

“Yes, Made in Brazil”: Aspectos Culturais da Cadeia Têxtil e Confecções na Rota para a Competitividade Global

“Yes, Made in Brazil”: Cultural Aspects of the Textile Chain and of Clothing toward Global Competitiveness

AUTORAS

LUDMILA MARIA BATISTA DE BRITO-RIBEIRO

Ministério da Ciência e Tecnologia

ludmila.brito12@gmail.com

DARCY MITIKO MORI HANASHIRO

Universidade Presbiteriana Mackenzie

darcyhanashiro@gmail.br

Resumo

A indústria têxtil brasileira tem uma história de quase 200 anos no país. É o segundo maior empregador da indústria de transformação e o maior gerador do primeiro emprego. O setor vem apresentando elevados investimentos em modernização do parque tecnológico e expansão da capacidade de produção. Diante da relevância sócio-econômica deste setor, o artigo teve como objetivo explorar aspectos culturais da cadeia têxtil e de confecções, com foco direcionado nos artefatos visíveis e valores esposados. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cuja coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com dois dirigentes da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção/ABIT e mídia impressa especializada do setor têxtil. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados de acordo com a técnica de análise qualitativa proposta por Flores (1994). Os dados revelaram que a “mão de obra feminina”, o “divisor de águas em 1990” e “produtos *made in Brazil*” refletem os artefatos culturais. Sustentam tais artefatos os valores esposados “*design sustentável*” e “*inovação*”. Esse dois níveis de cultura caracterizam de forma impar a cadeia têxtil e de confecções e está em sintonia com a visão integradora de futuro explicitada pelo setor.

Palavras-chave: cultura organizacional, cadeia têxtil e de confecções, inovação tecnológica; mulheres.

Abstract

The history of the Brazilian textile industry is about two hundred years in the country. It is the second largest employer in the manufacturing industry and the first greatest job generator. The sector has been showing high investments in technological modernization and expansion of production capacity. Facing this economic and social relevance, this article aims to explore cultural aspects of the textile chain and of clothing, in the light of visible artifacts and espoused values. This is a qualitative research, whose data collection was carried out by means of in-depth interviews with two directors of the Brazilian Association of Textile Industry and of Clothing/ABIT and specialized print media of the textile sector. The data collected through the interviews were analyzed according to the content analysis technique proposed by Flores (1994). The data revealed that the “women workforce”, the “watershed in 1990” and “made in

Brazil products” reflect the cultural visible artifacts. Such artifacts are supported by the espoused values “innovation” and “sustainable design”. These two cultural levels, inferred from the interviews and the media, are widespread in the whole textile chain and of clothing and this discourse is in tune with the future integrative vision made explicit by the sector.

Key-words: organizational culture, textile chain and of clothing, technological innovation, women workforce.

Introdução

A indústria têxtil brasileira tem uma história de quase 200 anos no país e detém destacada relevância no seu desenvolvimento sócio-econômico. Segundo dados da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) o faturamento da Cadeia Têxtil e de Confecção em 2011 foi de US\$ 67 bilhões, contra US\$ 60,5 bilhões em 2010. Empregou 1,7 milhão de empregados diretos e 8 milhões se adicionarmos os indiretos e efeito renda, dos quais 75% são de mão de obra feminina. É o segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para alimentos e bebidas, sendo ainda, o maior gerador do primeiro emprego, o que mostra sua importância para os jovens em início de carreira, em mais de 30 mil empresas em todo o País, considerando apenas as organizações formais.

Pesquisas têm sido realizadas no setor abordando os aspectos históricos e regionais (OLIVEIRA, 1996; EMERY, 2007; LIMA; SANSON, 2008; SANTOS; WANDERLEY, 2003; PICCININI; OLIVEIRA; FONTOURA, 2006). Levantamento em bases de dados nacionais tais como a Biblioteca Nacional de Teses e Dissertações, o Portal da Capes e a base de dados Scielo, não revelaram estudos com foco nos aspectos culturais do setor têxtil. Diante da carência de estudos dessa natureza, esta pesquisa buscou explorar aspectos culturais da cadeia têxtil e de confecções, com foco direcionado nos artefatos visíveis e valores espousados. O líder desempenha um papel de destaque na formação da cultura (SCHEIN, 1992), por isso optou-se por entrevistar dirigentes da ABIT, agentes ativos nas decisões estratégicas de uma organização que tem representatividade nacional no setor, e que é suposto que de alguma forma possam influenciar na construção da cultura do setor. Além disso, também realizou-se uma pesquisa bibliográfica na mídia impressa especializada do setor¹.

O trabalho está estruturado em sete partes. Apresenta, inicialmente, um quadro que contextualiza o tema. Em segundo lugar, dispõe para o leitor o novo desenho da cadeia produtiva nacional. Em terceiro, discorre sobre o planejamento estratégico e visão de futuro do setor. Em quarto, discorre sobre a abordagem da cultura organizacional como base teórica de análise dos dados. Em quinto, apresenta a metodologia utilizada para desenvolver esta pesquisa. Em seguida, discute os resultados sob uma perspectiva analítica de conteúdo. Por fim, apresenta as considerações finais, com destaque para as lições apreendidas e as barreiras identificadas com a realização deste trabalho.

Breve história do setor têxtil nacional

¹ Ora se utiliza a terminologia ‘setor’, ora se utiliza a terminologia ‘cadeia’ não por confusão terminológica, mas sim, em respeito ao discurso dos entrevistados ou ao discurso expresso na mídia pesquisada. Convém ressaltar que a terminologia ‘cadeia’ é recente e, portanto, posterior ao surgimento do setor têxtil e de confecções, o que, por vezes, exclui esta terminologia dos discursos, principalmente históricos.

O berço da indústria têxtil pode ser encontrado nas casas de costura dos grandes cafezais do interior do Brasil Colônia. Caio Prado Junior (2004), com a lente debruçada sobre a vida material e social do nosso povo, faz menção à “pequena indústria doméstica, entregue a escravos mais hábeis, ou às mulheres da casa – como fiação, tecelagem e costura” (PRADO JR., 2004, p. 220-221) e aponta sua importância na vida da colônia como sendo o “embrião de uma indústria de maior vulto e expressão” (op. cit.).

A Bahia foi o primeiro centro manufatureiro têxtil, com várias fábricas, já que o algodão bruto era um dos produtos de exportação da região desde o final do século XVIII. A implantação da indústria têxtil no Brasil só aconteceu em meados do século XIX e sempre esteve associada a uma mão de obra essencialmente feminina: o “costurar” é feminino (FREYRE, 2004). No entanto, o cultivo do algodão no Nordeste e Sudeste do país, quase sempre se concentrou em produções de pequena escala mais ligadas a uma economia de subsistência local ou a algum comércio regional (TEIXEIRA, 2007). Neste período inicial, o governo brasileiro impôs restrições tarifárias a produtos estrangeiros e fomentou a fundação de fábricas de fiação e tecelagem, das quais se destacam a Todos os Santos, na Bahia; a Santo Aleixo, no Rio de Janeiro (COSTA; BERMAN; HABID, 2000); e a São Luiz, em Itu/São Paulo (TEIXEIRA, 2007). Era o novo retrato do capitalismo brasileiro, exibindo uma economia com contornos modernos que integrava a dicotomia da tradicional monocultura cafeeira com a inovação das atividades industriais da produção têxtil.

No início do século XX, a inovação tecnológica muda o cenário mundial. O advento do motor a combustão, do motor elétrico e os rudimentos das telecomunicações, aplicados a emergente indústria têxtil nacional eleva significativamente a produção de tecidos de algodão em 1927. O setor têxtil sai da produção rudimentar do algodão grosso para uma produção de tecidos mais finos. As duas grandes guerras mundiais tiveram um impacto direto sobre a indústria têxtil, emergindo o monopólio do mercado interno e sua consequente expansão ao nível nacional. No início da década de 50 o país contabilizava 2.914 fábricas têxteis que empregavam 308.501 operários, concentradas no Sudeste. Pequenos polos produtores foram identificados no Ceará, em Pernambuco e no Rio Grande do Norte. A década de 60 é marcada pelas inovações tecnológicas em termos de fios: o náilon, o acrílico, o xantungue, o poliéster e o “tergal”. Em 1970, no âmbito do I Plano Nacional de Desenvolvimento (I PND 1968-1974), o governo federal anunciou a disponibilização de recursos para importação de novos equipamentos para renovação do parque fabril têxtil nacional. Em 1973 cerca de quatro mil empresas ocupavam 11,6% da mão de obra da indústria de transformação. Em 1974, os produtos têxteis alcançaram o primeiro lugar entre os manufaturados na pauta de exportações brasileiras, representando 5,6% do total de exportações do país. Na década de 80, o Brasil tinha nove mil empresas, sendo o sexto produtor têxtil mundial, atrás, apenas da Índia, China, Estados Unidos, União Soviética e Japão. Em âmbito governamental, novas ações podem ser destacadas: a elaboração do Programa Nacional de Modernização e Expansão das Indústrias Têxteis e de Confecções e, a criação dos Programas Setoriais Integrados das Indústrias Têxteis e de Confecções. Os avanços tecnológicos, o processo de globalização da economia e a abertura de mercado, na década de 90, lançaram ao setor o desafio da competitividade (COSTA BERMAN; HABID, 2000). Segundo dados da ABIT, o setor faturou US\$ 47 bilhões em 2009 e empregou 1,65 milhões de pessoas, mantendo o Brasil como o sexto maior produtor do mundo. Mas é a competitividade que marca o início do século XXI com um processo de inovação tecnológica que abarca a questão energético-ambiental e

envolve o sistema produtivo como um todo, apontando para um novo paradigma na área ambiental voltada para a Cadeia Têxtil e de Confecções (CTC).

Ainda sob o impacto da abertura econômica de 1990, em busca da construção de um setor competitivo, a indústria ganhou força e agilidade e se tornou mais flexível e versátil para atender a mercados segmentados, dentro e fora do país, e a clientes com diferentes perfis e demandas. O setor investiu - com o apoio do Estado (Ministério da Indústria e Comércio/MDIC e da Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos/APEX-Brasil), dos seus representantes (Associação Brasileira de Indústria Têxtil/ABIT e o Programa Texbrasil) – na divulgação dos produtos brasileiros em feiras nacionais e internacionais, como moda “*made in Brazil*”: uma moda forte, contemporânea, mais independente dos bastidores de Paris, Londres, Milão e Nova York (COSTA; BERMAN; HABID, 2000). É a “moda com a marca da brasilidade, que diferenciase os produtos *made in Brazil* não apenas pela etiqueta, mas por suas qualidades técnicas e seu valor cultural” (TEIXEIRA, 2007).

O redesenho da cadeia produtiva rumo à competitividade global e ao “*made in Brazil*”

Esse novo paradigma caracterizada por uma marca de ‘brasilidade’ provocou um repensar de todo o setor e um redesenho da cadeia produtiva. Os elos tradicionais da cadeia eram constituídos pelo beneficiamento de fibras naturais, fiação de fibras (naturais, artificiais e sintéticas), a fabricação de tecidos planos (tecelagem) e de tecidos de malha (malharia) e o acabamento que inclui tingimento e estampagem (HAGUENAUER et al., 1986; COSTA; BERMAN; HABID, 2000). Adiciona-se a esta cadeia a cultura do algodão e a produção de fibras e filamentos químicos (PROCHNIK, 2002). No entanto, o desafio de representar a CTC, em um mercado competitivo e globalizado, “requer a capacidade de considerar todos os elementos essenciais à nova morfologia do setor no futuro” (ABDI, 2008). Neste contexto, a compreensão da CTC nacional foi parte do esforço conjunto empreendido pelo governo federal e iniciativa privada, em 2008, com o objetivo de “fortalecer a competitividade”, com base no programa estratégico desenvolvido para o setor têxtil australiano. A rede têxtil se amplia e abarca todo sistema de transformação de fibras em produtos finais, o que inclui a distribuição interna de subprodutos ou produtos acabados.

Neste novo contexto de mercado global, a CTC nacional passou a incorporar desde as fibras, a fabricação de tecidos, a produção de roupas, artigos para o lar e tecidos para uso industrial. Um conceito que perpassa por toda a cadeia é o *design* sustentável, que produz sem poluir e que tem um compromisso com o descarte. Importa considerar que “à medida que processos e produtos tornam-se mais complexos, cresce a demanda por novas e melhores competências” (ABDI, 2008) e, a CTC se volta, como no início da sua história, para a participação da mulher neste processo produtivo.

Destaca-se a participação feminina neste redesenho da cadeia: um levantamento feito pela Associação Brasileira para o Desenvolvimento Industrial/ABDI em 2007 (ABDI, 2008) destaca que a participação das mulheres no setor foi decisiva para manter o crescimento do número de empregados no período de 1997 a 2005, refletindo o aumento nas ocupações tradicionalmente femininas como operadoras de máquinas de costura para peças de vestuário. Em 2007, continuava havendo, como no início da trajetória do setor no país, um predomínio de mulheres na confecção de artigos do vestuário e acessórios, correspondente a 75% do total da força de trabalho neste segmento.

Tecendo uma visão de futuro

Como se pôde verificar, um novo ambiente se delineou para o setor têxtil e de confecções. Foi preciso que iniciativa privada (representantes das indústrias, dos produtores de algodão), sindicatos (representantes dos trabalhadores) e Governo Federal (representantes de instituições governamentais e acadêmicas) se unissem no esforço de discutir as principais tendências para o segmento nos próximos anos de modo a nortear qualquer estudo que pretenda ter como *locus* o setor têxtil nacional. Esta nova visão de futuro está explícita no Estudo Prospectivo Setorial – Têxtil e Confecção. A visão, como segue abaixo, expressa a busca pelo reconhecimento do setor para o país, globalmente competitivo, de forma criativa e traduzindo a nossa identidade brasileira, oferecendo produtos customizados e que despertem a emoção dos consumidores.

Ser reconhecida e admirada pela relevância econômica, política e social de suas atividades. Tornar-se competitiva globalmente a partir de uma atividade exportadora de destaque no cenário mundial, possuindo como diferencial a utilização ética e sustentável da diversidade de recursos naturais e de competências humanas. Enfatizar com criatividade a identidade brasileira, interagindo com outras cadeias produtivas e formando uma rede de valor ágil e versátil, com conhecimentos integrados desde a concepção até a disposição final de seus produtos – customizados, funcionais e inovadores -, que despertem a emoção e atendam às exigências dos diferentes segmentos de consumo. (ABDI, 2010. p 146)

O alcance desta visão exigiu que o setor executasse um planejamento estratégico para definição das principais ações a serem empreendidas. Tratava-se do esforço coordenado pela ABIT e ABDI com o apoio técnico do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos/CGEE, do Ministério da Ciência e Tecnologia/MCT para representar os anseios e as intenções dos tomadores de decisão que atuam na formulação de estratégias nos segmentos do setor. Objetivou-se subsidiar o setor de modo a tornar o processo de globalização bem sucedido de maneira a proporcionar a geração de valor para os produtos da CTC brasileira. Neste sentido, o trabalho desenvolvido pela ABDI preconiza o equivalente ao seu homólogo europeu (EURATEX, 2006), em que a sobrevivência na era do conhecimento pode revelar capacidades inexploradas que transcendem a capacidade individual das empresas.

Quatro focos principais foram delineados nesse processo:

1. **Perspectiva de nação** (engloba a sociedade, os trabalhadores, os empresários, o governo e as instituições) que tem por objetivo contribuir para o crescimento econômico; gerar empregos qualificados; contribuir para a conscientização popular; e, fortalecer os símbolos nacionais;
2. **Perspectiva de mercado** que objetiva oferecer produtos e serviços inovadores e de qualidade; contribuir para a participação do Brasil no Comércio Global; reforçar as marcas e a identidade brasileira nos mercados local e global; e, ser ator relevante em uma rede institucional intensiva em conhecimento;
3. **Perspectiva de atividades internas** que visa desenvolver usos extensivos e intensivos de Tecnologias de Informação e Comunicação/TIC; integrar-se com centros de Planejamento e Desenvolvimento/P&D e Universidades; ampliar atividades inovativas; desenvolver imagem e marcas com base na identidade nacional; desenvolver a cultura exportadora das Pequenas e Médias Empresas/PMEs; estimular o emprego de recursos naturais

genuinamente nacionais; desenvolver e promover a Responsabilidade Socioambiental/RSA; e, integrar a produção, varejo e consumo;

4. **Perspectiva de aprendizado e crescimento** que tem por finalidade participar na formulação de políticas públicas; consolidar a visão estratégica da rede de valor de têxteis e confecções; atrair talentos e setores intensivos em conhecimento; promover a defesa comercial e a proteção intelectual; contribuir para a formação de competências chave; contribuir para a adequação das leis trabalhistas às exigências da globalização sem ferir as noções de trabalho justo; e, estimular a formação de uma Rede de Valor ágil, versátil, dinâmica, que ampare e estimule os novos empreendedores.

Estas quatro perspectivas norteadoras do setor até 2023 constituem-se em fatores que influenciarão a cultura do setor, seja incorporando novos valores, seja enfraquecendo ou eliminando características prevaletentes no setor que não mais dizem respeito à nova era do conhecimento. Importa compreender o quanto essa visão, ao longo tempo, se traduziu em uma mudança cultural do setor ou preconiza-se como um discurso. Para esse entendimento mister se faz compreender o termo cultura organizacional.

A Cultura Organizacional

Falar de cultura organizacional para a cadeia têxtil e de confecções é amplo demais para se sustentar teoricamente. Afinal, o conceito de cultura organizacional se aplica a uma organização ou, mais particularmente, para setores ou divisões da mesma, ou seja, existem embutidas microculturas, como defende Cuche (1999). Não se pretende, neste artigo, fazer um diagnóstico compreensivo da cultura do setor têxtil, na medida em que o mesmo é constituído por diferentes empresas e com características únicas. Segundo Schein (2009, p.11) “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”. Logo, uma curiosidade que orientou esse trabalho é entender até que ponto a visão de futuro traçada para o setor têxtil, manifesta alguns elementos culturais, visíveis e discerníveis?

Inúmeras definições de cultura organizacional sobressaem na literatura gerencial, refletindo um considerável debate acadêmico nos últimos 25 anos (SCHEIN, 2009). A abordagem a ser utilizada neste estudo é a de Schein (2009) dado seu caráter multidimensional e a compreensão de que não há uma melhor cultura, mas culturas mais ou menos adaptadas ao ambiente.

Schein inovou no campo dos estudos de cultura ao mostrar que o conceito de envolve níveis diferenciados de profundidade (SCHEIN, 2009): os artefatos, valores e crenças e, pressupostos básicos. Os artefatos encontram-se na superfície, são facilmente observados, mas difíceis de entender seu real significado. Representam as estruturas e processos organizacionais visíveis como: o ambiente físico, a linguagem, a tecnologia, os produtos, entre outros de uma organização/setor/cadeia produtiva. Seria perigoso, segundo Schein, tentar inferir suposições mais profundas por meio apenas dos artefatos. Os valores e crenças refletem como as coisas deveriam ser, expressam o certo e o errado. Entretanto, diz o autor que esses valores geralmente representam os valores manifestos da cultura. Os pressupostos básicos representam aquilo que os membros de uma organização acreditam ser a sua realidade (aquilo em que acreditam de fato) e, por isso, exercem influência sobre como estes membros percebem, refletem e sentem as coisas. Essas suposições estão fora do nível de consciência, são predições de como as coisas são. A essência da cultura está no padrão de suposições básicas prevaletentes

(SCHEIN, 1992). Estas se tornam um mapa a ser seguido pelos membros da organização.

A cultura é produto da interpretação, do compartilhamento de consenso dos membros da organização de experiências repetidas de sucesso. Ou seja, os membros compartilham de uma visão de mundo em função de terem encontrado soluções de consenso para questões de integração interna da organização. Novos membros, ao integrar a organização, “recebem” esta cultura que cobre “os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros” (SCHEIN, 1992). Esses aspectos que dizem respeito à própria formação da cultura, ajudam a compreender sua definição formal:

Padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16).

Para Schein (2009) o crescimento e a formação da cultura de um grupo são resultados de atividades de liderança e experiências compartilhadas, fruto de um aprendizado social compartilhado e validação social.

Procedimentos Metodológicos

O estudo se caracteriza como exploratório-descritivo. Exploratório, por se tratar de fenômeno ainda pouco conhecido ou explicado e, descritivo porque privilegia a metodologia qualitativa de coleta e tratamento dos dados. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador não exerce influência sobre os fatos observados e busca trazer a tona fenômenos poucos estudados no meio acadêmico com base na descrição de uma realidade estudada. Este enfoque exploratório-descritivo conduz a um exame detalhado de um determinado contexto, indivíduo ou situação específica (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010).

Inicialmente, com o intuito de conhecer a história do setor têxtil, seu desenvolvimento tecnológico e desafios frente à acirrada competitividade mundial realizou-se uma pesquisa bibliográfica em revistas e publicações especializadas do setor têxtil², cedidas pela ABIT ou obtidas no acervo de sua biblioteca.

Autores estudam cultura por meio da etnografia (CAVEDON, 2002; WHYTE, 1991), de estudo de caso descritivo (LUCAS; KLINE, 2008), métodos qualitativos e quantitativos de pesquisa (GILLESPIE et al, 2007), ou seja, não há um consenso sobre a melhor forma de se investigar cultura. Como esta pesquisa buscou explorar aspectos culturais de um setor específico e não avaliar a cultura deste setor, o método qualitativo foi julgado o mais adequado. Trata-se de um “universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO et al, 1993).

Schein (1992) atribui ao líder um papel central na formação das suposições compartilhadas do grupo. Por isso, neste trabalho, os sujeitos da pesquisa foram dois gestores, dirigentes, em posição estratégica da ABIT. Esta instituição foi escolhida pela sua representatividade em âmbito nacional.

² As revistas e demais publicações pesquisadas integram as referências bibliográficas ao final deste artigo.

Para compreender os aspectos culturais do setor foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas, conduzidas por meio de um roteiro. As entrevistas foram realizadas na sede da ABIT, na cidade de São Paulo. Com a devida autorização, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, literalmente transcritas para então serem submetidas à técnica de análise de dados qualitativos, na perspectiva de Flores (1994).

Os procedimentos de análise seguiram a metodologia proposta por Flores (1994). As entrevistas foram ouvidas, em seus discursos completos, repetidas vezes. Após a transcrição, procedeu-se a uma leitura inicial dos dados, buscando detectar algumas relações, tendências e vínculos direcionadores da análise que viria. Com o auxílio de um caderno de notas, procedeu-se à consignação das ideias que surgiam durante estas “leituras” iniciais (descreveu-se o local onde foram realizadas as entrevistas; se houve interrupções; como o entrevistado estava vestido; como o entrevistado reagiu à escolha de seu nome para integrar esta pesquisa; se o entrevistado reagiu positiva ou negativamente a algumas das perguntas). Seguindo a proposta de Flores (1994) os dados textuais foram reduzidos, isto significa separá-los em unidades; identificá-los e classificá-los em categorias. Essa categorização resultou em um agrupamento dos grupos de palavras que se identificaram com os conceitos teóricos relevantes ao objeto de pesquisa, considerando que, de acordo com Flores (1994, p. 46) “os processos de redução de dados levam a simplificação da informação, mas esta deve ser mostrada ou disposta de modo que possibilite a sua compreensão posterior e, facilite a obtenção de conclusões”.

Análise e discussão dos resultados

Ao examinar os dados a partir do referencial teórico exposto, verificaram-se quais seriam as categorias capazes de cobrir as unidades de informação que emergiram dos discursos dos entrevistados. A divisão da informação em unidades ocorreu a partir do critério “tema abordado” (FLORES, 1994), qual sejam aspectos culturais. Optou-se pelo agrupamento em Artefatos e Produtos e, em Valores. Após o trabalho inicial de tratamento de dados e leituras flutuantes, procedeu-se a segmentação dos dados textuais coletados: trata-se da designação de códigos as unidades identificadas no corpo destes dados, que consiste em atribuir códigos identificadores com as três primeiras letras da denominação atribuída àquela categoria. As categorias foram assim codificadas: artefatos e produtos: ART; valores: VAL.

Os artefatos visíveis contribuem para a identificação de uma cultura organizacional (SCHEIN, 1992), incluem as estruturas e processo organizacionais visíveis. A primeira categoria – ART – é expressa, na cadeia têxtil e de confecções nas unidades de “mão de obra feminina”, “divisor de águas em 1990” e, “produtos *made in Brazil*”.

A análise revelou um discurso de participação histórica da “mão de obra feminina” no setor (TEIXEIRA, 2007; PRADO Jr, 2004) e um forte vínculo com o que foi denominado de “essa figura” refletindo uma simbologia de que o costurar continua a ser feminino. A história do setor têxtil se confunde com a história da indústria nacional (COSTA; BERMAN; HABID, 2000; TEIXEIRA, 2007). O setor nasceu no interior do Brasil, nas casas de costura das grandes fazendas (FREYRE, 2004; PRADO J., 2004), em meados do século XVIII, se caracterizando por ser uma atividade essencialmente feminina. Três séculos depois, um panorama do setor afirma que “a intensificação da participação feminina no setor de têxteis e confecções foi decisiva para manter o crescimento do número de empregados entre 1997 e 2005..observamos o predomínio das mulheres no setor de têxteis e confecções” (ABDI, 2008).

No setor têxtil os serviços gerais (transporte, logística...) são, em sua maioria, executados por homens. No setor de confecções, as mulheres são identificadas como realizando tarefas de corte e costura, historicamente relacionadas com as mulheres, presentes, principalmente nas pequenas e médias confecções (ABDI, 2008). Trata-se de um trabalho experimentado e construído discursivamente que relaciona o feminino à atividade de corte e costura.

Histórica, até porque a despeito de estar havendo um aumento da participação do homem na costura. Mas a mulher tem uma habilidade nos aspectos de fechamento de uma roupa, de caseamento etc., que o homem não tem. O homem está sendo mais utilizado nas confecções nos aspectos finais: em transporte, em logística, dentro da fábrica, na área de lavagem e passadoria. Então, a mulher, e sem querer nenhum tipo de Amélia, a mulher tem uma clara identificação com a habilidade da costura. [E2]

Esta divisão sexual do trabalho, mulheres como operadoras de máquinas de costuras e talvez, homens em serviços gerais, justificada por um discurso de identificação, pode indicar a necessidade de se procurar compreender o que há por detrás dessa construção de discurso masculino no contexto do setor.

O segundo elemento da categoria ART da CTC foi denominado de “divisor de águas em 1990”, trata-se de um marco que alterou todo o processo organizacional do setor: a abertura de mercado na década de 90 no Brasil. Para o setor isto significou um desafio de competitividade, principalmente com as mercadorias que vinham da China, Índia e Indonésia. Os dois entrevistados destacaram a importância deste momento de abertura, mas o entrevistado [E2] destaca aspectos concorrenciais que poderiam ter colocado a indústria em uma situação de desvantagem competitiva ao nível internacional.

É, depois da abertura de mercado, que foi uma abertura necessária, sem dúvida nenhuma. a indústria mostrou muita capacidade, haja visto que superou várias aberturas. Todas elas feitas de uma forma pouco planejada e, ao mesmo tempo, enfrentando concorrentes mundiais que operam e disputam o mercado conosco em condições absolutamente desiguais, no que diz respeito a questões de câmbios, juros, carga tributária, violação trabalhista, social, ambiental e tudo mais que a gente puder considerar. [E2]

Foi a abertura de mercado, “divisor de águas em 1990”, que conduziu o setor a busca e adequação a um mercado competitivo internacional (EMERY, 2007), como reforça o entrevistado [E1]:

Olha, o setor têxtil, na minha visão, tem dois momentos muito importantes. O momento que eu diria, até a abertura, em 1990. Que era um setor extremamente protegido pelas próprias circunstâncias. E ela sofreu essa mudança necessária que teve a partir de 1990. Ela passou a entrar no rumo da inovação, mesmo. Da inovação com maquinários novos, com processos novos. [E1]

O terceiro componente da categoria ART da cadeia diz respeito à importância atribuída aos “produtos *made in Brazil*” expresso, tanto no discurso dos entrevistados [E1] “No Brasil, a característica do povo brasileiro é uma coisa especial. Então, você tem que trazer essas características para o produto têxtil. Então, é um produto têxtil que tem que ter cores vivas, cores brasileiras.” e [2] “ O que caracteriza é um país que, como poucos do mundo, tem uma base produtiva ampla, forte, integrada e diversificada, indo da matéria-prima, tanto natural quanto sintética, até o produto final”; como na visão de

futuro delineada para o setor (ABDI, 2008, 2010) ou em análises sobre o setor (OLIVEIRA, 1996; TEIXEIRA, 2007; LIMA & SANSON, 2008; PROCHNIKI, 2002) ou expressa de modo implícito nos manais (ABIT, 2000; MORONI, 2005).

A segunda categoria a cobrir as unidades de informação que emergiram dos discursos pesquisados foi a categoria de valores. Os valores esposados representam a ação comum adotada por um grupo em referência a tudo que é suposto fazer (SCHEIN, 1992). A categoria de valores – VAL – se apresentou nos dados textuais dos entrevistados e da mídia impressa pelo “*design sustentável*” (com as subcategorias: qualidade, valorização do ser humano e respeito ao ambiente) e “*inovação*”.

Os dois respondentes reportam a importância da visão da sustentabilidade em todo o elo da cadeia. No entanto, quem trouxe maior concretude ao conceito foi E2 ao ressaltar o conceito e a importância do “*design sustentável*”. Como “*design*” produto “tem que ter essa característica brasileira” e como “*sustentável*” o produto deve ter qualidade perfeita em todos os elos da cadeia, deve ter uma preocupação com responsabilidade social, dando ao empregado condições de trabalho plenamente em condições de atender suas necessidades e respeitar o ambiente. Com isso, E2 revela o *triple botton line*, do desenvolvimento sustentável. No que tange ao valor respeito ao ambiente, E2 reforça traz a seguinte menção:

[...] a indústria têxtil, brasileira, hoje, ou por obrigação, perante os órgãos brasileiros e do meio ambiente ou pela própria conscientização dos empresários, hoje, nós, via de regra, já temos, principalmente nas grandes empresas. O tratamento de efluentes é considerado um dos melhores do mundo. [E2]

Além desses três pilares tradicionais do conceito de desenvolvimento sustentável, E2 acrescenta que para o setor têxtil existe mais um, que é o pilar da ética na relação com os *stakeholders*. O respeito à ética é um valor a ser adotado para o setor têxtil que tem um grau significativo de informalidade, principalmente no segmento de confecção, como justifica E2:

[...] como é uma indústria que tem, ainda, uma informalidade ponderável – é grande – você, automaticamente, induz as empresas a fazer com que elas, na comercialização, não obedeçam regras básicas, como seria uma nota fiscal perfeita, como manda a lei. [E2]

E2 cita um exemplo que revela a importância de a ABIT cobrar ética nos negócios para coibir a informalidade no setor:

[...] se você recebe a incumbência de participar de uma licitação muito grande: fornecimento de roupas para um hospital, para a Marinha etc, para a Aeronáutica. Então, as confecções que se habilitam a isso, elas já sabem: uma vez que ganham essa licitação. Ela não tem fábrica, ela própria. Então, ela vai ter que transferir a produção para terceiros ou até para quartos, quintos, seja lá o que for. Então, nessa forma de trabalho ela tem que receber essa produção de várias procedências. E nem sempre essas procedências são perfeitamente éticas. E, aí, é que entra o aspecto ético. É uma forma que a ABIT insiste em usar para que a gente, através disso, consiga, de uma certa maneira, reduzir essa informalidade. [E2]

Não obstante a importância da ética, não se observou na mídia impressa especializada, consultada para a pesquisa, qualquer menção sobre esse valor.

No que tange ao valor “inovação” E2 mostra como ela está presente em todos os elos da cadeia produtiva, a começar pela produção agrícola do algodão até o uso da internet na distribuição e da tecnologia da informação na cadeia de suprimentos, como consta a seguir:

Então, nós temos aqui todos os elos de inovação. Então, vamos lá, começando com o algodão. O Brasil hoje é o quinto maior produtor do mundo [...]. Como é que isso foi feito? Com tecnologia, Embrapa, novos cultivos, novas sementes, novas técnicas de cultura. [...] com custos internacionais, extremamente competitivos. [E1]

Além do algodão, matéria prima natural, E1 também menciona a sintética, por exemplo, o poliéster:

Estamos falando do polo petroquímico de Suape, um investimento de dois bilhões de dólares para que o Brasil passe a produzir, de forma maciça, a fibra de poliéster no nosso país. O Brasil sempre foi carente nessa área, até porque nunca teve petróleo suficiente para desenvolver muita sinergia. E, agora, temos uma nova era com o pré-sal. [...] que isso seja fonte de transformação. [...] Isso tudo está ligado com as fiações e tecelagens, incorporando novos materiais, estourando, no sentido positivo, a biodiversidade. O Brasil é o país mais bio-diverso do mundo, tentando usar as nossas fibras naturais, as fibras do bagaço de cana. Querendo transformar isso em elementos possíveis de uso na formação de tecidos para a geração de roupas, tecidos técnicos, tecnológicos etc. [E1]

É também no setor de acabamento onde há inovação tecnológica, visando a proteção ambiental:

[...] Acabamento tem muita água e tem muito vapor, cada vez mais usando menos água, consumindo menos energia e poupando mais na área de corantes, para que seja uma produção mais limpa e menos danosa em qualquer instância ao meio ambiente.[E1]

Principalmente no setor de confecção E1 aponta que “na área de distribuição, a internet avançando muito [...], facilitando o acesso aos produtos com menos deslocamento, ou seja, criando melhores condições para que, no conjunto da obra, essa distribuição seja mais democrática, a custos mais baixos e mais poupadora de energia”.

Ainda, no que diz respeito às relações industriais com o varejo, E1 comenta que “as etiquetas de rádio frequência, medindo permanentemente o consumo, transferindo esses dados para os seus fornecedores, evitando estoques desnecessários que geraria consumo desnecessário de insumos. Tudo isso está envolvido nessa cadeia da inovação”.

Observa-se que a inovação com maquinários novos, com processos novos ocorre no setor industrial. E2 menciona que “esta inovação tecnológica também aconteceu na área de confecção, mas não de forma tão intensa” [...] “se bem que essa inovação, hoje, se aplica à confecção através de produtos novos, diferenciados”.

Vale mencionar que a inovação, para ser efetiva, está relacionada com a cultura organizacional, como ressalta E2: “Então, você pratica a inovação tecnológica, dependendo da cultura da empresa, com a ação de todos os participantes da empresa. É só você aflorar a cada um, o aspecto da inovação”.

É lícito supor que uma cultura de inovação no setor contribua para propagar a inovação de forma integrada a todos os elos da cadeia, como se pode inferir na fala de E2:

[...] tem pesquisas, desenvolvimento, novos materiais [...] todo o entorno da moda vinculado a essa economia do conhecimento, da criatividade. [...] Então nós temos aqui todos os elos da inovação, [...] não somente a área de

consumo normal mas tem a área esportiva crescendo muito, os tecidos ligados a tecnologia, os nanotecidos. Tudo isso é pesquisa pura, é inovação que vai se traduzir cada vez mais e, já se traduz, em produção [...] a indústria da moda brasileira, é um dos poucos elos, ou um dos principais elos, melhor dizendo, que consegue trabalhar de forma integrada a visão de inovação com criatividade e base industrial.”

A inovação, contudo, apresenta também uma consequência social, na redução de mão de obra, principalmente a feminina nos setores industriais, como aponta E2: “A confecção é o setor que ocupa mais de 80% da mão de obra da cadeia têxtil. Você reduziu através de programas de inovação, essa mão de obra nos elos anteriores à confecção”.

A figura 1 sintetiza os artefatos e valores esposados depreendidos da cadeia têxtil e de confecções e algumas características do setor.

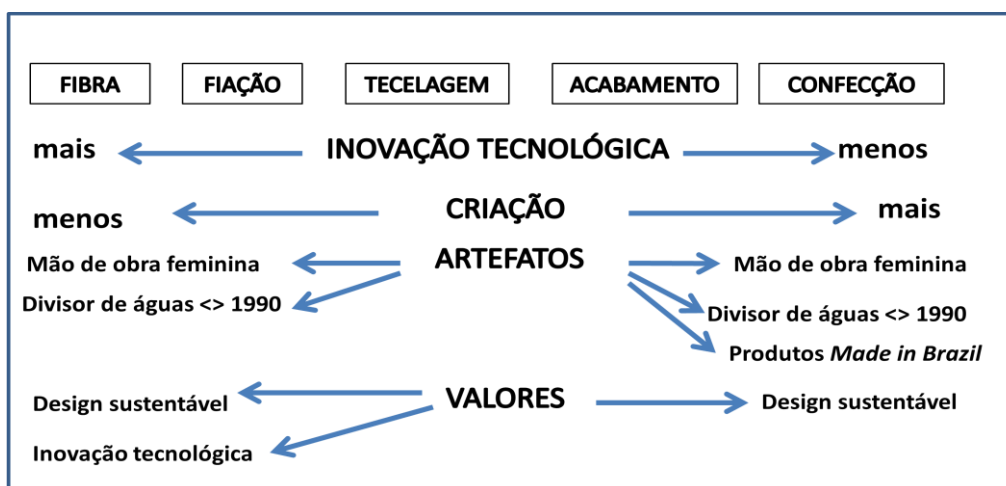


Figura 1 – Artefatos e valores esposados e características da CTC

Considerações Finais

O estudo identificou algumas características marcantes da cadeia têxtil e de confecções tais como a inovação tecnológica, mais acentuada no setor industrial, e menos presente na confecção. Por outro lado, este último setor expressa maior criatividade com novos e diferenciados produtos.

A categoria artefato – ART – que emergiu nos discursos dos entrevistados e na pesquisa bibliográfica na mídia impressa especializada revelou a preponderância histórica da **mão de obra feminina** na cadeia, em proporção maior no setor de confecção, a metáfora do **divisor de águas**, que representa o impacto da abertura de mercado na década de 90 para o setor e o fortalecimento de símbolos e cultura nacionais, expressando a identidade nacional em **produtos made in Brazil**: uma moda forte, contemporânea, mais independente dos bastidores de Paris, Londres, Milão e Nova York (COSTA, BERMAN & HABID, 2000). É a “moda com a marca da brasilidade, que diferencia os produtos *made in Brazil* não apenas pela etiqueta, mas por suas qualidades técnicas e seu valor cultural” (TEIXEIRA, 2007). Representa um diferencial que caracteriza o produto nacional no exterior, sendo expresso na moda praia, *jeanswear*, *homewear*, brasilidade e sustentabilidade (TexBrasil/ABIT, 2010).

Os artefatos constituem-se no primeiro nível da cultura organizacional (SCHEIN, 2009). São relativamente fáceis de discernir, mas difícil de entender o real

significado. Os valores esposados, que revelam o segundo nível da cultura dizem o que é importante e algumas crenças. Encontramos na pesquisa um discurso voltado para uma busca histórica pela **inovação**, mormente no elo industrial da cadeia e em alguns segmentos de empresas. O artefato **divisor de águas em 1990** transmite a transformação pela qual o setor precisou passar para sobreviver e competir no mundo globalizado. Competir com sustentabilidade, torna-se o grande desafio para o processo produtivo e confecção. A noção de **design sustentável** torna-se um grande mote integrador, de ponta a ponta da cadeia. Se unirmos **produtos made in Brazil** e **design sustentável**, fecha um conceito moderno, uma marca com apelo interno para o mercado consumidor e para o mundo. Assim, a compreensão dos artefatos e valores esposados, apontam para uma direção de futuro para as 30 mil empresas que compõem a cadeia têxtil e de confecções.

Resgatando novamente Schein, uma limitação dessa pesquisa é ter focado a investigação nos níveis menos profundos da cultura. No entanto, temos a consciência que deprender os pressupostos básicos requer uma abordagem epistemológica que contemple métodos mais profundos para compreender a realidade pela perspectiva do *insider*.

Futuras pesquisas devem ser consideradas para ampliar e aprofundar o conhecimento sobre os aspectos culturais do setor apreendidos neste estudo e diagnosticar eventuais barreiras de ingresso ao setor, a partir de dados secundários obtidos das bases de dados do PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio) e RAIS (Relação Anual das Informações Sociais). Além disto, os aspectos revelados acerca da divisão sexual do trabalho no setor de confecções poderia ser objeto de futuras investigações no sentido de buscar esclarecer quais seriam os mecanismos (e suas consequências) de construção desse trabalho experimentado e construído discursivamente que relaciona o feminino com a atividade de costura.

Referências

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI. **Panorama Setorial Têxtil e Confecção**. Brasília: ABDI, 2008. 340p.
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI. **Estudo Prospectivo Setorial – Têxtil e Confecção**. Brasília: ABDI, 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL – ABIT. **TexBrasil/Notícias**. Disponível em http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=21&IDIOMA=PT. Acesso em 13 de novembro de 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL – ABIT, **Regulamento Técnico do Mercosul sobre etiquetagem de produtos têxteis**. 2000. 23p.
- CAVEDON, N.R. "Pode chegar freguês" : A cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. **XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002.
- COSTA, S. BERMAN, D. HABIB, R.L. **150 anos da indústria têxtil brasileira**. Rio de Janeiro: SENAI-CETIQT: Texto e Arte, 2000. 185p.
- CUCHE, D. A noção de cultura em ciências sociais. Trad: Viviane Ribeiro. São Paulo: Edusc. 1999
- EMERY, M.M. O impacto da abertura ao comércio exterior da década de 1990 no setor têxtil brasileiro. Tese de doutorado submetida à Banca examinadora para obtenção do título de doutor em Ciências Sociais – Relações Internacionais, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2007.

- EURATEX. **European technology platform for the future of textiles and clothing: a vision for 2020.** Executive Summary. Bruxelas. 2006.
- FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos** - aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.
- FREYRE, G. **Casa-grande & senzala. Formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal.** 49º ed. rev. São Paulo: Global, 2004. 719p
- GILLESPIE, M.A. et al. Linking organizational culture and customer satisfaction: results from two companies in different industries. **European Journal of Work and Organizational Psychology.** v.17, n.1. p. 112-132, 2008
- GODOI. C.K., BANDEIRA-DE-MELLO.R., SILVA.A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos** 2ª Ed. São Paulo. Saraiva. 2010. 459p
- HAGUENAUER, L.; GUIMARÃES, E. A.; ARAÚJO Jr., J. T.; PROCHNIK, V. Complexos industriais na economia brasileira ,Texto para Discussão nº 84, Instituto de Economia da UFRJ, Rio de Janeiro, 1986.
- LIMA, J.D. SANSON, J.R. O surto de industrialização do setor têxtil a partir de 1880: Blumenau e Brasil. **Revista de História Econômica & Economia Regional Aplicada** – v.. 3 Nª 5 Jul-Dez 2008
- LUCAS, C.; KLINE, T. Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. **The Learning Organization.** v.15, n.3, 2008.
- MINAYO, M C. S. et al. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo / Rio de Janeiro: Hucitec / ABRASCO, 2a Edição, 1993. 269 p.
- MORONI. L.G. et AL. Manual de Não tecidos, Classificação, Identificações e Aplicações. Associação Brasileira das Indústrias de Não tecidos e de Tecidos Técnicos. 2005. 21p.
- OLIVEIRA, Antonio Carlos. Análise Econômica e o Histórico do Setor Têxtil. **Textilia - Revista do Setor Têxtil.** v.23 p.8-79 julho. 1996.
- PÉPIN, Normand. “Cultura de empresa. Nascimento, alcance e limites de um conceito”. **Mosaico – Revista de Ciências Sociais,** v. 1, n. 1. Vitória: UFES-CEG, 1999.
- PICCININI, V.C., OLIVEIRA, S.R., FONTOURA, D.S. Setor têxtil-vestuário do Rio Grande do Sul: impactos da inovação e da flexibilização do trabalho. **Ensaios FEE,** Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 355-376, out. 2006.
- PRADO Jr., C. **Formação do Brasil Contemporâneo: colônia.** 23ª Ed. São Paulo: Brasiliense, 2004. 390p.
- PROCHNIK, V. A cadeia têxtil/confecções perante os desafios da Alca e do acordo comercial com a União Européia. 2002. Disponível em http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/a_cadeia_textil_confeccoes_frente_aos_desafios_da_alca.pdf. acesso em 2 dez 2010.
- SANTOS R.R., WANDERLEY, J.M.C. Diagnóstico do setor têxtil de Campina Grande e análise do programa de apoio à cadeia produtiva do setor têxtil desenvolvida pela Amde (Agência Municipal de Desenvolvimento). XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

SCHEIN, E.H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas. 2009. 414p.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: SAGE Publications 1992.

TEIXEIRA, F. A história da indústria têxtil paulista. São Paulo. **Artemeios**. 2007. 219p.

WHYTE, Willian F. Street corner society.: FROST et al. **Reframing organizational culture**. Newbury, CA: SAGE Publications. Chapter 11.