



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
INSTITUTO DE CULTURA E ARTE  
CURSO DESIGN-MODA**

**KELVIA MENDES DO NASCIMENTO**

**TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE CONFECÇÕES: A ORGANIZAÇÃO DO  
TRABALHO NAS OFICINAS DE COSTURA  
DE PACATUBA-CE**

**FORTALEZA  
2018.1**

**KELVIA MENDES DO NASCIMENTO**

**TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE CONFECÇÕES: A ORGANIZAÇÃO DO  
TRABALHO NAS OFICINAS DE COSTURA  
DE PACATUBA-CE**

**Artigo científico apresentado  
no curso de Desing-Moda da  
Universidade Federal do  
Ceará, como parte dos  
requisitos necessários à  
obtenção do título de Bacharel  
em Desing-Moda, sob a  
orientação da Prof.(a) Dra.  
DijaneMaria Rocha Víctor.**

**FORTALEZA  
2018.1**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- N195t Nascimento, Kelvia Mendes do.  
Terceirização no setor de confecções : A organização do trabalho nas oficinas de costura de Pacatuba- CE / Kelvia Mendes do Nascimento. – 2018.  
22 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Instituto de cultura e Arte, Curso de Design de Moda, Fortaleza, 2018.  
Orientação: Profa. Dra. Dijane Maria Rocha Victor .
1. Terceirização. 2. Processo de trabalho . 3. Pacatuba . I. Título.

CDD 391

---

KELVIA MENDES DO NASCIMENTO

**TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE CONFECÇÕES: A ORGANIZAÇÃO DO  
TRABALHO NAS OFICINAS DE COSTURA  
DE PACATUBA-CE**

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Dijane Maria Rocha Víctor (Orientadora)

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Maria do Socorro de Araújo

---

Prof. Ms. Hendrick Lezeck

# TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE CONFECÇÕES: A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NAS OFICINAS DE COSTURA DE PACATUBA-CE

Kelvia Mendes do Nascimento  
Universidade Federal do Ceará-UFC  
kelviamendesn@gmail.com

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Dijane Maria Rocha Víctor  
Universidade Federal do Ceará - UFC  
DijaneRocha@hotmail.com

## RESUMO

Este artigo tem como tema central a organização do trabalho nas oficinas terceirizadas de costura presentes no município de Pacatuba. Tal assunto vem tomando uma grande relevância, frente a uma visão mercadológica que busca na terceirização formas mais flexíveis de se conduzir a produção industrial, nesse caso mais especificamente a indústria do vestuário. A base teórica para o desenvolvimento desse trabalho foi constituído por pesquisa bibliográfica e de campo em quatro unidades produtivas no qual o levantamento de dados foi realizado. O estudo procurou identificar essas oficinas, apurando informações referente aos itens que compõe a organização e processo de trabalho, bem como estrutura física e condição de mão de obra.

**Palavra-chave:** Terceirização. Processo de Trabalho. Pacatuba.

## ABSTRACT

This article has as its central theme the organization of work in the outsourced sewing workshops presente in the municipality of Pacatuba. This subject has taken on a great relevance, in front of a Market vision that seeks in outsourcing more flexible ways of conducting industrial production, in this case more specifically the clothing industry. The theoretical basis for the development of this work was constituted by bibliographical and field research in four productive units in which the data collection was carried out. The study sought to identify these workshops, assessing information Reading the items that make up the organization and work process, as well as physical structure and condition of labor.

**Keywords:** Outsourcing. Work process. Pacatuba.

## 1. INTRODUÇÃO

As atividades realizadas pelo homem passam por processos de evolução desde as civilizações antigas. No mesmo contexto, a produção de roupa foi mudando de acordo as necessidades do mercado e ao ato de vestir, que está diretamente ligado aos fenômenos do sistema de moda.

No princípio a produção era artesanal e manual. Na maioria das vezes, um único artesão possuía os meios de produção e era responsável por toda a fabricação do início até a comercialização da peça. Com o tempo a lógica de produção foi mudando e surgindo a manufatura como precursora da industrialização; a respeito disso Caxito (2008) ainda destaca o surgimento das primeiras formas de produção organizada.

O mesmo autor traz uma análise histórica do desenvolvimento da produção mostrando que os hábitos da humanidade e as tecnologias disponíveis em cada época passaram por transformações, influenciando a forma de produção e a organização desta. No entanto, essas práticas continuam a passar por inovações e a busca pela diminuição dos custos e dos desperdícios, bem como o aumento do lucro, da produtividade e da qualidade ainda é algo que se procura alcançar constantemente.

Como parte dessas transformações o setor de confecção encontrou uma nova maneira de produzir baseada na fragmentação da produção através da terceirização, que é conceituada por Pessoa e Refosco (2013) como o ato de transferir atividades fins para terceiros com vista a obter vantagens econômicas e competitivas. Logo essa prática está se tornando cada vez mais recorrente, proporcionando o surgimento de oficinas de costuras mais conhecidas no Ceará como facções.

Portanto, este artigo busca compreender o funcionamento das pequenas oficinas de costura quanto à forma de organizar a produção, identificando possíveis problemas, tendo em vista que as empresas de vestuário têm procurado terceirizar suas atividades como estratégia mercadológica. Por consequência, o envio da montagem das roupas para outras unidades produtivas tem se tornado algo recorrente entre essas indústrias de confecção. Como parte dessa equação de troca as oficinas estão na outra ponta e também precisam estar atentas a práticas que conduzam o seu negócio de forma mais proveitosa.

A partir disso, este trabalho espera poder contribuir com o estudo e pesquisa sobre essa parcela presente na cadeia de moda mostrando como as oficinas de costuras terceirizadas se organizam e observando algumas atitudes que podem demonstrar como a falta de conhecimento e organização podem gerar uma perda de produtividade, rentabilidade, eficiência e eficácia.

Assim, acredita-se na importância do tema não só para o pequeno negócio como também para as empresas que terceirizam esse serviço, favorecendo todo o setor do vestuário e potencializando a indústria nacional.

Como uma alternativa de ganho de competitividade Girardi (2006), aborda a terceirização como uma atividade estratégica que deve ser baseada não apenas na redução de custos, mas também em uma parceria saldável que garanta qualidade, prazo e inovação tecnológica.

Logo, entender de que forma essas empresas terceirizadas funcionam e identificar as possíveis dificuldades enfrentadas por esses núcleos é um dos objetivos da presente pesquisa, dentro dos questionamentos estão também: Como ocorre a administração da produção dentro das pequenas oficinas? Existe perspectiva de crescimento para elas, ou estão estagnadas? Quais os principais problemas que o mercado informal ou a terceirização do vestuário enfrentam? Por que as grandes empresas procuram a terceirização, que vantagens elas têm? Como ocorre a contratação dessas oficinas de costura? Essa relação de trabalho é vantajosa para os terceirizados?

Perante essas questões espera-se atender ao objetivo geral da pesquisa que tem como ponto principal levantar dados referentes a organização do trabalho dentro de quatro oficinas de costura terceirizadas presentes no município de Pacatuba para traçar o perfil das mesmas. Bem como satisfazer os objetivos específicos que são identificar a organização da produção, o processo e as relações de trabalho, assim como observara maneira que se dá a relação de trabalho entre as terceirizadas e suas contratantes. Para isso foi necessário a utilização de métodos que pudessem orientar a pesquisa de forma a satisfazer os objetivos, optando-se assim, por uma abordagem qualitativa de forma a estudar o problema subjetivamente realizando pesquisa bibliográfica e de campo através de uma entrevista estruturada.

## **2. A TERCEIRIZAÇÃO COMO PEQUENO NEGÓCIO**

Rech (2008) menciona que a globalização e as exigências dos consumidores se tornaram fatores fundamentais para a modificação do mercado na área têxtil e de confecção, através da migração da produção para áreas que ofereçam vantagens de economia. Essa mudança, no entanto, não ocorre apenas de uma região geográfica para outra, é possível aplicar a

mesma ótica à transferência da produção que é praticada em um sistema de terceirização, pois este também visa alcançar vantagens na redução de custos.

Segundo Delgado (2003, apud FIDELIS, 2014) a terceirização é o ato de delegar determinadas atividades de uma empresa para outra. Ela abrange diversos setores da economia deixando de suprir somente os serviços básicos como limpeza e segurança, para se tornar uma estratégia de crescimento, algo essencial frente a um mercado globalizado em que seu dinamismo exige das empresas atitudes que garantam a sua competitividade e sobrevivência. Tendo esse objetivo as empresas passam a terceirizar suas atividades-meio, voltando o seu foco para as atividades-fim, reduzindo o custo de seus estoques e simplificando a sua estrutura administrativa já que elimina elos trabalhistas.

Pessoa e Refosco (2013) ressaltam que a terceirização também pode ocorrer quando a capacidade produtiva, referente à tecnologia e mão de obra, não supre a demanda fazendo-se necessário a contratação dos serviços de empresas especializadas, gerando um ganho em produtividade e atribuindo aos seus produtos mais qualidade.

Porém, o controle feito por parte das empresas que terceirizam a sua produção deve ser constante estabelecendo uma relação de parceria conferido a qualidade do serviço e os prazos de acordo com o contrato preestabelecido. Guimaraes (1993) nomeia as empresas que se utilizam desse sistema em empresas-origem e empresas-destino, um dos pontos abordados por ele são os cuidados para a terceirização, como a contratação de empresas-destino que sejam bem administradas e tenham condições de se adequar as exigências da empresa origem.

## **2.1 Modelo de terceirização usado pelos terceirizados do setor de confecção**

A última pesquisa sobre terceirização no Setor de Confecções do Ceará, data de 2008. Foi desenvolvida por Dijane Maria Rocha Víctor, professora do Curso Design-Moda da Universidade Federal do Ceará, no Mestrado de Engenharia de Produção-UFPB. A autora destaca que o surgimento da terceirização se deu da necessidade em atender a demanda da indústria bélica após o início da segunda guerra mundial, com o objetivo de aumentar a produção de armas transferindo para terceiros atividades que poderiam ser desenvolvidas por outrem, as chamadas atividades-meio. E que a partir de



então esse ato de delegar atividades-meio para terceiros passou a ser algo amplamente difundido tornando-se não só comum, mas importante frente a realidade atual do mercado, que busca na parceria uma forma de enfrentar os desafios da economia moderna.

Segundo a mesma autora, diferentemente da terceirização, a subcontratação não estabelece uma parceria real, pois não busca resultados mais consistentes, algo que na terceirização só é alcançado com prazos de médio e longo prazo, pelo contrário, a subcontratação é baseada no imediatismo, que a princípio pode se mostrar como uma vantagem econômica, mas que no entanto, futuramente pode demonstrar fragilidade, causando efeitos mais visíveis na empresa contratada, como a sua possível estagnação, pois o imediatismo em atender as necessidades da empresa “origem” acaba por negligenciar o seu futuro estratégico.

Baseados nos diferentes tipos de relação presente na terceirização, Franceschini (*apud* VICTOR, 2008) caracteriza três modelos de terceirização: tradicional, estratégico e transformacional, no qual todos garantem algum tipo de ganho, mas em escala e periodicidade diferentes.

O modelo tradicional compreende uma relação no qual a empresa terceirizada fica em desvantagem em relação a sua contratante, pois é algo instável, que se baseia principalmente na busca da redução de custos por parte da empresa terceirizante repassando atividades de apoio. Já no modelo estratégico a relação se constitui de maneira mais sólida pois a empresa contratante transfere atividades consideradas de fundamental importância se concentrando em outras funções que considera estrategicamente essenciais. No modelo transformacional a empresa contratada passa a agir dentro da empresa “origem” buscando transformar o negócio em uma relação que ambas saem ganhando.

### **3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA PRODUÇÃO DO VESTUÁRIO**

Conforme Cotrim (2005), durante a revolução industrial, iniciada na Inglaterra, desenvolveu-se o sistema de divisão de trabalho. O trabalhador se especializava em uma única tarefa, deixando de ser artesão oferecendo sua

força de trabalho para quem detinha os meios de produzir, a área de trabalho e o lucro.

Peinado e Graeml (2007) enfatizam que embora o ato de administrar e a organização estejam atrelados ao homem desde as antigas civilizações, com o surgimento das fábricas e da Revolução Industrial fez-se necessário a utilização de práticas administrativas voltadas para esse meio. Nesse momento, surgiram personalidades importantes que contribuíram com a base da administração do sistema fabril, como Frederick Taylor, que deu início aos estudos de tempos e métodos, o casal Gilbreth com os estudos dos movimentos e da psicologia industrial e Henry Ford com a criação da primeira linha de montagem móvel. A filosofia japonesa *Just In Time*, praticada pela Toyota depois da segunda guerra mundial também fez parte dessa construção.

Apesar das diferentes técnicas administrativas, Fleury (1978) destaca que o ato de organizar não é baseado em apenas uma técnica podendo ser utilizado mais de um método ao mesmo tempo, indo de encontro ao que Morgan (2002) escreve quanto a origem da palavra organização que deriva do grego *organon* e podendo ser traduzida como uma ferramenta, um meio para se chegar a um fim, ou seja, a organização do trabalho pode visar um melhor aproveitamento de um sistema produtivo utilizando as ferramentas que se adequem aos objetivos da empresa.

Do ponto de vista da utilização dessas ferramentas na indústria de confecção, Silva (2002) aponta que apesar da grande importância desta para a economia do país e sua geração de emprego, em se tratando de técnicas organizacionais, ainda é possível observar a organização de algumas dessas unidades sendo realizada de forma empírica podendo gerar perdas e atrasos na produção.

O mesmo autor salienta que embora a cadeia têxtil seja composta por indústrias químicas, de fibras e filamentos, de tecelagens e malharias, no final da cadeia a indústria de vestuário, possui a maior quantidade numérica, porém, em se tratando de porte nela observa-se uma estrutura menor, ou seja, é possível notar um grande número de pequenas e médias empresas neste setor. Que apesar de passar por transformações e investimentos tecnológicos quando se trata da costura essa ainda é uma etapa no qual as inovações em maquinários são menos perceptíveis o que acaba exigindo muita mão de obra

e planejamento, logo a introdução de máquinas de última geração se torna inviável ao relacionar custo e volume de produção.

Silva (2002), ainda destaca que o baixo grau de complexidade tecnológica e o custo acessível das máquinas de primeira e segunda geração proporcionam o surgimento de novas empresas neste setor, que apesar das semelhanças entre as várias unidades, a estrutura organizacional e o porte variam muito. Que, no entanto, acabam por negligenciar práticas de organização do trabalho.

#### **4. METODOLOGIA**

Lakatos e Marconi (2003) conceituam o método como a “teoria da investigação” e afirmam que para alcançá-lo é necessário seguir algumas etapas que compreende a observação de um problema ou uma lacuna para a solução deste que pode ser satisfatório ou não, podendo iniciar o ciclo de pesquisa e análise novamente. Nesse sentido, escolhemos alguns métodos para dar conta da nossa investigação. Um deles foi a observação sistemática que segundo os mesmos autores trata-se de um tipo de observação que exige um planejamento prévio das ações e dos meios que serão utilizados afim de responder aos objetivos da pesquisa. A mesma ocorreu no período de novembro a dezembro de 2017, nas oficinas envolvidas na investigação.

O objeto da pesquisa é a terceirização entre as oficinas de costura de Pacatuba e as empresas contratantes. E o objetivo principal foi definir o perfil desses terceirizados. Para isso, fizemos uma pesquisa bibliográfica sobre Terceirização, Modelos de terceirização usado pelos terceirizados do setor de confecção do Ceará e a Organização do trabalho na produção do vestuário. Para Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é o início de qualquer obra científica e que a diferença entre pesquisa bibliográfica e documental está na diversidade de fontes e a falta de uma abordagem analítica nesta última. A mesma é de natureza básica, com abordagem qualitativa, que segundo Minayo (2001) tem essa classificação porque é baseada no subjetivismo presente nas interações sociais, nos processos e fenômenos para uma compreensão maior do tema proposto.

Os procedimentos para a coleta de dados foi a aplicação *in loco*, de uma entrevista estruturada, tendo um questionário como instrumento de apoio e de estruturação. A mesma foi aplicada em quatroterceirizados da localidade, por isso define-se como um estudo multi caso. Segundo Lakatos e Marconi (2003) o levantamento de dados constitui a documentação direta que é colhida geralmente no epicentro, ou no foco em que os fenômenos em estudo ocorrem, e que a pesquisa de campo é um meio de obter as informações necessárias sobre o assunto. Sendo de extrema importância a coleta previa de pesquisas sobre o tema em questão, através de bibliografias já existentes, permitindo assim, saber em que estado se encontra o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais as opiniões mais aceitas, permitindo estabelecer um referencial teórico.

De acordo com Minayo (2001), uma pesquisa científica passa por três etapas: *i)* a exploratória - na qual se delimita o objeto de estudo e problema a ser analisado; *ii)* a coleta de dados - na qual se recolhe todas as informações pertinentes ao objeto investigado e *iii)* o tratamento dos dados - na qual faz-se a análise devida de modo a atender aos objetivos da pesquisa. Executadas as duas fases, na terceira, que refere-se ao tratamentos dos dados, usamos as anotações feitas nas observações sistemáticas e as informações coletadas nas entrevistas para analisar, e por fim, definir o perfil dos terceirizados da cidade de Pacatuba-Ce seguindo essa ordem: bloco A- sobre a empresa, bloco B- sobre a prestação de serviço, bloco C- sobre a organização do trabalho e bloco D- sobre a produção e aspectos internos.

## **5. RESULTADOS DA PESQUISA**

A pesquisa realizada procurou atender ao objetivo geral, que se trata da organização do trabalho nas oficinas de costura terceirizadas do município de Pacatuba, para isso a análise se baseia no levantamento de dados referentes a quatro unidades produtivas denominadas de empresa A, B, C, e D. Observando os blocos de análise utilizados no questionário.

### 5.1 O cenário atual dos terceirizados

Com base na amostragem utilizada, a pesquisa aponta que todas as oficinas de costura visitadas não apresentam registro perante a junta comercial, embora setenta e cinco por cento das mesmas já estejam atuando como terceirizadas a mais de cinco anos. O seguimento de produtos no qual essas oficinas trabalham compreende a malha e tecido plano, possuindo assim somente máquinas de primeira geração em uma média de cinco máquinas por oficina, em concordância ao que Silva (2002) salienta, quanto a influência dos baixos custos de máquinas de primeira geração no surgimento de novas unidades produtivas de vestuário (Quadro 1).

**Quadro 1** – Informações Gerais sobre os Terceirizados

<b>Empresa</b>	<b>Cadastro na Junta Comercial</b>	<b>Tempo Terceirizado</b>	<b>Empresas que atendem</b>	<b>Quant. de Máquinas</b>	<b>Quant. de Funcionários</b>	<b>Segmento de Produto</b>
<b>A</b>	Não	Seis anos e meio	1	5	2	Malha/Plano
<b>B</b>	Não	Mais de cinco anos	2	6	4	Plano
<b>C</b>	Não	Mais de cinco anos	1	5	3	Malha
<b>D</b>	Não	Um ano	1	5	4	Malha

Fonte: Criação do autor.

**Empresa A** - Trabalha há seis anos e meio como terceirizada na cidade Pacatuba, contando apenas com dois funcionários que atendem a todas as funções administrativas e operacionais, sendo estes também os donos do negócio. A estrutura física é de pequeno porte identificando apenas o setor de costura em um ambiente doméstico, ou seja, não apresenta uma sede própria para o negócio. Quanto ao maquinário, a empresa apresenta cinco máquinas que atende a suas especialidades, malha e plano, que são: uma galoneira, duas retas, uma overlock e uma interlock. A oficina possui um prazo para a entrega do lote confeccionado, e partir dessa data e baseado em sua experiência determinam a carga horária diária, que apesar de muitas vezes ser mais de oito horas por dia, por falta de uma organização melhor ainda assim é possível observar atrasos. A situação atual da oficina perante os órgãos legalizadores é de informalidade pois esta não conta com nenhum tipo de

registro perante a prefeitura como alvará ou Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.

**Empresa B** - A oficina atua a mais de cinco anos no mercado, conta com quatro funcionárias, uma revisora e três costureiras, todas pertencentes a mesma família, em um sistema de sociedade onde o lucro e as despesas são divididos entre as mesmas. A produção é realizada na casa de uma das sócias, mas especificamente em um cômodo que foi adaptado para a implantação da oficina de costura, em um ambiente familiar, não havendo uma separação entre meio doméstico e profissional. A sua especialidade é tecido plano e para atender as suas necessidades as máquinas utilizadas são três retas, uma overlock, uma golera e uma interlock.

**Empresa C** - A oficina opera no setor a mais de cinco anos, porém ainda não possui registro junto a Receita Federal, conta com duas costureiras, sendo uma delas dona do negócio, e uma pessoa na limpeza e revisão das peças. Assim como as demais oficinas já citadas, esta também não possui uma sede própria para o negócio, a produção acontece na casa da proprietária. Não proporcionando nenhum conforto, pois não só as cadeiras são inadequadas como o ambiente em si. As máquinas utilizadas pela oficina são duas retas, uma golera e duas overlocks, suprimindo a sua necessidade pois esta só trabalha com malha.

**Empresa D** - A oficina tem apenas um ano de existência tendo como especialidade malha. Conta com três costureiras sendo uma delas a dona do negócio, e uma pessoa para revisar e limpar as peças no final. Apesar de pouco tempo já possui uma sede própria, porém ainda não apresenta uma estrutura adequada com espaço e boa iluminação, também não tem CNPJ. Todas as funcionárias costumam em até duas máquinas, variando entre goleras, retas e overlocks. Mantem o mesmo layout porque os lotes não apresentam variações.

## **5.2 O processo de trabalho**

O processo de trabalho, ou seja, a forma como as atividades profissionais são conduzidas, observado nas presentes oficinas se assemelham muito entre elas, devido principalmente ao caráter familiar

adotado pelas mesmas e a falta de um planejamento mais específico a nível não só operacional, mas também estratégico. Dentre as unidades produtivas entrevistadas apenas cinquenta por cento da amostra recebe ficha técnica do produto, sendo está um recurso pouco utilizado, pois na visão das oficinas a peça piloto e o conhecimento empírico são suficientes para determinar como a produção ocorrerá. Tal situação confirma o que Silva (2002) destaca a respeito de como práticas organizacionais são negligenciadas na indústria de confecção. A seguir segue o processo de trabalho específico de cada oficina:

**Empresa A** - O lote recebido vem acompanhado de uma peça piloto e ficha técnica, a partir disso o mais experiente determina como a produção ocorrerá, montando uma peça completa. Só então as funções são divididas de acordo com a aptidão de cada costureiro e o arranjo físico das máquinas é refeito para atender as necessidades operacionais e de fluxo do novo modelo. Durante a produção um líder é responsável pela inspeção da qualidade que é feita a cada cinco peças e depois essa amostragem vai aumentando para dez, para garantir a qualidade e evitar o retrabalho. Ao concluir o lote, a empresa contratante envia uma revisora que analisa as peças na oficina terceirizada. E por amostragem, avalia se a produção atendeu as exigências técnicas especificadas na ficha e na peça piloto. Caso haja alguma peça fora do padrão de qualidade a oficina tem como obrigação fazer o conserto. Quanto ao não cumprimento dos prazos de entrega, a oficina não sofre nenhum tipo de represaria como multa, mas se a produção for entregue de acordo com a data estabelecida receberá um bônus.

**Empresa B** - Apesar de todas as costureiras terem condições de trabalhar em todas as máquinas, existe uma divisão de funções que é determinada pela costureira mais experiente, que as distribui de acordo com o grau de aptidão. Essa divisão é feita a partir do momento em que a referência chega na oficina e passa por uma análise. O modelo pode variar, mas as máquinas não passam por um rearranjo, ou seja, possui um *layout* fixo, devido principalmente as limitações de espaço. Ao terminar a produção, além de ter uma pessoa da própria oficina responsável pela revisão das peças, a empresa contratante envia uma revisora para o local que analisa antes de recolher as peças. A

oficina atualmente presta serviço para duas empresas, e a ordem de fabricação é definida pela quantidade de peças, ou seja, a contratante que entregar mais peças terá prioridade. Embora possua a ficha técnica do produto não costuma seguir o fluxo e nem o tempo de cada operação, atentando apenas para os detalhes como, tamanho de zíper e elástico.

**Empresa C** - A oficina costuma ser abastecida por semana, a partir de então as funções são divididas de acordo com a aptidão de cada costureira. As operações que serão necessárias são observadas na peça piloto que não vem acompanhada de ficha técnica e também não apresenta nenhuma orientação prévia.

**Empresa D** - A oficina recebe um lote semanal de mil peças, que apresenta modelos muito semelhantes entre cada lote, sendo estes acompanhados apenas por peça piloto. Não diferente das demais oficinas observadas, a forma como se dará a produção é determinada pela costureira mais experiente que no caso também é dona do negócio. A partir da peça piloto as funções são distribuídas entre as costureiras de acordo com o grau de aptidão, que ficam em pelo menos duas máquinas, em um processo de revezamento no qual é feito conforme a finalização de uma determinada operação. Ao concluir o lote confeccionado a empresa contratante recolhe as peças sem uma revisão feita pela mesma e já abastece a oficina novamente.

### **5.3 Características da mão de obra**

O quadro de funcionários observado na amostra de forma geral, é composto basicamente por mão de obra feminina, contando apenas com um costureiro na oficina A. Em todas as unidades produtivas a polivalência é fator fundamental sendo esta uma característica comum entre elas. Quanto ao grau de parentesco presente nessas oficinas apenas a empresa D não conta com familiares entre seus funcionários. No que diz respeito ao local de moradia dos funcionários quase todos residem no mesmo bairro da unidade produtiva, com exceção da empresa B que conta com cinquenta por cento da sua mão de obra vinda de outro município, mais precisamente de Maracanaú (Quadro 2).



**Quadro 2** – Informações Gerais sobre a mão de obra

Empresa	Quant. de mão de obra feminina	Quant. de mão de obra masculina	Todos são polivalentes	Quant. de funcionários que moram no mesmo local de atuação da oficina
<b>A</b>	1	1	Sim	2
<b>B</b>	4	0	Sim	2
<b>C</b>	3	0	Sim	3
<b>D</b>	4	0	Sim	4

Fonte: Criação do autor.

#### 5.4 As relações de trabalho com as empresas contratantes

De uma forma geral as relações estabelecidas entre terceirizadas e terceirizantes restringem basicamente a entrega de lotes, pagamento dos mesmos e recebimento de peças confeccionadas, não há uma interação maior como uma parceria. Em se tratando de formas de contrato, cinquenta por cento da amostra diz existir um contrato e os outros cinquenta por cento afirmam que essa relação não se baseia em contrato formal apenas é levado em consideração a palavra de ambas as partes, ou seja, um trato verbal. Como mostra as oficinas:

**Empresa A-** A oficina possui um contrato com a empresa terceirizante, no qual é estabelecido a forma de pagamento que é de acordo com a entrega de cada lote confeccionado. A empresa conta com uma supervisora que atua como elo de ligação entre esta e a oficina. Caso haja algum problema ou necessidade é a esta pessoa que a oficina deve recorrer. A relação empresa e oficina é restringida a esse âmbito sem mais interações como participação de eventos ou treinamentos, o que ainda se pode contar por parte da empresa contratante é a indicação de mecânicos e a presença de revisora no local.

**Empresa B-** A oficina trabalha para duas empresas com as quais estabelece um contrato de serviço, segundo a oficina não existe nenhum treinamento ou auxílio como a disponibilização de mecânico por parte das terceirizantes, o vínculo estabelecido entre elas e a oficina se restringe a entrega e recolhimento de peças com revisora no local e o pagamento que é por lote confeccionado.

**Empresa C**—De acordo com a oficina não existe um contrato entre a mesma e a empresa terceirizante, assim como não há uma parceria de serviço. A empresa contratante faz a entrega e recolhimento da produção sem o auxílio de uma revisora no local, realizando também o pagando do lote confeccionado e reabastecendo a oficina.

**Empresa D** —A relação estabelecida entre a oficina e a terceirizante não é assegurada por um contrato prévio, a interação entre elas se limita a entrega das referências e o recolhimento da mesma, que ocorre semanalmente. Não existe parceria de serviço como participação de eventos nas empresas contratantes, também não disponibiliza revisora de produto no local, e o pagamento é feito de acordo com o lote confeccionado.

### 5.5 Variação de valores pagos por peça confeccionada

O valor pago por cada peça varia de uma oficina para outra, essa variação é observada principalmente em relação ao tipo de especialidade de cada oficina e ao tipo de peças que geralmente confeccionam, pois as oficinas C e D apresentaram os menores valores, sendo que estas trabalham apenas com malha e com um baixo grau de variação de modelos, já nas oficinas A e B foram observados os maiores valores pois estas tem como especialidade malha e plano com um alto grau de variação de modelos, em contrapartida a complexidade técnica é maior, o que exige mais operações e um tempo maior de produção em cada peça confeccionada. Os valores apresentados se encontram na tabela a seguir(Quadro 3).

**Quadro 3** – Informações sobre a variação de valores mínimo e máximo

<b>Empresa</b>	<b>Valor mínimo por peça</b>	<b>Valor máximo por peça</b>
<b>A</b>	R\$ 4,48	R\$ 17,50
<b>B</b>	R\$ 6,50	R\$ 12,00
<b>C</b>	R\$ 1,50	R\$ 1,80
<b>D</b>	R\$ 1,00	R\$ 1,10

Fonte: Criação do autor.

## 6. CONCLUSÃO

A elaboração do presente artigo proporcionou uma análise de como as oficinas de costura terceirizadas do município de Pacatuba funcionam. Os dados necessários para o estudo do tema proposto foram obtidos por meio de pesquisa de campo, identificando assim os processos organizacionais de trabalho praticados por essas oficinas.

A respeito disso, de um modo geral, percebe-se que a organização do trabalho e assim como também a condução desses pequenos negócios são realizadas de forma empírica, de acordo com o bom senso, levando em consideração a experiência da proprietária e fundadora da oficina, adquirida em anos de trabalho nas grandes confecções de vestuário.

Quanto ao nível de planejamento, nota-se maior preocupação com o operacional, devido aos curtos prazos, já que a forma de pagamento se dá a partir da entrega do lote confeccionado, o tempo torna-se escasso e com isso pensar em nível estratégico e tático, passa a ser algo distante. Tal situação acaba por gerar um certo comodismo por partes das oficinas, ocasionando assim a sua estagnação.

Dentre as dificuldades apontadas na aplicação do questionário, está a falta de planejamento administrativo, as oficinas reconhecem que existe a necessidade de uma melhor administração. Outro fator que gera um certo desânimo aos terceirizados é o valor pago por cada peça, acreditam que o trabalho realizado por eles poderia ser melhor reconhecido por meio de uma remuneração maior.

Levando em consideração a capacidade produtiva dessas oficinas, foi possível observar, que por se tratar de um ambiente próximo ao familiar, os responsáveis por essas unidades produtivas, muitas vezes não enxergam alguns problemas existentes, ao considerar um padrão profissional, pois não são estabelecidas metas diárias de produção, não existe um tempo padrão para cada operação, cada função é realizada em um ritmo relativamente menor do que seria possível.

A pesquisa bibliográfica realizada no presente estudo, constituiu não só a base teórica mas também permitiu responder algumas questões quanto aos

objetivos da pesquisa. Um ponto importante dentre eles é o interesse das empresas contratantes em terceirizar a sua produção ou parte dela, procurando obter através de tal prática vantagens relacionadas ao aumento da capacidade produtiva e a diminuição dos custos.

Outro dado levantado com a pesquisa de campo é referente a forma como essas oficinas são contratadas e a relação estabelecida entre estas e suas terceirizantes. Questionadas quanto a existência de um contrato, cinquenta por cento da amostra disse que existe um contrato e os outros cinquenta por cento falam que não há um contrato formal. A pesquisa ainda aponta que cem por cento da amostra não são legalizadas.

Torna-se notável a necessidade de um modelo de organização de trabalho que se adeque a realidade dessas oficinas de costura, pois o potencial produtivo das mesmas é enorme frente ao seu atual cenário, pois mesmo enfrentando tantas deficiências quanto a organização e planejamento adequados, ainda assim, essas unidades produtivas conseguem atuar por muito tempo no mercado e com periodicidade anual, ou seja, todas elas possuem produção durante o ano todo.

## REFERÊNCIAS

COTRIM, Gilberto. **História Global: Brasil e Geral**. 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Produção: Fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

FIDELIS, Samita Pessoa. **A Terceirização do Sistema de Produção Têxtil como Ferramenta para a Dissimulação da Exploração de Trabalho Análogo ao de Escravo na Cadeia Produtiva: um estudo do caso Zara (Inditex)**. Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS, Brasília, 2014.

FLEURY, A.C.C. **Organização do trabalho industrial: um confronto entre teoria e realidade**. (Tese de Doutorado), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo-EPUSP, São Paulo, 1978. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901980000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901980000300002)

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GOMES, Maria de Lourdes Barreto. **Um modelo de nivelamento da produção à demanda para a indústria de confecção do vestuário segundo os novos paradigmas da melhoria dos fluxos de processo**. Tese de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Feral de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa** - coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, Haroldo Brasil. **A empresa e a estratégia da terceirização**. Revista de Administração de Empresas. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38549/37288>

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa. **Pesquisa Social. Teoria método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORGAN, Gareth, 1943 - **Imagens da organização**: edição executiva/Gareth Morgan; tradução Geni G. Goldschmidt. - 2. ed. - 4a reimpressão - São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em

<http://www.gbic.com.br/ibes2k9si/1%BA%20Semestre/livros/Projeto%20Livro%20Adm%20Imagens%20da%20Organizacao.pdf>

PEINADO, Jurandi; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da Produção:** operações industriais e de serviços. Unicenp, Curitiba, 2007.

REFOSCO, Ereany.; PESSOA, Juliana. **A Terceirização nas Indústrias de Vestuário.** 9º Colóquio de Moda. Fortaleza, 2013.

RECH, Sandra Regina. **Estrutura da Cadeia Produtiva da Moda.** Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2008.

SILVA, A. **A organização do trabalho na indústria de confecção do vestuário:** Uma proposta para o setor de costura. (Tese de Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Florianópolis, 2002.

VÍCTOR. D.M.R. **Relações de trabalho e produtividade de empresas terceirizadas** - estudo de caso no setor de confecções. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal da Paraíba- UFPB, João Pessoa, 2008.