORNADA ININTERRUPTA E A RESISTÊNCIA DO TRABALHADOR	45
--	----

### **CAPÍTULO III – POLÍTICAS ADOTADAS PELA EMPRESA NA TENTATIVA DE UMA HARMONIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO.**

3.1 AS PRÁTICAS ADOTADAS PELA EMPRESA E OS BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS	58
---	----

3.2 PROJETOS E PROGRAMAS NA CONSTRUÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE EMPRESA E TRABALHADORES	63
---	----

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	71
-----------------------------	----

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	74
---------------------	----

## **FONTES**

1. DOCUMENTAÇÃO DA EMPRESA	77
2. ARTIGOS DE JORNAIS	77
3. ENTREVISTAS	79
4. DOCUMENTOS DO MEU ARQUIVO PESSOAL	79
5. SITE	80

## **ANEXOS**

ANEXO I: OS PROCESSOS DE PRODUÇÃO DE FIOS	81
ANEXO II: AS INDÚSTRIAS DA DAIWABO EM 1995	86
ANEXO III: CALENDÁRIO DE FOLGAS DA JORNADA ININTERRUPTA	89



## **RESUMO**

Esta monografia trata das relações de trabalho numa fábrica específica: Daiwa do Brasil Têxtil LTDA unidade de Uberlândia. Este estudo não está dissociado do que está acontecendo também, em outras fábricas, em Uberlândia e no Brasil. As relações estabelecidas no interior da fábrica supracitada puderam ser analisadas a partir de minhas observações, por ser funcionária da empresa a quase seis anos, além de colher entrevistas com trabalhadores, com perfis diferenciados, buscando estudar sob diferentes pontos de vista como eles interagem com os outros trabalhadores, bem como a interação deles para com a diretoria, e vice-versa. As formas de resistência quando há insatisfação coletiva, além dos mecanismos usados pela empresa para fortalecer o vínculo da mesma com os funcionários, também são abordados neste estudo. Além das entrevistas, outras fontes de pesquisa são os documentos da própria empresa, os jornais *Correio de Uberlândia* e *Primeira Hora*, ambos de Uberlândia, e fotografias.

Palavras Chave: Relações de trabalho, Daiwa do Brasil Têxtil LTDA (Unidade Uberlândia) e Trabalhadores.



**Daiwa do Brasil Têxtil LTDA. Uberlândia-MG. Pátio da empresa ao final da fábrica. 04/01/2008.**

## INTRODUÇÃO

## **INTRODUÇÃO**

Diversas transformações ocorreram no mundo do trabalho durante o século XX. Neste novo século mudanças continuam a acontecer na medida em que o capitalismo exige cada vez mais modificações econômicas para as empresas manterem-se no mercado. Este trabalho busca compreender as relações de trabalho frente a essas transformações, e, no caso específico da Empresa Daiwa, até que ponto ela acompanhou as exigências colocadas pelo sistema capitalista competitivo para manter-se no mercado, bem como para continuar sobrevivendo.

A Daiwa do Brasil Têxtil Ltda é a empresa escolhida para análise das relações de trabalho no processo fabril. A situação enfrentada por ela faz parte de um processo vivido no geral pelas empresas do Brasil e do mundo. Por ser funcionária da empresa Daiwa, desde 2002, observo o desenrolar das estratégias administrativas para manter o trabalhador eficiente, sem pagar mais por isso, com muita proximidade, até porque eu, pessoalmente, sou alvo deste processo. Para analisar o processo anterior a 2002, momentos em que eu não estava presente na fábrica, utilizo as narrativas orais de pessoas que vivenciaram todo o período e acompanham até hoje as mudanças na empresa, como também, procuro alcançar outros pontos de vista da atualidade, que não sejam somente os meus, mas de outros trabalhadores que vivenciam o mesmo processo e vivem as mesmas angústias, mas que possuem opiniões diversificadas sobre as experiências vividas no ambiente de trabalho.

A partir da década de 80 houve uma guinada tecnológica assentada no poder da informática, onde esses elementos passaram, cada vez mais, a compor as partes dos maquinários industriais. Esse impulso à tecnologia teve impacto nas máquinas de todos os setores, seja industrial, bancário, comercial, etc., impulsionado pela ‘globalização econômica’, onde, através da tecnologia da informação, foram impulsionadas as diversas transações econômicas, favorecendo o intercâmbio entre os países, bem como a comercialização e troca de informações entre eles.

O impulso tecnológico usado nas máquinas industriais objetivou a maior produção por um menor espaço de tempo e possibilitou a minimização de erros humanos sobre o produto final. Entretanto, essa tecnologia tem um valor elevado, o que faz com que a concentração das máquinas com tecnologia de ponta e altamente



informatizadas esteja em maior quantidade nos países desenvolvidos, já que as empresas que possuem condições de comprar tal maquinário, estão concentradas nestes países.<sup>1</sup>

A empresa estudada nesta monografia enfrentou todos esses processos supracitados, uma vez que, desde 1975, ano de sua fundação, possuía um maquinário sofisticado para época, e atualmente as máquinas existentes na fábrica são ultrapassadas, com exceção de algumas (cerca de 10%) que possuem alguma modernização.

Como o valor do maquinário informatizado e com maior tecnologia é muito alto, a empresa Daiwa não consegue obter recursos para comprar tais máquinas, o que resulta no fato de que, depois de 32 anos de existência, a mesma continua com o processo basicamente manual, o que gera um alto custo no processo produtivo, seja na contratação de funcionários para operacionalizar as máquinas ou para conseguir aumentar sua produção e poder competir com as outras empresas do mesmo ramo, como a Coteminas e a Kurashiki, por exemplo. Estas empresas estão investindo em máquinas modernas, mais eficientes e velozes, que fazem todo o processo sem interferência manual, com maior quantidade e melhor qualidade. Assim, essas empresas conseguem maior produção com um custo menor, mantendo-se líder no mercado de produtos têxteis e obrigando muitas vezes, as empresas, como a Daiwa, a abaixarem seus preços e a adquirirem máquinas sofisticadas para aumentarem sua produção, ou, funcionarem ininterruptamente para continuarem competindo no mercado.

Foi o que aconteceu na Daiwa: como a empresa não possuía recursos para adquirir um maquinário que possibilitasse o aumento da produção, a fábrica passou a funcionar 24 horas por dia, inclusive finais de semana e feriados, mudando sua forma de administrar o processo produtivo, desde o maquinário até o trabalhador. Sendo assim, as relações de produção dentro da empresa mudaram com o passar do tempo, concomitantemente com o perfil do trabalhador que nela é empregado, assim como as

---

<sup>1</sup> Sobre o tema da Globalização ver, entre outros:

HARVEY, David. Do Fordismo à Acumulação Flexível. In: *Condição Pós-Moderna*. São Paulo, Loyola, 1993.

ALVES, Giovanni. *Trabalho e Mundialização do capital – A nova degradação do Trabalho na Era da Globalização*. Londrina, Editora Práxis, 1999.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro. Zahar. 1981

relações dos funcionários com a própria família e as exigências que são impostas à ele. Além do mais, houve diversas conseqüências na realização da jornada ininterrupta, fazendo com que a empresa mudasse as políticas de Recursos Humanos para com os funcionários que nem sempre são justas para o trabalhador.

As transformações que afetam as empresas em geral, impostas pela mundialização crescente do capital, afetam também os trabalhadores, uma vez que, com a informatização das máquinas e meios de produção, eles são substituídos por elas ou têm que se qualificar para operar o maquinário cada vez mais sofisticado; quando não ficam destinados a cumprir a mera condição de “robôs”, onde ficam responsáveis apenas por apertar os botões das máquinas nos momentos necessários. Assim, o resultado da modernização dos meios de produção, através da informatização ou robótica, é uma leva cada vez maior de desempregados acometidos pelo desemprego estrutural, em que esse emprego não será repostado por um ser humano e sim por outras máquinas mais aperfeiçoadas, fazendo com que os trabalhadores fiquem submetidos às condições impostas pelas empresas. E é nas relações cotidianas estabelecidas dentro da fábrica que encontramos as peculiaridades de um processo que é global e irreversível.

Diante das transformações que acontecem constantemente no mundo do trabalho, ditadas pelo capitalismo competitivo, alteram-se não só as formas de administração da empresa para manter-se no mercado, como também a vida do trabalhador, porque as condições de trabalho influenciam na forma como ele constrói suas próprias relações pessoais, com a mulher, com o filho, com os amigos, etc. A subjetividade do trabalhador se expressa nos elementos que compõem toda sua vida, seja profissional, ou não, e, no que é vivido, dentro e fora da fábrica. Aquilo que o trabalhador vive, sofre, espera e vê fora do ambiente de trabalho, refletirá na maneira de se relacionar com os colegas na fábrica, lidar com o processo produtivo, elaborar formas de reação ao que está insatisfatório etc.

Uma reflexão, no sentido de resgatar os efeitos das transformações acima mencionadas, pode ser encontrada nos escritos das autoras: Telma Bessa Sales e Márcia de Paula Leite. Sales, no seu livro *“Trabalho e reestruturação produtiva: O caso da Volkswagen em São Bernardo do Campo / SP”*<sup>2</sup> busca problematizar as mudanças no

---

<sup>2</sup> SALES, Telma Bessa. *Trabalho e Reestruturação produtiva: O caso da Volkswagen em São Bernardo do Campo / SP* – São Paulo: Annablume. Fapesp, 2002.



mundo do trabalho e seu reflexo dentro e fora da fábrica para os trabalhadores, estudando a reestruturação produtiva na Volkswagen – Anchieta / SBC – SP, entre os anos de 1980 e 1990. Através das narrativas orais dos trabalhadores de perfis variados<sup>3</sup> da empresa estudada, a autora observa que as inovações tecnológicas são recebidas de diferentes maneiras para os trabalhadores. Os que possuem maior tempo de trabalho na empresa, por exemplo, trazem consigo modos e tradições de trabalho, modificadas com a reestruturação produtiva, portanto, para eles, seu saber é desvalorizado com as inovações, passando a fazer um trabalho mecânico que pouco exige de sua experiência profissional. Por outro lado, o trabalhador de cinco anos de firma, percebe-se que quando ele entrou na empresa, a forma organizacional do trabalho já havia sido modificada, e a mudança tecnológica também. Então sua carga sentimental de perda parece menor quando comparada a um funcionário mais velho de casa.

O trabalho supracitado se aproxima com o de Márcia de Paula Leite, *O Futuro do Trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*<sup>4</sup>, onde Leite faz a análise de como os trabalhadores do setor metalúrgico recebem as inovações produtivas no setor. Assim como Sales, a autora busca compreender como o trabalhador constrói as relações dentro do espaço de produção, bem como fora dele. Busca compreender as mudanças no seu cotidiano em virtude da reestruturação produtiva.

Os trabalhos acima mencionados, embora sejam em setores diferentes (automobilístico e metalúrgico)<sup>5</sup> daquele por mim abordado nesta monografia (têxtil), me possibilitam uma reflexão acerca das transformações ocorridas no mundo do trabalho e a forma como os trabalhadores recebem e reagem, ou não, a estas mudanças. Esta monografia se aproxima destes trabalhos uma vez que, com a implantação da jornada ininterrupta na Daiwa Têxtil em Uberlândia, houve diversas modificações na vida particular do operário da empresa, onde são mencionadas nas narrativas orais gravadas por mim para realização deste estudo. Estas mudanças e os impactos da reestruturação produtiva na empresa Daiwa serão abordadas no Capítulo III desta monografia.

---

<sup>3</sup> O perfil dos trabalhadores que a autora centra seu trabalho é: quatro com mais de vinte anos de empresa (em média) e três com média de cinco anos de experiência na VW.

<sup>4</sup> LEITE, Márcia de Paula. *O Futuro do Trabalho: Novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Página Aberta. 1994.

<sup>5</sup> Setores: automobilístico (Telma Bessa Sales) e metalúrgico (Márcia de Paula Leite).

As fontes orais são importantes porque elas nos fornecem visões variadas sobre o mesmo processo, além de nos indicarem os sentimentos dos trabalhadores ao que está imposto e suas interpretações sobre as rápidas transformações que ocorrem no mundo do trabalho, na fábrica Daiwa e até em outras empresas. Para as entrevistas gravadas para essa monografia foram selecionados alguns perfis de entrevistados, de acordo com o tempo de trabalho na empresa, afim de, trazer uma idéia ampla do processo vivenciado na empresa sob pontos de vista e temporalidades diferentes, a saber: uma pessoa que trabalhou durante os primeiros anos de fundação da empresa em Uberlândia e atualmente está desligada da mesma; duas pessoas que trabalharam nos anos próximos à inauguração da fábrica (por volta de 1975) e atualmente trabalham na empresa; e, por último, duas pessoas que trabalham há pouco tempo na empresa (cerca de três a quatro anos).

Além das fontes orais, outras fontes utilizadas para elaboração deste estudo foram conseguidas por mim na empresa, por trabalhar no Laboratório (uma espécie de controle de qualidade<sup>6</sup>), local onde alguns documentos ficam armazenados, como por exemplo: Pasta de Presença Diária dos Funcionários; Cópias das Punições como advertência, suspensão, etc.; entre outros. Este setor, também é onde os chefes-gerais de turno administram os funcionários do seu turno e resolvem as pendências relativas aos mesmos, como: pedido de demissão e faltas, reclamações, advertências e suspensões, promoções, etc. Por ser somente uma sala onde é desenvolvido o trabalho de laboratório e dos chefes-gerais, acompanho diariamente as decisões do chefe-geral do meu turno com os funcionários do mesmo, e assim, percebo as relações estabelecidas entre a chefia e o turno em que trabalho.

Além destes, algumas informações disponíveis foram encontradas na intranet, em virtude do meu computador de trabalho estar ligado na rede, a saber: relativas ao setor do Serviço Social, da Administração das seções e dos funcionários de todos os turnos, da Gerência de Produção, entre outros. E também, utilizo os avisos afixados nos murais da fábrica, a revista publicada comemoração aos 20 anos (conseguida através de um funcionário) e a revista em comemoração aos 30 anos da Daiwa Têxtil – Unidade de Uberlândia. Por último, ao analisar os períodos da inauguração da fábrica em Uberlândia e a Greve de 1988, tornaram-se necessárias as consultas aos jornais da

---

<sup>6</sup> Ver o anexo 1. O processo de produção de fios. Pág.: 81.



época, disponíveis no Arquivo Público Municipal. São eles: *Correio de Uberlândia* e *Primeira Hora*.

O Jornal *Correio de Uberlândia*<sup>7</sup> foi criado em 1938 pelo produtor rural Osório José Junqueira de Ribeirão Preto, que vendeu o jornal na década de 1940 para um grupo de cotistas ligados à UDN -União Democrática Nacional, entre eles: João Naves de Ávila, Nicomedes Alves dos Santos e Alexandrino Garcia.

Em 1952, assume a direção do periódico Valdir Melgaço Barbosa (maior cotista), vereador e depois deputado estadual pela UDN e, mais tarde, Arena - Aliança Renovadora Nacional.

Durante as décadas de 1950 e 1960 o jornal teve uma forte ligação política com a UDN. Por causa disso, passou por momentos difíceis em 1954, quando Getúlio Vargas se suicidou. Sérgio Martinelli assumiu o jornal em 1971, depois que Valdir Melgaço vendeu suas cotas a Agenor Garcia, para se candidatar de novo a deputado estadual, e em 1986, o grupo Algar, por meio da SABE, assumiu o controle acionário do jornal e o mantém até os dias atuais. Desde então, o jornal passou por diversas transformações gráficas e editoriais e se firmou como o principal órgão de imprensa em meio impresso e internet em Uberlândia e região.

Até 1986 o jornal era denominado de *Correio de Uberlândia*. Em 1991 o periódico passa a se chamar *Correio do Triângulo*. Curiosamente *Triângulo* era o nome de outro jornal da cidade e o *Correio de Uberlândia* passa a ter o nome do principal concorrente. E finalmente em 1995 a nomenclatura torna-se apenas *Correio* e se mantém assim até os dias atuais.

O jornal *Primeira Hora*<sup>8</sup>, foi criado em 1981 para dar aparato à candidatura do representante do Partido PMDB Zaire Rezende para prefeito da cidade de Uberlândia. A edição do jornal era elaborada por componentes do grupo peemedebista, apresentando e apoiando os interesses políticos do grupo personificados em Zaire Rezende. O jornal

---

<sup>7</sup> As informações sobre o jornal *Correio de Uberlândia* podem ser encontradas no site: [www.correiodeuberlandia.com.br](http://www.correiodeuberlandia.com.br)

<sup>8</sup> As informações sobre o jornal *Primeira Hora* foram encontradas na abordagem da monografia de: SANTOS, Carlos Meneses Sousa. *Insatisfação popular e democracia participativa na Uberlândia dos anos de 1980 - Experiência de moradores do Bairro Nossa Senhora das Graças*. Curso de Graduação em História. Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia. 2.006. (Monografia)

durou apenas oito anos, sendo extinto em 1988, ano em que Zaire Rezende saiu da direção política da cidade de Uberlândia.

Os jornais foram escolhidos como fontes, pois embora representem interesses dos grupos políticos á que estão ligados, também emerge através da forma como as notícias são editadas, os interesses e expectativas vividas pela sociedade da cidade.

A monografia está dividida em três capítulos. O primeiro se destinou a compreender como foi a instalação da fábrica Daiwa em Uberlândia, tanto para a população local, como para os empresários de destaque da cidade que se manifestaram no Jornal *Correio de Uberlândia*. Nas manifestações sobre a vinda da empresa para Uberlândia emergem visões sobre a cidade, como ela é vista nos artigos do jornal, qual a expectativa com relação à cidade para o cidadão comum e para os grandes empresários.

A visão de Uberlândia como uma cidade progressista e futuro pólo industrial da região é percebida nas manifestações presentes no Jornal, bem como na fala dos entrevistados. Neste capítulo analiso a cidade de Uberlândia, em 1975, como uma cidade inserida numa visão de progresso corrente em todo país, estruturada na industrialização como fator determinante. Diante de um projeto de industrialização para a cidade, ocorrido não só em Uberlândia, mas no Brasil, a Daiwa é recebida com muito entusiasmo, por ser sinônimo de industrialização, ser uma multinacional, usando maquinário de alta tecnologia para época. A empresa era sinônimo de desenvolvimento para região, uma vez que representava capital internacional investido aqui.

No segundo capítulo, analiso as transformações ocorridas nas relações de trabalho, na forma de como a diretoria lida com os empregados e na forma como os trabalhadores recebem e reagem as mudanças estabelecidas. Neste sentido, a análise das causas da formação da Associação dos Tecelões de Uberlândia, bem como a Greve em 1988, são importantes fatos para indicar como eram as relações travadas no interior da fábrica e as mudanças ocorridas de lá para cá.

Também neste capítulo, são abordadas a implantação da jornada ininterrupta e seus efeitos, fato que desencadeou uma série de descontentamentos entre os trabalhadores, que resultaram numa paralisação em 2007. Esse movimento trouxe várias

consequências para os trabalhadores, e tornou necessário repensar a atualidade da fábrica.

No terceiro capítulo, abordo as estratégias utilizadas pela Daiwa para integração cada vez maior entre funcionários e o processo produtivo. A motivação do trabalhador na fase atual que a empresa se encontra tornou-se algo imprescindível para própria sobrevivência da fábrica em Uberlândia. Entretanto a visão pessimista, de um futuro não muito bom para a empresa, pode ser diagnosticado em de ¼ dos entrevistados que trabalham atualmente na fábrica.

O meu interesse por escrever esta monografia surgiu quando percebi, no Curso de Graduação em História, que muito do que eu estudava, vivenciava na prática, e assim fui aos poucos tomando consciência da minha posição dentro da fábrica e na sociedade em geral. Escrever sobre a exploração do trabalhador, táticas organizacionais para ludibriar os funcionários para trabalharem mais sem pagar por isso, as frustrações dos trabalhadores, é como um desabafo, para que os leitores tomem parte desse pequeno exemplo, que ocorre no geral, da situação do Mundo do Trabalho na atualidade.

Precisamos buscar compreender as formas de exploração contra nós trabalhadores, e elaborar meios de reação a isso, sejam eles implícitos ou explícitos, e, sobretudo, encontrar formas para que sejamos respeitados e tenhamos nossos direitos respeitados, como trabalhadores e também como agentes atuantes na sociedade.





Jornal Correio de Uberlândia. 1º/2º de março de 1975. Página 01 – 1º Caderno. Edição Especial de Inauguração Daiwa. Ano XXXVIII. N°. 12.393

## CAPÍTULO I

## **Capítulo I**

### **A Empresa Daiwa do Brasil Têxtil Ltda em Uberlândia.**

#### **1.1 - A DAIWA DO BRASIL TÊXTIL E A CIDADE: DIFERENTES PONTOS DE VISTA.**

O objeto de estudo desta monografia são as relações de trabalho na empresa Daiwa do Brasil Têxtil LTDA, uma indústria têxtil situada em Uberlândia, na Avenida José Andraus Gassani, nº.2.215, Distrito Industrial. É controlada 90% pelo grupo Daiwabo CO LTD, e 10% pela N.I. Teijin Shoji Co LTD, estes que são grupos empresariais japoneses que atuam em diversos ramos, têxteis e não têxteis, em diversos países.

O grupo Daiwabo começou suas atividades em abril de 1941, com quatro fabricantes independentes. Oito meses depois, no mês de dezembro do mesmo ano, o Japão estava no meio da 2ª Guerra Mundial e, no final dela, a Daiwabo tinha sido reduzida a três fábricas. No período imediato ao pós-guerra, a companhia colocou-se num total esforço de reconstrução. Em 1950, com o início da Guerra da Coreia, toda a economia japonesa cresceu rapidamente, e a Daiwabo também foi favorecida por um súbito “boom” na demanda têxtil.

Em 1952 a Masuda, empresa que restou do grupo Daiwabo, após passar por várias crises econômicas, já tinha recuperado toda a sua capacidade de produção e a Daiwabo mudou seu centro administrativo para a cidade de Osaka, onde mantém seu centro administrativo até hoje.

A expansão do Grupo Daiwabo continuou através dos anos 60 e 70, período em que o Grupo desenvolveu a primeira máquina fiadora chamada “Open End”, processo feito por sucção. Estas máquinas em 1968 entraram na linha de produção da fábrica Daiwabo Fukui, que a estrearam, representando um avanço tecnológico no setor de fiação.



A expansão internacional do Grupo Daiwabo foi bastante diversificada, onde em 1971 estabeleceu a P.T. Primatexco Indonésia, em 1973 o início da construção da Daiwa do Brasil Têxtil LTDA, em 1975 o Ako Kokusai Country Clube, em 1978 a Sollar, dentre outras empresas, se diversificando em vários ramos, desde alimentos congelados até fabricação e venda de bolas de beisebol, onde é a Daiwabo que controla e lidera todas as empresas constituintes desta Corporação<sup>9</sup>.

O Grupo Daiwabo possui um leque diversificado de indústrias sob o seu comando em 2007. Atualmente a empresa P.T. Primatexco, localizada na Indonésia, foi incendiada e encontra-se em fase de reconstrução. A relação das indústrias no ramo têxtil e não têxtil encontra-se no anexo dois (Pág. 86) desta monografia.

A história da Daiwa do Brasil começa em 1971 quando a Daiwabo CO LTD resolveu direcionar suas atividades também para o Brasil. Os motivos que levaram à escolha do país, segundo a revista produzida pela empresa em 1995<sup>10</sup>, foram: a disponibilidade de algodão para a produção, garantindo a auto-suficiência de matéria-prima e expectativa de um futuro promissor para o país no que diz respeito ao desenvolvimento econômico. Em 1972, a Daiwabo enviou uma equipe de trabalho várias vezes ao Brasil para elaboração de uma pesquisa em algumas cidades, onde escolheram Uberlândia para instalação da fábrica de fiação.

A escolha de Uberlândia para instalação da fábrica têxtil originou-se da convicção de que a cidade passaria por um processo de rápida expansão econômica em futuro próximo, em vista da abundância de água, energia elétrica e mão-de-obra jovem, fatores indispensáveis para o funcionamento da fábrica de fiação, assim como a bem conservada rede rodoviária e a localização próxima à região de cotonicultura (SP, BA, MT, GO). Porém, o fator que mais contribuiu na decisão da escolha foi o convite formulado pelo Sr. Rondon Pacheco, então governador do Estado de Minas Gerais, somado a vários incentivos fiscais concedidos pelas autoridades municipais e estaduais da época.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Daiwa do Brasil Têxtil. *20 anos de fibra*. Revista produzida e editada pela empresa em 1995, em comemoração aos 20 anos no Brasil. s/d.

<sup>10</sup> Idem, Idem.

<sup>11</sup> Idem, Idem.

A inauguração oficial da fábrica deu-se em 02 de março de 1975, com a presença do Sr. Rondon Pacheco, então governador do Estado de Minas Gerais, do Sr. Virgílio Galassi, Prefeito de Uberlândia naquele ano, empresários paulistas e fornecedores estrangeiros do maquinário instalado na fábrica, que vieram em um Boeing 707 fretado pela Daiwa especialmente para este evento.<sup>12</sup> O jornal *Correio de Uberlândia*, um dos jornais existentes na cidade em 1975, com tiragem média de 3.000 exemplares diários, noticiou todos os eventos de dois meses antes até o dia da inauguração oficial da empresa. Nas notícias do jornal, a abertura da Daiwa em Uberlândia representaria uma força social dentro do município, no campo da mão-de-obra, uma vez que, empregaria 350 funcionários diretos, com investimento total de 100 milhões de cruzeiros.<sup>13</sup>

O início da construção das instalações da fábrica foi aguardado com expectativa pelos empresários e comerciantes de destaque da cidade naquele período, pois, como todo o país, a cidade iniciava o processo de industrialização, entendido como sinônimo de progresso. O desenvolvimento industrial era almejado pelo poder público municipal e pelas Associações patronais, que ansiavam pela modernização e desenvolvimento econômico e social, tanto de Uberlândia, como de Minas Gerais.

Ao construir a fábrica, foi dada preferência às empresas locais, no tocante à aquisição de materiais de construção e a execução das obras, sendo assim, empresas como a Casa Oswaldo de Oliveira, que comercializava materiais para construção, e a Construtora Centro-Oeste, se beneficiaram diretamente com a construção das instalações da fábrica, já que foram, respectivamente, as empresas contratadas para fornecer os materiais necessários à construção e executar o serviço de edificação do prédio industrial da fábrica. Contudo, de um modo geral, todas as empresas se beneficiariam com a vinda da Daiwa para Uberlândia, desde a Transcol que transportava os funcionários, até o Grupo Jama que comercializava tratores e colhedeiças para os produtores de algodão da região naquele período.

No dia da inauguração da fábrica em Uberlândia, o Jornal *Correio de Uberlândia*, fez uma edição especial do jornal diário destinado às comemorações do

---

<sup>12</sup> Jornal: *Correio de Uberlândia*, 1º/2º de março de 1975, ano XXXVIII, nº. 12.393. Caderno nº. 78, p. 01-1º cad. (Edição Especial de Inauguração Daiwa).

<sup>13</sup> Jornal: *Correio de Uberlândia*, 05 de fevereiro de 1975, ano XXXVIII, nº. 12.377. Caderno nº. 78, p. 01-1º cad.



evento, contendo informações sobre a empresa como: área construída, tipo de produção, procedência do maquinário, sistema operacional de produção, número de funcionários, produção atual e prevista, total de investimento, mercado interno e externo, cúpula administrativa, convidados para inauguração e detalhes do evento. Também na edição comemorativa diversas empresas já instaladas em Uberlândia se manifestaram no jornal oferecendo homenagens e saudações de boas vindas à empresa recém chegada. O teor das mensagens era de felicitações à nova empresa e sentimentos de orgulho por terem escolhido Uberlândia para sua instalação, destacando uma nova e decisiva etapa da cidade, onde, além de importante centro agropecuário e comercial, também se transformava em pólo industrial que, para os representantes comerciais da cidade, simbolizava uma nova etapa rumo ao progresso e desenvolvimento. As mensagens a seguir resumem as palavras das empresas que se manifestaram sobre a inauguração da Daiwa e também sobre a cidade:

*“Todas as manhãs, passa um ônibus cheio de gente importante: gente muito importante, porque, em sua simplicidade está abrindo para Uberlândia e região, uma nova e decisiva etapa de progresso e desenvolvimento. O progresso e desenvolvimento industrial, que vem se aliar ao avanço comercial e agropecuário, que tornam o Triângulo Mineiro o coração vibrante do Brasil Central. Todas as manhãs passa um ônibus cheio de gente importante, os operários da grande fábrica DAIWA DO BRASIL TEXTIL LTDA, soldados do desenvolvimento nacional. Nós transportamos homens e mulheres que acionam a alavanca do progresso. Transcol. Transportes Coletivos de Uberlândia.”<sup>14</sup>*

*“A Associação Comercial e Industrial de Uberlândia fala em nome de todos os que ajudaram a construir o progresso desta cidade: parabéns, Daiwa. Ao lado da agropecuária, o comércio e a indústria forjaram esta cidade com têmpera de progresso, dando possibilidade a que se chegasse á grande realidade de um verdadeiro Distrito Industrial. A DAIWA DO BRASIL TEXTIL LTDA representa, uma das pedras angulares do grande templo de desenvolvimento que hoje significa a industrialização para todo o Triângulo Mineiro. Na*

---

<sup>14</sup> Jornal: *Correio de Uberlândia*, 1º/2º de março de 1975, ano XXXVIII, nº. 12.393. Cad. 78, p. 04 –2º cad.



*agroindústria à concretização dos nossos anseios de grandeza e progresso.*  
*ACIUB – Associação Comercial e Industrial de Uberlândia.*”<sup>15</sup>

O eixo que une os dois manifestos citados é a noção de progresso, entendida como sinônimo de desenvolvimento. Essa noção se apóia em uma visão linear de história, onde a industrialização seria uma etapa mais avançada no caminho para modernização. Em Uberlândia, significaria a passagem de uma fase apoiada em uma economia comercial para outra centrada nas indústrias, nas quais a Daiwa do Brasil Têxtil era expressão de avanço tecnológico e investimento de capital.

Esta visão de história linear é muito criticada por Josep Fontana, que abomina a forma com que a história foi entendida e repassada, como sistemática, linear e de uma visão determinista da ciência. Fontana mostra no epílogo do seu livro<sup>16</sup> como, com o passar do tempo, a visão linear foi sendo questionada. Entretanto, diversos historiadores continuam a crer numa concepção linear, onde o desenvolvimento tecnológico continua sendo considerado propulsor da história. A visão linear anula outras possibilidades existentes no social e desconhece as diferenças e a diversidade como campo onde as relações sociais se desenvolvem.

A visão de progresso através do desenvolvimento tecnológico foi vivenciada em Uberlândia com muita ênfase naquele período. Conforme demonstrado anteriormente, o jornal apresentava a visão de industrialização e conseqüentemente de progresso. Para Fontana cabe ao historiador a tarefa de questionar essa visão da história linear que foi alimentada durante todo esse tempo:

*“O ponto de partida dessa revisão deveria ser a recusa da visão linear da história que serviu para justificar, ao mesmo tempo, o imperialismo e as formas de desenvolvimento com distribuição desigual, e a tentativa de construir, no seu lugar, algumas interpretações mais realistas, capazes de mostrar-nos não só a evolução simultânea de linhas distintas, mas o fato de que em cada uma delas incluindo a que acabará sendo a dominante, não há um avanço contínuo numa direção, mas sim uma secessão de rupturas, de bifurcações em que se pode escolher entre diversos caminhos possíveis, e nem sempre se elegeu o que era melhor em termos do bem-estar do maior número possível de homens e mulheres, mas sim o que convinha – ou, pelo menos, o que parecia convir – a aqueles grupos que dispunham da capacidade de persuasão e da força repressiva necessárias para decidir.*

<sup>15</sup> Idem, Idem, p. 01-2º cad.

<sup>16</sup> FONTANA, Josep. Epílogo. *História: análise do passado e projeto social*; tradução Luiz Roncari. – Bauru, SP: EDUSC, 1998.

*Temos que elaborar uma visão da história que nos ajude a entender que cada momento do passado não contém apenas a semente de um futuro pré-determinado e inescapável, mas sim, a de toda uma diversidade de futuros possíveis, um dos quais pode acabar convertendo-se em dominante, por razões complexas sem que isso signifique que é o melhor, nem, por outra parte, que os outros estejam totalmente descartados.* <sup>17</sup>

Voltemos às duas reportagens citadas. Se a noção de progresso aproxima as duas citações, o foco da mensagem nas duas reportagens diferencia-se para o papel que elas se atribuem nessa cidade. A Transcol, empresa de transportes coletivos destaca o operário da grande fábrica, aquele que é usuário desse transporte. A ACIUB volta-se para “a concretização dos nossos anseios de grande progresso”: uma grande empresa poderia significar também a vocação industrial da cidade que até aquele momento ainda engatinhava, e que era também anseio de todas as cidades.

O jornal *Correio de Uberlândia*, nessa edição comemorativa, e em outras edições diárias em que noticiava como estava o desenvolvimento da construção da fábrica, é uma importante fonte para analisar como a empresa é vista e está sendo recebida pelos empresários de destaque da cidade.

Através do jornal podemos refletir sobre as visões da cidade naquele período, os anseios dos comerciantes, empresários e representantes do poder público, que simbolizam o mesmo sentimento presente no Brasil todo. Os anseios expressos no jornal de progresso, desenvolvimento, industrialização, estavam presentes em outros periódicos de outras cidades naquele período. O jornal é o lugar onde as diversas falas ganham visibilidade, e embora seja uma parcela pequena que torna sua opinião visível através do jornal, ele expressa o cotidiano vivido pela população.

O jornal busca inúmeras formas de penetrar e difundir suas idéias em diferentes territórios culturais e políticos, uma vez que ele busca a identificação com o público leitor. Assim, a diversidade de assuntos busca atender ao maior número de pessoas, sendo possível depreender do jornal, as expectativas da população sobre a cidade, bem como as relações estabelecidas entre os habitantes dela.

Diversos artigos e trabalhos acadêmicos foram elaborados a partir de leituras de jornais, buscando, através deles, as diversas reivindicações da população. Um trabalho

---

<sup>17</sup> Idem, Idem, p. 275.



interessante que tem a base na imprensa, é o de Lier Ferreira Balcão<sup>18</sup>, que busca através das reclamações dos moradores da cidade de São Paulo, as características dos modos de vida das populações urbanas, dos seus ideários de cidade; das maneiras de ela se apropriar e ocupar o espaço; de como ela se posiciona frente aos poderes públicos e frente a possíveis relações de alianças com diferentes segmentos da sociedade.

Neste artigo o autor analisa através de quatro jornais paulistas de circulação diária, as queixas e reclamações publicadas pela população, pois, para o autor, o espaço do jornal e principalmente a seção de notícias da cidade:

*“É um momento privilegiado onde surpreendemos um movimento articulado no qual o jornal busca aproximar-se do leitor e das questões de seu cotidiano e a população procura dar publicidade aos seus protestos, anseios e necessidades. São momentos em que inúmeras representações sobre a cidade, o viver de seus habitantes, espaços e práticas que nela se constroem aparecem na leitura das reclamações. É uma cidade que aparece viva e diversa nas práticas e representações que a constituem.”<sup>19</sup>*

No trecho acima, Balcão resume o que se pode depreender do noticiário de um jornal, e, ao analisar o jornal no período de inauguração da Daiwa não encontrei nenhuma manifestação de qualquer cidadão comum se expressando. Entretanto, é importante analisar a perspectiva de “futuro da cidade” para aqueles que não aparecem na imprensa escrita, e, sobretudo, entender como as pessoas percebiam a cidade e se inter-relacionavam dentro dela, naquela época. A opinião das pessoas sobre a cidade pode compartilhar com a idéia de progresso e desenvolvimento, expressa no jornal *Correio de Uberlândia* daquele período, ou não.

Para os trabalhadores da Daiwa, a empresa possui outros significados, pode ser simplesmente a mantenedora do sustento da sua família ou um lugar bom para se trabalhar. O que vale observar é que cada um possui um sentimento diferente sobre a empresa e a cidade, que varia de acordo com realidade cotidiana vivida. Na entrevista que realizei com duas pessoas que trabalharam na Daiwa poucos anos depois da inauguração, quando indagados sobre a visão que tinham da empresa naquele período, obtive as seguintes respostas:

---

<sup>18</sup> BALCÃO, Lier Ferreira. *A cidade das reclamações: moradores e experiência urbana na imprensa paulista (1900-1913)*. In: FENELON, Déa Ribeiro (org.). *Cidades*. São Paulo: Olho d'Água, 1999.

<sup>19</sup> Idem, Idem. p. 230



*“A empresa era nova, né? Era uma das grandes empresas multinacional instalada em Uberlândia, nessa época tinha ela, tinha a Fujiwara que era lá do lado, que hoje é a ABC, né? Então, a questão é que a gente sentia muito bem em Uberlândia em trabalhar numa multinacional, então nós começamos a trabalhar e, nesse período aí nós fizemos muitas amizades, companheirismo, a questão que eu trabalhei ali em quase todas as turmas, do comercial aí eu passei pros turnos todos, e trabalhei ali em quase todas as turmas, e aquela questão o seguinte: que, a empresa também tava nova na cidade, e ela queria que conhecesse o nome dela também no país, no Brasil também, então a questão maior desse serviço é que é uma firma que em vista, era uma firma boa de trabalhar.”*<sup>20</sup>

*“Uberlândia era pequeno naquela época, não chegava nem 200 mil habitantes, foi em 1972 que eu cheguei aqui. Quando a Daiwa inaugurou, ela já funcionava totalmente quase um ano, ela já funcionava, enquanto não se preparou, montou, que a montagem foi muito demorada, muito maquinário, né? Então, o meu irmão que tava lá dentro já, aí eu peguei, entrei, aí deu certo que, aí eu comecei na terceira turma, o salário era muito diferenciado do Reimassas (emprego anterior) no caso, né? Porque o Reimassas era um salário mínimo e a gente naquela época entrava na Daiwa ganhando quase dois salários mínimos fora o prêmio que tinha de turma. Ele se tornava, e acredito hoje, mais ou menos 70% do valor de um salário mínimo pra quem trabalhava na terceira turma, porque tinha uma alta escala né, tinha uma escala, 1º, 2º, 3º e comercial. Além do salário ser considerado bom naquela época, naquela época, quando a construção da Daiwa chegou no Brasil, era um dos melhores salários em Uberlândia, depois que a Souza Cruz chegou, aí que começou a competir, ou perdendo pra Souza Cruz.”*<sup>21</sup>

Nota-se nas entrevistas que o ponto de vista sobre a empresa para o trabalhador é diferente daquele percebido no jornal citado anteriormente. Para o trabalhador, a empresa representa o que faz parte do seu cotidiano, que pode ser a diferença de salário quando comparado à outra empresa em que trabalhou anteriormente, ou as relações estabelecidas com os colegas de trabalho e com as outras pessoas que não trabalham na fábrica.

<sup>20</sup> Entrevista gravada por mim com o ex-funcionário Maxuel Duarte, em 20/05/2007, na cidade de Uberlândia. Começou a trabalhar na Daiwa em 1977 e saiu em 1990.

<sup>21</sup> Entrevista gravada por mim com o funcionário Elcio de Freitas Costa, em 21/05/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na empresa desde 04/03/1976.

Os funcionários, como a população em geral, não estão preocupados com questões mais amplas como o desenvolvimento e industrialização da cidade, só irão se preocupar com esses aspectos, se esses fatores lhes trouxerem algum benefício como mais empregos ou salários melhores. Enfim, as opiniões sobre a cidade se diferenciam à medida que os interesses são também diferentes. Os empresários e comerciantes estão interessados no crescimento da cidade para venderem e obterem maiores lucros, já os cidadãos comuns se interessam pelos novos empregos que irão gerar; o Prefeito e o Governador se interessam pela propaganda política de sua administração, e assim, cada um busca significados diferentes para o mesmo acontecimento e o mesmo lugar.

Para os dirigentes da Daiwa, o significado da cidade de Uberlândia é manifestado também no jornal *Correio de Uberlândia*. Nas edições comemorativas do aniversário da cidade, a empresa além de parabenizar a cidade por mais um ano de emancipação política, descreve como vê a cidade de Uberlândia e o “povo uberlandense”. No aniversário da cidade em 1977, a empresa publica no jornal a seguinte homenagem:

*“Do outro lado do mundo tem gente que sabe da importância desta data: No Japão, estranho país onde os arranjos florais de artesanato se mesclam com a mais alta tecnologia já alcançada no mundo, há muita gente que sabe que, neste 31 de agosto, Uberlândia está comemorando seus 89 anos de fundação. Gente que conhece Uberlândia pelo dinamismo de seu povo, tanto que investiu aqui, grande capital, confiando na grandeza desta cidade. Os membros do alto comando da DAIWA lá em terras japonesas, estão felizes com esta data. Felizes porque oferecendo oportunidade de empregos, oferecendo condições de industrialização, e instalando em Uberlândia uma das mais completas indústrias de fiação da América Latina, desta gente trabalhadora e progressista. Esta é a homenagem da DAIWA DO BRASIL TEXTIL LTDA, na data maior da cidade!”*<sup>22</sup>

Esse tipo de homenagem é usual e é feito todos os anos por diversas empresas. Em 1983, o feito assinado pela Daiwa do Brasil Têxtil mostra uma mudança de enfoque:

---

<sup>22</sup> Jornal: *Correio de Uberlândia*, 31/31 de agosto de 1977, ano XLI, nº. 12.255. Cad. 84, p. 05-4º cad.



*“Hoje, Uberlândia se tornou conhecida como terra fértil, ensolarada, de clima ameno e saudável, possuidora de clubes sócio-esportivos de rara beleza, do cafezinho do “Butantã”, enfim, do bate-papo informal, de lindas mulheres, de um comércio vibrante e de uma indústria atuante, com sua Universidade sendo modelo em todo o mundo. Nesta terra de Felisberto Carrijo, com seus 95 anos de existência, a gente se orgulha de pertencer a sua comunidade, onde seu calor de anfitriã sabe aquecer os corações dos que a visitam e a ela se integram como nós. DAIWA DO BRASIL TEXTIL LTDA. Distrito Industrial”.*<sup>23</sup>

Há um deslocamento significativo da imagem da empresa que se quer passar para o público leitor do jornal, da primeira, publicada em 1977, para a segunda, publicada em 1983. No manifesto publicado em 1977, a empresa faz questão de ressaltar a cultura oriental e a superioridade de seu potencial tecnológico em relação aos outros países, além de justificar escolha da cidade na confiança de um retorno próspero, rápido e garantido. Já na segunda mensagem publicada em 1983, a empresa já estava instalada na cidade e ressalta diferentemente do manifesto de 1977, as “características uberlandenses”, e se sente integrada a cidade que a recepcionou.

Nos anos subseqüentes a empresa faz questão de mostrar ao leitor do jornal o seu pertencimento à cultura japonesa, mas, mesclando com aspectos da sociedade mineira. Em 1978, comemoram juntamente com o aniversário de Uberlândia, setenta anos da chegada dos imigrantes nipônicos ao Brasil. Adjetivos como delicadeza, tenacidade e decisão do povo japonês, com o passar dos anos começam a se mesclar com as descrições da população uberlandense, bem como, manifestos de sentimentos de integração e pertencimento a esta comunidade, expressos em diversas frases como:

*“... Banzai, Banzai! E para quem não sabe o que é banzai, banzai, a tradução é: Salve, salve, uái! Daiwa do Brasil Têxtil LTDA, uma indústria uberlandense.”*(1978).<sup>24</sup>

*“...Estamos seguindo o modelo da gente uberlandense, para quem o futuro é hoje, e não podemos perder tempo.”*(1980).<sup>25</sup>

*“...a gente se orgulha de pertencer a esta comunidade.”* (1983).<sup>26</sup>

Além de justificar a escolha da cidade para a instalação da unidade de fiação, a empresa tenta se inserir no seu espaço, não só como empresa, mas como participante do

<sup>23</sup> Jornal: *Correio de Uberlândia*, 30 de agosto de 1983, ano XLVI, nº. 13.707. Cad. 105, p. 08-2ºcad

<sup>24</sup> Jornal: *Correio de Uberlândia*, 30/31 de agosto de 1978, ano XLI, nº. 12.465. Cad. 86, p. 04.

<sup>25</sup> Jornal: *Correio de Uberlândia*, 26 de agosto de 1980, ano XLIII, nº. 12.959. Cad. 92, p. 07.

<sup>26</sup> Jornal: *Correio de Uberlândia*, 30 de agosto de 1983, ano XLVI, nº. 13.707. Cad. 105, p. 08-2º cad.



cotidiano vivido aqui. A cidade dos clubes, do cafezinho, do comércio vibrante seria agora também o lugar da Daiwa, embora originalmente essa empresa estivesse ligada ao Japão.

## **1.2- A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DA EMPRESA.**

A Daiwa do Brasil Têxtil LTDA, quando foi fundada, contava com as máquinas mais sofisticadas da época, com procedência do Brasil, Japão e Europa, introduzindo no Brasil o Filatório “Open End”, que era inédito até então. Para instalação das máquinas, treinamento e orientação dos funcionários locais, foram convidados técnicos e instrutores procedentes da Europa e Japão, e, até cerca de 1997, eram somente pessoas vindas da Daiwabo do Japão que ocupavam cargos de chefia na fábrica, como técnicos, gerentes de produção e administrativo, controle de qualidade e etc. A mudança nos cargos de chefia, dando espaço para brasileiros, se deu de forma gradativa, até que, na atualidade, somente o diretor industrial, diretor financeiro e presidente são vindos da Daiwabo, e trocados a cada cinco anos por outros nas mesmas condições.

Em virtude de a Diretoria ser advinda do Japão, vários elementos da cultura japonesa são repassados como requisitos para o trabalho: perfeição, limpeza, pontualidade, organização, entre outros. Assim, quando um diretor vem administrar a Daiwa do Brasil Têxtil, traz consigo os modos de produção e direção da Daiwabo. Deste modo, ele tenta incorporar, na fábrica do Brasil, muitos métodos de trabalho desenvolvidos e que deram certo na empresa do Japão, buscando melhorias no processo produtivo da empresa.

Vários símbolos da cultura oriental podem ser observados na fábrica, como por exemplo, a filosofia japonesa que preza o respeito à natureza e o equilíbrio entre a produção e a conservação. Na fábrica encontram-se jardins no pátio por toda parte, que são constantemente conservados, inclusive tem uma empresa terceirizada que trabalha para a fábrica somente para este fim, pois segundo o pensamento japonês, “*se o homem*

*preza a qualidade da própria vida, este é o primeiro item para ter qualidade em tudo aquilo que produz.”<sup>27</sup>*



**Fotografia do jardim no pátio da fábrica-11/12/2007. <sup>28</sup>**

A fotografia acima é uma pequena parte dos inúmeros jardins espalhados pela área da fábrica. Na Daiwa, em Uberlândia, quase não existem locais de terra sem pelo menos uma grama plantada. O verde é visível por toda parte, pois na cultura japonesa a qualidade de vida está na natureza, no equilíbrio e na disciplina do homem. No ar, nenhum resíduo poluente, e o reflorestamento ocupa toda área livre da empresa, o lema é “nada de poluição”, ou pelo menos, a menor possível.

Uma forma de simbolizar a gratidão pela presença daqueles que vêm da Daiwabo, e prestam serviços à Daiwa do Brasil durante algum tempo é a parte da própria natureza. Eles são lembrados e reverenciados através de uma árvore que possui seu nome, localizada no pátio da empresa. A cultura japonesa é algo primordial na fábrica, que, embora na diretoria atual só tenha brasileiros em sua totalidade, os valores e ideais da cultura oriental são ressaltados constantemente.

---

<sup>27</sup> Daiwa do Brasil Têxtil. *20 anos de fibra*. Revista produzida e editada pela empresa em 1995, em comemoração aos 20 anos no Brasil. s/d.

<sup>28</sup> Arquivo da autora. Fotografia tirada em 11/12/2007, no pátio da fábrica Daiwa.





**Fotografias de duas, das inúmeras árvores dedicadas a cada um dos japoneses que prestaram serviços a Daiwa do Brasil Têxtil LTDA - 11/12/2007.** <sup>29</sup>

Os anos mencionados nas placas fixadas nas árvores, de saída e chegada das pessoas reverenciadas (conforme imagem acima), são grande maioria quando comparado aos anos mais recentes, pois atualmente são só os diretores industriais que vêm da Daiwabo prestar serviços a Daiwa do Brasil, e antigamente, vinham técnicos e toda cúpula administrativa da Daiwabo gerenciar a fábrica em Uberlândia. A partir de

<sup>29</sup> Idem. Idem.



1990, os cargos de chefia passaram gradativamente para mão dos brasileiros, fazendo com que o número dos profissionais orientais diminuísse cada vez mais, e consequentemente, as árvores destinadas a homenageá-los.

No início da fábrica a produção era de aproximadamente 400 toneladas de fios de algodão por mês, destinado 60% ao mercado interno e 40% ao mercado externo. Com o aumento de pedidos de venda, em março de 1981, teve início a ampliação da fábrica, com a conclusão em outubro do mesmo ano, sendo construída mais uma área de 6.447 m<sup>2</sup> anexados à área inicial. Esta nova área foi chamada de 2ª Fábrica, que no seu início possuía 6.528 fusos e, em 1988, aumentou mais 5.712 fusos, ficando então com 26.640 fusos em toda a fábrica.

Para atender a demanda cada vez maior de pedidos, só o aumento da fábrica e do maquinário não foi suficiente, seria necessário também modernizar algumas máquinas para que produzissem em maior quantidade. Para isso, em outubro de 2.000 foram adquiridas duas modernas máquinas filatório RX240, que dispensam grande parte do trabalho manual e produzem três vezes mais que as máquinas convencionais, além de, também transformar o fio em conical (forma como é vendida ao cliente), processo que as máquinas convencionais não fazem, exigindo a passagem por outra seção e, necessariamente por outras máquinas.

Nos anos de 2005 e 2006 também foram compradas quatro máquinas TC 03, que produz 110 Kg por hora, substituindo as antigas cardas que produziam 24 Kg por hora. Em 2.000 e 2.001 foram compradas sete penteadeiras Toyota, que passaram a produzir 6 Kg a mais que a penteadeira convencional além de maior qualidade no processo de produção.<sup>30</sup> O fato de uma máquina moderna produzir a mais que outra convencional é o fator principal que possibilita muitas empresas na atualidade se modernizarem cada vez mais, pois, quanto maior tecnologia o maquinário possuir, mais ele produzirá, com menor espaço de tempo, com menor necessidade de mão-de-obra e qualidade melhor, assim, a maior lucratividade é garantida.

---

<sup>30</sup> Os dados foram encontrados em um resumo de histórico da fábrica, área predial e outras informações. Cedidas por Yoshitaka Yamamoto, que foi Auxiliar da diretoria de 07/03/2000 a 21/06/2007. Digitado e fornecido em 27/07/2006.

### 1-Antes (cardas DNCC)



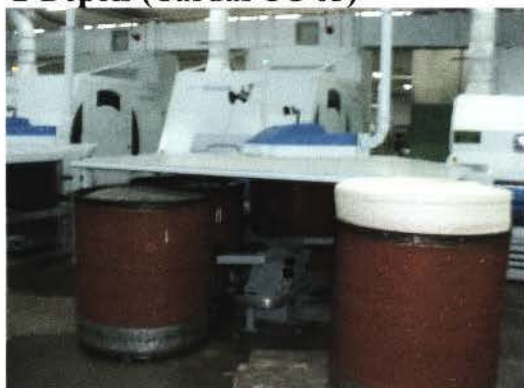
**Produção Horas: 24 Kg.  
Baixa Produtividade.  
Nº. de Funcionários: 02**

### (Cardas DNCC)



**Resultado: Depois da aquisição de quatro máquinas tipo TC03 foram desativadas 36 máquinas tipo DNCC, ocasionando a demissão de cinco funcionários em 2006.**

### 2-Depois (Cardas TC 03)



**Alta produtividade.  
Alta qualidade  
Baixo consumo de energia.  
Produção horas: 110 Kg.  
Nº. de funcionários: 01**

As imagens acima ilustram o processo de reestruturação produtiva com a automatização, onde geralmente ocorre diminuição de trabalhadores que estão em ‘excesso’ naquele momento, com a introdução da máquina, ressaltando que esse ‘excesso’ é relativo, pois muda de acordo com a demanda e necessidade de produção.

Esse ‘excesso’ pode ser também de tempo ou peças, que podem ser retiradas de determinado setor, onde aparentemente, não vai fazer falta. É uma forma de aplicação

<sup>31</sup> Arquivo da autora. As três fotografias foram tiradas em 17/12/2006, dentro da fábrica na seção Preparação.



do *Toyotismo*, que pode ser também chamado de ‘produção enxuta’, que foi um método originário do Japão desenvolvido por uma necessidade particular das empresas japonesas de produzirem para um mercado interno, com abrangência menor e necessidades específicas.

Na Daiwa do Brasil tive oportunidade de presenciar esse fato várias vezes. Quando entrei na empresa, em 2002, fazia parte de uma seção onde dois funcionários eram responsáveis por funcionar uma série de seis máquinas. Cada um ficava com três máquinas e tinha um operador que ficava nos apoiando, uma vez que as máquinas paravam muito e era necessário ter um apoio, para que as máquinas atingissem a meta.<sup>32</sup> Gradativamente eles foram tirando essa pessoa que apoiava e colocando-a em outra seção, no lugar de um operador que faltava, no outro dia, o mesmo fato ocorria, entretanto, nós continuávamos responsáveis por funcionar uma série de seis máquinas, e também tínhamos que dar a mesma meta naquelas máquinas, mesmo sem o operador de apoio, até que, atualmente, não existe nenhum funcionário de apoio em nenhuma seção.

Esse exemplo supracitado é característico de métodos desenvolvidos no Japão e aplicados não só no Brasil, mas tornando-se referência para o mundo. Assim como o *toyotismo*, o método Kan Ban também foi criado no Japão, por um engenheiro-chefe da Toyota chamado Ohno. Este método nasceu no começo dos anos 50, marcados pelas demissões em massa e pelo aumento das encomendas de guerra endereçadas à Toyota, fator preponderante para criação do método por Ohno, que traz conceitos de geração e administração da produção em quantidade pré-definida, sem gerar estoque ou desperdícios, com menor perda e melhor retorno de investimentos. Para Ohno “*era preciso tornar visíveis todos os excessos gordurosos*”, tudo o que uma fábrica podia dispensar, incluindo os trabalhadores ‘excedentes’<sup>33</sup>.

Apesar das máquinas modernas adquiridas pela empresa desde 2.000 oferecerem aumento de produção e de qualidade, além de baixo consumo de energia, elas são mínimas em relação às outras convencionais que estão na empresa desde 1975, ou seja, desde sua fundação. Estas máquinas estão velhas e ocorrem defeitos constantemente, além de consumirem muita energia.

---

<sup>32</sup> O sistema de metas obrigatórias nas máquinas será analisado no capítulo dois desta monografia, onde, discutirei as relações de trabalho, bem como, exigências sobre o trabalhador por parte da empresa.

<sup>33</sup> Sobre o assunto ler: CORIAT, Benjamin; *Pensar pelo avesso: O modelo japonês de trabalho e organização*. / tradução de Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro: Renan:UFRJ, 1994.



Devido a maioria das máquinas da Daiwa do Brasil serem muito antigas, o processo de trabalho e de operação das mesmas ainda é basicamente manual. Mesmo assim as últimas contratações têm dado preferência aos graus mais elevados de escolaridade e quantidade de cursos, mesmo que o funcionário não precise deste conhecimento para operacionalizar as máquinas.

Mesmo que na Daiwa do Brasil o processo de modernização do maquinário (que no geral pressupõe a substituição do trabalhador pela máquina) não tenha ocorrido intensamente, quando comparado à outra empresa de outro ramo como a Souza Cruz<sup>34</sup> por exemplo, o pouco que modernizou causou várias demissões. Este fato é efeito de um processo que ocorre de modo geral em todas as empresas, já que a mecanização atual pressupõe produção maior em menor espaço de tempo e exigindo cada vez mais do trabalhador.

Para o trabalhador que enfrenta a atual crise de emprego, acaba tendo que se adequar às exigências das empresas: ser polivalente, multifuncional, rápido, especializado, etc., com um valor de mão-de-obra cada vez menor, pois o objetivo da empresa é sempre aumentar a mais valia relativa,<sup>35</sup> utilizando os métodos que lhe forem convenientes para alcançar este fim. Entretanto, mesmo sofrendo as pressões advindas do espaço social fora da fábrica, bem como as exigências dentro da empresa, ele encontra meios para expressar sua opinião, satisfação ou descontentamento frente ao que lhe é imposto, seja de forma direta ou indireta.

---

<sup>34</sup> O processo de reestruturação produtiva e industrial na empresa Souza Cruz, é apontado na monografia de Maria Enilza Medeiros Dantas Dominguez, onde a autora propõe alguns questionamentos acerca da utilização de novas tecnologias no espaço fabril, e os impactos na indústria Souza Cruz na década de 90, com a introdução da automação, robótica e, sobretudo, a alteração do perfil do trabalhador, as qualificações e “desqualificações” que esta nova tecnologia exige. DOMINGUES, Maria Enilza Medeiros Dantas. *Reestruturação no espaço fabril*. Curso de Graduação em História. Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia. 2.000. (Monografia)

<sup>35</sup> Sobre os conceitos de mais valia absoluta e mais valia relativa ver: MARX, Karl. *O capital, Crítica da Economia Política*. 7ª ed., Livro 1, v.2, Parte Quinta. São Paulo: DIFEL, 1982. Nas palavras do autor: “A produção da mais valia absoluta se realiza com o prolongamento da jornada de trabalho além do ponto em que o trabalhador produz apenas um equivalente ao valor de sua força de trabalho e com a apropriação pelo capital desse trabalho excedente. Ela constitui o fundamento do sistema capitalista e o ponto de partida da produção da mais valia relativa. Esta pressupõe que a jornada de trabalho já esteja dividida em duas partes: trabalho necessário e trabalho excedente. Para prolongar o trabalho excedente, encurta-se o trabalho necessário com métodos que permitem produzir-se em menos tempo o equivalente ao salário. A produção da mais valia relativa revoluciona totalmente os processos técnicos de trabalho e as combinações sociais. A produção da mais valia relativa pressupõe, portanto, um modo de produção especificamente capitalista, que, com seus métodos, meios e condições, surge e se desenvolve, de início, na base da subordinação formal do trabalho ao capital. No curso desse desenvolvimento, essa subordinação formal é substituída pela sujeição real do trabalho ao capital”.

As relações estabelecidas pelo trabalhador dentro da fábrica expressam, também, suas relações fora da fábrica, e vice-versa. O funcionário não deve ser entendido como um robô que deixa sua personalidade e seus problemas do lado de fora da empresa quando vai trabalhar, pelo contrário, o que ele vivencia cotidianamente será expresso no seu relacionamento, tanto com o trabalho executado, como com seus colegas de trabalho. As suas insatisfações dentro da fábrica serão partilhadas e compartilhadas por muitos trabalhadores, e a forma como irão se organizar para reagirem ao que lhes incomodam, mudará com o passar do tempo, assim como as relações dentro da fábrica também mudarão.

As mudanças nas relações de trabalho entre os funcionários, e deles para com a diretoria, e vice-versa, as formas de reação explícitas e implícitas existentes desde a fundação da Daiwa até 2007 e a situação atual da fábrica, é o que será abordado no próximo capítulo.





Jornal Primeira Hora, 27 de maio de 1988. Página 05. Ano VII. N.º. 1.729

## CAPÍTULO II



## **Capítulo II**

### **As condições de trabalho na Daiwa do Brasil Têxtil Ltda – (Unidade Uberlândia).**

#### **2.1- AS RELAÇÕES ENTRE TRABALHADORES E EMPRESA E AS MANIFESTAÇÕES CONTRA A ORDEM ESTABELECIDADA.**

A condição de funcionária da Daiwa do Brasil Têxtil LTDA, desde 2001, me possibilitou observar as relações estabelecidas no interior da fábrica, tanto entre os funcionários, como também deles com a diretoria, com a família, com a produção e, de certo modo, a pesquisa parte de minhas observações enquanto historiadora e participante deste processo.

Comecei a trabalhar na Daiwa em março de 2001 e a fazer o curso de Graduação em História em março de 2002. O curso contribuiu para diversas reflexões e uma delas foi a respeito do “mundo” do trabalho. Estudar historicamente um pouco das relações que permeiam o “mundo” do trabalho me fez refletir sobre o processo que eu pessoalmente estava vivenciando na Daiwa e assim, foi surgindo o interesse por estudar e compreender, a minha própria condição enquanto funcionária de tal indústria.

Para estudar a realidade atual das relações que são estabelecidas na Daiwa, foi preciso voltar um pouco no tempo, nos anos próximos a sua fundação, para entender como se deram as transformações na fábrica, até que chegasse às formas atuais de relacionamento. Como eu trabalho há apenas cinco anos na empresa, minhas próprias observações e experiência se restringem a este tempo e, para conhecer um pouco mais sobre o passado da empresa, fiz entrevistas com alguns funcionários que, de certa forma, pudessem contribuir para elaboração desta monografia, contando sua experiências relacionadas ao tempo em que trabalham na Daiwa.

O critério de escolha dos entrevistados foi o tempo de trabalho. Assim foram gravadas entrevistas com funcionários que apresentam perfis diferenciados conforme foram mencionados na Introdução desta monografia. Entendo ser importante essa

variedade de experiências, pois são visões diferentes e em tempos diferentes sobre o mesmo processo. A escolha das pessoas para a entrevista, entre inúmeras possibilidades, se deu pela minha convicção de que os trabalhadores escolhidos teriam informações importantes para meu estudo. Não que outros relatos não fossem significativos, mas essas pessoas, em especial, têm experiências e interpretações sobre as mudanças nas relações de trabalho que ocorreram com o tempo.

Gostaria de apresentar brevemente os entrevistados aos leitores desta monografia, afim de que conheçam as pessoas que foram tão importantes na realização desta pesquisa, pois se dispuseram a contar suas experiências de uma história de vida particular de forma cordial e muito gentil. Farei um breve resumo a título de apresentação das pessoas que serão mencionadas<sup>36</sup> no decorrer deste estudo.

Maxuel Duarte trabalhou na empresa de 1977 a 1990 onde ocupou o cargo de eletricitista industrial. Foi o fundador<sup>37</sup> da Associação dos Tecelões de Uberlândia em 1984, participando de todo processo de criação da Associação. Tornou-se presidente desta por todo tempo que trabalhou na empresa. Atualmente trabalha na Prefeitura de Uberlândia como eletricitista.

Regina Aparecida Leal trabalha na empresa desde 05-12-1978, ocupa o cargo de encarregada de laboratório e participa das discussões trabalhistas atuais da empresa como membro do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Fiação e Tecelagem de Uberlândia (antiga Associação dos Tecelões de Uberlândia). Participou dos movimentos dos trabalhadores em prol de melhorias das condições de trabalho, bem como das reivindicações de ganhos salariais e benefícios extra-salariais. Também esteve presente, junto com Maxuel Duarte, nas reuniões (escondidas) para criação da Associação dos Tecelões de Uberlândia.

Elcio de Freitas Costa trabalha na empresa desde 04-03-1976, atualmente ocupa o cargo de controlador de qualidade, mas já passou por diversos cargos dentro da empresa. O de maior expressão foi o de encarregado geral de turno, onde era conhecido

---

<sup>36</sup> Os nomes que serão mencionados nas entrevistas desta monografia, tiveram autorização dos entrevistados. Não houve nenhum entrevistado que se intimidou, ou ressaltou para que não o identificasse.

<sup>37</sup> Quando digo que Maxuel Duarte foi o fundador da Associação, me refiro ao fato de ter sido ele a pessoa que lidou com todos os papéis e presidia as reuniões antes mesmo de ser Associação. O processo de criação da Associação será apresentado no decorrer desta monografia.



por ser um chefe que “valorizava o funcionário”, “sabia lidar e conversar com o funcionário”, “lutava (internamente na fábrica) pela causa do funcionário”<sup>38</sup>. Embora ele tenha vivenciado o período de criação da Associação, e as greves nos anos 1980, a transformação da Associação em Sindicato em 1990, a greve de 1996, quando foi indagado por mim se já havia participado de algum movimento organizado pelos trabalhadores, obtive a seguinte resposta:

*“Eu acho que hoje na Daiwa, de todas as pessoas que tem lá, seu tempo de casa, 30 anos, 31 igual eu tenho, eu nunca participei de nenhum. Olha, nunca fui uma pessoa contra quem está correndo atrás de um direito, nunca fui, mas eu nunca participei mesmo”.*<sup>39</sup>

Antônio Carlos Sobrinho trabalha na empresa desde 03-06-2004, ocupa o cargo de sub-encarregado de produção. Trabalhou em outras fábricas em Uberlândia e fora de Uberlândia antes da Daiwa, e em outros ramos de indústria. Possui uma visão positiva da empresa Daiwa.

Maria Vilma dos Santos Gouveia é operadora de máquinas, trabalha na empresa desde 10-10-2003. Nunca havia trabalhado em indústria antes da Daiwa, apenas em supermercado, escolas, loja de sapatos e de empregada doméstica. Atualmente possui uma visão negativa da empresa.

As narrativas desses trabalhadores são interpretações diante de uma relação que é partilhada pelo conjunto de funcionários, seja de determinado período ou de determinado setor. As múltiplas visões diante do que é vivenciado e partilhado estão presentes tanto no passado quanto no presente, ou seja, as fontes orais utilizadas nesta pesquisa são algumas das inúmeras possibilidades de leituras que podem ser analisadas a partir das relações construídas entre os trabalhadores.

As fontes orais são importantes por se tratar de depoimentos de quem vivencia ou vivenciou o fato estudado e, além disso, é um processo onde o oral e a escrita se desenvolvem conjuntamente. Portelli, em seu texto “*História oral como gênero*”<sup>40</sup> mostra que narrar consiste em expressar o significado da experiência através dos fatos.

<sup>38</sup> Trecho da Entrevista gravada por mim com a funcionária Maria Vilma dos Santos Gouveia, em 23/08/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na empresa desde 10/10/2003.

<sup>39</sup> Trecho da Entrevista gravada por mim com o funcionário Elcio de Freitas Costa, em 21/05/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na empresa desde 01/03/1976.

<sup>40</sup> PORTELLI, Alessandro. *História oral como gênero*. Projeto História. São Paulo: EDUC, n.º. 22.



Ele explica que da mesma forma que lidamos com fontes historiográficas, devemos creditar a mesma importância às narrativas orais, pois ela se inicia num processo anterior a entrevista, com estudo sobre o que se está sendo pesquisado.

Portelli descreve que, ao historiador, é necessário um primeiro contato com a fonte a ser entrevistada e, sobretudo, manter uma relação dialógica no processo da entrevista, onde o pesquisador (entrevistador) e a pessoa entrevistada participam do processo de construção da narrativa, terminando quando o historiador escreve a respeito da pesquisa e, se for necessário, é preciso manter uma relação posterior ao documento final, de explicação ou informação ao depoente do que se escreveu. Para Portelli:

*“...a história oral se inicia na oralidade do narrador, mas é encaminhada (e concluída) em direção ao texto escrito do historiador. Os narradores orais estão cientes dessa destinação escrita e têm isso em mente na medida em que dão forma às performances; por outro lado, a tarefa do historiador “oral” é escrever de tal modo que os leitores constantemente relembrem as origens orais do texto que estão lendo”.*<sup>41</sup>

Neste estudo, creio que a minha participação seja ainda mais efetiva, uma vez que, vivencio diariamente com os funcionários entrevistados (com exceção de Maxuel Duarte), partilhando as mesmas alegrias, frustrações, perspectivas, esperanças, etc., de maneira diferente, cada um com uma intensidade e particularidade, entretanto, no mesmo ambiente.

As narrativas dos trabalhadores enfocam as mudanças nas condições de trabalho e as lutas de muitos para a criação de uma associação que os representasse e encaminhasse as suas reivindicações. Diversas condições nas relações de trabalho se modificaram ao longo dos 32 anos da Daiwa do Brasil, concomitantemente com algumas mudanças no processo produtivo. Entretanto, alguns métodos de controle de produção e relacionamento da chefia com os funcionários permaneceram por todo esse tempo.

Diversas reestruturações produtivas foram necessárias afim de aumentar a produção para atender a demanda, seja com o aumento de máquinas ou modernização das mesmas, ou na forma de administração e controle dos funcionários. Essas mudanças

---

<sup>41</sup> Idem, Idem, p. 13

se refletem nas relações estabelecidas dentro da fábrica, bem como fora dela, além de possuir diferentes significações para os trabalhadores.

Quando a Daiwa foi inaugurada, segundo os trabalhadores entrevistados, oferecia um bom salário quando comparado aos salários das outras empresas na época, além de oferecer transporte gratuito aos operários. Esses fatores eram considerados, pelos funcionários, como algo positivo fornecido por parte da empresa, que muitas vezes era o diferencial entre a Daiwa e as outras empresas instaladas em Uberlândia na época.

Para os trabalhadores deste período posterior à inauguração, quando indagados como era a Daiwa e as relações com a empresa naquela época, tive as respostas seguintes:

*“...o salário era bom, compensava o salário. E foi um dos motivos que eu escolhi a Daiwa porque, na época eu tava com três empregos previstos pra trabalhar... porque a Daiwa tinha condução própria pro comercial, na época tinha, e, aí foi que eu escolhi. O salário era acima dos outros, da média, e tinha essa vantagem que eu não ia pegar ônibus pra ir nem pra voltar... O pessoal era tudo legal, os colegas de trabalho era um pessoal assim, muito unido, na época que eu entrei lá era bom, aí com o passar do tempo foi ficando pior, aí foi complicando tudo...”<sup>42</sup>*

*“...Nesse período aí nós fizemos muitas amizades, companheirismo, a empresa também tava nova na cidade e ela queria que conhecesse o nome dela também no país, no Brasil também, então a questão maior desse serviço é que era uma firma bem vista, era uma firma boa de trabalhar, coleguismo com a chefia. Aí quando foi em 86, começou aquela questão que aí já tinha nome, já tinha conhecimento do mercado na linha de fiações...tinha conhecimento do produto que eles fabricavam que era bom, então aí já começa aquela questão mais financeira, do abuso da mão de obra.”<sup>43</sup>*

*“...O salário era muito diferenciado do Reimassas no caso... Agora sobre as relações de funcionários eu acho que toda vida teve problema, agora outros falam: antigamente era melhor, não, o que era melhor porque o pessoal ganhava melhor, então tudo fica melhor na vida das pessoas, mas relação entre setor de trabalho com pessoas de seção diferente, turno diferente, eu acho que era pior do que hoje.”<sup>44</sup>*

<sup>42</sup> Entrevista gravada por mim com a funcionária Regina Aparecida Leal em 13/05/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na Daiwa desde 05/12/1978.

<sup>43</sup> Entrevista gravada por mim com o ex-funcionário Maxuel Duarte em 20/05/2007, na cidade de Uberlândia. Começou a trabalhar na Daiwa em 1977 e saiu em 1990.

<sup>44</sup> Entrevista gravada por mim com o funcionário Elcio de Freitas Costa em 21/05/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na Daiwa desde 04/03/1976.



Através das narrativas depreende-se que, com o tempo, as relações foram se transformando, tanto entre a diretoria e os funcionários, como entre os próprios funcionários. Para Regina e Maxuel, as relações de trabalho entre os colegas eram boas, mas, foram se perdendo com o tempo. A empresa no início, mostrava-se um lugar bom para se trabalhar, com relacionamento bom com a chefia, salário compatível, e que, assim como a união entre os trabalhadores, essa situação foi se desfazendo no decorrer dos anos.

Para Sr. Elcio, as relações entre os funcionários tinham muitos problemas, talvez não tão expressivos quando comparados com a atualidade, onde a falta de união entre os trabalhadores é o fato exemplar, entretanto eles existiam. O salário justificava a boa convivência com os colegas, pois a vida particular dos funcionários estava bem equilibrada, com as contas pagas e os alimentos com fartura em casa, ou seja, se a vida fora da fábrica vai bem, isso se reflete dentro da fábrica. Por outro lado, se o trabalhador está endividado, o salário é insatisfatório, mal dá para pagar os alimentos necessários à família, o funcionário trará todos os problemas consigo, e isso também refletirá nas relações que ele estabelece com os colegas e com a chefia.

As relações de trabalho na fábrica foram mudando gradativamente. O que foi relatado nas entrevistas, que era algo bom quando a empresa estava no início, com o tempo foi piorando. Um exemplo é o regime de trabalho, que foi se tornando muito autoritário. A empresa exercia controle rígido até na vida particular dos funcionários, os ‘espiões’ da empresa eram destinados a passar para a diretoria os “defeitos morais” particulares dos funcionários. Por exemplo:

**Regina:**...se eles soubesse que uma menina morava com alguém (sem casar), era demitido, a mulher quando noivava, tinha que sair, ela casava, ela não podia continuar trabalhando, se engravidasse também não podia continuar trabalhando, então ficava noiva você já tinha que dar aviso, marcou o casamento tinha que dar aviso, se engravidasse também, tinha que dar aviso, não podia trabalhar.

**Entrevistadora:** o que eles faziam com a pessoa?

**Regina:** Te mandava embora, te demitia, sabe.

**Entrevistadora:** e falavam que era por qual motivo?

**Regina:** Não sei, eles não falavam que era esse motivo não, até que um dia uma funcionária que não era casada, ela morava junto, ela veio acho que do Tocantins, Pará, eu não sei, trabalhava na segunda turma. Aí ela engravidou e eles descobriram que ela morava junto, aí eles demitiram ela, aí ela foi ao Ministério da Justiça, no Ministério do Trabalho e denunciou a firma. A partir



*daí melhorou, só que hoje eles não aceitam né a gente falar que aconteceu isso não, eles falam que isso nunca existiu, mas existiu e muito.*"<sup>45</sup>

Nesse período os códigos morais que circulavam na sociedade, fora da fábrica, também eram aplicados dentro dela. Por ser uma empresa japonesa e, nesse período, a diretoria era toda de homens japoneses, as atitudes eram muito machistas em relação às mulheres. Na atualidade, a Daiwa possui uma postura machista, mas, não é tão intensa como neste período dos anos 70 e 80 ao qual Regina está se referindo. Hoje, por exemplo, as mulheres não podem exercer cargos de chefia, somente os homens, elas podem ser casadas, terem filhos, etc., mas alguns serviços, que os homens executam, não podem ser feitos pelas mulheres, simplesmente pelo fato de serem mulheres.

Não era somente o regime autoritário que chateava os funcionários nesse período. Algumas condições básicas também não eram fornecidas, como por exemplo, o restaurante. Os funcionários tinham que levar marmita e esquentar em banho-maria. Segundo Regina, *"tinha dia que você chegava lá e aquela comida tava cheia de água misturada com bizzorro"*<sup>46</sup>. Também não havia transporte para os funcionários de todas as seções, somente Laboratório e Administração, o uniforme usado pelos funcionários era descontado em folha de pagamento e não era fornecido nenhum equipamento de segurança para o trabalho.

Estes fatores, juntamente com a forma repressiva com que a diretoria tratava os funcionários, começaram a gerar descontentamento entre eles, onde os mesmos começaram a fazer grupos e a se reunirem na casa de um, na casa de outro, no salão paroquial da Igreja Católica do Industrial, para discutir sobre as condições de trabalho dentro da empresa.

Essas reuniões eram escondidas, feitas nos finais de semana, geralmente no domingo depois do almoço, discutindo as questões que estavam acontecendo dentro da fábrica na época como: trabalhar sábado, domingo e feriado; ser obrigado a fazer horas extras nos dias de folga; dobrar o horário à noite sem dormir e sem ir pra casa, entre outros. Esses eram assuntos discutidos nestas reuniões, segundo relato de Maxuel Duarte.

---

<sup>45</sup> Trecho da entrevista realizada com Regina Aparecida Leal em 13/05/2007, na cidade de Uberlândia.

<sup>46</sup> Idem, Idem.

Como não tinha nenhum órgão que representasse os trabalhadores de fiação e Tecelagem nos anos 70 e 80, os funcionários não tinham para quem apelar, para reclamar sobre as condições a que os trabalhadores estavam submetidos. Nessas reuniões também era discutido a possibilidade de se fundar uma Associação.

Conta Maxuel Duarte, que a primeira reunião que ele participou foi em um domingo do ano de 1983. Na segunda-feira a diretoria ficou sabendo, através dos ‘espões’ da fábrica (que ninguém sabia quem era), que ele estava participando de tal reunião. Perguntaram a ele sobre o que eles estavam conversando e o por que. Ele não respondeu e então a diretoria “resolveu dar mais uma chance”, em troca de que ele não participasse mais das reuniões. E demitiram o restante do pessoal que estava na reunião do domingo.

As reuniões começaram então a ser feitas dentro da própria fábrica, num depósito de caixas de papelão que fica no fundo do pátio da empresa, no horário de refeição dos funcionários. Inicialmente nas reuniões ia um grupo muito pequeno, depois tiveram que dividir as reuniões, para que não levantasse suspeita.

Como os outros funcionários que iniciaram as reuniões haviam sido demitidos, Maxuel ficou sendo líder, o que deu origem à Associação. Segundo Regina Aparecida Leal a fundação da Associação se deu da seguinte forma:

*“ O pessoal tava insatisfeito com o tratamento que tava tendo, né? Por parte dos encarregados, da diretoria, dos chefes em geral. Os funcionários começou a fazer grupo, tudo escondido, sabe? Tinha o chefe que era o Maxuel, que ele era da elétrica, e então ele era o nosso líder porque ele entendia bem de leis trabalhista, era assim, bem revolucionário né? Ele começou a fazer a cabeça do pessoal... Todo mundo que eles descobriram que tava participando das reuniões foi demitido, foi demissão assim, de dez por dia sabe? Aí o Maxuel continuou fazendo, acho que a intenção deles era inibir o pessoal, sabe? Porque o pessoal tava insatisfeito com muita coisa, e aquela demissão que teve, em vez de amedrontar o pessoal, deu foi força, aí o pessoal revoltou mesmo, ficou. Aí nós fundamos a Associação.”<sup>47</sup>*

Em 1984 a Associação dos Tecelões de Uberlândia foi criada. Neste período, para se fundar uma Associação era necessário uma Assembléia e publicar sua pauta em jornal de Minas Gerais, com dia, hora e local da mesma. Segundo Maxuel, isso tudo foi feito, entretanto, ele publicou no jornal de Belo Horizonte:

---

<sup>47</sup> Idem, Idem.



*“...que iria acontecer no antigo Cine Uberlândia Clube, uma Assembléia dos tecelões que estavam querendo fazer uma Associação. Porque se publicássemos no Correio de Uberlândia, nos outros jornais locais, eles impediam, não deixaria acontecer. Então como foi pro Estado de Minas Gerais, ele foi publicado lá em Belo Horizonte, eles só mandaram o recorte e a papelada pra gente, da Federação. Quando eles acordaram a Associação já tava feita, não tinha como desfazer, porque já teve reunião, teve o número de participantes e eles não tava com o espião deles lá.”<sup>48</sup>*

Depois de ser oficializada a Associação, a Diretoria demitiu Maxuel, pois naquela época quem era membro da Associação não tinha estabilidade. Entretanto, em 1984 era o mandato do Presidente João Batista de Figueiredo, foi estabelecida a estabilidade para membros de Associação na sexta-feira, e a Daiwa havia demitido Maxuel no sábado. Depois de três anos e oito meses fora da empresa, mas continuando como presidente da Associação, Maxuel voltou a trabalhar na Daiwa (em 1988), após perder duas audiências em Uberlândia, mas ganhou a de Belo Horizonte, dando-lhe o direito à estabilidade como presidente da Associação.

A fundação da Associação contou com um golpe de sorte, entretanto, as condições de trabalho continuaram ruins, bem como o relacionamento da chefia com os funcionários, tanto que, em 1984, logo após a fundação da Associação, foi feita a primeira greve dos trabalhadores da Daiwa, que durou cerca de quatro dias. Os trabalhadores conseguiram, com esta paralisação, transporte para todos os trabalhadores, restaurante e um aumento salarial não muito expressivo.

Em 1988 emergiu a segunda greve, tendo como reivindicação principal o aumento salarial, pois, na época, eles tinham abaixado o piso salarial e, enquanto os funcionários pediam 126% de reajuste mais outros benefícios, como uniforme gratuito (por exemplo), a empresa só oferecia 85,98% mais a URP.<sup>49</sup>

Entretanto neste período, o Ministro do Trabalho era Dílson Funaro, e segundo Maxuel,

*“ele tava na briga de o país estar em recessão, e o máximo que tinha que dar pro pessoal era, 1% de aumento. Eu sei que dessa vez nós ganhamos, na época*

<sup>48</sup> Entrevista gravada por mim com o ex-funcionário Maxuel Duarte em 20/05/2007, na cidade de Uberlândia. Começou a trabalhar na Daiwa em 1977 e saiu em 1990.

<sup>49</sup> Jornal: *Primeira Hora*. Uberlândia, 27 de maio de 1988, ano VII, nº. 1.729. Caderno 19, p. 05.



*do Dílson Funaro, deram 1% e nós conseguimos ter 9% com a paralisação fora os outros ganhos, que era alimentação mais o piso.”<sup>50</sup>*

A greve durou cerca de treze dias<sup>51</sup>, mas trouxe prejuízos enormes para a empresa. A paralisação foi iniciada dia 25 de maio de 1988, às 22:00, pela terceira turma, quando apenas 19 dos 76 funcionários que teriam que iniciar o expediente entraram para trabalhar. No turno da manhã, que iniciava às cinco horas, dos 99 funcionários, apenas 34 entraram e no turno da tarde, dos 98 funcionários, entraram 30, além dos do horário comercial que de 123 funcionários, 25 entraram para trabalhar.<sup>52</sup> Assim, a produção da fábrica caiu cerca 70%, fazendo com a empresa passasse as negociações para a Justiça Trabalhista, ficando a decisão por conta do Tribunal Regional do Trabalho em Belo Horizonte.

Nesta greve os trabalhadores estavam irredutíveis no pedido de aumento salarial e a empresa alegava não poder oferecer mais. No quarto dia de greve, a empresa demitiu sumariamente os 240 funcionários que aderiram ao movimento grevista e até o nono dia de greve ainda não tinham chegado a um acordo<sup>53</sup>, quando o Presidente da Federação dos Trabalhadores da Indústria Têxtil de Minas Gerais, Aprígio Guimarães, veio de Belo Horizonte, atendendo apelo do Tribunal Regional do Trabalho, para negociar em nome dos trabalhadores, juntamente com a Associação dos Tecelões de Uberlândia.<sup>54</sup>

Com a presença do Presidente da Federação, Aprígio Guimarães, a empresa propôs um reajuste salarial de 9% além de benefícios como a alimentação e uniforme gratuito, aumento do piso salarial e prêmio por função. Também foi acordado que os grevistas teriam estabilidade por noventa dias e os dias da paralisação seriam repostos nos finais de semana. Porém, além dos ganhos materiais que foram conseguidos com greve de 1988, houve também um ganho na forma como diretoria e chefia se relacionavam com os funcionários:

---

<sup>50</sup> Trecho da entrevista gravada por mim com o ex-funcionário Maxuel Duarte em 20/05/2007, na cidade de Uberlândia. Começou a trabalhar na Daiwa em 1977 e saiu em 1990.

<sup>51</sup> Eu não tenho a informação precisa de quantos dias durou a paralisação de 1988, pois, os entrevistados que vivenciaram este período não se lembram, e o jornal que cobriu as notícias da paralisação (*Primeira Hora*) só editou as informações do terceiro, quarto e nono dia de paralisação.

<sup>52</sup> Jornal: *Primeira Hora*. Uberlândia, 27 de maio de 1988, ano VII, nº. 1.729. Caderno 19, p. 05.

<sup>53</sup> Jornal: *Primeira Hora*. Uberlândia, 28 de maio de 1988, ano VII, nº. 1.730. Caderno 19, p. 01

<sup>54</sup> Jornal: *Primeira Hora*. Uberlândia, 02 de junho de 1988, ano VII, nº. 1.732. Caderno 19, p. 01.

*“A Associação, na época teve uma força melhor né? Porque daí eles ficaram, desse período aí eles começaram a respeitar o funcionário, e também a Associação.” (Maxuel)<sup>55</sup>*

*“Nessa greve nós ganhamos um aumento salarial, que eu não lembro de quanto foi, nós não ganhamos muita coisa não, mas nós ganhamos, assim, uma força moral, sabe? Eles viram que eles tinham que respeitar mais os funcionários, que os funcionários tava insatisfeito com a maneira de ser tratado dentro da fábrica né? Então, eles perceberam que tinha que mudar a maneira de tratar os funcionários, então a melhor coisa dessa greve aí foi isso, a gente ganhou uma força moral dentro da empresa.” (Regina)<sup>56</sup>*

As relações entre os trabalhadores nesse período eram de muita união, como pode ser observado na quantidade de funcionários que aderiram à greve acima mencionado. Talvez o trabalhador tivesse medo de perder o emprego, mas, mesmo assim, ficava do lado de fora para dar apoio aos que estavam participando do movimento.

As relações entre os trabalhadores e a chefia mudaram muito com o passar do tempo, diversas modificações ocorreram resultando em formas diferentes de relacionamento travados dentro da fábrica. Muitas mudanças ocorreram, como por exemplo, a substituição gradativa da diretoria japonesa para as mãos dos brasileiros. As reestruturações produtivas, tanto no maquinário quanto no controle de pessoal, contribuíram para dar uma nova cara às relações de funcionário/funcionário, funcionário/máquina, funcionário/chefia, funcionário dentro e funcionário fora da fábrica e assim por diante.

Será impossível identificar as diferentes faces em que as relações estabelecidas através da fábrica foram se transformando nestes 32 anos de Daiwa. Até porque as pessoas que acompanharam as diversas mudanças neste tempo são hoje em pequeno número. Os funcionários que estão entrando atualmente não conhecem nada do passado da Daiwa, que dirá das relações entre os funcionários no passado. Aliás, ultimamente a rotatividade tem sido tão grande, que nem dá tempo para o funcionário estabelecer qualquer relação com outros.

A forma de a empresa lidar com a vida particular do funcionário também teve que se reestruturar, fazendo com que se configurasse num novo tipo de relação

---

<sup>55</sup> Trecho da entrevista gravada por mim com o ex-funcionário Maxuel Duarte em 20/05/2007, na cidade de Uberlândia. Começou a trabalhar na Daiwa em 1977 e saiu em 1990.

<sup>56</sup> Trecho da entrevista realizada com Regina Aparecida Leal em 13/05/2007, na cidade de Uberlândia.



estabelecida dentro da fábrica, que podemos chamar de relação familiar, o que será analisado no capítulo três desta monografia. O que vale dizer é que as relações estabelecidas dentro da fábrica na atualidade são muito diferentes das existentes vinte ou trinta anos atrás. E é isto que abordarei no próximo item, as relações atuais e a maneira como a empresa lida com o novo perfil de funcionário que ultimamente ela tem admitido.

## **2.2 - A IMPLANTAÇÃO DA JORNADA ININTERRUPTA E A RESISTÊNCIA DO TRABALHADOR**

No item anterior foram abordados às reivindicações dos trabalhadores e as formas como eles se associam em prol de alguma causa. Os movimentos surgem quando há reivindicações e insatisfações coletivas em função do que está estabelecido e, para que esse movimento aconteça, é necessário, além de partilhar as insatisfações, ter união entre os membros para que se ganhe força no que se quer reivindicar.

Atualmente a empresa Daiwa enfrenta uma enorme insatisfação dos funcionários e vários motivos colaboram para justificar esse fator. O primeiro deles é o piso salarial que a empresa paga atualmente, que é de R\$ 413,15 (valor bruto). O valor líquido acaba sendo de aproximadamente R\$ 350,00. A empresa emprega, na maioria, pais de família, que ocupa a posição de mantenedores da casa, tendo que pagar água, energia, aluguel, além de ter que comprar alimentos, uma vez que a cesta básica fornecida pela empresa não contém todos os itens necessários para a despesa doméstica, entre outras coisas que um chefe de lar tem que prover, como por exemplo, remédios, material escolar para os filhos, vestuário, etc. Diante disso, chegamos à conclusão que o salário pago pela empresa mal dá para a subsistência de uma família.

Um segundo motivo é o processo de produção da fábrica. Pelo motivo do maquinário ser muito antigo, o processo é basicamente manual, fazendo com que o modo de trabalho se torne muito pesado, onde, em alguns lugares, tanto homem quanto mulher empurra latões de 50 kilos por aproximadamente cem metros. Esse fator para quem nunca trabalhou em indústria, que tem que cumprir metas nas máquinas e não está acostumado com trabalho pesado, é um dos motivos de muitos pedidos de demissão logo após poucos meses da contratação.

Outro motivo, e o alvo de maiores reclamações, é que a empresa, desde setembro de 2005, funciona 24 horas por dia, inclusive domingos e feriados, e para funcioná-la desta forma foi necessário implantar a jornada ininterrupta, sob o sistema de folgas 5X1, onde o funcionário trabalha cinco dias e folga um<sup>57</sup>, inclusive os domingos e feriados. Assim o trabalhador fica distante do convívio familiar nos finais de semana e, para os trabalhadores que são pais e mães e têm filhos na escola, esse é o ponto de maior reclamação, uma vez que os únicos dias que os filhos estão em casa é o sábado e domingo e, nos mesmos, os funcionários da produção da Daiwa estão trabalhando.

A implantação da jornada ininterrupta trouxe uma reviravolta dentro da fábrica, causando um número enorme de faltas, além de alta rotatividade dos funcionários. Tal fato pode ser demonstrado na tabela a seguir:

<b>Absenteísmo</b>		<b>TOTAL</b>	<b>Auxílio</b>	<b>Faltas Não</b>	<b>Atestado</b>
<b>Período</b>	<b>Nr.de meses</b>	<b>Dias de faltas</b>	<b>Doença</b>	<b>Justificadas</b>	<b>Médico</b>
Jan a Agosto de 2005	8	807	528	12	267
Set/2005 a Mar/2006	7	1722	1152	67	503
Total.....	15	2529	1680	79	770
<b>Absenteísmo (%)</b>					
		<b>TOTAL</b>	<b>Auxílio</b>	<b>Faltas Não</b>	<b>Atestado</b>
<b>Período</b>	<b>Nr.de meses</b>	<b>Dias de faltas</b>	<b>Doença</b>	<b>Justificadas</b>	<b>Médico</b>
Diferença entre os períodos	-1	915	624	55	236
Diferença em (%)	-12,50%	113,38%	118,18%	458,33%	88,39%

FONTE: Arquivo do Banco de dados do Computador da Empresa. (Serviço Social).

Na tabela acima podemos verificar que, de janeiro a agosto de 2005, o número de faltas (somando faltas por auxílio doença, não justificadas e com atestado médico) eram de 807 dias. Em setembro de 2005 ocorreu a implantação da jornada 5X1, onde podemos observar pela tabela que, de setembro de 2005 a março de 2006, um mês a menos, quando comparado ao período acima apresentado, o número de faltas aumentou 113,38%.

<sup>57</sup> Para melhor entender este sistema ver escala de folgas no item 3 do anexo, pág: 89.



Até julho/agosto de 2005 a fábrica funcionava de segunda-feira a sábado, e parava aos domingos, quando todos ficavam de folga. Esse sistema de folgas é denominado 6X1, onde o trabalhador trabalha seis dias diretos e folga um. Em setembro de 2005 foi votado em Assembléia a mudança de folgas, pois quando a empresa parava aos domingos, na segunda-feira gastava-se muito tempo para ligá-la, já que o processo de ligação das 36 máquinas do filatório BD é totalmente manual, perdendo cerca de três horas de produção, além de uma grande demanda de funcionários em hora-extra para ligarem as máquinas.

Para implantação da jornada ininterrupta, a empresa fez uma campanha de explicações para os funcionários dizendo porquê ela era necessária naquele momento. A justificativa da empresa era de que a Daiwa não conseguia competir no mercado com a quantidade de produção da empresa em 2005, sendo assim, era preciso aumentar o máximo possível a produção da fábrica.

Para que a jornada ininterrupta fosse aprovada em Assembléia, a empresa ofereceu uma premiação de 1.050 reais para cada funcionário que estivesse inserido na jornada ininterrupta. Essa premiação foi dividida em três parcelas de 150 reais, logo a aprovação do sistema 5X1. Depois de um ano da implantação desse sistema, os funcionários receberiam mais três parcelas de 200 reais, totalizando a premiação de 1.050 reais acordada.

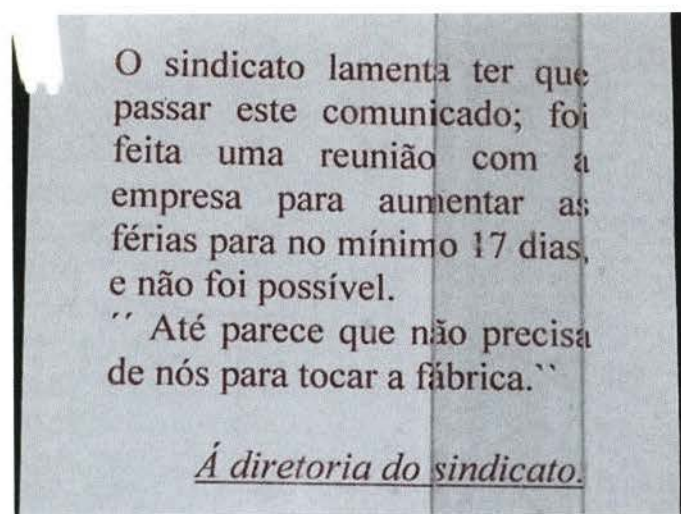
O sistema 5X1 foi aprovado por dois anos, com um acordo com o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Fiação e Tecelagem de Uberlândia. Após passar este período de dois anos, a empresa teria que fazer uma nova votação em Assembléia com os trabalhadores, ou voltaria ao sistema de folgas 6X1, ou seja, a folga para os funcionários nos domingos e, conseqüentemente, a parada da fábrica.

O sentimento de insatisfação com a jornada ininterrupta foi crescendo subitamente dentro da fábrica, resultando em muitos pedidos de demissões, pois com a aprovação da jornada ininterrupta ocorreram várias mudanças em relação aos direitos dos funcionários na empresa.

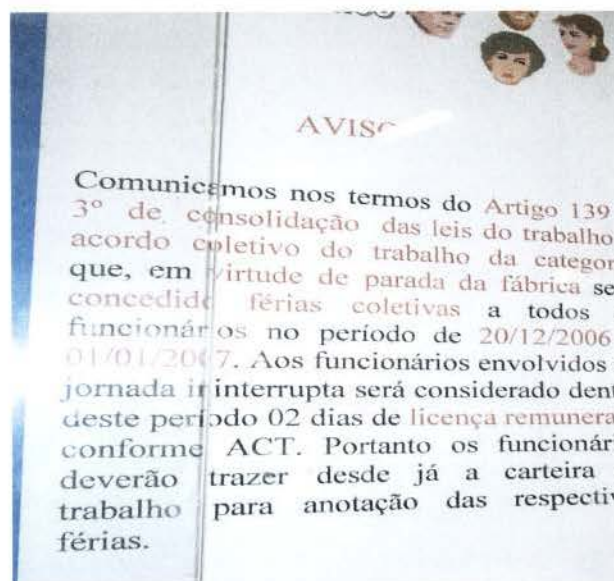
Depois da implantação do sistema 5X1, as férias individuais dos funcionários se tornaram férias coletivas, divididas conforme a vontade e o controle de vendas da empresa. Sendo assim, o funcionário nunca sabe quando será concedida as férias a que

tem direito, nem sabe quantos dias serão. Costumava ser duas vezes no ano, de forma coletiva, ou seja, férias para todos os funcionários, sendo estas nos meses de julho e dezembro. Entretanto, em 2006 a empresa não deu férias em julho, e em dezembro concedeu apenas dez dias, ficando devendo vinte dias de férias para os funcionários.

O sindicato que representa os trabalhadores tentou negociar mais dias de férias em dezembro de 2006, mas a empresa não cedeu, como pode ser demonstrado nos avisos a seguir:



**Aviso por parte do sindicato, fixado no mural do restaurante, na área destinada às comunicações do Sindicato/funcionários<sup>58</sup>.**



**Aviso por parte do empresa, fixado no mural do restaurante, na área destinada às comunicações da empresa/funcionários.<sup>59</sup>**

<sup>58</sup> No restaurante, na área da lanchonete, tem um mural destinado aos avisos do Sindicato, Recursos Humanos, CIPA, Serviço Social e Comissão de Esportes. Cada um destes departamentos tem seu espaço neste mural para se comunicarem com os funcionários. Fotografia tirada no dia 15/12/2006.

<sup>59</sup> Idem, Idem.



Como podemos observar através dos avisos acima mencionados, as relações entre o Sindicato, que representa os trabalhadores, e a diretoria da empresa são bastante complicadas. Depreende-se que a empresa não se interessa pelo que beneficia o empregado, somente se importa com os lucros e ganho de produtividade. No aviso não são mencionados os motivos que levaram a diretoria decidir conceder férias coletivas, a empresa diz somente que será em virtude de parada da fábrica. Assim os funcionários nunca sabem quando e porque serão concedidas férias coletivas.

No ano de 2007, por exemplo, não tivemos férias durante o ano, nem coletivas de julho, nem de dezembro e a empresa está concedendo férias normais (30 dias, ou saldo de dias disponível de acordo com cada funcionário) somente aos funcionários que terão férias vencidas pela segunda vez. Ou seja, mesmo o funcionário tendo direito a trinta dias de férias durante o ano, ele só poderá tirar as mesmas a que tem direito quando vencer mais trinta dias, isto porque a legislação trabalhista não permite que a empresa deixe vencer duas férias do mesmo funcionário.

Esse exemplo das férias é apenas um dos inúmeros fatores que deixam os funcionários insatisfeitos. Conforme já mencionado, além do salário baixo, ter que trabalhar aos domingos, não poder programar as férias, entre outros, são itens que justificam a alta rotatividade que existe atualmente na empresa.

Essas mudanças na forma de administrar os próprios direitos dos funcionários aconteceram muito rapidamente. Quando eu entrei na Daiwa, em 2002, sentia uma satisfação maior por parte dos funcionários com relação à empresa, as férias eram marcadas assim que venciam e tirávamos os trinta dias a que tínhamos direito, folgávamos todos os domingos e, pelo menos o que eu sentia, é que tínhamos uma relação mais harmônica entre os funcionários. Dentro desses cinco anos que eu acompanho as relações dentro da fábrica, percebo que atualmente a empresa presencia um verdadeiro “caos” de insatisfação dos trabalhadores e o fator que mais agravou para que culminasse na situação atual, pelo que pude observar, foi a implantação da jornada 5X1.

O descontentamento, e a perspectiva de futuro duvidoso para fábrica, é o sentimento geral dos trabalhadores. Isto pode ser observado nos trechos a seguir:



*“...a revolta do funcionário mais é assim, porque antes deles implantar o 5X1, eles sempre falava né? Que se não implantar o 5X1 a fábrica vai fechar, porque não tá concorrendo com as outras fábricas, pra melhorar e coisa e tal, implantou o 5X1, e eles fala que não melhorou nada, né? Então, eles prometeram também a dar, a parar a fábrica né, primeiro de maio, sexta-feira santa, primeiro de maio, natal e ano novo, isso aí eles prometeram, na, quando foi a votação, do 5X1 eles prometeram isso aí, ce lembra né? Pois é, então eles prometeram isso aí, só que eles não deram, eles tão dando nas férias, solta quinze dias de férias e dá mais dois dias, mais três dias, mais quatro dias, e isso os funcionário não quer, eles quer parar no dia certo, eles quer parar na sexta-feira da paixão, eles quer parar no dia do trabalho, ano novo e natal. A gente não tem mais condição de programar nada, né? Então a revolta maior dos funcionário agora é isso, você sabe que tá difícil né? O emprego agora tá difícil, o mercado de trabalho tá difícil, mas a revolta maior dos funcionário é essa, o que aconteceu, eles perderam a vida social né? Trabalhando, os parente tá tudo trabalhando, não tem como fazer uma viagem e não pode fazer programação com as férias. Você não sabe quando você vai sair de férias, mais, você não tem controle de nada.”<sup>60</sup>*

*“...eu já tenho aquele receio do que o povo falava mais antes, de um dia fechar, eu acho que chega ao ponto disso sim, porque quando pôs o 5X1 falou que tinha que colocar o 5X1 porque senão tinha que fechar, isso a própria diretoria deixou claro né? Então quer dizer, da forma que eles tão agindo com o pessoal, ta aí essas demissões, vem e chega a votação aí novamente do 5X1, então, a forma que eu acho que tá agindo é uma forma que desabona com uma boa votação, acredito que sim, e se não tiver uma boa votação, então é o mais certo, pode complicar a empresa. Se realmente há essa necessidade tão grande de 5X1, seria mais quatro domingos trabalhados, que seria uma média de 94 toneladas a mais por mês, que eu acho que pode ser uma reação negativa da forma que eles tão levando, porque a gente tá sempre conversando com o pessoal, vendo que eles estão insatisfeitos, e não é só o funcionário que tá insatisfeito, é pessoas de cargo próximo, bem dizer eles mesmos, então quer dizer, eles não tão enxergando nem próximo os pés deles, tem pessoas que tá próximo a eles, tem dúvida, tá contrariado, então como que eles vão caminhar? Que se eles chegar ao ponto de perder o trabalhador e as pessoas que já tão próximo, não tá satisfeito, então nós podemos esperar alguma coisa negativa. Agora eu estou falando, não é que eu queira isso, eu queria que a empresa realmente caminhasse, multiplicando, o que ela já foi, mas eu acho muito difícil voltar pelo menos o que foi. O que foi eu acho que não consegue, porque quando eles falam em dificuldade, fala em corte, já diminuiu o diretor em grandes valores, diminuiu o estoque, falar pelo consumo de dinheiro muito alto né? E funcionário mesmo, certo valor mais alto um pouco foi demitido, chega no fim, fala que tá em dificuldade ainda? Então se fala da boca pra fora é uma coisa, mas se for verdadeiro, se ainda enfrenta dificuldade com tudo isso que foi feito até agora, então a impressão não é boa pra empresa, né?”<sup>61</sup>*

*“...com o tempo que eu tô trabalhando aqui eu sinto muito afastada do convívio dos meus filhos e do meu marido, porque cê vai ficando muito, muito preso aqui dentro. Você se afasta das pessoas, você não tem convívio com a família mais, e fica difícil, fica, pra gente que tem filho hoje é muito mais difícil, é muito*

<sup>60</sup> Entrevista gravada por mim com a funcionária Regina Aparecida Leal em 13/05/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na Daiwa desde 05/12/1978.

<sup>61</sup> Entrevista gravada por mim com o funcionário Elcio de Freitas Costa em 21/05/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na Daiwa desde 04/03/1976.



*complicado, judia demais de você, porque você não é só a funcionária da empresa, você é a dona de casa, você é esposa, você é tudo ao mesmo tempo, e tá assim, sobrecarregando a minha vida. Eu penso em futuramente não ficar aqui na Daiwa. Eu acho que se a Daiwa continuar da forma que tá, a diretoria pensando da forma que eles tão pensando, eu não daria três anos, porque ela trabalhava com duas linhas, hoje ela tem só uma linha, reclamação são as que mais têm. Então se eles não melhorarem a qualidade, o estímulo ao funcionário, procurar ter um relacionamento melhor com os funcionários dentro da empresa, ela vai fechar. Eu não tenho muita perspectiva pra ela não, acho que precisa de muita gente desempenhando, não é só o funcionário porque o funcionário ele não vai fazer sozinho, tem que fazer lá em cima pra chegar em baixo pra poder começar a melhorar, vai ficando cada vez mais difícil.”<sup>62</sup>*

*“...eu acho que tá pra melhorar, né? Pelo que eu tô prevendo, tá pra melhorar, acho que eles não iam fazer uma coisa pra afundar, né? Tudo que eles tão fazendo aí, acho que eles tão fazendo pra ver se melhora né? Não é verdade? A expectativa é que melhora.”<sup>63</sup>*

Através das opiniões dos entrevistados é possível perceber que, na visão dos funcionários, o fim da fábrica parece próximo. As relações de trabalho no início da fábrica eram consideradas boas e gradativamente (conforme analisado anteriormente) foram se transformando e adquirindo nova face e novas características, como exploração, superioridade, entre outras.

A revolta dos trabalhadores com as relações travadas com a diretoria, bem como as decisões frente aos funcionários, estourou numa paralisação ocorrida em 1º de maio de 2007. Esta paralisação foi sem a participação do Sindicato, emergiu dos trabalhadores pela revolta com as condições atuais da fábrica a que estão sendo submetidos.

A paralisação de 1º de maio de 2007 foi organizada pela primeira turma. Pela minha observação, posso afirmar que, no geral, todos sabiam que o primeiro turno estava com intenções de parar no dia do trabalhador, entretanto, a maioria (eu mesma, por exemplo), não acreditava que eles fariam a paralisação, marcada para iniciar às

---

<sup>62</sup> Entrevista gravada por mim com a funcionária Maria Vilma dos Santos Gouveia em 23/08/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na Daiwa desde 10/10/2003.

<sup>63</sup> Entrevista gravada por mim com o funcionário Antônio Carlos Sobrinho em 23/08/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na Daiwa desde 03/06/2004.

11:00 da manhã do dia 1º de maio, quando não teria ninguém da diretoria na fábrica, uma vez que, por ser feriado, o turno comercial não trabalha.<sup>64</sup>

O motivo maior da paralisação foi o não cumprimento do acordo feito no contrato da jornada ininterrupta, onde os funcionários trabalhariam os feriados, exceto 1º de maio, sexta-feira da paixão, natal e 1ª de janeiro. Entretanto a empresa não cumpriu com o acordado, e nem avisou os funcionários quando seriam repostos os dias dos feriados de sexta-feira da paixão e dia do trabalhador, considerados direitos dos funcionários. O feriado do dia do trabalhador foi o fator culminante na paralisação, entretanto, a revolta foi por uma série de fatores que vinham se juntando com o passar do tempo, principalmente depois do 5X1.

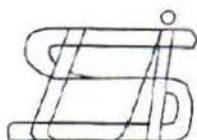
No dia 30 de abril de 2007, o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fiação e Tecelagem de Uberlândia, distribuiu para todos os funcionários da Daiwa o seguinte folheto<sup>65</sup>:

---

<sup>64</sup> Somente os funcionários da 1ª turma, 2ª e 3ª turma estão inseridos na jornada ininterrupta. O turno comercial, que compreende administração, diretoria e equipe de manutenção, trabalham de segunda –feira a sábado e folgam os domingos e feriados.

<sup>65</sup> Por ser funcionária da empresa, também recebi este folheto, onde através do scanner pude colocar a imagem nesta monografia.





Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fiação  
e Tecelagem de Uberlândia

R. Pedro Ivo, 585 – B. N. S. das Graças – Cep. 38405-372 – Uberlândia – MG

Informativo abril – 2007.

**NADA**

### **Reunião do Acordo Coletivo**

A reunião do dia 25 de abril de 2.007 realizada entre os Diretores do Sindicato e os Diretores da Daiwa do Brasil Têxtil Ltda. decepcionou a todos os trabalhadores da empresa. A Daiwa do Brasil Têxtil Ltda informou que não pretende atender a nenhuma das reivindicações dos trabalhadores. Quanto ao índice para o reajuste salarial disseram que aguardarão o índice da inflação oficial.

### **editorial**

É lamentável verificar que a dedicação empenhada dos trabalhadores nos últimos anos não faz diferença nenhuma para a Daiwa do Brasil Têxtil Ltda., a implantação da jornada ininterrupta é um exemplo de comprometimento dos trabalhadores, abrir mão do convívio familiar e social para ajudar a empresa ter competitividade no mercado têxtil mundial e brasileiro, e, agora, eles querem nos escravizar, chega a ser uma afronta à dignidade dos trabalhadores a rejeição a todas as reivindicações dos trabalhadores.

### **Trabalhadores querem parar!**

Se não bastassem as perdas salariais dos últimos anos, os reajustes da energia elétrica, água, comida além de tantas outras, tornará impossível ao trabalhador da Daiwa do Brasil Têxtil Ltda., manter os compromissos básicos de sua sobrevivência e de sua família, por isso, muitos trabalhadores falam em operação tartaruga, paralisação e greve. Você fala em que?

**FIQUE ATENTO – A QUALQUER MOMENTO CONVOCAREMOS A ASSEMBLÉIA DE GREVE – INDEPENDENTE DA ASSEMBLÉIA, A QUALQUER MOMENTO INICIAREMOS A OPERAÇÃO PADRÃO (TARTARUGA) OU PARALISAÇÃO RELÂMPAGO.**

**SE VOCÊ PARTICIPAR O REAJUSTE NÃO VAI FALTAR!**

<sup>66</sup> Informativo do Sindicato, distribuído aos funcionários de todas as turmas dia 30/04/2007.

No dia primeiro de maio de 2007, dia do trabalhador, às 11:00 da manhã, dos 83 funcionários presentes na primeira turma, 39 paralisaram suas atividades, ficando na área de descanso. Quando o chefe geral de turno se deu conta, os funcionários já estavam fora da fábrica e imediatamente, foi acionada a diretoria da fábrica e a presidência do sindicato para negociação com os trabalhadores.

Esta paralisação causou um impacto grande na chefia da empresa, uma vez que, conforme já mencionado, a maioria das pessoas ouviam rumores de que haveria a paralisação, porém, quase ninguém acreditava que ela aconteceria de fato. O fator negativo deste movimento, foi o fato de ter sido de forma desorganizada e sem amparo do sindicato. Quando falo que foi de forma desorganizada, me refiro ao fato de que não tinha nenhum membro participante da paralisação que respondesse em nome do movimento ou explicasse o porquê do ocorrido, o que eles estavam reivindicando, enfim, questões básicas a serem negociadas quando ocorre um movimento de manifestação e paralisação.

O sindicato não respondeu pelos funcionários. Assim, não tinha como negociar nada com a empresa, ou seja, que a empresa cumprisse o acordado na negociação do 5X1, e aprovasse melhorias de condições dentro da jornada ininterrupta. Diante desses fatores, o que podemos perceber é que a paralisação de 1º de maio de 2007 ocorreu como uma manifestação dos funcionários mostrando a insatisfação pelas decisões tomadas pela administração da fábrica, em relação aos feriados, férias, folgas, etc.

Quando o segundo turno chegou, às 13:30, os funcionários do primeiro turno ainda estavam paralisados. Os membros da chefia da fábrica já estavam na mesma e não deixaram nenhum funcionário do segundo turno se comunicar com os “grevistas” do primeiro turno. Eles levaram todos os funcionários para uma sala de palestras e pediram que o segundo turno não fizesse aquilo, pois as consequências seriam enérgicas.

A reunião que eles fizeram conosco<sup>67</sup> não nos comoveu muito, pois, dentro dos banheiros, ficou combinado, com os funcionários da primeira turma, que o segundo turno iria parar às 20:00 até 22:00, horário que o terceiro turno iria chegar.

---

<sup>67</sup> Quando relato em primeira pessoa é pelo fato de estar trabalhando no dia do ocorrido na 2ª turma.



Não sei como, os membros da diretoria ficaram sabendo que a intenção da segunda turma era parar o trabalho às 20:00. Quando foi 19:00 começaram a chegar todos os membros da chefia, que ficavam fazendo rondas pela fábrica, desmanchando qualquer “rodinha” de conversas ou movimentações suspeitas. Conclusão: no segundo turno ninguém paralisou. Quando o terceiro turno chegou, a diretoria também fez reunião com os trabalhadores, mas, mesmo assim, dos 68 funcionários que estavam presentes no dia, 35 paralisaram das 22:00 até 23:15.

No outro dia, foram demitidas cerca de 20 pessoas da primeira turma que participaram da paralisação no dia anterior. Da segunda turma, não foi demitido ninguém, e da terceira turma, foram demitidos cerca de 20 pessoas no outro dia. Entretanto, houve a promessa dos chefes gerais de turno, de que todos os trabalhadores que participaram da paralisação seriam demitidos, fato que ocorreu de maio até novembro de 2007, sendo que, dos funcionários que participaram da manifestação acima mencionada, os que ainda estão trabalhando para a empresa são aqueles que possuem estabilidade, como membros de CIPA ou do sindicato.

Embora tenha sido por pouco tempo, a paralisação de 1º de maio trouxe um respeito maior para o trabalhador, além de agilizar as negociações relativas ao reajuste salarial referente 2006/2007, que andava a passos lentos até aquele período.

Quanto ao novo contrato da jornada de trabalho do 5X1, uma vez que o primeiro contrato só valeria por dois anos, em setembro de 2007 começaram as negociações, só que desta vez a Daiwa quer implantar a jornada ininterrupta de forma definitiva. Assim como o primeiro contrato, a empresa está oferecendo dinheiro aos funcionários para aprovarem a jornada, entretanto, até meados de janeiro de 2008, ocorreram três Assembléias de votação. Em cada assembléia a empresa oferece cerca de 200 reais a mais que a oferta anterior, mas, mesmo assim, a apuração dos votos tem sido sempre com resposta negativa ao 5X1, com uma porcentagem bem superior aos votos positivos.

No período da primeira implantação da jornada ininterrupta a empresa afirmava que precisava funcionar desta maneira, para garantir sua sobrevivência no mercado, só que desta vez, pelo que posso observar dos funcionários, será difícil conseguir aprovação do sistema 5X1, pois os funcionários já conhecem como é trabalhar aos domingos e feriados, e na primeira implantação do 5X1, o dinheiro que eles receberam



acabou, mas a jornada ininterrupta continuou. O que acontecerá com a Daiwa caso esta jornada não seja aprovada? Como serão as relações de trabalho dentro da fábrica futuramente? Será que as previsões de fechamento da empresa mencionadas anteriormente se concretizarão?

Estas são perguntas impossíveis de serem respondidas neste momento. A empresa tentará de todas as maneiras sair do “sufoco” e da crise que está passando. O descontentamento dos operários é refletido no súbito aumento de produção defeituosa, que é vendida para o cliente. Ele reclama, e a Daiwa, na maioria das vezes tem que pagar altas indenizações, ou oferecer o produto defeituoso a preço baixíssimo para o cliente. O efeito de tal fato também pode ser observado no aumento exorbitante de pedidos de demissões.

Até o perfil dos funcionários que atualmente estão entrando na Daiwa mudou. Ultimamente o trabalhador que entra na Daiwa tem perfil descomprometido com o produto final, geralmente a pessoa entra na empresa pensando em ficar pouco tempo, e já entra insatisfeita. Esse fato também pode ser notado nas entrevistas, em que os entrevistados falam da situação atual da empresa em termos de qualidade, justificando a decadência da mesma pela quantidade de novatos no quadro de funcionários. Os trabalhadores mais antigos na empresa percebem essas diferenças:

*“...entrando funcionário sempre novato, sai um entra outra, sai um entra outro né? E, ainda tá assim, todo mundo, tá todo mundo assim meio estranho, porque por exemplo, a gente hoje no primeiro turno por exemplo, são pouquíssimas pessoas que a gente conhece, né? Então a pessoa quando ela entra, ela e novata, então até ela estabilizar ali, apanhar conhecimento, e mudança também, no jeito de trabalhar né? Agora por exemplo a gente não sabe se vai continuar o 5X1, ou se eles vão dar mais, ou se vai ser, eu não sei como é que vai ser. Você já viu o tanto de novato e o tanto de problema que tá tendo? Qualidade, é, mistura, é erro, reclamação, e o que é isso? É sabotagem? Não é não, o funcionário novato quando entra, leva um ano no mínimo, um ano, um ano e dois meses, pra formar o funcionário, e agora ele não fica nem esse tempo todo na fábrica.”<sup>68</sup>*

*“...o que eu tenho sentido, o que eu tenho rodado os quatro turnos hoje em dia, é uma insatisfação muito grande com a diretoria brasileira hoje, porque a forma de tratar as pessoas, os japoneses tratava melhor, muitos tratava melhor que o próprio brasileiro. Hoje, na diretoria, a gente não vai citar nomes, mas a diretoria mais forte tá muito ligada em só olhar a empresa e tá esquecendo do trabalhador, eu acho que precisava urgente, urgentemente, começar a mudar esse raciocínio, que se não mudar vai perder pessoas boas, que poderia ajudar*

<sup>68</sup> Entrevista gravada por mim com a funcionária Regina Aparecida Leal em 13/05/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na Daiwa desde 05/12/1978.



*a empresa a caminhar, pra ter o emprego pra os que tão trabalhando mais outros que vão vindo por aí né?*<sup>69</sup>

As relações de trabalho para as pessoas que trabalham na empresa há mais tempo, como Regina e Elcio, modificaram muito, e são lembradas com um certo saudosismo por aquele tempo. O descontentamento atual dos funcionários baseia-se na forma de como a diretoria se relaciona com eles, e a própria administração teve que pensar novas práticas para lidar com o novo perfil de funcionário que agora faz parte da empresa. As formas de relacionamento entre a administração (Recursos Humanos e Serviço Social) e os funcionários mudam de acordo com a necessidade de satisfazer os diversos perfis de trabalhadores que fazem parte da empresa.

A empresa atualmente tenta, de todas as maneiras, segurar os trabalhadores na fábrica, utilizando de métodos que não beneficiam materialmente, mas melhoram algum aspecto na vida do trabalhador. Essas estratégias que a empresa utiliza, frente a situação difícil que está vivenciando, para tentar segurar o trabalhador e fazê-lo comprometido com o processo produtivo da fábrica, serão abordadas no capítulo três.

---

<sup>69</sup> Entrevista gravada por mim com o funcionário Elcio de Freitas Costa em 21/05/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na Daiwa desde 04/03/1976.



**Festa de confraternização oferecida pela empresa aos funcionários e familiares, realizada dia 22/12/2006 no campo de futebol da Daiwa, localizado ao lado da fábrica em Uberlândia.**

### CAPÍTULO III



## **Capítulo III**

### **Políticas adotadas pela empresa na tentativa de uma harmonização nas relações de trabalho.**

#### **3.1 - AS PRÁTICAS ADOTADAS PELA EMPRESA E OS BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS.**

As formas de pensar o trabalhador enquanto ser carregado de subjetividade, e que esta subjetividade influencia no seu papel enquanto trabalhador, ganha importância na primeira metade do século XX. O trabalho era caracterizado por ter horários rigorosos, com funções predefinidas, tarefas repetitivas e investimento de treinamento em apenas um setor no processo produtivo.

A partir dos anos cinquenta, começam a surgir diferentes formas de organização empresarial, baseadas em novos métodos de produção e também em novos modelos de gestão de trabalho. Surge o gerenciamento dos Recursos Humanos, juntamente com o Serviço Social, que vai apresentar conceitos como envolvimento e reconhecimento do trabalhador <sup>70</sup> como parte integrante do processo produtivo e, conseqüentemente, da qualidade final do produto.

. Estudar as formas de agradar esse trabalhador e fazê-lo acreditar que é importante para a empresa, são fontes de preocupação do Serviço Social juntamente com o setor de Recursos Humanos na Daiwa. Para se ter um melhor controle de faltas, da qualidade do trabalho individual do operador, entre outros pontos que interferem na execução do trabalho, foram e são criadas algumas estratégias para vinculá-lo a empresa e, diante da situação atual vivenciada pela empresa e estudada no capítulo dois, o objetivo é também envolver o trabalhador para que ele trabalhe um período maior na fábrica, diminuindo o número de novatos, fato tão expressivo dentro da empresa.

---

<sup>70</sup> Sobre as mudanças na forma da administração dos funcionários, a introdução gradativa da necessidade de se pensar a subjetividade do funcionário como um elemento integrante do processo produtivo ler: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

O quadro de funcionários da empresa, em dezembro de 2007 é o seguinte:

Quantidade de tempo que trabalha na empresa.	Total de Funcionários	Quantidade de tempo que trabalha na empresa.	Total de Funcionários.
0 a 01 ano	92	17 a 18 anos	2
01 a 02 anos	39	18 a 19 anos	7
02 a 03 anos	27	19 a 20 anos	4
03 a 04 anos	14	20 a 21 anos	8
04 a 05 anos	5	21 a 22 anos	9
05 a 06 anos	14	22 a 23 anos	3
06 a 07 anos	10	23 a 24 anos	3
07 a 08 anos	8	24 a 25 anos	-----
08 a 09 anos	2	25 a 26 anos	1
09 a 10 anos	4	26 a 27 anos	1
10 a 11 anos	7	27 a 28 anos	2
11 a 12 anos	10	28 a 29 anos	3
12 a 13 anos	5	29 a 30 anos	-----
13 a 14 anos	5	30 a 31 anos	-----
14 a 15 anos	1	31 a 32 anos	1
15 a 16 anos	5	32 a 33 anos	-----
16 a 17 anos	4	33 a 34 anos	1
Total de Funcionários que trabalha na empresa em 28/11/2007: 297			
Funcionários do sexo feminino: 119		Funcionários do sexo masculino: 178	
Funcionários que trabalham no 1º turno (05h00min às 13h30min): 76			
Funcionários que trabalham no 2º turno (13h30min às 22h00min): 73			
Funcionários que trabalham no 3º turno (22h00min às 05h00min): 71			
Funcionários que trabalham no horário comercial (08h00min às 17h00min): 77			

Fonte: Banco de dados da empresa. Setor de Serviço Social.

Como pode ser observado na tabela acima, a quantidade de funcionários que possuem menos de dois anos de trabalho na empresa é de aproximadamente 44%. Diante desses dados pode ser observada a alta rotatividade, presente atualmente na Daiwa. E para fazer com que os funcionários fiquem mais satisfeitos, e talvez trabalhem por um período maior de tempo na empresa, são utilizadas algumas táticas como: a admissão de parentes dos funcionários (filhos, primos, mães, cônjuges, etc.), as confraternizações, os eventos esportivos, e benefícios materiais extras salariais como cesta básica mensal, convênio médico para o trabalhador e os filhos menores de seis anos, prêmio anual de assiduidade, entre outros.



A cesta básica mensal e o prêmio anual de assiduidade são meios para gratificar os trabalhadores que não faltam e incentivar os funcionários faltantes a se assentarem no próximo mês, uma vez que, se o funcionário tiver uma falta durante o mês, com ou sem atestado, ele perde o direito a cesta básica. Se o empregado faltar mais de três dias durante o ano, com ou sem atestado médico, ele perde o direito ao prêmio anual de assiduidade, que tem o valor de R\$ 527,15, reajustados de acordo com a porcentagem da negociação salarial feita pela empresa com o sindicato, anualmente, no mês de maio.

Os benefícios concedidos pela empresa são oferecidos de forma condicionada ao número de faltas, onde, se o funcionário faltar um dia, mesmo que tenha atestado médico, perderá sua cesta básica. Se faltar sem atestado, tem advertência como punição e, na terceira vez que faltar sem atestado e for advertido por escrito, terá suspensão. Na terceira suspensão, é demitido por justa causa. Os benefícios e as punições são métodos administrativos objetivando diminuir o número de faltas e consequentemente, tornar os funcionários mais comprometidos com o processo produtivo e com a empresa.

Além dos benefícios acima mencionados, a empresa passa ao funcionário a ideologia que todos formam uma família dentro da fábrica: a família Daiwa, expressa nas relações estabelecidas no interior da fábrica. Um exemplo é a data de aniversário dos funcionários, onde os aniversariantes são homenageados com um bolo e têm seus nomes afixados no mural na entrada da fábrica, afim de que todos acompanhem quais os aniversariantes do dia, e assim, parabেনizem o funcionário pelo dia do seu aniversário.



**Outubro/2007**

**Parabéns aos aniversariantes do mês**

- 01/10 – ÁTILA RAFAEL CARDOSO  
CRISTIANE DE FÁTIMA L.DA S.OLIVEIRA
- 02/10 – ANTÔNIO DONIZETE OLIVEIRA  
LINDA MÁRCIA BORGES
- 03/10 – BRUNO DOS REIS SILVA  
HÉLCIO DE ABREU GOMES  
LEONEI ROSA DA CONCEIÇÃO  
MILTON MOREIRA ROSA
- 04/10 – ANDRÉ LUIZ ALVES SANTIAGO  
SANDOR NERI TEIXEIRA  
SINVAL BRAGA
- 05/10 – ALLAN PAULO MENDONÇA  
DANIEL JOHNATA ROCHA  
FRANCISCO DE ASSIS B.ARAÚJO
- 06/10 – JÚLIO BASTOS DE OLIVEIRA
- 07/10 – FRANCIELE ROSA TRINDADE
- 10/10 – EDNA APARECIDA GOMES OLIVEIRA  
FÁBIO SOUZA DA CRUZ  
JUSCELINO JOSÉ NICODEMOS  
VALDINEI PEREIRA COSTA
- 11/10 – DIVINO CASSIANO DO NASCIMENTO
- 12/10 – EDEMILSON DE OLIVEIRA
- 14/10 – CLÓVIS HENRIQUE RODRIGUES  
IVANI ROSA DA COSTA DELPRÁ
- 15/10 – JOÃO BATISTA DIAS
- 20/10 – MARIA JOSÉ DE OLIVEIRA MOURA  
RODRIGO FELÍCIO DA FONSECA
- 21/10 – KENICHI OTSUKA
- 22/10 – GRACIELE NUNES DE OLIVEIRA

***Daiwa***

<b>Afixar:</b>	/	/
<b>Retirar:</b>	/	/

<sup>71</sup> Imagem extraída do Banco de Dados do computador da empresa. Serviço Social.



A imagem acima é a folha com o nome dos aniversariantes referente ao mês outubro de 2006, que é mensalmente trocada. Esta homenagem com o bolo foi implantada em setembro de 2006, entretanto, no dia do aniversário (pelo menos é o que eu percebo) não tem nenhum chefe que vêm até o trabalhador dar-lhe os parabéns. Somente uma pessoa do Serviço Social tem esta atitude e talvez isso seja pelo fato de ser ela quem entrega o bolo aos funcionários, juntamente com um cartãozinho que diz o seguinte:

*Neste dia especial, gostaríamos de parabenizá-lo por mais esta data. Desejamos a você, nosso colaborador amigo: Um feliz aniversário com muita saúde e alegria.*

*Da família Daiwa do Brasil.*



**DAIWA DO BRASIL TÊXTIL LTDA.<sup>72</sup>**

As expressões: colaborador e amigo se referem ao funcionário. Estas palavras significam, que o funcionário não é simplesmente o operador das máquinas, mas que ele faz parte de relações maiores que se configuram no termo família.

Para a empresa ele é colaborador, pois, “colabora” com o desenvolvimento industrial e qualitativo da empresa, onde é também parte integrante do sucesso ou não dela. É amigo uma vez que estabelece convivência com os demais funcionários e com a chefia diariamente, onde nele é depositado confiança, aliada com o objetivo de seu comprometimento com processo produtivo. E, por fim, faz parte de uma família onde todos estão integrados com o resultado final, cada um faz uma parte para que todos garantam seu emprego e a sobrevivência da empresa. É assim nas famílias, um trabalha em prol do outro pelo sentimento fraterno que os une, entretanto, na Daiwa, os termos acima mencionados só se configuram desta forma no pensamento da empresa, ou na vontade da empresa de que fosse desta forma.

Na verdade, para o colaborador, ele estabelece relações com os seus colegas, mas que ficam distantes se comparados com as relações familiares. É claro que existe ajuda mútua dentro da empresa, mas os laços que unem os funcionários não são tão fortes para podermos dizer que é família Daiwa do Brasil. As expressões como

---

<sup>72</sup> Mensagem escrita no cartãozinho que vêm acompanhando o bolo de aniversário que é fornecido aos funcionários na data de seu aniversário.

colaborador, sócio e associado, só fazem parte do vocabulário da empresa, pois, para o trabalhador não existe sociedade nenhuma com a empresa, uma vez que a sociedade pressupõe também divisão nos lucros e o trabalhador não recebe nada disso. Também para ele, não é estabelecido uma amizade com a empresa, pois amizade associa-se com respeito, lealdade, ajuda comunitária, etc., e a Daiwa não o trata assim. O que existe é simplesmente exploração do trabalhador em benefício de maiores lucros para a empresa.

Enfim, as palavras que a empresa quer impregnar no trabalhador para convencê-lo de que ele não é simplesmente um trabalhador na fábrica, mas que acima de tudo, é um amigo e faz parte da família, contradiz com a prática da chefia quando se relaciona com os funcionários dentro da fábrica. Também esbarra nas decisões tomadas pela empresa, quando diz respeito a férias, feriado, etc., afinal, qual amigo tira todas as possibilidades da convivência particular do outro amigo com sua família? Qual família, que um sempre se beneficia em detrimento do outro? Que sociedade é essa, que uma parte entra com a mão-de-obra, recebendo um mísero salário, e a outra, responsável pela administração, fica com todos os lucros, diminuindo cada vez mais as condições favoráveis ao seu “sócio”?

Diante desses questionamentos, podemos observar que a empresa quer aproximar o trabalhador da fábrica, tentando transmitir noções de que ele é importante para empresa, entretanto, nas ações práticas, observamos que ele é sim importante para empresa, mas como fonte de lucros, como força motriz do maquinário, afinal, alguém tem que fazer o serviço pesado no processo de produção.

### **3.2- PROJETOS E PROGRAMAS NA CONSTRUÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE EMPRESA E TRABALHADORES.**

A empresa procura organizar o processo produtivo de forma que a beneficie, aumentando a produtividade e qualidade ou melhorando os recursos de segurança para o trabalhador, uma vez que um funcionário que se acidenta no trabalho é prejuízo para a empresa. Alguns projetos, baseados na forma comportamental dos funcionários lidarem com as máquinas, foram desenvolvidos pela empresa, visando melhorar as formas de se trabalhar (relação homem/máquina), e também a postura diante do trabalho (relação entre o homem com seu próprio corpo).



Alguns dos projetos que foram desenvolvidos mais recentemente na Daiwa, visando os objetivos citados anteriormente foram: programa 5S, projeto polivalente de aprendizagem, projeto dez minutos de segurança, entre outros.

O programa 5S foi criado no Japão visando melhorar o comportamento dos trabalhadores no sentido de organização no trabalho, assim, a empresa obteria ganhos na produtividade, pois, com este programa, eliminam-se as tarefas desnecessárias, desperdícios de materiais, relatórios que não são usados, entre outros.

O nome 5S é um grupo de palavras japonesas iniciadas com a letra S e que significam em português: Seiri – Senso de Utilização, Seiton – Senso de Organização, Seisou – Senso de Limpeza, Seiketsu – Senso de Saúde, e, Shutsuke – Senso de Autodisciplina.

- Senso de utilização: é identificar o que é necessário e desnecessário no local de trabalho, retirando os objetos inutilizados do ambiente e retornando-os somente quando forem realmente necessários.
- Senso de organização: é arrumar e determinar uma melhor disposição física dos objetos que forem considerados necessários, possibilitando localizá-los de forma fácil e rápida.
- Senso de limpeza: é eliminar lixo, sujeiras e tudo que for necessário, mantendo o ambiente sempre limpo.
- Senso de Saúde: é ter mente sadia, cuidado, zelo e asseio com o corpo, local de trabalho, meio ambiente e a própria casa.
- Senso de Autodisciplina: é respeitar, cumprir e manter acordos, obedecendo normas e regulamentos estabelecidos.<sup>73</sup>

Este programa foi apresentado aos trabalhadores da Daiwa somente por meio de palestra, no ano de 2004, separada por seções, informando aos funcionários o que era o programa 5S e como poderia ser implantado dentro da fábrica, e, especificamente em determinada seção. Nos dias das palestras houve um controle rigoroso da chefia para

---

<sup>73</sup> Informações tiradas de uma cartilha: Federação das indústrias do Estado de Minas Gerais/QUALIFIEMG. Programa de qualidade Sistema FIEMG. 5S. s/p.

que fossem cumpridas as ações mencionadas nas palestras, mas, cerca de dois meses depois, tanto os funcionários como a chefia esqueceram-se do programa e nada mais era cobrado ou realizado. O que restou deste programa na fábrica foi uma placa na entrada da empresa, que é visualizada por todos os trabalhadores, entretanto, não faz sentido algum sua presença ali. Além do mais, como a tentativa de implantação deste programa foi em 2004, e depois de 2004 ninguém mais falou deste programa, a não ser a placa que restou, e, atualmente cerca de 44% (conforme mencionado no item anterior deste capítulo) dos funcionários da empresa tem menos de dois anos de casa e estes não sabem nem o que é 5S.



**Placa afixada na entrada principal da fábrica da Daiwa Têxtil em Uberlândia.  
Fotografia tirada em 17/09/2007.**

Esta foi a placa a que me referi anteriormente, que foi o único meio material em que o Programa 5S foi divulgado, e continua no mesmo lugar até hoje.

O Projeto Polivalente de Aprendizagem substituiu em 2.004 a Avaliação Prática por seção criada em 2.000. A Avaliação Prática por seção era um programa que tinha como objetivo ensinar o máximo de funcionários em diversas seções, de modo que, o funcionário conhecesse todo o processo produtivo para melhoramento da qualidade do fio produzido, além de facilitar no tocante a remanejamento de funcionários entre os setores.

Tal projeto tem o mesmo objetivo que a Avaliação Prática por seção, o que os diferencia, é que este era de caráter avaliativo, ou seja, existia uma pontuação de 100% por setor, e cada funcionário tinha um valor de porcentagem correspondente à quantidade de experiência que tinha com determinado setor. Quando a proporção de algum funcionário em algum setor era muito baixa, mandava tal funcionário para aquele



setor para adquirira mais experiência para aumentar a proporção relativa àquela seção. Este programa era interno da administração da fábrica, pois o funcionário não ganhava nada por saber 100% em todas as seções, entretanto, para a administração era mais fácil controlar o quadro de funcionários caso houvesse falta, afastamento, férias, etc.

No Projeto Polivalente Aprendizagem não é feita nenhuma avaliação, ou seja, aos poucos o chefe-geral de turno vai trocando os funcionários de seção para que tenha um maior número de trabalhadores conhecendo as diversas funções..

Tal fato pode ser observado na fala da entrevistada Maria Vilma dos Santos Golveia:

*“...eu entrei numa seção e hoje praticamente trabalho dentro da Daiwa inteira né? Posso dizer que eu só não trabalho nas máquinas da preparação que eu nunca fui, mas tirando as de lá de traz. O batedor, a conicaleira e a inspenção eu já fui na Daiwa, eu trabalho em tudo, e eu já conheci todos os serviços aqui dentro né, de maquinário diferente do BD pra, até no ring, que agora é o que eu estou fazendo, né? Que é uma mudança muito radical, não tem um mais fácil, você acha que o BD é complicado, mas quando você entra no ring, lá no ring é mais difícil ainda, você tem que ter muita paciência, muita persistência pra poder ficar lá, eu já estou nos meus últimos dias já, eu não tô agüentando mais aquilo lá. Pra eles é lucro ter um funcionário igual eu, igual você aqui dentro da empresa, que trabalha na pré-fiação, que trabalha no filatório, que trabalha no laboratório, que trabalha no ring, no batedor, quem tá ganhando com isso? Não sou eu, são só eles que tão no lucro porque, se eles não tiver um funcionário que faça o serviço eles vão e me põe pra fazer o serviço, e que valor que eu tenho?”.<sup>74</sup>*

O Projeto Polivalente Aprendizagem assim como a Avaliação Prática por seção, não traz benefício nenhum ao empregado, somente à fábrica. Para o funcionário é frustrante ter que mudar de seção duas ou três vezes por dia, sem ganhar nada por isso.

O Projeto Polivalente Aprendizagem existe até hoje na empresa, porém, caminha a passos lentíssimos, uma vez que, como existe uma alta rotatividade na empresa, muitas vezes não dá tempo do funcionário aprender nem na seção para qual foi contratado.

O Projeto dez minutos de segurança seria uma orientação aos funcionários, de no mínimo dez minutos de orientação e duas vezes ao mês. Este projeto foi desenvolvido pelo Técnico de Segurança da empresa juntamente com a CIPA (Comissão Interna de

---

<sup>74</sup> Entrevista gravada por mim com a funcionária Maria Vilma dos Santos Gouveia em 23/08/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na Daiwa desde 10/10/2003.

Prevenção de Acidentes no Trabalho), visando orientar os funcionários sobre a utilização correta dos EPI's (Equipamento de Proteção Individual), prevenção de acidentes no trabalho, mapeando e orientando aos funcionários sobre as áreas de risco dentro da fábrica e a forma correta de manusear as máquinas, entre outros assuntos ligados a Segurança no Trabalho.

Este projeto não foi aprovado pela diretoria da fábrica, o motivo que justificou sua não aprovação<sup>75</sup>, foi que não tinha ninguém para substituir o operador que iria para o treinamento, e o maquinário não poderia ficar parado.

O que podemos perceber através desse fato, é que a segurança do funcionário pode até ser importante para empresa, mas não tanto quanto a produção de fios. Caso a empresa autorize algum projeto de segurança, será em benefício próprio, e não para propiciar maior segurança ao trabalhador.

É contraditória as medidas de administração produtiva com relação ao funcionário, ora ele homenageia-o com um bolo na data de seu aniversário, dizendo que ele é colaborador e amigo, ora ela não autoriza projetos que possam beneficiar a integridade física do trabalhador.

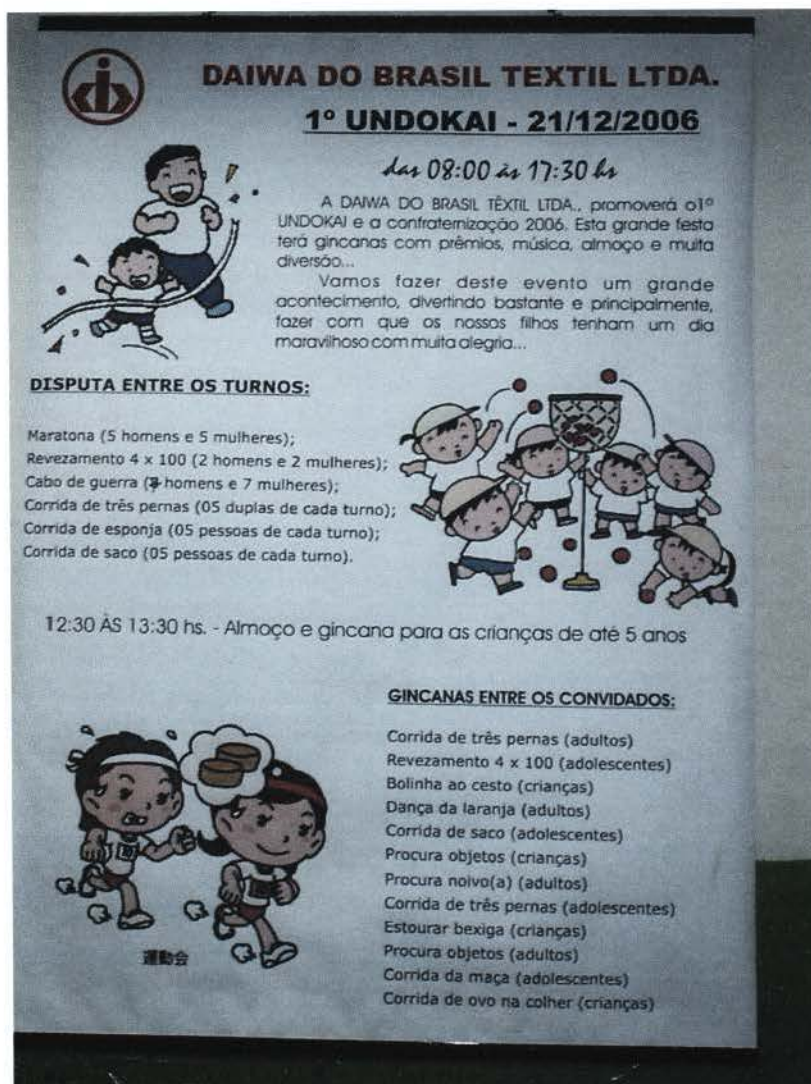
Diante dessas relações que mudam a todo o momento, as confraternizações cumprem papel importante tanto para a empresa quanto para o trabalhador, uma vez que para a empresa que organiza é uma forma de firmar as relações entre os funcionários e deles para com a empresa. Para o trabalhador, é um momento de descontração, em que traz a família para conhecer os colegas e o lugar onde trabalha.

Como exemplo de confraternização promovida pela empresa, no dia 21/12/2006, a mesma promoveu o 1º Undokai, que foi uma festa onde foram convidados todos os trabalhadores da fábrica para uma gincana com prêmios, música, almoço e diversão para os funcionários e para a família.

---

<sup>75</sup> Neste período eu era membro da CIPA (Representante do Empregador).





**Fonte: Daiwa do Brasil Têxtil. Cartaz afixado em frente ao relógio de ponto.  
 Fotografia tirada dia 15/12/2006**

O objetivo da elaboração desta festa com gincanas, atividades e brincadeiras, como pode ser observado no cartaz, era de proporcionar um dia divertido aos trabalhadores e a sua família, “um dia maravilhoso com muita alegria”.

O que observo na fábrica nos finais de ano - período em que geralmente a confraternização é realizada - é uma movimentação e euforia entre os funcionários. Este dia é aguardado ansiosamente pelos trabalhadores para virem até a empresa, trazerem suas famílias para que todos conheçam, e conhecer as demais famílias que estão participando do evento.

As confraternizações, cumprem papel importante de integração entre as famílias, os trabalhadores e a empresa. Entretanto, mesmo a Daiwa possuindo uma grande área de lazer nas suas dependências, com campo de futebol, playground para as crianças, e

uma enorme área verde destinada aos churrascos, somente uma vez no ano é que essas confraternizações são oferecidas.

Nem sempre foram escassos os momentos de integração entre os funcionários:

*“Eu gosto muito de falar do social, né? Eu acho que o esporte o pessoal vai, a família vai, se vai os jogadores, vai a família acaba acompanhando, se tem uma festa depois desse jogo, todo mundo participa, né? E isso a vida toda teve com muito rigor, e a Daiwa foi em campeonato amador da cidade por 15 anos, 20 anos ela foi em primeiro, formada dentro da empresa, né? E isso acabou, chegou um ponto que cada diretoria que foi chegando foi mudando, chegou um ponto que acabou, que o campo tá lá, pro gado mesmo, né? Tem vaca solta lá que você sabe, né? (risos). É o gado que tá tomando conta agora, já não tem aquela bondade, né? E a cada hora fica, porque quando acabou o time, tudo bem, mas de vez em quando nós fazíamos uma reuniãozinha entre o funcionalismo da própria Daiwa, né? Alguns torneios participando família, churrasquinho, lazer lá, hoje o portão totalmente fechado, abandonado mesmo, nessa parte não tem, isso tudo é cada diretoria que chegou foi diminuindo, foi cortando gastos, falando em cortar gastos, eu acho que a firma pra funcionar bem, precisava de investir, eu acho que tinha que investir mais no trabalhador.”<sup>76</sup>*

De acordo com os relatos dos entrevistados, antigamente a Daiwa pensava muito no lado social ao promover confraternizações entre os trabalhadores e diversos eventos esportivos. Atualmente, só existe a confraternização de final de ano, e o campo de futebol, conforme o Sr. Elcio falou, é pastagem para algumas vacas que são criadas naquele local.

A mudança na forma de organização das empresas lidarem com os funcionários sofreram alterações a partir dos anos oitenta, onde percebemos a importância do entrosamento do trabalhador com o processo produtivo. Diante disso, a motivação do funcionário para o trabalho tornou-se fator integrante na qualidade do produto final, assim surgiu à necessidade de reconhecer a subjetividade do funcionário, bem como as experiências vividas por eles fora da empresa.

Ao pensar a subjetividade do trabalhador deve-se levar em conta, as relações construídas por ele dentro e fora da empresa. Essas relações compõem o indivíduo enquanto trabalhador e ser humano e não tem como separar as experiências vividas fora do contexto de trabalho, e quando se entra nele. Pelo contrário, as relações vividas fora

---

<sup>76</sup> Entrevista gravada por mim com o funcionário Elcio de Freitas Costa em 21/05/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na Daiwa desde 04/03/1976.



do ambiente de trabalho bem como as que são vivenciadas nele é que caracterizam as ações do trabalhador.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O intuito deste trabalho foi buscar analisar algumas características atuais do mundo do trabalho, focando uma empresa específica. Ao analisar a Daiwa como objeto de estudo, em nenhum momento pretendeu-se isolá-la do contexto atual global e das demais empresas que atravessam a mesma fase no capitalismo competitivo, onde a busca pela liderança no mercado traduz a necessidade de sobrevivência enquanto empresa atuante no mesmo.

Ao analisar a empresa estudada, pretendi conhecer, através das práticas adotadas e das transformações nela ocorridas, de um modo geral, quais as táticas utilizadas pelo segmento empresarial para conseguir manter-se no mercado, lucrando cada vez mais, mesmo que para alcançar este objetivo seja em detrimento da exploração cada vez maior do trabalhador. Procurou-se mostrar, também, que nem sempre as táticas selecionadas, ou decisões tomadas pela empresa, resultam em sucesso lucrativo, ou mesmo, no alcance dos objetivos traçados. Vimos que a implantação da jornada ininterrupta foi proposta a qualquer custo para alcançar um objetivo de aumento de produção e consequentemente maior competição no mercado têxtil. Entretanto, percebemos que a empresa na atualidade paga um alto preço por isso, ou seja, o descontentamento dos funcionários tem gerado um verdadeiro “caos” dentro da fábrica. A insatisfação cresce constantemente e a perspectiva de quem vivencia todo esse processo é quase totalmente negativa. A maioria das opiniões aponta para um mesmo fim da empresa, de acordo com a situação atual que ela se encontra: o fechamento da fábrica.

Tentamos percorremos um caminho não linear de análise, buscando os significados da instalação da Daiwa Têxtil em Uberlândia para diversos segmentos sociais. A criação da empresa representou orgulho não só para os grupos políticos da cidade, mas também para a população uberlandense, que via na empresa multinacional recém instalada esperança de mais empregos, com melhores salários e desenvolvimento para a cidade.

Com o passar do tempo, percebemos que as relações se modificaram. Para os trabalhadores a empresa realmente foi “mostrando as garras”, explorando cada vez mais o trabalhador e colocando-o no lugar de meros fornecedores da mão-de-obra .



A administração, o planejamento, frutos de um trabalho intelectual qualificado competem à Diretoria e as chefias que administram e controlam a produção.

Mas, os trabalhadores são seres humanos dotados de subjetividade e capacidade de reação. A subjetividade do funcionário, por mais que a empresa queira, não é possível de se controlar, e muito menos as formas de reação ao que está imposto e é considerado insatisfatório. As reações dos trabalhadores podem surgir de inúmeras formas, podem ser greves, podem ser paralisações parciais, “operação tartaruga”, e outros. Em uma fábrica como a Daiwa, onde o processo é basicamente manual, um simples erro humano (intencional ou não) pode causar milhões de reais de prejuízo para a empresa.

Diante do leque de reações possíveis, percebemos no decorrer deste estudo que a empresa em questão vivenciou desde a forma mais usada que é a greve, até o erro aparentemente não intencional. Fato que ilustra o último processo citado são as inúmeras reclamações dos clientes, recebidas pela Daiwa de produtos defeituosos, onde após análises sobre os mesmos, é diagnosticada falha humana no processo produtivo.

As empresas modificam suas táticas para que o trabalhador trabalhe sempre mais por um menor preço e, de outro lado, os trabalhadores modificam suas formas de se mostrarem insatisfeitos. Às vezes não são explícitas suas reações, até porque eles precisam do emprego, mas acabam encontrando meios que não os prejudiquem para reagir ao que os incomoda.

Através de mensagens incentivadoras, convidando o funcionário a fazer parte da família empresa, como sócio, como colaborador, a empresa tenta tirar o foco do trabalhador sob a sua condição de mero explorado, e muitas vezes consegue, pois no ambiente de trabalho encontramos várias pessoas incentivando as outras a “*vestir a camisa da empresa*”, a “*colaborar com a empresa*”, “*entender a situação da empresa*”, enfim, aceitar as imposições da empresa sem questionar, e assim, “*ajudarmos a levantar novamente a Daiwa*”. Mas, em momento algum a empresa pensa nos reajustes de água, energia elétrica, aluguel, etc., conforme demonstrado no folhetim do Sindicato no capítulo II, página 45 desta monografia, e ainda na fala de uma entrevistada que é membro do Sindicato e faz parte das negociações anuais de aumento salarial:

*“... tá bem explicado, aquilo lá que foi escrito, foi o advogado que escreveu, é o que teve na negociação, é tudo não, não concordamos, não podemos, não concordamos, não podemos, não concordamos, não podemos, quer dizer, tá virando ditadura de novo...”*<sup>77</sup>

Neste trecho da entrevista realizada com Regina, ela deixa claro como é o teor das respostas da empresa face às reivindicações do Sindicato por melhorias salariais ou de condições de trabalho para os funcionários. Quando a entrevistada fala que “aquilo lá que foi escrito, foi o advogado que escreveu, é o que teve na negociação...” ela se refere ao folheto mencionado, distribuído aos funcionários dia 30 de abril de 2007, um dia antes da última paralisação dos turnos (disposto na página 53, capítulo II desta monografia).

Esta monografia procurou apontar algumas das inúmeras características atuais que configuram a nova fase do Mundo do Trabalho, que se reinventa a cada dia, e usa elementos novos para concretizar o objetivo final que é o lucro. Há pouco tempo atrás, era maquinário elétrico, depois eletro-eletrônico, depois informatizado, e por último o robótico que é a junção de tudo isso e mais um pouco, e depois, o que será? O que mais será necessário inventar dentro do capitalismo, para substituir a mão-de-obra humana, a subjetividade operária e as reivindicações trabalhistas? Realmente eu tenho medo de pensar no futuro e sinceramente ainda não encontrei estas respostas. Apenas acompanho algo perceptível para todos: a máquina substituindo o homem cada vez mais na atualidade, e futuramente, ainda mais enquanto, o trabalhador cada vez mais espremido diante da exploração, e tendo cada vez mais que se submeter a ela para garantir o emprego.

Esta monografia foi elaborada com o propósito de desabafar as angústias que eu sinto, enquanto iniciante nos estudos das relações trabalhistas e sociais e trabalhadora de uma empresa, na qual tenho a possibilidade, de ver e viver, na prática, tudo que estudei e estudo. Sinto-me incapaz de poder fazer algo para mudar tal situação, a não ser escrever esta monografia. Este estudo é entendido como um grito, um choro, um desespero, para que possamos pelo menos tentar mudar, urgentemente tal situação enfrentada por nós, trabalhadores.

---

<sup>77</sup> Entrevista gravada por mim com a funcionária Regina Aparecida Leal em 13/05/2007, na cidade de Uberlândia. Trabalha na Daiwa desde 05/12/1978.



# BIBLIOGRAFIA

## **BIBLIOGRAFIA**

ALBORNOS, Suzana. *O que é trabalho*. São Paulo. Editora Brasiliense, 1986 Coleção Primeiros Passos , 171.

ALVES, Giovanni. *Trabalho e mundialização do Capital*. A nova degradação do trabalho na era da Globalização. Londrina: Práxis.1999.

ANTUNES, Ricardo e NOGUEIRA , Arnaldo. *O que são comissões de fábrica*. SãoPaulo; Brasiliense, 1981.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho?: Ensaio sobre as metamorfoses e a Centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez / Unicamp, 1999.

BALCÃO, Lier Ferreira. *A cidade das reclamações: moradores e experiência urbana na imprensa paulista (1900-1913)*. In: FENELON, Déa Ribeiro (org.). *Cidades*. São Paulo: Olho d'Água, 1999.

BARBIERI, José Carlos. *Produção e Transferência de Tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGAMINI, C. *Motivação no Trabalho*. São Paulo: Atlas.1996.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital monopolista; a degradação do trabalho no Século XX*. Rio de Janeiro. Zahar, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: O modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro. Renan / UFRJ. 1994.

DEDDECA, C. S. MONTAGNER, P. *Flexibilidade Produtiva e das relações de trabalho – considerações sobre o caso brasileiro*. Textos para discussão nº 29. Campinas IE / Unicamp,1992.



DEJOURS, Christophe. *As estratégias defensivas*. In: A loucura do Trabalho. São Paulo: Cortez, 1989.

\_\_\_\_\_. *A banalização da Injustiça social*. Rio de Janeiro. Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2001.

DOMINGUES, Maria Enilza Medeiros Dantas. *Reestruturação no espaço fabril*. Curso de Graduação em História. Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia. 2.000. (Monografia)

FISCHER, ROSA MARIA E FLEURY, MARIA TEREZA LEME. *Processo e relações de trabalho no Brasil: movimento sindical: comissão de fábrica: gestão e participação: o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KANBAN)* / Maria Tereza Leme Fleury, Rosa Maria Fisher, coordenadoras. - - 2. es. - - São Paulo: Atlas, 1987.

FONTANA, Josep. *História: análise do passado e projeto social*; Tradução Luiz Roncari.- Bauru, SP: EDUSC, 1998.

FRANZOI, Naira L. *Controle e disciplina fabris*. In: Trabalho e Tecnologia. Dicionário crítico. Cattani, Antonio D. (org.) Petrópolis: Vozes / Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.

GORZ, André. *Adeus ao proletariado: Para além do socialismo*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1982.

GRAMSCI, A. *Conselhos de Fábrica*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

HARVEY, DAVID. *Condição pós – moderna*. São Paulo: Loyola. 1993.

Kurz, Robert. *O colapso da Modernização, Da derrocada do Socialismo de Caserna à Crise da Economia Mundial*. São Paulo. Paz e Terra, 1992.

LEITE, M. *Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão de mão-de-obra*. In: Matozzo, J, etc. Al. O mundo do trabalho, São Paulo: Scritta, 1994.

LEITE, Márcia de Paula. *O futuro do Trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Scritta / FAPESP, 1994.

MACHADO, Carlos. Prefácio. In: Coriat, Benjamin. *A revolução dos robôs: o impacto sócio econômico da automação*. São Paulo: Busca Vida, 1989.

MARGLIN, Stephen. *Origens e funções do parcelamento de tarefas*. In: Marglin, Stephen et. Al. *Divisão social do Trabalho, ciência técnica e modelo de produção capitalista*. Porto: Publicações Escorpião, 1974.

MARX, Karl. *O Capital, Crítica da Economia Política*. 7ª ed., Livro 1, V . 2, Parte Quinta. São Paulo: DIFEL, 1982.

MELO, Ianni Souza Borges. *A nova ordem do trabalho: um estudo de caso sobre o grupo Martins*. Curso de Graduação em História. Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia. 2.002. (Monografia)

PINGNON, Dominique E QUERZOLA, Jean. *Ditadura e democracia na produção*. In: Gorz, André (org.). *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

PORTELLI, Alessandro. *História oral como gênero*. Projeto História. São Paulo: EDUC, nº. 22.

RAGO, Luzia Margareth e MOREIRA, Eduardo F. P. *O que é taylorismo*. Coleção Primeiros Passos, São Paulo, Brasiliense, 4º ed. 1987.

REBECCHI, Emilio. *O sujeito frente a inovação tecnológica*. Petrópolis: Vozes / Ibase, 1990.

SALES, Telma Bessa. *Trabalho reestruturação produtiva: o caso da Volkswagen em São Bernardo do Campo / SP* – São Paulo: Annablume / FAPESP. 2002.

SOUZA, A . M. Tude de. *A crise contemporânea e a nova ordem mundial. As forças produtivas e as classes sociais na atual ordem hegemônica*. Universidade e Sociedade, n.6,1994.

ZACARELLI, Sérgio Batista. *Programação e controle de produção*. São Paulo: Pioneira, 1979.



**FONTES**

# **FONTES**

## **1.Documentação da empresa:**

- Daiwa do Brasil. *20 anos de fibra*. Uberlândia: Daiwa do Brasil, 1995, 24p. (Revista).
- Banco de dados do computador da Empresa. Setores: Serviço Social, Administração de pessoal pelos chefes gerais de turno que ficam no Laboratório e alguns documentos dos Recursos Humanos disponíveis no Laboratório.
- Avisos e Lembretes afixados no mural da entrada principal da fábrica, bem como na Lanchonete.
- Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais/QUALIFIEMG. Programa de qualidade Sistema FIEMG. 5S (cartilha). 6 p.

## **2. Artigos de Jornais:**

### **Jornal Correio de Uberlândia:**

- Rondon e Aureliano na inauguração da Daiwa. 18/19 de janeiro de 1975. nº. 12.365. Caderno 78. Ano XXXVIII.
- Inauguração da Daiwa marcada: 2 de março. 29 de janeiro de 1975. nº. 12.372. Caderno 78. Ano XXXVIII.
- Rondon recebeu diretores da Daiwa. 05 de fevereiro de 1975. nº. 12.377. Caderno 78. Ano XXXVIII.
- Daiwa confirma presença de industriais paulistas. 27 de fevereiro de 1975. nº. 12.391. Caderno 78. Ano XXXVIII.



- Rondon Pacheco inaugura amanhã o Complexo Industrial da Daiwa. 1º./2º de março de 1975. nº. 12.393 Caderno 78. Ano XXXVIII.
- No domingo que passou, Uberlândia assistiu a inaugurações importantes. 04 de março de 1975. nº. 12.394. Caderno 78. Ano XXXVIII.
- Do outro lado do mundo tem gente que sabe da importância desta data. 30/31 de agosto de 1977. nº. 12.255. Caderno 84. Ano XLI.
- Uberlândia: Banzai, Banzai!. 30/31 de agosto de 1978. nº. 12.465. Caderno 86. Ano XLI.
- Representamos a confiança internacional nos destinos desta cidade. 30 de agosto de 1979. nº. 12.713. Caderno 88. Ano XLII.
- Viemos de longe porque acreditávamos na capacidade desta gente. 26 de agosto de 1980. nº. 12.959. Caderno 92. Ano XLIII.
- Estamos em uma cidade que sabe produzir. 31 de agosto de 1982. nº. 13.461. Caderno 101. Ano XLV.
- Estamos orgulhosos de ter se integrado a esta comunidade. 30 de agosto de 1983. nº.13.707. Caderno 105. Ano XLVI.
- Por que somos uma cidade admirável. 27 de agosto de 1985. nº. 14.197. Caderno 112. Ano XLVIII.
- Brasil e Japão unidos no desenvolvimento da região. 29 de agosto de 1987. nº. 14.713. Caderno 122. Ano XLIX.

#### **Jornal Primeira Hora:**

- Operários da Daiwa fazem greve. Eles pedem mais 60%. 27 de maio de 1988. nº 1.729. Caderno 19. Ano VII.
- Greve na Daiwa provoca 240 demissões. 28 de maio de 1988. nº.1.730. Caderno 19. Ano VII.

- Daiwa e demitidos ainda não chegaram a um acordo. 02 de junho de 1988. nº. 1.732. Caderno 19. Ano VII.

### **3.Entrevistas:**

- Entrevista gravada por mim com a funcionária Regina Aparecida Leal em 13/05/2007, na cidade de Uberlândia. Encarregada de Laboratório que trabalha na empresa desde 05/12/1978.
- Entrevista gravada por mim com o ex-funcionário Maxuel Duarte em 20/05/2007, na cidade de Uberlândia. Eletricista que atuou na empresa por cerca de treze anos, no setor elétrico, saindo da empresa em 1990.
- Entrevista gravada por mim com o funcionário Elcio de Freitas Costa em 21/05/2007, na cidade de Uberlândia. Controlador de Qualidade que trabalha na empresa desde 04/03/1976.
- Entrevista gravada por mim com o funcionário Antônio Carlos Sobrinho em 23/08/2007, na cidade de Uberlândia. Sub-Encarregado de Produção que trabalha na empresa desde 03/06/2004.
- Entrevista gravada por mim com a funcionária Maria Vilma dos Santos Golveia, em 23/08/2007, na cidade de Uberlândia. Operadora de Máquinas que trabalha na empresa desde 10/10/2003.

### **4. Documentos do meu Arquivo Pessoal:**

- Fotografias tiradas em 15/12/2006 dos avisos nos murais da fábrica e dentro da fábrica.
- Fotografias tiradas em 17/12/2006 dentro da fábrica Daiwa. Seção: Preparação.



- Fotografias tiradas em 17/09/2007, na entrada principal da empresa.
- Fotografias tiradas em 11/12/2007, no pátio da fábrica Daiwa.
- Cartãozinho de aniversário que é fornecido a cada funcionário no dia do mesmo, juntamente com um bolo.
- Folhetos informativos distribuídos pelo Sindicato para os funcionários relativos aos meses de Abril e Maio de 2007.

**5. Site:**

- [www.correiodeuberlandia.com.br](http://www.correiodeuberlandia.com.br)

**ANEXOS**



# Anexos:

## ANEXO 1 – O PROCESSO DE PRODUÇÃO DE FIOS.

O processo de Industrialização ocorre da seguinte maneira: Procedência do algodão, Depósito de algodão, Sala de abertura, Batedor (abridores), Cardas, Penteadeiras, Passadeiras, Maçaroqueiras, Filatórios, Conicaleira (acabamento), Inspeção, Depósito de fio, Despacho de fio para cliente.

No Abridor é feita a abertura dos fardos de algodão, observando as características do algodão. Eles são separados e percorrem dois sistemas de finalização da limpeza, de paralelização das fibras homogeneamente, de estiramento e torção do fio para dar resistência, visto que para cada tipo de algodão existe um tipo de fio. De acordo com os tipos e graus de qualidade, então são desmembrados em compactas porções de algodão e colocados em máquinas, depois são transportados por ductos de ar para o batedor, onde o algodão é transformado em manta. Esta que é a posterior forma de utilização do algodão pela próxima etapa, que são as cardas.



Processo de abertura dos fardos - Daiwa do Brasil Têxtil Ltda. 2006



**Transporte por ductos para formação da manta – Daiwa do Brasil Têxtil Ltda. 2006**

Nas cardas ocorre o primeiro processo de limpeza de algodão e este toma forma de fita para passar nas penteadeiras e passadeiras. As penteadeiras fazem uma limpeza mais apurada no algodão e retirada das fibras curtas, então o fio produzido que passa por esta etapa é de melhor qualidade, portanto é mais caro. Depois a fita de algodão passa pelas passadeiras para regularizar o processo da fita com destino às maçarqueiras, onde a fita de algodão é enrolada em pávio tomando uma forma mais fina: o pré-fio, para ser passado no filatório onde se transformará em fio de algodão.



**Cardas. Daiwa do Brasil Têxtil Ltda. 2006**





**Passadeira. Daiwa do Brasil Têxtil Ltda. 2006**



**Penteadeira. Daiwa do Brasil Têxtil Ltda. 2006**



**Maçaroqueira. Daiwa do Brasil Têxtil Ltda. 2006**

No filatório é feito fios de diferentes títulos, ou seja, diferentes espessuras de acordo com a engrenagem, que é a parte mecânica da máquina. Depois disso são levados para o Acabamento, onde é feita a rebobinagem do fio e retirada de imperfeições. Após esse processo, vai para Inspeção onde ocorre a verificação final dos conicais, embalagem e separação dos conicais defeituosos, para serem reparados novamente.



**Filatório Ring. Daiwa do Brasil Têxtil Ltda. 2006**

**Filatório BD. Daiwa do Brasil Têxtil Ltda. 2006**





**Conicaleira (Acabamento). Daiwa do Brasil Têxtil Ltda. 2006**



**Inspeção. Daiwa do Brasil Têxtil Ltda. 2006**

Em todos os processos de produção são realizados, no laboratório da fábrica, rigorosos testes, ensaios, pesquisas e avaliações, com intuito de obter uma melhor qualidade do fio e reparar possíveis produtos defeituosos ou fora do padrão.

FONTE: Daiwa do Brasil Têxtil. Banco de Dados do Computador da Empresa. Setor Gerência de Produção. Acesso em 12/12/2007.

## **ANEXO 2- AS INDÚSTRIAS DA DAIWABO EM 1995.**

Situadas no Japão são:

- 1) Kanbo Pras Corporation – Tingimento, costura e processamento de lonas pesadas impermeáveis.
- 2) Takase Dyeing & Printing Works LTD – Tingimento, estamparia e laminação.
- 3) Daiwabo Rayon Co. LTD. – Fabricação e venda de fibra, viscose e fio.
- 4) Shinji Têxtil Co. LTD – Fiação de fibra viscose e fibra sintética.
- 5) Takase Metax Co. LTD – Fabricação e venda de proteção para eletroimã.
- 6) Yamatogawa Dyeing Warks LTD – Tingimento e estamparia
- 7) Daiwabo Politec Co. LTD – Fabricação e venda de fibra sintética, fio e tecido sem trama.
- 8) Daiwabo Apparel Co. LTD – Fabricação e venda de produtos têxteis.
- 9) Sugaya Co. LTD – Fabricação e venda de produtos têxteis.
- 10) Sugaya Outer Co. LTD – Fabricação e venda de produtos têxteis.
- 11) Daiwabo Hamamatsu Co. LTD – Venda de tecidos.
- 12) Marrumatsu Co.LTD – Importação e exportação
- 13) Daiwabo Tex Co. LTD – Venda de tecidos e vestuários.
- 14) Daiwabo Products Co. LTD – Importação, exportação e venda de produtos têxteis.

No ramo não têxtil (também situadas no Japão) são as seguintes:

- 15) O-M LTD – Fabricação e venda de máquinas, instrumentos e acessórios.



- 16) Daiwa Shizai Co. LTD – Venda de tela para fabricação de papel e fibra sintética para uso sanitário.
- 17) Taiko Kasei Co. LTD – Fabricação, processamento e venda de resina sintética e montagem de instrumentos eletrônicos.
- 18) Daiwa Syokusan Kogyo Co. LTD – Fabricação de bobinas de madeira e venda de lubrificantes.
- 19) Daiwa Kogei Co. LTD – Fabricação e venda de armações de madeiras.
- 20) Japan Linen Service Co. LTD – Prestação de serviços.
- 21) Yashiro Cook Co. LTD – Fabricação e venda de alimentos congelados.
- 22) Daiwabo Information System Co. LTD – Venda de equipamentos eletrônicos, equipamentos de comunicação, outros aparelhos relacionados, desenvolvimento e venda de sistemas de processamento de informações.
- 23) Daiwa Engineering Co. LTD – Projetos, execução, administração e instalação industrial.
- 24) Sollar Co. LTD – Venda de alimento instantâneo e material artificial para esqui.
- 25) Daiwabo Software Co. LTD – Desenvolvimento e venda de sistemas de processamento de informações.
- 26) Daiwa Kigyo Co. LTD – Corretora de imóveis.
- 27) Kyowa Co. LTD – Corretora de imóveis.
- 28) Daiwabo Kanko Co. LTD – Hotel e turismo. (Kirishima Kokusai Hotel)
- 29) Daiwabo Kosan Co. LTD – Campo de golf.
- 30) Daiyu Syoji Co. LTD – Representante de seguros de vida e patrimonial.
- 31) Daiwa Marues Co. LTD – Venda de bolas para beisebol.

32) Taki Daiwagomu Co. LTD – Fabricação de bolas para beisebol.

33) Masuda Daiwagomu Co. LTD – Fabricação de bolas para golf e pneu para bicicleta esportiva.

As empresas situadas fora do Japão são:

34) Daiwa do Brasil Têxtil LTDA – Fabricação e venda de fios de algodão.

35) P.T. Primatexco Indonésia – Fiação, tecelagem e tinturaria.

36) P.T. Dayani Garment Indonésia – Confeção.

37) Tokai Texprint Indonésia – Tinturaria e Estamparia.

38) P.T. Plumbon International Textile – Fiação.

39) Suzhou Daiwa Knitting and Garment Co. LTD – Malharia, Acabamento e Confeção.

FONTE: *Daiwa do Brasil Têxtil. 20 anos de fibra.* Revista produzida e editada pela empresa em 1995, em comemoração aos 20 anos no Brasil. S/D



## ANEXO 3 - CALENDÁRIO DE FOLGAS NA JORNADA ININTERRUPTA

Calendário de folgas das equipes da jornada 5 X 1

**A** Folga da equipe A  
**B** Folga da equipe B

**C** Folga da equipe C  
**D** Folga da equipe D

**E** Folga da equipe E  
**F** Folga da equipe F

Janeiro		2006																														
2006		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
J	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	
A																																
A					A							A						A							A					A		
B						B							B						B							B					B	
C	C						C							C						C							C					C
D		D						D							D						D							D				
E			E						E							E						E							E			
F				F						F							F						F							F		

Fevereiro 2006		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
2006	F	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T
A																													
B																													
C																													
D																													
E																													
F																													

Março		2006																															
2006		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
M		Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	
A																																	
A							A						A						A						A						A		
B	B							B							B					B						B						B	
C			C						C							C						C						C					
D				D						D							D						D					D					
E					E						E							E						E					E				
F						F						F							F						F					F			

Abril		2006																													
2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
A	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	
B																															
A					A						A							A						A					A		
B						B						B							B						B					B	
C	C						C						C							C						C					
D		D						D						D							D						D				
E			E						E						E							E						E			
F				F						F						F							F						F		

Maio 2006																															
2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
M	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q
A					A						A						A							A					A		
B						B						B						B						B						B	
C	C						C						C						C						C						C
D		D						D						D						D							D				
E			E						E						E						E							E			
F				F						F						F						F							F		

FONTE: Daiwa do Brasil Têxtil. Banco de Dados do Computador da Empresa.  
Setor Serviço Social. Acesso em 14/12/2007.