ESTUDO DO MERCADO DE TRABALHO EM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL): TERRITÓRIO E PRODUÇÃO CERÂMICA EM SANTA GERTRUDES/SP

*Lucas Labigalini Fuini**

RESUMO

No presente artigo, sob a perspectiva de que toda aglomeração produtiva está associada a um respectivo mercado de trabalho local, são analisadas as principais características do mercado de trabalho inerente à territorialidade da indústria de revestimentos cerâmicos da região de Santa Gertrudes/SP. No contexto de profundas modificações na atividade industrial e no mundo do trabalho que conduzem a novos formatos espaciais das relações econômicas, são discutidos no texto a pertinência da noção de mercado de trabalho local a luz da atual ênfase dada aos aglomerados territoriais de pequenas e médias empresas - chamados de APLs (Arranjos Produtivos Locais) - a partir de seu potencial gerador de competitividade e desenvolvimento territorial.

Palavras-chave: mercado de trabalho local; território; arranjo produtivo local.

* Licenciado e Bacharel em Geografia pela Unesp-Rio Claro. Mestre em Geografia Econômica-regional pelo Programa de Pós-graduação em Geografia da Unesp-Rio Claro, recebendo bolsa FAPESP. Atualmente é professor das Faculdades ASMEC em Ouro Fino-MG, Professor bolsista da Unesp-Rio Claro e estudante de Doutorado no Programa de Pós-graduação da Unesp-Rio Claro ('Organização do Espaço'). lucasfuini@yahoo.com.br

Abstract

Under the perspective that all productive clusters is related a respective local labor market, the author analyze, in this paper, the principal characteristics of labor market associated with Santa Gertrudes/ Sao Paulo region territoriality of manufacturing pavement ceramic. In the context of deep changes in manufacture activity and labor world that drive for new special forms of economic relations, the importance of local labor market notion behind of actual Little and Medium territorialized industries clusters valorization - named APL (Local Productive Arrangements) -are examined in this text, considering it promotes potential of competitiveness and territorial development.

Key words: local labor market, territory and local productive arrangements.

INTRODUÇÃO

Como resposta à crescente globalização dos mercados e conseqüente flexibilização e desregulamentação das relações produtivas e trabalhistas, advém movimentos de recomposição das escalas territoriais pelas dinâmicas espaciais da indústria que levam à construção de novos formatos produtivo-territoriais baseados na competitividade e desenvolvimento localizados. Dentre os formatos aventados destacam-se os Arranjos Produtivos Locais (APL), objeto de intenso debate teórico e político recente no Brasil e no mundo, pois que, articulam uma aglomeração de empresas setorialmente especializadas e geograficamente próximas com os atores e instituições locais, elevando a competitividade de pequenos negócios com resultados para o desenvolvimento econômico dos municípios.

Esses aglomerados industriais se constituem enquanto sistemas concentrados que abarcam uma série de elementos justapostos, dentre os quais os mercados de trabalho locais se colocam como condição essencial da reprodução e ascensão de aglomerações produtivas e cuja análise cuidadosa se faz premente para o escopo das políticas de desenvolvimento regional atuais. Neste sentido, efetuar-se-á um estudo do mercado de trabalho local da região de Santa Gertrudes/SP, líder na produção de pisos e azulejos cerâmicos no Brasil, a partir da idéia de um APL dotado de mercado de trabalho específico.

Este artigo procura colocar em debate, a justaposição das noções de Mercado de trabalho local e Arranjo produtivo local como base do desenvolvimento territorial de uma dada região, a luz da análise especifica de Santa Gertrudes. Na primeira seção (1), efetua-se uma análise da concepção de Mercado de trabalho local, considerando o trabalho tanto como fator de localização produtivo quanto um objeto de construção sócio-institucional. Na Segunda seção (2), coloca-se em questão a noção de APL, tão valorizada na atualidade, sob a hipótese de seu sucesso ser indissociável do mercado de trabalho que lhe dá sustentação. A terceira seção é dedicada ao estudo do Mercado de Trabalho do APL de Santa Gertrudes, suas características históricas e setoriais mais gerais e, a partir dos dados estatísticos (RAIS), alguns aspectos do emprego local.

O MERCADO DE TRABALHO LOCAL: O ÂMBITO ESPACIAL DAS RELAÇÕES DE EMPREGO

Uma consideração básica para se entender a lógica de espacialização do trabalho e das relações de emprego é partir da (re) interpretação da noção de divisão territorial do trabalho, admitindo que o trabalho enquanto fator de produção ampliado tem uma mobilidade limitada entre os lugares, sendo definido pelas especializações produtivas regionais que alimentam demandas tecnológicas, relações com o local de trabalho e conflitos de emprego específicos (STORPER; WALKER, 1989, p. 155-182)[2].

A relação do "trabalho" com seu contexto espacial se encontra profundamente modificada na atualidade devido aos profundos processos de reestruturação produtiva, com uso de novas tecnologias e formas de gestão da mão de obra, e pelas políticas locais de emprego, que acabaram atuando no sentido de dar maior liberdade alocativa ao capital industrial na busca de maior rentabilidade em lugares afastados das pressões sindicais e das

[2] Storper; Walker (1989) utilizam Marx (1867) para ratificarem a idéia de que a força de trabalho exibe um alto nível de diferenciação geográfica contrariando uma visão da natureza única do trabalho. O trabalho difere fundamentalmente de comodities reais porque está incorporado na vida e no sentido da consciência humana e porque como atividade humana (trabalho), é um aspecto irredutível e único da existência humana e vida social.

altas remunerações, característico do emprego fordista[3], disseminando-se formas de emprego mais flexíveis e precárias. Matoso (1995, p. 121-154) reconhece neste movimento uma desestruturação do trabalho no Brasil, passando as empresas a fazerem uso de mecanismos de corte de pessoal[4] e uso de empregos precários (tempo determinado, terceirizados), ação ratificada por políticas de corte neoliberal implantadas pelo Estado brasileiro favorecendo a flexibilidade na contratação e demissão de mão de obra e desconcentração espacial da produção via guerra fiscal entre Estados e municípios.

No entanto, o uso da noção de "mercado de trabalho local" ainda continua essencial, pois está na base da reprodução territorial e dissolução de "sistemas industriais concentrados locacionalmente". Considera-se mercado de trabalho local como a concentração de trabalhadores em dado lugar, gerando economias de aglomeração e promovendo determinadas instituições e convenções que consolidam as qualificações e habilidades dos trabalhadores e regem com certa estabilidade o comportamento dos atores. Mas o mercado de trabalho vai além de uma simples bacia de empregos definida no plano da oferta e procura por emprego com certas qualificações nas zonas urbanas (SCOTT; STORPER, 1988, p. 35). O mercado de trabalho local é caracterizado também pela dimensão social da força de trabalho local no âmbito de um conjunto de atitudes e práticas dos trabalhadores em torno de contrato de emprego e dos salários, das relações profissionais no seio das unidades de produção e da presença de um coletivo geográfico de trabalhadores atuando politicamente em torno dos sindicatos e associações representativas. Para Pires (2000, p.182), as relações salariais locais (aquelas relativas ao contrato de emprego) se expressam também através de costumes e regras não necessariamente escritas que concernem aos empregadores e assalariados de um ramo localizado em uma região os caminhos de colocar os compromissos locais em certa estabilidade.

Deste modo, o mercado de trabalho local tem uma dupla função na articulação da produção com o território: de promover recursos específicos, como o trabalho qualificado, e de servir como âmbito a construção de normas e regras de estabilização das relações de emprego locais por meio do coletivo de atores. No primeiro plano o trabalho aparece como um fator de concorrência entre lugares para localização das empresas baseado em uma lógica espacial de custos e preços. Segundo a tipologia de Benko; Pecqueur (2001), a mão de obra quando não qualificada e não utilizada aparece como recurso e ativo genéricos, sendo o desempregado pouco qualificado um ativo, pois ele acaba pressionando o padrão salarial do mercado de trabalho local.

Já. o trabalho qualificado, aparece como recurso e ativo específico pois, como elemento de competitividade, sua formação técnica é um custo compartilhado pelo território e seus vários elementos**.** A segunda função caracteriza o mercado de trabalho local na articulação e confronto entre os atores locais no tocante as relações salariais. A relação salarial se define enquanto instituição, pelo contrato de emprego e pela garantia legítima de salários diretos e indiretos, através de regras e convenções que regem a relação de emprego, o

[3] Leborgne; Lipietz (1988) caracteriza o emprego fordista a partir da garantia aos assalariados de uma demanda efetiva que viabilizava o regime de acumulação intensiva. Deste modo, a partir de mecanismos como as convenções coletivas e o salário mínimo, garantia-se uma evolução de rendimentos dos empregados que acompanhava o aumento da produtividade e dos preços.

[4] Segundo Baltar; Proni (1996), a enorme magnitude do desemprego é então, um dos fatores mais marcantes do desempenho recente do mercado de trabalho na Grande São Paulo, fenômeno que não foi revertido pela recuperação do ritmo de produção. Do aumento da população residente na metrópole entre 1989 e 1993, que foi de 860 mil pessoas, 64% correspondem ao aumento do desemprego e só 36% constituíram um elevado número de pessoas ocupadas. A taxa de desemprego, que havia aumentado de 8,7% em 1989 para 15,3% em 1992, continuava em 14,3% em 1994 e ainda hoje (1996)situa-se num nível superior a 12%.

quadro sócio-institucional que produz tais regras, e os atores coletivos com seu modo de constituição, organização e interesses.

ARRANJOS PRODUTIVOS E MERCADO DE TRABALHO LOCAL: CONSTRUINDO INTERDEPENDÊNCIAS

Ao analisarem as múltiplas formas de reestruturação do processo produtivo e seu impacto na configuração territorial de sistemas industriais, Lipietz e Leborgne (1988) partem da premissa que as relações trabalhistas e profissionais se expressam diferentemente segundo os ramos e regiões onde se localizam. Essa múltipla influência setor-território se torna ainda mais nítida no espaço geográfico da cidade, segmentado em espaço produtivo, espaço social e espaço de circulação, as três dimensões articuladas em um sistema único pelo "mercado de trabalho local", que estabelece a ligação entre indivíduos, empregos e salários (SCOTT, 1994, p. 35).

Considera-se que a atividade industrial ganha coerência espacial através de cadeias e circuitos produtivos[5] que interligam partes de segmentos e ramos produtivos concatenados a um produto específico em concentrações localizadas. A análise dos mercados de trabalho localizados deve estar orientada, pois, para as partes territorializadas de cadeias, que a depender do nível de governança interna, podem constituir Arranjos produtivos Locais.

A noção de Arranjo produtivo local (APL) adquiriu proeminência no debate científico e nas estratégias de políticas públicas no Brasil e no mundo enquanto instrumento de articulação dos atores locais a fim de elevarem a produtividade de um conjunto de empresas no uso dos recursos do território (BENKO; PECQUEUR, 2001, STORPER, 1993), promovendo competitividade e desenvolvimento territorial por meio de cooperação, complementaridade, inovação e trabalho qualificado. De forma resumida, um Arranjo Produtivo Local se refere a:

> Aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (SEBRAE, 2003, p. 15**).**

Essas aglomerações de indústrias especializadas - também chamadas de *clusters* e distritos industriais - são o meio geográfico pelo qual os produtores em uma divisão social do trabalho (estabelecimentos especializados em diferentes atividades complementares) realizam as economias externas de escala, ou seja, o crescimento desses sistemas industriais urbanos é geralmente acompanhado por um suporte institucional de atividades e serviços que contribuem para a consolidação do desenvolvimento econômico local, suporte este que pode assumir a forma de associações comerciais, estabelecimentos de ensino que ministram disciplinas úteis a localidade, joint-ventures e alianças estratégicas entre empresas, agências para-governamentais, etc. (SCOTT, 1994, p. 69 e STORPER; SCOTT, 1988, p. 36).

Essa complexidade relacional e sócio-institucional torna-se coerente através de formas de organização e distribuição de poderes na cadeia produtiva, chamada de "governança". Esta governança pode assumir formas mais hierarquizadas, no caso de uma grande empresa

[5] Para Santos e Silveira (2001) um Circuito espacial de produção compreende o movimento de troca de fluxos de bens e serviços entre lugares especializados pela segmentação territorial das etapas do trabalho, em áreas não necessariamente contíguas.

controlando um conjunto de subcontratados e fornecedores, e formas mais horizontais, no caso de um conjunto de pequenas e médias empresas compartilhando de objetos comuns (associações, poder público, mão de obra). (STORPER; HARRISON, 1994, p. 176-177).

Assim, um elemento chave e primordial que está na base do surgimento, reprodução territorial e dissolução de Arranjos produtivos locais, e até agora bastante ocultado na análise de aglomerados, são os "mercados de trabalho locais". Eles se constituem à medida que os complexos localizados de industrias se desenvolvem e crescem, atraindo para sua órbita espacial uma força de trabalho correspondente que incorpora as habilidades, qualificações e atributos requeridos pelos empregadores locais, características estas nem sempre negociáveis no mercado. Trata-se antes de tudo de economias de aglomeração derivadas da concentração de muitos trabalhadores em dado lugar, e que depois de formadas, ajudam a sustentar o padrão de crescimento localizado, influenciando decisivamente na expansão e retração de empregos no seio do mercado de trabalho local e na maior ou menor socialização e organização coletiva da força de trabalho (SCOTT; STORPER, 1988, p. 36-37).

Este estudo traz como idéia básica central, absorvida de outros autores (STORPER; WALKER, 1989), a possibilidade de os mercados de trabalho serem analisados geograficamente, pois a demanda e oferta de trabalho são diferenciadas por indústrias e lugares através de mecanismos de divisão espacial do trabalho, que na atualidade fazem emergir como componentes altamente competitivos os Arranjos produtivos locais. Para tanto, um caminho metodológico possível no sentido de precisar de forma mais objetiva possível à complexidade dos mercados de trabalho locais é partir de algumas variáveis básicas imanentes as relações de emprego, obtidas na RAIS, e que podem dar um quadro consistente do mercado de trabalho local. São elas:

1) Características sociais gerais do mercado de trabalho local (Emprego formal/informal, desemprego);

2) Especialização da mão de obra local por porte e atividade do estabelecimento;

3) Instrução/qualificação da mão-de-obra;

4) Remuneração média da mão-de-obra (em salários mínimos);

5) Estrutura profissional (principais ocupações) e;

6) Flutuação do emprego (movimento de admissão e demissão).

Ao final, se obterá um retrato geral quantitativo do mercado de trabalho local coligado a territorialidade inerente ao APL de Santa Gertrudes.

ESTUDO DE CASO: O MERCADO DE TRABALHO DA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS DE SANTA GERTRUDES/SP

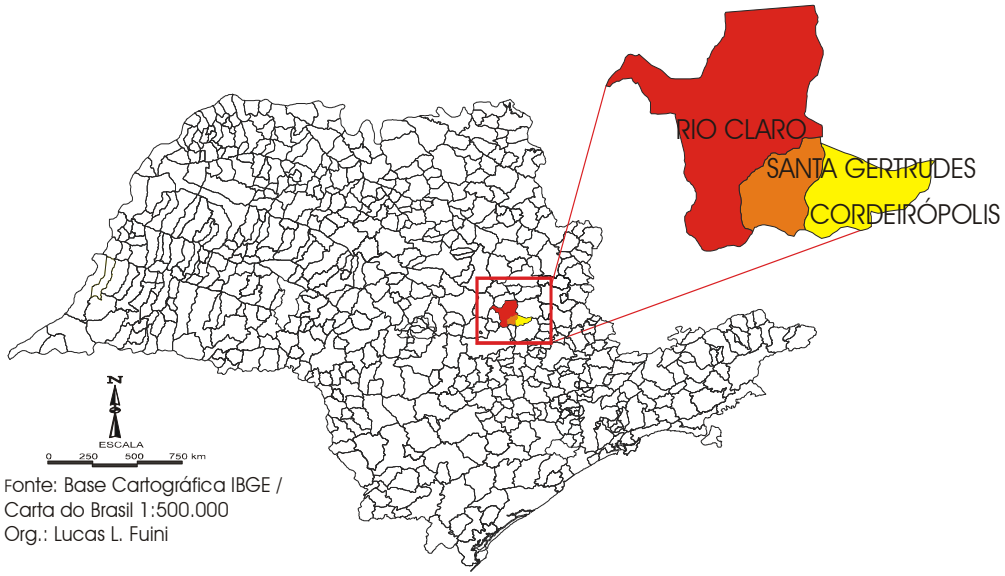
A maior parte da produção brasileira de revestimentos cerâmicos está concentrada geograficamente na região sudeste e sul, sobretudo em torno das regiões produtoras de Santa Gertrudes (38% do volume de produção nacional em 2003) e Criciúma, Santa Catarina (15,9% do total, 2003), acompanhando a tendência mundial de concentração espacial da produção cerâmica em torno de determinadas regiões, como se verifica em Sassuolo, Itália, e Castellon, Espanha (MACHADO, 2003, p. 34).

A cerâmica de revestimento é material de construção civil usado para cobrir e dar acabamento a superfícies lisas (pisos, azulejos, ladrilhos e pastilhas), inserindo-se no âmbito da indústria de transformação de minerais não metálicos, dentro do complexo industrial de materiais de construção. A cadeia produtiva de revestimentos cerâmicos tem como elos principais as atividades de mineração, produção de massa, fabricação de cerâmica e

construção civil, e como elos secundários o fornecimento de insumos sintéticos (esmaltados, pigmentos, corantes) e equipamentos, perfazendo 6 fases na linha de produção, percorrendo a mineração, mistura e moagem, conformação, esmaltação, queima e embalagem.

O contexto geográfico da indústria cerâmica de Santa Gertrudes é formado pelos municípios de Santa Gertrudes, Cordeirópolis, Rio Claro, Limeira, Araras, Piracicaba e Ipeúna, concentrando em 2003 (RAIS, 2003) cerca de sessenta e oito estabelecimentos fabricantes de produtos cerâmicos para uso estrutural na construção civil (CNAE, Cadastro Nacional de Atividades Econômicas, 1995), setor que inclui a produção de pisos e azulejos, sem contar um número significativo de estabelecimentos fornecedores de insumos e matérias primas para as empresas do setor, configurando deste modo um sistema produtivo altamente concentrado que mobiliza cerca de 4.600 empregos formais diretos na produção principal e mais um sem número de empregos nos segmentos correlatos do Arranjo. Nos municípios de Santa Gertrudes, Cordeirópolis e Rio Claro é onde se localizam a maioria das empresas e dos empregos na produção cerâmica regional, sobretudo, no eixo rodoviário da Washington Luís. Santa Gertrudes respondia em 2001 por 38% do volume da produção nacional, produzindo cerca de 180 milhões de metros quadrados de revestimentos.

MAPA DE LOCALIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO APL DE SANTA GERTRUDES



Uma das vantagens competitivas do APL de Santa Gertrudes é a boa qualidade e acabamento de seu produto, aliado ao seu baixo preço (R$ 5 m2 contra R$ 8 reais de Criciúma). Além destes, outros elementos condicionantes da alta competitividade territorial de Santa Gertrudes é a oferta de matéria-prima de boa qualidade no local (argila Corumbataí) e a presença de mão de obra capacitada a operar na produção cerâmica (famílias tradicionais no ramo).

A análise do mercado de trabalho local de Santa Gertrudes se submeterá aos três municípios mais representativos já citados, utilizando dados da RAIS (Relatório Anual de Indicadores Sociais, Ministério do Trabalho e Emprego) para períodos selecionados (1997-2000-2003) e do IBGE (2000).

Quanto às condições de emprego mais gerais constata-se, no âmbito dos ocupados sem carteira, valores porcentuais levemente menores que os da metrópole paulistana, constatando

a presença em municípios pequenos (Santa Gertrudes) de uma razoável quantidade de mão-de-obra na informalidade, apesar de contingente inferior aos dos grandes centros. Tais dados confrontados com as taxas de desemprego confirmam valores levemente menores que os da metrópole, indicando na visão de Storper; Scott (1988, p. 36) que os grandes mercados de trabalho locais tendem a apresentar taxas de desemprego maiores que os pequenos, pois tem uma dinâmica de rotatividade e recolocação entre candidatos a um emprego e vagas oferecidas maior que os pequenos mercados, onde as firmas tendem a resguardar seus empregados, dificultando a abertura de novos postos. Esse quadro serve então como alerta para o fortalecimento de políticas de emprego locais e regionais, a partir do que Pochmann (2000, p. 102) coloca: "Nos anos 90, dos 13,5 milhões que ingressaram no mercado de trabalho, apenas 8,5 milhões obtiveram acesso a algum trabalho, gerando um excedente de mão-de-obra de 5,1 milhões, ou seja, 37,5% das pessoas que ingressaram no mercado".

CARACTERIZAÇÃO GERAL DO MERCADO DE TRABALHO LOCAL DO ENTORNO DE SANTA GERTRUDES

	TOTAL DE OCUPADOS	SEM CARTEIRA	TAXA DE DESEMPREGO
1 – Santa Gertrudes	6.348	977	946
2 – Cordeirópolis	7.434	990	1435
3 – Rio Claro	72.369	12 253	11318
4 – R. M. de São Paulo	7 204 014	1 533 394	1.756.205

Fonte: Censo: IBGE, 2000

Outro elemento importante na análise dos mercados de trabalho locais é explorar os setores de atividade que configuram as relações de emprego locais, considerando a existência de uma especialização produtiva regional subsidiária de uma divisão espacial do trabalho imanente ao território brasileiro. Na região do APL de Santa Gertrudes encontram-se níveis bastante altos de especialização da mão de obra, ratificando a hipótese de que a atividade industrial de fabricação de revestimentos cerâmicos, organizada na forma de um APL, é o eixo estruturador do mercado de trabalho local. No caso dos municípios de Santa Gertrudes e Cordeirópolis, 48,3% e 46,2% dos empregos formais, respectivamente, estão relacionados com a atividade cerâmica. No índice Quociente de localização, Santa Gertrudes e Cordeirópolis apresentam valores altíssimos de concentração do emprego, superando em mais de vinte e sete vezes a média brasileira de concentração de empregos neste setor. Já em Rio Claro, apesar do número de empregos nesta atividade serem bastante representativos, a especialização encontra-se menos pronunciada em decorrência da base econômica e industrial de Rio Claro ser mais diversificada, sofrendo impacto também pronunciado de outros segmentos, como o de plásticos, químico, mecânico, etc.

ESPECIALIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO APL DE SANTA GERTRUDES NA ATIVIDADE CERÂMICA

	INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS CERÂMICOS NÃO REFRATÁRIOS	QL Empregos
1 – Santa Gertrudes	2.516	1.216	28,4
2 – Cordeirópolis	2.725	1.261	27,2
3 – Rio Claro	14.472	950	3,8

Fonte: Rais, 2003.

(QL emprego = n1/N1// n2/N2, onde n1=nº empregos na atividade específic. no município, N1= no. Empregos na ind. Transf. No município, n2= nº empregos na atividade específic. no Brasil, N2= no. Empregos na ind. Transf. no Brasil)

Outro elemento essencial na análise da relação entre estrutura produtiva e mercados de trabalho locais é quanto ao porte predominante dos estabelecimentos industriais do APL, fator que recai sobre a escala de produção obtida, a configuração técnica do trabalho, e às próprias relações profissionais. A maior parte dos empregos na produção de revestimentos cerâmicos de Santa Gertrudes está relacionada aos estabelecimentos de porte médio (91,6% dos estabelecimentos de Santa Gertrudes são de médio porte), proporção adequada ao tipo de configuração técnica e parâmetro de competitividade da produção de revestimentos cerâmicos nacional e internacional, que passa a exigir dos estabelecimentos do ramo a obtenção de uma dada escala de produção e melhoria da eficiência e qualidade em consonância à infra-estrutura técnico-organizacional instalada e novas competência tecnológicas demandadas.

A dinâmica do mercado de trabalho local, considerando a evolução e mobilidade dos empregos nas atividades predominantes no contexto regional, se coloca também como mais um componente essencial ao estudo das relações de emprego locais visto que as alterações no emprego e desemprego da mão-de-obra são bastante freqüentes nas cidades. Na questão da expansão dos empregos na fabricação de revestimentos cerâmicos, considerando um período de seis anos, verifica-se um crescimento significativo e contínuo da base de empregos local na atividade de fabricação de revestimentos cerâmicos**.** Em Cordeirópolis, os empregos na atividade cerâmica cresceram, entre 1997 e 2003, cerca de 70%, com um grande pico entre 2000 e 2003. Em Rio Claro houve um crescimento também na casa dos 70%, com pico semelhante no último triênio.

DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGAODS NA ATIVIDADE CERÂMICA DE ACORDO COM O PORTE DO ESTABELECIMENTO.

	MICRO (0-9)	PEQUENOS (10-99)	MÉDIOS (100-499)
1 – Santa Gertrudes	10	91	1.115 (91,6%)
2 – Cordeirópolis	0	326	935 (74,1%)
3 – Rio Claro	54	143	753 (79,2%)

Fonte: Rais, 2003

Santa Gertrudes apresenta um comportamento anômalo na fabricação de revestimentos cerâmicos, pois parte de uma base zero para chegar a mais de 1.200 empregos. A inclusão da fabricação de revestimentos cerâmicos em outra classe de atividade CNAE (2642-9 – Fabricação de produtos cerâmicos não refratários para usos diversos) se refletiu posteriormente em uma progressiva migração da mão-de-obra da fabricação de vasos, recipientes e objetos de cerâmica artesanal e semi-industrial, que concentrava cerca de 1.792 empregos em 1997, para a produção fabril de pisos e azulejos em expansão.

É justamente no último triênio analisado que se verifica uma fase de expansão de empregos relacionada ao aumento do volume de produção na região, com investimentos em tecnologia e melhor organização institucional interna (estruturação da Associação paulista de produtores de cerâmica/ ASPACER), criando economias externas favoráveis à abertura de novos estabelecimentos e ampliação daqueles já existentes.

Quanto à mobilidade da mão-de-obra no mercado de trabalho local **(tabela 4)**, verifica-se comportamentos parecidos nos períodos de 2004 e 2005. Nos dois períodos e para os três municípios observa-se um saldo de movimentação positivo, ou seja, houveram mais admitidos do que demitidos, confirmando a tendência de crescimento da base de empregos local nos últimos anos. Santa Gertrudes apresenta um saldo de movimentação mais pronunciado, natural, pois neste município está concentrada a maior parte dos estabelecimentos do APL, enquanto Rio Claro apresenta valores mais modestos.

EVOLUÇÃO DOS EMPREGOS NA ATIVIDADE CERÂMICA DE SANTA GERTRUDES EM PERÍODOS SELECIONADOS

	1997	2000	2003
1 – Santa Gertrudes	0	855	1216
2 – Cordeirópolis	376	595	1.261
3 – Rio Claro	271	432	950

Fonte: Rais 1997, 2000, 2003.

A qualificação e instrução da mão-de-obra perfazem um outro elemento indispensável à análise do mercado trabalho local, considerando a aquisição de educação formal pelos trabalhadores como elemento que facilita a obtenção de conhecimentos especializados, hábitos e práticas inovadoras adequadas ao sistema industrial local. A instrução média da mão-de-obra apresenta nos três anos analisados, a partir dos módulos completos e incompletos cursados pelos empregados, predomínio do nível fundamental de instrução (até 8ª. série). Já se verifica, no entanto, um sensível aumento dos anos de estudo da mão-de-obra, visto que a porcentagem daqueles que cursam o ensino médio e superior tem crescido ano a ano e, aqueles que estão no nível fundamental, tem decaído. Tal panorama indica um aumento das exigências por maior qualificação da mão-de-obra em decorrência de mercados cada vez mais exigentes nos quais se projeta o APL de Santa Gertrudes, exigindo medidas no sentido de oferecer cursos de nível básico e superior, em intercâmbio com instituições públicas e privadas, voltados à capacitação de seus funcionários, que ainda se encontram, em sua maioria, em um patamar intermediário de instrução. A ASPACER (Associação Paulista de Produtores de Cerâmica com sede em Santa Gertrudes) tem tomado medidas recentes visando incrementar os saberes técnicos dos trabalhadores da região.

INSTRUÇÃO MÉDIA DOS EMPREGADOS NA PRODUÇÃO DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS DE SANTA GERTRUDES.

A: Analfabetos = 0 ano de estudo; F: fundamental (1 a 8 anos de estudo); M: médio (8 a 10 anos de estudo), S: ensino superior (+ 10 anos de estudo)

	1997				2000				2003			
	A	F	M	S	A	F	M	S	A	F	M	S
1 – Cordeirópolis	8	281 (74,7%)	73	14	13	392 (65,8 %)	168	22	18	825 (65,4%)	352	66
2 – Rio Claro	16	233 (85,9%)	19	3	3	347 (80,3 %)	70	12	7	589 (62%)	309	45
3 – Santa Gertrudes	0	0	0	0	18	646 (75,5 %)	159	32	7	733 (60,2%)	401	75

Fonte: Rais, 1997, 2000, 2003

A remuneração da mão-de-obra é um outro aspecto fundamental dos mercados de trabalho locais, visto que o salário é para a empresa um instrumento de seleção, de formação e de incitação da mão de obra, refletindo um movimento de aprofundamento da divisão técnica do trabalho e estratificação do estatuto dos assalariados nas empresas de acordo as especialidades, postos de trabalhos e profissões exercidas (PIRES, 2002, p. 175-176). Quanto à remuneração média mensal, quando avaliada em valores (Reais –R$), verifica-se um aumento dos rendimentos em todos os municípios, com acréscimos em valores na casa dos 150 a 200,00 reais no período de seis anos. Mas, se avaliarmos pelos Salários mínimos (s.m.), observa-se uma relação de declínio da renda, inversamente proporcional aos valores nominais.

Tratando o salário mínimo como uma renda básica necessária à reprodução do indivíduo e que se ajusta conforme os custos de vida de cada período, observa-se que na verdade houve senão um declínio da renda do trabalhador, pelo menos um achatamento da mesma, ressaltando que o aumento dos rendimentos, em valores de moeda corrente, indicam apenas uma trajetória que acompanha o aumento do valor do salário mínimo, portanto, tendo sempre os níveis de rendimento mais baixos como referência.

REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL DOS EMPREGADOS NA PRODUÇÃO DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS DE SANTA GERTRUDES

	1997 (R$135,00)	2000 (R$ 148,00)	2003 (R$ 232,00)
1 – Santa Gertrudes	0	705,38 (4,78 s.m.)	975,17 (4,18 s.m.)
2 – Cordeirópolis	658,80 (4,87 s.m.)	633,84 (4,28 s.m.)	882,05 (3,8 s.m.)
3 – Rio Claro	597,60 (4,44 s.m.)	641,49 (4,34 sm.)	922,05 (3,96)
Estado de S. Paulo	608,54 (4.5 s.m.)	690,62 (4,68 s.m.)	926,18 (3,98 s.m.)

Fonte: Rais, 1997, 2000, 2003.

A remuneração média na produção de revestimentos cerâmicos apresenta, no entanto, sensíveis variações conforme a função exercida na empresa e o grau de instrução do trabalhador. Por exemplo, os trabalhadores da cerâmica no município de Santa Gertrude no cargo de ceramistas, engajados na linha de produção, têm uma renda mensal de 814 reais, já no cargo de supervisor de fabricação, tem renda de 1.673,00, enquanto no cargo de engenheiros eletricistas e eletrônicos, tem renda de 2.126,00 reais. No caso do nível de instrução observa-se a mesma tendência. No município de Cordeirópolis, um trabalhador com 4ª. Série completa apresenta renda de até 3,11 s.m., para aquele com 8ª. Série completa, a renda é de 3,8 s.m., com nível 2º. Grau, é de 4,06, e para aqueles com nível superior completo, é de 7,4 s.m.

Por fim, outro dos elementos singulares das relações de emprego locais é a estrutura de ocupações do mercado de trabalho local, compreendendo neste item as características técnicas da mão-de-obra e as expectativas dos empregadores quanto às qualificações da mão de obra. As ocupações que absorvem mais mão-de-obra são aquelas ligadas diretamente à linha de produção e manutenção do processo produtivo, as mesmas que aparecem nos patamares de renda mais baixos.

PRINCIPAIS OCUPAÇÕES DOS EMPREGADOS NA INDUSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO EM MUNICÍPIOS SELECIONADOS

	1 – Ceramista (preparaçao e fabricação	2- Mecânicos de manutenção de máquinas industriais	3 – Escriturários em geral, assistentes, etc.	TOTAL
1 – Santa Gertrudes	1101	174	129	2.516
2 – Cordeirópolis	566	144	116	2.726

Fonte: Rais, 2003.

Outros elementos poderiam ter sido adicionados em um estudo neste caráter, sobretudo no que tange as políticas locais de emprego e a participação local dos sindicatos e associações representativas em torno conflito capital e trabalho, visto que os mercados de trabalhos se configuram em processos dinâmicos de construção e reconstrução das relações de emprego locais. Tais problemáticas podem servir como tema para análises posteriores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como um dos seus objetivos principais contribuir com a melhor compreensão da influência exercida pelos mercados locais de trabalho sobre sistemas e arranjos produtivos localizados, tendo em vista a (re) configuração do papel do emprego e dos sistemas de produção na atualidade. Nesse estudo, a partir de algumas variáveis chaves, foi possível delinear um panorama do comportamento da mão de obra inserida no contexto territorial do aglomerado cerâmico de Santa Gertrudes, enfatizando a dinâmica deste mercado de trabalho local em alguns de seus aspectos positivos, como a melhoria das condições de instrução dos empregados locais, e negativos, como a relativa estagnação da renda salarial.

Posto isso, pactuamos com a proposta de George (1979) para um estudo geográfico do trabalho, através da análise da:

> 1) Distinção de sistemas técnicos, econômicos e sociais que comportam formas particulares de articulação das diferentes atividades, da divisão da força de trabalho conforme formas e lugares de trabalho; 2) a avaliação das taxas de utilização da força de trabalho e de suas estruturas e técnicas; 3) o local de trabalho no tempo e no espaço vivido, a gênese de um direito do trabalho e dos quadros institucionais no plano nacional e internacional. A combinação de tais elementos deve dar meios a que se estabeleça uma classificação de sistemas de trabalho inerentes a estruturas econômicas e sociais, tendo cada uma um domínio espacial próprio em determinada época da evolução histórica de cada grupo e cada espaço. (...). (GEORGE, 1979, p. 13).

Em suma, neste texto tratou-se de buscar na base de análise local e regional, sob o enfoque territorial, uma ancora possível de articulação dos movimentos de transformações do mundo do trabalho e dos sistemas produtivos, oferecendo mais uma contribuição aos estudos geográficos sobre o tema trabalho e mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BALTAR, P. E. A.; PRONI, M. W. Sobre o Regime de trabalho no Brasil: Rotatividade da Mão de obra, emprego formal e estrutura salarial. In: OLIVEIRA, C. A. B. de (Org.). **Crise e Trabalho no Brasil:** Modernidade ou volta ao passado? Campinas: Scritta, 1996, p.109-150.

BENKO, G. **Economia, Espaço e Globalização**: Na aurora do século XXI. São Paulo: Hucitec, 1996.

BENKO, G. A Recomposição dos espaços. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local** -Interações, Campo Grande/MS, v. 1, n. 2, p.7-12, 2001.

BENKO, G.; PECQUEUR, B. Os recursos de territórios e os territórios de recursos. **Geosul**, Florianópolis, v. 16, n. 32, p. 31-50, jul./dez 2001.

GEORGE, P. **Populações Ativas**. São Paulo: Difel, 1979.

LASTRES, H. M. M., et al. Globalização e Inovação Localizada. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. (Org.) **Globalização e Inovação Localizada:** Experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/MCT, 1998, p. 39-71.

LIPIETZ, A.; LEBORGNE, D. O pós-fordismo e seu espaço. **Espaços e Debates**, São Paulo, n. 25, pp 19-29, 1988.

MACHADO, S. A. **Dinâmica dos Arranjos Produtivos Locais: um estudo de caso em Santa Gertrudes**: a nova capital da cerâmica brasileira. 2003. 125 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MATTOSO, J. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1995.

PIRES, E. L. S. Crise de regulação e possibilidades da relação salarial no capitalismo contemporâneo. In: SILVA, J. P., DOS SANTOS, M. S.; RODRIGUES, I. J. (Org.). **Crítica Contemporânea**: Cultura, Trabalho, Racismo e Política, São Paulo, Ed. Anna Blume, 2002, p. 169-194.

POCHMANN, M. **O Emprego na Globalização**: A nova ordem internacional e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo: Boitempo, 2001.

SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. **O Brasil**: Território e Sociedade no início do séc. XXI. RJ: Record, 2001.

SEBRAE. **A Mobilização Interna dos Territórios para o Desenvolvimento.** Brasília: Abril de 2003. Versão preliminar p/ Discussão Interna. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em 16 out. 2004.

SCOTT, A. J. A Economia Metropolitana. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (Org.). **As Regiões Ganhadoras. Distritos e Redes:** Os novos paradigmas da geografia econômica. Oeiras: Celta, 1994, p. 63-76.

SCOTT, A; STORPER, M. Indústria de Alta Tecnologia e Desenvolvimento Regional: uma crítica e reconstrução teórica. **Espaço e Debates**, São Paulo, v.2, n. 25, p. 30-44, 1988.

STORPER, M. Territorialização numa Economia Global: potencialidades de desenvolvimento tecnológico, comercial e regional em economias subdesenvolvidas. In: LAVINAS, L., CARLEIAL, L. M.; NABUCO, M. R. (Org.). **Integração, Região e Regionalismo**. São Paulo: Bertrand Brasil, 1993, p. 13-26.

STORPER, M. e HARRISON, B. Flexibilidade, Hierarquia e Desenvolvimento Regional: As mudanças de estrutura dos sistemas produtivos industriais e seus novos modos de Governância nos anos 90. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (Org.). **As Regiões Ganhadoras. Distritos e Redes:** Os novos paradigmas da geografia econômica. Oeiras: Celta, 1994, p. 171-187.

STORPER, M.; WALKER, R. **The Capitalist Imperative:** Territory, Technology, and Industrial Growth. Oxford: Basil Blackwell, 1989.

MEDO DO DESEMPREGO:
COERÇÃO ECONÔMICA E A POLÍTICA DO SACRIFÍCIO NA GESTÃO DO TRABALHO

*Márcia da Silva Costa**

RESUMO

As estratégias de ajuste competitivo das empresas brasileiras à economia global introduziram novos parâmetros e institucionalidades na relação capital-trabalho. A tendência à flexibilidade desse ajuste, tanto no campo das inovações organizacionais, quanto no âmbito das instituições do mercado de trabalho, enfraqueceu o poder de negociação dos trabalhadores de forma a questionar os ideais de participação e democracia nas empresas. O texto que se segue sintetiza alguns achados de pesquisa sobre a reestruturação produtiva na indústria têxtil brasileira dos anos 90 e suas consequências no campo da relação capital-trabalho. Analisa as transformações na gestão do trabalho esmiuçando os mecanismos mobilizadores da cooperação dos trabalhadores com os objetivos da gerência. Um dos argumentos centrais aqui sustentados é o de que, a despeito dos discursos da modernização gerencial e da democratização, as relações de trabalho no Brasil continuam fazendo prevalecer seu traço autoritário, unilateral: as regras que as orientam continuam predominantemente sendo definidas pelos patrões, com pouco espaço de abertura participativa para os trabalhadores.

Palavras-chave: reestruturação produtiva; relações de trabalho; indústria têxtil.

---

* Doutora em Sociologia – IUPERJ; Mestre em Administração – UFPB. Professora do Departamento de Administração e do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. marciakosta@hotmail.com

1. Introdução

A abertura da economia brasileira no início dos anos noventa impulsionou mudanças profundas nas empresas e nas instituições que regulam o mercado de trabalho. O impulso por ela gerado veio exigir que se tornassem preponderantes alguns componentes da competitividade que nos longos anos de fechamento do mercado foram relegados a segundo plano nas estratégias empresariais: a inovação tecnológica e gerencial. Esse despertar para os ingredientes da competição foi responsável, também, pela introdução de novos métodos de organização e de gestão que tomam por base valores ideológicos diferentes daqueles que até então mediavam as relações de trabalho. No seio da produção, as políticas da qualidade, que pressupõem investimentos em treinamento e qualificação dos trabalhadores e a conquista de seu envolvimento com os objetivos da empresa, abriram espaço para experiência, ainda que limitada, de arranjos participativos, quebrando, num certo sentido, o rigor hierárquico e de separação das tarefas característicos das formas tayloristas de organização do trabalho. No âmbito da representação de classe, a postura do diálogo, da conciliação, como proposta mesmo de auto-preservação e de convergência de interesses, substituiu os tratamentos hostis, os posicionamentos intransigentes que mediaram as relações entre sindicatos de patrões e de trabalhadores em décadas passadas. Essas mudanças, todavia, centradas na busca de flexibilidade, tiveram como principal conseqüência a elevação do desemprego e uma acentuada fragilização dos sindicatos, ampliando o poder das gerências na definição das regras que regulam o uso o trabalho. O presente texto resgata uma discussão antiga nos estudos da sociologia do trabalho: que mecanismos mobilizam a cooperação dos trabalhadores com os objetivos da gerência? Num contexto de desemprego e de avanço de medidas flexibilizadoras dos direitos do trabalho, estaria a cooperação pautada nos determinantes econômicos impostos pela dependência material dos trabalhadores? Ou ela estaria assentada, também, em elementos políticos e ideológicos mais sutis que exigem da gerência a construção do consenso pela via do sacrifício, mas também, da reciprocidade?

Essas questões orientaram uma pesquisa empírica realizada em duas fábricas têxteis, típicas do que poderíamos classificar como o tradicional e o moderno em termos de gestão empresarial e de relações de trabalho no Brasil. Buscou-se caracterizar o tipo de ajuste empreendido pelas empresas e seu impacto nas condições e nas relações de trabalho. Como fundamento analítico retomo o debate acadêmico em torno da sociologia do processo de trabalho presente nas obras de Marx e mais recentemente atualizado por Braverman (1981) e Burawoy (1985), autores que, embora escrevendo no calor das primeiras interpretações de uma realidade que já então pressagiava um futuro sombrio para o mundo do trabalho, com a crise do chamado regime de regulação fordista (Boyer,1995, Aglieta, 1982), retomam categorias analíticas significativamente atualizadas para o entendimento, hoje, da relação capital-trabalho.

E por que o setor têxtil? Primeiro, porque a indústria têxtil foi uma das que mais duramente sofreu as pressões da abertura de mercado, processo que resultou no fechamento ou no sucateamento de inúmeras fábricas e em elevado desemprego, mas que também deu o impulso irreversível para o ajuste competitivo do setor fazendo uso amplo das inovações organizacionais, tecnológicas e das medidas de flexibilização do trabalho[i]. Segundo, porque o estudo da indústria têxtil permite flagrar mudanças que quase remontam todos os movimentos de reestruturação havidos na indústria brasileira. Por sua significativa heterogeneidade (tecnológica, econômica, de mercado), por sua longa trajetória, que acompanha a própria história da manufatura no Brasil, por ser reconhecidamente possuidor de um perfil de gestão tradicional, autoritário, bem representativo da cultura de relações de trabalho no país, este setor presta-se muito facilmente a bem exprimir as transformações nas formas de

incorporação e uso do trabalho e o leque de variância na conduta e na ação dos atores sociais na busca da cooperação. A pesquisa de campo foi realizada entre setembro de 1999 e junho de 2000 e compreendeu entrevistas, em sua maioria gravadas, com operários (40), com pessoal de comando, entre gerentes, encarregados e supervisores (11), com pessoal de RH e do planejamento da produção (6), e com os representantes dos respectivos sindicatos de ambas as fábricas (5). Buscou-se caracterizar o tipo de ajuste empreendido e seus reflexos nas relações de trabalho.

2. Coerção ou consenso, o que nos diz a teoria do processo de trabalho

A idéia de estudar relações de trabalho perpassa necessariamente uma questão central: como acontece a cooperação para a produção de mercadorias e serviços nas sociedades modernas? Mecanismos econômicos e extra-econômicos estão envolvidos no complexo de motivações que possibilitam essa cooperação. Se de alguma forma ela é problemática é porque se apresenta como resultado da acomodação de interesses divergentes. Estudar relações de trabalho é, portanto, estudar os mecanismos que produzem e reproduzem relações de classe. Capital e trabalho, de uma forma ou de outra, articulam veículos que regulam, seja com base na lei, seja com base na tradição e no costume, as relações sociais e as práticas que possibilitam a produção de bens e serviços. São essas práticas sociais embasadas em relações assimétricas de poder? A cooperação acontece sob formas coercitivas de dominação econômica de uma classe sobre a outra? Ou se deve considerar fatores extra-econômicos como também determinantes daquela cooperação? Ela se estabelece sempre de forma conflitiva? Ou existe a convergência de interesses e a partir dela uma cooperação que se constrói pelo consenso?

Nos escritos de Marx em *O Capital*, as relações entre patrões e trabalhadores são sempre antagônicas. O capitalista possui os meios objetivos da produção e os meios objetivos da sobrevivência do trabalhador. Mas o trabalho e, portanto, a valorização do capital, não se realiza sem a capacidade real e subjetiva que pertence ao trabalhador. É essa contradição, baseada em relações assimétricas de propriedade, que fundamenta o domínio dos patrões sobre os trabalhadores. Ainda que o capital amplie a objetivação dos meios de produção, pela substituição crescente de trabalho vivo por máquinas, permanece a relação de dependência da subjetividade do trabalhador. Em Marx, portanto, a cooperação entre capital e trabalho é garantida pela condição de dependência material/econômica a que o trabalhador se submete por não possuir os meios objetivos de produção que lhe proporcione modos alternativos de sobrevivência. Embora os meios de produção e as relações sociais que lhes dão vida sejam sempre revolucionados, eles continuam antagônicos, representando um aperfeiçoamento dos interesses do capital. E embora a gerência se apresente sob formas peculiares, por sua origem e natureza, ela é essencialmente despótica.

Os estudiosos contemporâneos do processo de trabalho vão resgatar esses elementos centrais da análise de Marx sobre o processo de trabalho, ora atualizando suas teses às transformações fenomênicas do capitalismo avançado, ora enfocando a insuficiência de sua análise para apreensão de relações sociais que não são exclusivamente determinadas por fatores econômicos ou materiais. O trabalho de Braverman é representativo da vertente de interpretações calcada no caráter determinista das relações econômicas. Em *Trabalho e Capital Monopolista* (1981) o autor associa o desenvolvimento das forças produtivas sob o domínio capitalista à história da desqualificação e da degradação do trabalho. O fundamento analítico é o mesmo que encontramos em Marx quanto aos efeitos da dissociação entre os elementos objetivos e subjetivos da produção, a contradição básica que medeia as relações sociais no capitalismo. O capitalista ao comprar força de trabalho como mercadoria, compra

apenas isto, força de trabalho. Como o trabalho é uma atividade inalienável do ser humano, pois a sua realização depende das prerrogativas intelectuais e propositivas do indivíduo, portanto de sua vontade, o grande desafio para a gerência capitalista, então, é transformar força de trabalho em capacidade concreta de trabalho, em seu potencial quantitativo e qualitativo para gerar valor, lucro.

No argumento do autor, a divisão parcelar do trabalho no interior das fábricas mostrava o caminho que completava essa dissociação, mostrava o caminho para o capital se tornar menos dependente das vicissitudes do trabalho vivo. A racionalização por ela imposta implicava a fragmentação do próprio trabalhador, reduzido a apenas executor de operações simples e parceladas do processo de produção, e o taylorismo dava o golpe final nesse processo de perda contínua de sua autonomia sobre o trabalho. A mecanização da indústria, a partir da divisão pormenorizada do processo de trabalho (e sua posterior automação), permitiu a padronização das tarefas e sua simplificação em movimentos tão simples e repetitivos que pouco ou nada exigiam do conhecimento e da capacidade intelectual do trabalhador. Transformava-o, assim, em mero apêndice da máquina. Esse processo se universaliza com a expansão e a concentração do capital na grande indústria e com o desenvolvimento dos demais setores não produtivos, em seu auxílio, sob a mesma forma de organização. A expansão das atividades burocráticas, financeiras, do comércio, do setor de serviços, também se deu sob o princípio da divisão parcelar do trabalho.

São essas transformações engendradas pelo domínio da forma capitalista de produção sobre todas as esferas da vida social que, na análise de Braverman, irão embalar um processo contínuo de desqualificação do trabalhador e desumanização do trabalho. Ressalvado o consenso em torno da hegemonia capitalista sobre a forma como se organiza o processo de produção, as repercussões de sua tese alimentaram debates fervorosos quanto, por exemplo, a possibilidade de generalização num contexto em que se tornam crescentemente complexas as relações entre tecnologia e qualificação e em que se amplia e se diversifica a estrutura do mercado de trabalho. Também foram bastante controversos os argumentos de que o taylorismo destituía a capacidade cognitiva dos trabalhadores e de que a gerência prescindia de seu intelecto. Num ponto que nos é central, no entanto, o aspecto do controle capitalista que passa a ser exercido no interior das empresas é tomado pelo autor como algo inelutável e determinista. Evidentemente que em várias passagens do seu livro Braverman destaca que aquele processo de expropriação não acontece sem a resistência do trabalhador. Mas o nível necessário de cooperação continua a ser determinado pelas relações de dependência econômica que coagem a grande massa de indivíduos, incapacitada de buscar outras alternativas de sustento, a se submeter aos mandos e desmandos dos patrões.

A síntese das críticas à "bravermania" é retomada mais adiante por Burawoy em *The Politics of Prodution* (1985). Neste livro, o autor se contrapõe às teses de Braverman e a insuficiência da análise de Marx ao sustentar que a cooperação entre capital e trabalho se forja não sob a condição exclusiva da determinação econômica, mas sob a interferência de uma combinação de fatores econômicos, políticos e ideológicos que se forma a partir das relações sociais cotidianas estabelecidas no seio da produção. Burawoy introduz o conceito de regime fabril, pelo qual, as relações de trabalho são concebidas como produto de uma luta política na sociedade, mas uma luta que se origina no 'chão de fábrica', onde a interação social acontece. O processo de trabalho se realiza não apenas pela imposição unilateral por parte da gerência das condições e disciplina do trabalho ou sob a condição exclusiva da coerção econômica, ele se realiza como produto de um equilíbrio entre relações de poder que orientam a cooperação também pela via do consentimento. O autor tenta aqui deslocar o peso que Braverman atribui ao caráter autocrático do controle capitalista sobre o processo de trabalho para o que ele considera ser mais um papel da articulação política de interesses opostos, interesses estes que

não são prévia e unilateralmente imputados, mas continuamente negociados, ajustados no âmbito mesmo da produção, onde são travadas as relações de força entre capital e trabalho, entre gerência e trabalhadores.

O ponto central da crítica de Burawoy a Braverman e a Marx é que suas análises não apreciam devidamente o comportamento subjetivo das pessoas no trabalho. Eles não dão importância as formas de resistência, de adaptação, de negociação e de consentimento entre trabalhadores e gerência, que surgem como meios de atenuar as pressões do trabalho. Para Burawoy, Braverman também deixa de considerar que os próprios trabalhadores se organizam para reagir ou se adequar ao controle da gerência. Eles não apenas resistem, através de conflitos infindáveis, nem meramente se adaptam de forma resignada, mas criam e negociam com a gerência formas de *satisfação relativa* seja quanto às condições técnicas de trabalho ou quanto ao relacionamento social, reproduzindo-os no dia-a-dia do trabalho (idem:39). Assim, uma combinação de determinantes econômicos (os imperativos da produção e da subsistência) e de fatores políticos e ideológicos (a subjetividade do trabalhador) atuariam conjuntamente no sentido de construir as regras e práticas que norteiam as relações de trabalho, articulando interesses na busca de um equilíbrio entre cooperação (consentimento) e conflito. É portanto, no embate da luta de classes que se trava no 'chão de fábrica' que continuamente se estabelecem as instituições que regulam a cooperação e o conflito nas relações de trabalho. Tais instituições, delimitadas pela capacidade de mobilização e ação coletiva dos trabalhadores, configuram o que Burawoy chama de *políticas de produção.*

São as características da política de produção engendradas no âmbito mais micro, onde se realizam as relações de trabalho, que irão definir a configuração mais ampla dos *regimes fabris* em cada momento histórico específico de cada sociedade. As políticas de produção, entrelaçadas com o caráter da competição do mercado em nível local e global, com os mecanismos de reprodução da força de trabalho e com a forma de intervenção do Estado, caracterizam tipos específicos de regimes fabris e estes configuram formas genéricas de regulação social em momentos históricos diferentes das diferentes sociedades capitalistas (ibidem:99). Ao distinguir analiticamente processo de trabalho - a forma como o trabalho de homens e mulheres é organizado para a produção de mercadorias e serviços - das políticas de produção - as instituições abstratas que regulam o conflito e o consentimento no local de trabalho - Burawoy estabelece uma base para a periodização do desenvolvimento capitalista: a caracterização dos regimes fabris que predominam em determinado tempo e sociedade.

Ao caráter da regulação que prevalece no período da competição acirrada entre pequenas firmas, que Marx tinha descrito como funcionando à base da anarquia de mercado, da completa dependência econômica dos trabalhadores em relação ao capital, do despotismo da gerência, Burawoy vai chamar de *regime despótico*. Esse regime despótico, pela própria dinâmica de seu funcionamento (a competição sem regras do mercado, a resistência dos trabalhadores) conduz a uma acumulação e centralização do capital desembocando na sua fase monopolista. A produção em larga escala desta fase monopolista permitirá a organização e a mobilização das classes operárias e a condução do seu poder para as reivindicações de intervenção do Estado na regulação social e na limitação dos mecanismos de exploração do trabalho (leis trabalhistas e de seguridade social). A esse novo caráter de regulação social Burawoy vai chamar de *regime hegemônico.* O fator determinante e que faz distinguir o caráter regulatório entre esses dois regimes é a intervenção do Estado no livre predomínio das forças de mercado através do conjunto das políticas do *welfare state.* Se a coerção econômica e o despotismo gerencial predominam no regime despótico como os principais veículos da articulação e cooperação do trabalho, no regime hegemônico, esta cooperação se dá muito mais à base da negociação (da barganha política) e do consentimento, ainda que o recurso da coerção não seja excluído.

Nesta mesma linha de análise, ou de classificação, Burawoy esboça uma nova variante de regime fabril que vem tomando forma na fase contemporânea da revolução tecnológica, da reestruturação produtiva, da desregulamentação, orientadas por políticas neo-liberais. Ela vem marcada pela vulnerabilidade do trabalhador coletivo em relação à mobilidade do capital. A alternativa entre a perda do emprego e a viabilidade ou sobrevivência da firma fez emergir novas formas de despotismo que se mesclam às bases do regime hegemônico. Este tipo de ameaça capacita a gerência a voltar o próprio regime hegemônico (poderíamos entender, a intervenção estatal) contra os trabalhadores e substituir a coordenação de interesses e a barganha política com vistas ao consentimento pela *condição inevitável do sacrifício*. Burawoy denomina esse novo regime fabril de *despotismo hegemônico*.

3. Relações de trabalho no Brasil e seu regime fabril, breves considerações

No seio de um projeto de inserção econômica global, as mudanças políticas, organizacionais, tecnológicas, institucionais experimentadas pelas empresas brasileiras nos últimos anos parecem não modificar significativamente o caráter autoritário com que historicamente se configuraram as relações capital/trabalho no país. Já é um consenso entre os cientistas sociais o fato de que aqui jamais alcançamos um padrão de desenvolvimento que pudesse ser alçado à categoria de um *regime hegemônico*, na expressão de Burawoy, considerada a precariedade de nossa política de bem-estar social e o pequeno espaço aberto às negociações coletivas[ii]. A estrutura dual do mercado de trabalho, com espaço cada vez mais crescente para a informalidade, o elevado nível de desemprego que o país vem registrando desde final dos anos 80, a terceirização, que dispersa o trabalho em pequenas unidades, debilitando ainda mais os sindicatos, são fatores estruturais que vêm enfraquecendo o poder de negociação dos trabalhadores face a uma ordem liberal que ataca justamente a esfera dos direitos sociais e trabalhistas. Apesar de ter havido um certo avanço da participação dos trabalhadores na definição negociada de modificações nas condições de trabalho em empresas que passaram por processos profundos de reestruturação produtiva, caso, por exemplo, dos setores mais dinâmicos como o automobilístico, petroqúimico ou bancário, pesquisas recentes apontam para o fato de que, na maioria dos setores e onde está empregado o grosso da força de trabalho no país, é muito pequeno e lento o espaço que se abre para a negociação de aspectos do trabalho tradicionalmente definidos pela gerência (políticas de contratação, demissão, promoção, qualificação, terceirização, de investimentos, etc.) [iii].

Tomando como pano de fundo esses condicionantes históricos e, principalmente, a baixa participação política dos trabalhadores nas decisões de empresas e do Estado no Brasil, a reestruturação produtiva dos anos 90 certamente veio recrudescer as desigualdades de classe e o caráter de uma cooperação que se forja *pela via do sacrifício*, porque ela vem associada a modificações significativas nos regimes de trabalho, modificações que, grosso modo, questionam direitos e conquistas dos trabalhadores[iv]. Em publicação recente, o DIEESE (2002) faz um balanço da situação do trabalho no país destacando a sua deterioração em terrenos como o dos vínculos empregatícios vulneráveis, que se ampliam, de curta duração e não protegidos pela legislação trabalhista ou pelas negociações coletivas; da renda, que decresce relativamente ao seu poder aquisitivo e não acompanha os ganhos de produtividade das empresas; das extensas jornadas de trabalho; ou das desigualdades e disparidades setoriais, intersetoriais e regionais, não apenas da economia, mas dos segmentos sociais que compõem a força de trabalho, com destaque para as desigualdades de sexo, de raça e de idade com que as empresas definem a alocação e utilização de seus empregados (em seus processos seletivos e promocionais, por exemplo).

É fato, portanto, que as mudanças (econômicas, tecnológicas, institucionais, organizacionais) introduziram novas formas de gestão e de relações de trabalho, mas como essas mudanças se concretizam no configurar da interação social dentro das empresas? Se o seu teor é o da perda de direitos e da retração dos espaços da política e da barganha, o medo do desemprego passa a atuar como elemento determinante na construção da cooperação para o trabalho, ou outros elementos - ideológicos e políticos - também desempenham ali papel importante? É sobre estas questões que a parte empírica deste trabalho procura discorrer.

4. Reestruturação produtiva e gestão do trabalho numa fábrica têxtil tradicional: despotismo de mercado e solidarismo social

A primeira empresa estudada, doravante denominada Fábrica A, localizada no município de Duque de Caxias, Rio de Janeiro, é exemplo típico da estrutura fabril, do perfil de gestão empresarial e da cultura de relações de trabalho prevalecente na indústria brasileira. Fundada em base familiar em 1924, a fábrica A chegou a operar na década de 70 mais de mil teares de moderna tecnologia e ser a maior indústria têxtil da América Latina na produção de tecidos para camisaria e lençóis. Os anos 80, entremeados por disputas de sucessão, foram marcados por dificuldades econômicas que acabaram num processo de falência, revertido por intervenção do Estado. A reprivatização acontece em 1987. Sérias crises de endividamento a levariam em 1992 a um primeiro processo de reestruturação com venda de ativos e fechamento de fábricas. Em 1997, com um quadro efetivo de 1.600 funcionários, parque de máquinas cuja idade média se encontrava na casa dos 30 anos, débitos no mercado financeiro de cerca de R$ 120 milhões e um novo grupo acionário, as estratégias empresariais se voltaram para um completo enxugamento de custos a partir do fechamento de unidades produtivas, redefinição do mix de produção e redirecionamento de mercado. Brevemente, a empresa que no final dos anos 80 operava com sete unidades produtivas espalhadas no Sudeste e Nordeste do país, resumia-se, em 1997, a uma única unidade. À época da pesquisa (2001) esta têxtil contava com 958 empregados, cerca de 60% do quantitativo que empregava em 1997 e 20% do que chegou a empregar em 1989.

Obsoleta tecnologicamente, arcaica na gestão de sua força de trabalho, esta fábrica muito facilmente se enquadra no padrão empresarial tradicional, autoritário, bem representativo das relações de trabalho no país (Acero, 1983; Marlene Melo et al, 1987; Cardoso, 1996). As sérias crises financeiras e o seu atrofiamento relegaram a um papel meramente contábil e de controle disciplinar a estrutura de gestão de pessoal. Postos antes ocupados por monitores de treinamento, assistentes sociais, psicólogos e administradores de RH que, ao menos teoricamente, constituíam os profissionais encarregados de confeccionar a modernização das relações de trabalho, foram eliminados. Decorre disso que não encontramos na fábrica A uma política de pessoal claramente definida. A fraca formalização/institucionalização dos procedimentos que tratam dos diversos aspectos da regulação do uso do trabalho, como os critérios de contratação, promoção, demissão, a política de formação, a instituição de canais de comunicação e de resolução de conflitos, abre espaço para práticas extremamente pessoais, improvisadas, discricionárias e autoritárias de gestão da força de trabalho.

No bojo das políticas de reestruturação dois pontos das mudanças se destacam quando voltamos o olhar para as relações de trabalho: a experiência, incipiente e pouco sistematizada, de implantação de um programa de qualidade em 1996 e o enxugamento do quadro efetivo a partir de 1997. Quando questionamos aos trabalhadores sobre as mudanças decorrentes dessas duas políticas centrais de reestruturação, o que primeiramente se revela é que reduziu-se, ao menos aparentemente, o rigor sobre o controle disciplinar. Em todos os depoimentos, eram

unânimes as queixas sobre tratamentos brutos e desumanos de antigos encarregados e contramestres, principalmente entre as mulheres. Não havia qualquer abertura para ouvir problemas ou sugestões dos empregados. As parcas iniciativas do programa de qualidade e as palestras do pessoal de RH em torno da importância de *"humanizar o relacionamento"* tiveram seu peso: existe hoje uma maior predisposição das chefias para a "negociação", para a persuasão, *"para o chamar atenção em tom de conversa, como pedido de cooperação, para orientar nos erros"*. (encarregado)

No chão de fábrica, a eliminação de alguns dos postos mais básicos de controle[v] e a gradativa redução dos operadores diretos, trouxeram conseqüências consideráveis em aspectos como carga horária, mobilidade funcional, aumento de atribuições e responsabilidades com redução relativa de salários. Embora seja difícil precisar em números, é possível afirmar que, em função de sua dimensão, definida no nível de diretoria, as dispensas se deram de forma horizontal e se pautaram na redução do número de ajudantes e auxiliares cuja principal tarefa era substituir os titulares (operadores de máquinas) nas faltas, ausências e no horário das refeições. Isso fez aumentar a carga de trabalho dos que ficaram e ampliar a flexibilidade interna. A maior dificuldade acontece nos horários das refeições ou quando da substituição de faltas:

> "*Nós tínhamos 6 pra 12, agora temos 3 pra 13* [substitutos para tecelões]. *Na hora da refeição complica um pouco, se alguém chegar um pouquinho atrasado lá na refeição, vai chegar atrasado aqui, vai complicar todo esse rodízio que é feito. Muitas vezes a produção é obrigada a pegar pessoal de preparar rolo, de puxar rolo, pra poder rodar máquina, pra não parar máquina. Não pode haver falha nenhuma, uma falha que houver, alguém vai ficar sem jantar*". (supervisor)

O sindicato dos trabalhadores da fábrica A, à exemplo de uma grande miríade de sindicatos em setores tradicionais e de baixo desempenho econômico no país, pouco aproveitou o impulso de mobilização e de luta desencadeado pelo chamado novo sindicalismo para ampliar seu escopo de participação[vi]. A questão dos ajustes salariais ainda é por demais central nas negociações coletivas. As cláusulas à ela relativas são praticamente as únicas que se renovam há anos, deslocando as preocupações do sindicato de temas igualmente cruciais às condições de vida e trabalho da categoria[vii]. Disso decorre que a reestruturação definida pela empresa e suas conturbadas políticas internas de gestão do trabalho passam ao largo de qualquer negociação com os trabalhadores[viii].

Por outro lado, a repressão às reivindicações coletivas é fortemente exercida pela empresa. Os sindicalistas internos, na figura dos delegados de base ou suplentes, são altamente visados pelos supervisores e quase que ignorados pelos companheiros de trabalho. O que acontece é mais ou menos o seguinte na Fábrica A: um sindicalista ou qualquer trabalhador que manifeste uma queixa ou a defesa de um interesse ou mesmo de um direito e procure buscar o apoio dos companheiros é tomado como "*agitador*", caindo na mira dos encarregados e supervisores. No caso dos sindicalistas, que gozam da estabilidade no emprego, a estratégia para prevenir conflitos generalizados é procurar isolá-los, às vezes, com perseguição explícita e com ameaças aos trabalhadores que forem pegos conversando "*em bolinho*" com eles. Para os demais, não estáveis, na primeira oportunidade a empresa demite:

> "*menina! se parar manda embora* [risos]. *Que eles falam que lá fora tá chovendo de funcionário desempregado. Mas sempre aquele negócio né, todo mundo topa, mas quando chega na hora, dois, três cai fora, né. Aí aquele que meteu o dedo na máquina primeiro pra parar, coitado, aquele ali tá desempregado, é agitador... Manda embora, aqui manda embora, se souber qualquer uma conversinha: ó fulano tá conversando com o pessoal aí pra*

> *poder parar, fazer uma reivindicação, eles descobre logo, é rapidinho, bota na rua. E tem outra, é a fábrica toda não é só a fiação não, é a fábrica todinha assim*." (fiandeira)

A criação de rótulos que comportam uma pesada *identidade negativa* (Collinsson, 1994) funciona aqui como forte recurso para intimidar e enfraquecer a resistência dos trabalhadores. O estigma de agitador é suficiente para afastar um trabalhador de seus companheiros ou quebrar manifestações solidárias. Querelas pessoais se misturam com a imposição da autoridade para fomentar um tipo de gestão em nada afeita à negociação. Assim, é forte o medo da perseguição e de retaliações àqueles que procuram organizar qualquer iniciativa de reivindicação ou contestar regras, práticas ou decisões arbitrárias da empresa. Num certo sentido, o padrão de gestão do trabalho nesta fábrica assume um caráter despótico, um despotismo de mercado tal qual encontramos em Marx, uma vez que se alia ao baixo poder de mobilização de seus trabalhadores o fato de que o mercado de trabalho deixa de funcionar como uma alternativa de escape àquele poder arbitrário.

4.1. A dimensão ideológica implícita na dependência econômica responsável pela cooperação do trabalho na Fábrica A

O medo de ser demitido age introduzindo sempre um elemento de cautela e de contenção nas ações que possam questionar o poder da gerência para regular unilateralmente o uso do trabalho. É um fator preponderante e, de uma perspectiva estrutural, porque o trabalhador depende materialmente e porque são tremendas as dificuldades de se encontrar outro emprego na região, é um fator determinante mesmo do consentimento dos trabalhadores e do nível de cooperação que se estabelece na fábrica A. Mas não necessariamente é o único. As faces do arranjo social ali presentes são múltiplas. Inclui uma cultura de trabalho extremamente autoritária e repressora que sempre soube cortar na raiz os seus elementos mais contrários, mas inclui também a construção de valores que fundamentam ações de solidariedade, de um sentimento de amor ao trabalho e à fábrica, de responsabilidade no cumprimento de papéis e resignação quanto a eles e quanto ao espaço de poder que cabe ao trabalhador, que acabam por reforçar sua fraca organização coletiva.

Em geral os depoimentos são sempre carregados de contradições que contrapõem tais valores e sentimentos ao domínio de uma racionalidade empresarial que pouco recompensa a dedicação dos trabalhadores. O interessante é que este autoritarismo e aquelas contradições são pouco percebidos ou não são tomados de imediato pelos trabalhadores quando descrevem sua condição de trabalho ou quando expressam suas percepções sobre a forma como a empresa lida com eles. Todavia, existe uma concepção muito bem assimilada de que cada um deve se colocar no seu lugar, cumprir suas obrigações, "*fazer* [seu] *trabalho direitinho*", para não se dar motivos de reclamações ou queixas. Deixemos bem claro: fazer as coisas certas para não dar motivos de reclamações vai muito mais além de uma concepção e uma estratégia de valorização do trabalho (Souza-Lobo, 1991). Vai ao ponto de um comportamento de resignação pelo qual, assim agindo, mesmo a custa do sacrifício de um direito, os trabalhadores se defendem das retaliações ou mal querenças de seus encarregados e superiores. Não é apenas o fazer bem seu trabalho que se reconhece como forma de valorização do trabalhador, uma valorização que se concretizaria na perspectiva da carreira ou de aumento salarial, mas também, e principalmente, a sua lealdade e subserviência, cujo mérito é compensado com a possibilidade da permanência no emprego:

> "*...a gente tem que trabalhar na paz. Eu trabalho aqui porque gosto e amo o meu trabalho. Gosto de trabalhar direito, não gosto de ser chamado atenção por nada. O que eu posso fazer para ajudar meu superior e a empresa, eu faço, garanto*" (alimentador de batedores)

> "[...] *e o bom de trabalhar aqui, aqui é uma família, mora tudo aqui, graças a deus aqui tudo é um povo muito unido. O chefe é muito bom, eu não tenho nada a reclamar do meu chefe. Nunca fui chamado atenção, nunca advertido, por que? Nunca dei motivo, eu sou uma pessoa muito sossegada, eu gosto de trabalhar fazendo o máximo possível, trabalhar direito, cumprir com meu dever*." (ajudante de tecelão)
> *"[...] tem muitos aí, antigos, funcionários até mais antigos do que a gente sem reclamar, não tem dado resultado, então, vou ficar na minha, também porque, até mesmo porque, pra eles não se aborrecerem com a gente, entendeu?"*. (operador de cardas)

Parece haver hoje uma clivagem entre a massa de trabalhadores, seu escalão mais imediato de comando (os encarregados), e a gerência intermediária e direção da empresa, clivagem esta que anteriormente se dava entre operários e todos os demais escalões de comando. Na realidade, os encarregados se transformam nas pessoas mais pressionadas, divididas entre as queixas dos trabalhadores, as dificuldades de administrar a produção com um quadro extremamente reduzido, e as ordens e cobranças dos escalões superiores. Existe um respeito mútuo entre trabalhadores e encarregados, legitimado pela aceitação dos papéis e pelo reconhecimento da arte que cada um possui, que age como que equalizando as posições e fazendo sobressair uma cultura de solidariedade quanto às dificuldades e penúrias do labor. É neste sentido que considero que a cooperação na fábrica A é fortemente determinada pela dependência material dos trabalhadores, daí ela ser coercitiva, mas é ao mesmo tempo mediada por uma cultura de solidariedade, resultante mesmo das experiências comuns e das situações e necessidades semelhantes pelas quais todos passam.

Por outro lado, da parte da empresa, foram-se extinguindo os elementos paternalistas e assistencialistas que, em épocas passadas, sustentaram uma certa condição de reciprocidade. O elemento chave da cooperação é transferido para um discurso cuja ênfase recai nos sacrifícios necessários à preservação da empresa no mercado. A noção de que a empresa passa por uma crise e de que é preciso contribuir muito para melhorá-la, porque a "*empresa é de todos*", ou de colaborar com o companheiro, com o encarregado, porque "*aqui tudo é uma família*", é bastante forte e talvez mais enfática do que qualquer sentimento de revolta ou de insatisfação, especialmente entre os mais antigos, que são uma parcela considerável.

5. Reestruturação produtiva e gestão do trabalho numa fábrica têxtil moderna: competição de mercado e hegemonia fabril privada

Diferentemente da primeira, esta segunda fábrica, localizada no município de Paulista, Pernambuco, doravante fábrica B, é parte de um dos maiores grupos têxteis do país e atua tanto no mercado interno como no externo[ix]. A reestruturação produtiva que se inicia em todas as unidades logo após a fusão esteve basicamente centrada na renovação tecnológica, na diversificação da linha de produtos, nos esforços de padronização e num processo contínuo de redução dos custos de produção, cujo maior traço foi a redução expressiva do quadro efetivo. Os ganhos em produtividade foram extraordinários. Nas fábricas mais obsoletas, onde foi incorporado maquinário de última geração, a produção chega atingir cerca de 4 vezes o que os antigos equipamentos faziam, com menos da metade do pessoal empregado.

Na fábrica B, as mudanças gerenciais e organizacionais precederam ao processo de modernização tecnológica e tiveram efeitos significativos na configuração das relações de trabalho. Políticas de pessoal centradas na formação qualitativa, especialmente do seu quadro administrativo, na elevação do nível de instrução de seus operários, na melhoria das condições ambientais e de segurança do trabalho e em benefícios sociais que extrapolam as práticas comuns no setor, foram um traço marcante da atuação do grupo.

O fato de a empresa contar com um corpo técnico voltado para o desenvolvimento dos

recursos humanos reduz os espaços para um tipo de gestão autocrática e o programa de qualidade veio dar uma certa consistência àquele desenvolvimento. A ênfase sobre as mudanças no comportamento da supervisão é sempre o primeiro ponto abordado por gerentes, supervisores e trabalhadores quando questiono sobre as inovações trazidas, especialmente no que toca à fluidez dos canais de comunicação e à abertura para que se conheçam os problemas e insatisfações dos trabalhadores[x]. São recorrentes as declarações de que as pessoas trabalham hoje "*mais à vontade*", sem as pressões autoritárias das chefias imediatas.

É possível afirmar que, em função dos novos padrões de competitividade, a empresa necessita de um maior envolvimento do trabalhador. O compromisso com a qualidade só é efetivamente cumprido se o trabalhador assimila sua importância como algo também do seu interesse. Com os CCQs, o simples conhecimento do que consistia seu trabalho, a partir de uma visão mais ampla do processo produtivo, funcionou como estímulo àquele envolvimento subjetivo. A assimilação dos princípios do 6S é outro sinal da mudança de mentalidade sofrida pelos trabalhadores, percebida por eles mesmos como benéfica e educativa. Noções de higiene, de organização, de economia que são levadas para o seu convívio doméstico, aparecem como elementos de educação básica que, como disse um operário, *muitos que trabalham em empresa têxtil não têm*". Vejamos uma fala representativa de um discurso que se repete:

> "*O que mudou mais, a minha parte, o que eu posso falar, foi a supervisão, pra mim mudou muito. Antigamente ela era mais, a gente não podia tá com um colega, batendo papo, alguma coisa, que ele chegava lá e a gente ficava com medo dele: chegou o supervisor, aí todo mundo saía logo correndo, com medo. Hoje em dia mais não, hoje a gente fica tranqüilo na seção*. [por que você acha que mudou?] *Teve a modernização da fábrica, também a fábrica fez vários cursos com a gente, os antigos, alguns foram embora. Hoje em dia a gente trabalha a vontade, não tem problema com supervisão, nem com colega, nenhum não.*" (operador de passadeira)

Os depoimentos retratam os aspectos positivos das mudanças, principalmente por elas virem associadas a redução do autoritarismo das chefias e a princípios básicos de cidadania tão caros à precária educação e à cultura de subalternidade típicos das relações de trabalho no país. Considerando a grande heterogeneidade - tecnológica, gerencial, financeira - das empresas, essa *humanização do trabalho* parece acontecer como uma tendência mais forte naquelas mais economicamente capacitadas e cujas estratégias empresarias estão centradas no poder da qualidade de seus produtos. Nesse sentido, os programas de qualidade, que vêm a reboque da disseminação dos princípios e técnicas japonesas de gestão, podem atuar como um elemento de pressão em favor da quebra do autoritarismo explícito, tradicionalmente forte no setor. O maior número de horas em treinamento e capacitação da força de trabalho, a manutenção de um corpo técnico voltado para o aperfeiçoamento das relações humanas e a disseminação de uma série de preceitos e valores, ao menos em tese, em torno de uma gestão participativa, estão, sem dúvida, processando mudanças culturais e ideológicas no caráter das relações capital/trabalho.

O outro lado dessa moeda, todavia, é que muito do *consentimento* que dá sustentação ao compromisso com a qualidade, ou melhor, ao *compromisso mútuo* com a sobrevivência da empresa, deriva do medo do desemprego, que acompanha todo processo de mudanças. O discurso da competitividade foi incorporado pelos trabalhadores, que acreditam e compartilham a idéia da necessidade das mudanças. Por ele vir acompanhado de uma série de medidas que visam primordialmente a redução de custos, inclusive, com redução da força de trabalho, sua incorporação e a assimilação da política da qualidade vêm fortemente associadas

à consciência de uma competição selvagem de mercado que coloca sistematicamente em jogo o emprego do trabalhador.

É como se observássemos o deslocamento de uma espécie de tirania da supervisão para uma tirania da competitividade de mercado: o medo vivido pelos operários é transferido das relações pessoais, individuais e diretas com o supervisor, aquele capataz todo poderoso que usava de sua autoridade para constranger, ameaçar e punir, muitas vezes por razões pessoais, para algo externo, impessoal, indefinido, que pode se manifestar coletivamente e, sobre o qual, nem a empresa tem absoluto controle, que é o medo das demissões em massa. A ameaça de ser demitido por conflitos individuais com a gerência é substituída pela ameaça da dispensa coletiva de trabalhadores em momentos de retração da demanda, de renovação tecnológica, de fechamento estratégico de plantas.

Nesse sentido, o que a gerência conceitua como "*política de portas abertas*" é tensionada, e, de certa forma, inibida pela expectativa de possíveis dispensas e isso faz questionar a efetividade dos canais participativos e a espontaneidade do envolvimento e dedicação dos trabalhadores. Segundo reconheceu um gerente de área, "*como o funcionário está desequilibrado emocionalmente, ele fica quieto, ele se omite, porque existe aquela idéia: amanhã sou eu*". A fraca institucionalização daqueles canais em termos de mecanismos ou regras que assegurem a representação sindical nos locais de trabalho, reforça a unilateralidade e, portanto, desfaz o ideário de uma efetiva postura de negociação ou de transformação estrutural das relações de poder, no sentido de uma verdadeira *democratização das relações de trabalho*.

O sindicato, por sua vez, tem uma história de luta que, a despeito das demissões generalizadas, soube preservar[xi]. Ele não se entregou à *inevitabilidade* de negociar apenas o possível alegado pelas empresas, nem tem limitado sua atuação aos espaços externos às fábricas. Em que pese a inexistência de amparo legal para a organização sindical no nível das plantas, o trabalho consciente e atento dos delegados de base na defesa de direitos, na melhoria das condições de trabalho, no conhecimento das reivindicações e na busca de solução barganhada, vai aos poucos instituindo uma forma de representatividade interna que, no mínimo, faz chegar ao sindicato problemas antes negligenciados ou arbitrariamente tratados pelas chefias das empresas. Em síntese, o sindicato vem conseguindo formalizar conquistas que asseguram espaços de representação[xii]. Num tipo de resposta que pode ser considerada ofensiva (Bacon e Storey, 1996), ele tem procurado fazer bom uso das mudanças atrativas do *Human Resourse Manegement*, cooperando com elas quando se mostram benéficas, ao mesmo tempo que fazendo uma oposição construtiva ao mostrar as fraquezas e cobrar consistência entre as propostas e discursos da gerência e a sua verdadeira prática.

As inconsistências, todavia, são predominantes quando mais vale a racionalidade da redução de custos. Se o *consenso* na fábrica *B é* respaldado por políticas de pessoal que zelam por melhores condições de trabalho, por benefícios e salários relativamente acima dos praticados por outras empresas da região, por relações de comando menos autocráticas, é também pressionado por medidas de flexibilização associadas à redução da força de trabalho e, portanto, ao uso mais intenso e prolongado dos trabalhadores que se mantiveram no emprego. Sob a pressão das demissões, a regulação em convenção coletiva de medidas como a redução da jornada com redução de salários em 1991, o banco de horas a partir de 1998 e o contrato por tempo determinado em 2000, são exemplos cabais de uma troca política compulsória e desigual, ilustrando o caráter contraditório com que se reveste esse novo espaço de negociação. Essa flexibilização tem gerado conflitos de gerenciamento na distribuição cotidiana do trabalho e os delegados de base têm aqui papel importante no encaminhamento das soluções[xiii].

5.1. Ainda o mercado: o elemento mediador da cooperação e da regulação do trabalho

Há na fábrica B um tipo de regulação social que encontra na competição de mercado tanto o impulso para mudanças na natureza autocrática das relações sociais e um efetivo melhoramento das condições materiais de trabalho, quanto as pressões, no nível individual, para o alcance da cooperação desejada pela empresa. Por ter como referência o mercado, essas duas dimensões, gestão do trabalho e cooperação para o trabalho, se alimentam recíproca e paradoxalmente: a empresa depende do envolvimento subjetivo do trabalhador com seus interesses de produção, e para tal conquista, concede-lhe contrapartidas simbólicas e materiais, ao mesmo tempo que assegura a efetividade de sua cooperação pela ameaça do desemprego. Não chega a ser um despotismo de mercado, porque aqui, a ameaça da demissão não exerce, como na primeira fábrica, um papel central de regulador de conflitos. Ao contrário, a fábrica B procura mitigar ou mesmo antecipar-se a situações críticas que redundem em insatisfações ou estejam relacionadas a condições precárias de trabalho, através de uma política de comunicação relativamente flexível, o que possibilita, inclusive, e por conta da obstinação do sindicato, um papel mais ativo dos delegados de base.

É neste sentido que consideramos prevalecer aqui uma espécie de hegemonia fabril privada, apropriando o conceito de *regime fabril hegemônico* descrito em Burawoy. Num certo sentido, não o Estado, mas a Empresa, como parte de uma estratégia competitiva, busca assegurar aos seus empregados algum nível de bem estar social, importante para conciliar seus objetivos de produção. Acontece que as políticas de valorização do trabalhador encontram limites e são todo o tempo contrabalançadas pelo desempenho econômico da empresa. A fraca formalização das contrapartidas em acordos coletivos, e em especial, a ausência de abertura política para a regulação bipartite das regras do trabalho interno, permitem que a qualquer momento elas sejam revertidas. A valorização do trabalhador, a humanização do trabalho, os instrumentos de participação e integração não são o fim, mas o meio pelo qual a empresa realiza lucro e, portanto, são vulneráveis a perdas ou dissimulam conquistas que na realidade impõem sacrifícios para os trabalhadores. Daí seu caráter privatista, não público.

Nesta nova configuração, o inimigo a se combater não é mais diretamente o sindicato, o representante da outra classe, mas os competidores no mercado, e os novos requisitos da competição, notadamente a qualidade do que se vende, requerem que se busque no trabalhador um aliado. A modernização das políticas de pessoal se encarrega de promover essa aliança. É neste sentido que os espaços normativos internos criados por aquelas políticas se sobressaem na construção de práticas, regras e ambientes de convívio social, fundamentais na definição de relações de trabalho menos autocráticas. Os compromissos com a qualidade, com a preservação ambiental, com a manutenção de uma “imagem social”, fatores que incutem diferenciais competitivos entre as empresas, parecem atuar aqui como elementos externos de pressão para a manutenção e mesmo ampliação de conquistas para os trabalhadores.

Por outro lado, ainda que a filosofia da qualidade e da gestão social na fábrica B tenha por princípio uma política de portas abertas, tal política continua discricionariamente sendo definida pela empresa, permanecendo fechado para os trabalhadores o espaço da regulação das regras de uso do trabalho em terrenos centrais das políticas de produção. Esta é uma prerrogativa de que a gerência não abre mão por se constituir exatamente no campo de controle da força de trabalho. O poder para demitir, embora não seja sistematicamente usado, até mesmo por uma questão estratégica de viabilização da qualidade, é o recurso que inibe

comportamentos reivindicativos dos trabalhadores ou iniciativas de organização interna que possam congregar e impor interesses. O medo do desemprego imprime, também à fábrica B, um tipo de regulação em que prevalece a unilateralidade, não a barganha política.

6. À guisa de conclusão: dois padrões de micro-regulação

A reestruturação produtiva em ambas as fábricas estudadas imprimiu transformações consideráveis nas condições, na intensidade e na jornada de trabalho, refletidas num padrão ainda maior de flexibilização das regras de uso do trabalhador e das relações sociais entre estes e a gerência. Foi muito pouco aberto o domínio discricionário do capital no interior da produção, a despeito dos argumentos retóricos da participação e da conciliação de interesses. Todavia, os trabalhadores reagem diferenciadamente àquelas transformações em função do poder de mobilização de seus sindicatos. Ao contrário do que se poderia esperar, as diversidades regionais, especialmente no que se refere à dinâmica do mercado de trabalho e sua influência no poder de atuação dos sindicatos, parece ter pouco poder explicativo na orientação da conduta dos atores. Ambas as empresas estão inseridas em localidades onde a indústria têxtil praticamente desapareceu e as oportunidades de emprego são escassas. No entanto, a relação mais ativa dos representantes do Sindicato com a gerência da Fábrica B, e sua preocupação em buscar, a partir dos locais de trabalho, conhecer e intervir na regulação das práticas contrárias aos interesses dos trabalhadores, desenham um arranjo de correlação de forças que não pode ser desprezado pela gerência. Contrariamente, a ação sindical de porta de fábrica do Sindicato com a gerência da Fábrica A produzem um tipo de comportamento mais resignado dos trabalhadores e uma pauta de negociação muito mais tímida ante as políticas de reestruturação e as práticas autoritárias de resolução dos conflitos da companhia. Para ambos estes sindicatos, as respectivas empresas constituem a base maior de sua representação, a ponto de serem quase sindicatos empresa, o que contribui para limitar seu poder de pressão. Apesar disso, um sindicato é subserviente e o outro não.

Um outro elemento que distingue os dois modelos de regulação/cooperação é que o caminho do ajuste empresarial se deu, também, de forma diferenciada. A busca da inovação e de padrões competitivos que requerem conhecimento mais generalizado e a prioridade na qualidade do que é produzido, tem pressionado as empresas a uma certa modernização do seu aparato gerencial e administrativo, com reflexos positivos, ainda que excludentes e unilateriais, nas condições de trabalho. Na fábrica B, embora o que predomine sejam os determinantes de mercado, e para os trabalhadores esta é a referência de seu envolvimento, a modernização das políticas de pessoal se traduz na melhoria do ambiente de trabalho, das relações entre trabalhadores e chefias, na atenção com a segurança e mesmo na retribuição econômica, com a política de participação nos lucros. Tais iniciativas não alteram efetivamente as relações de poder. Os canais de escuta e resolução de conflitos são constituídos pela gerência da fábrica, não algo que brote de negociações formalizadas com o sindicato, mas se abrem em espaços normativos internos que trazem o bem-estar do trabalhador para o centro do debate. São políticas que sintetizam o que definimos como uma espécie de regime de hegemonia fabril privada, emprestando um conceito de Burawoy. Se têm mesmo a finalidade de reduzir as resistências quanto aos objetivos da produção, repercutem na mudança para um padrão de gestão menos autoritário.

Numa empresa cuja estratégia de expansão contempla a conquista de mercados externos e que, portanto, necessita de maior rigor no padrão de qualidade de seus produtos, muito do que os trabalhadores obtiveram em termos de participação, especialmente no que se refere às condições de trabalho, decorreu do processo de modernização gerencial. Este é um espaço de intervenção que se abre por iniciativa da gerência, mas que se mostra prospectivo

para a afirmação do sindicato na regulação interna do trabalho. Os esquemas participativos atuam como instrumentos de antecipação dos conflitos e de promoção de um clima de cooperação pela via da conquista e envolvimento do trabalhador. No entanto, à medida que o sindicato é politicamente atuante, o mesmo discurso de participação e envolvimento tem sido aproveitado como um espaço de luta que aos poucos vai firmando a representação sindical nos locais onde os conflitos acontecem e onde as regras da regulação interna do trabalho são definidas.

Esse trabalho de conquista e modernização gerencial não tem sido buscado pela gerência da Fábrica A. Lá, não pudemos constatar um avanço mais sólido na política de recursos humanos, capaz de contemplar o melhoramento das condições de trabalho em seus requisitos mais básicos. O que consideramos como sendo um abrandamento das relações de mando e subordinação pode ser melhor explicado mais como decorrente da redução das chefias imediatas encarregadas do controle disciplinar, do que como decorrência de uma política mais moderna de gestão, supõe-se, menos autoritária, mais participativa. Os encarregados passam a depender mais da cooperação e boa vontade dos trabalhadores, um tipo de cooperação que, mediante as precárias condições de trabalho e salários, não se sustentaria se apoiada nas antigas formas de pressão. Daí o clima superficial do entendimento e do diálogo, ao menos, menos bruto. Embora valores ideológicos alimentem práticas de solidariedade mútuas importantes para o nível de cooperação que se estabelece, por se apoiar num tipo de submissão associada à dependência econômica dos trabalhadores, a fábrica A pratica um regime de regulação que mais se assemelha àquela noção de despotismo de mercado já encontrada em Marx.

Tais considerações nos são relevantes para afirmar que a modernização da gerência é hoje tão importante para a democratização das relações de trabalho quanto as pressões diretas dos trabalhadores. Isto torna problemática a situação daqueles empregados em empresas que regulam o uso do trabalho sob postulados arcaicos e extremamente mercantis de gestão. Nestas empresas, num contexto de demanda de trabalho desfavorável, o medo do desemprego assume modalidade proeminente de dominação: o trabalhador não pode mais facilmente fazer uso de sua "livre mercadoria" no mercado de trabalho. Esse domínio é despótico, e manifesto em condições de trabalho mais precárias, onde não existe a contrapartida da empresa nos termos da modernização gerencial (treinamento, qualificação, salários, ambientes mais salubres, benefícios extras) e onde é praticamente inexistente a pressão sindical, a representação coletiva de base.

---

[i] Para uma análise das estratégias empresariais de ajuste competitivo do setor têxtil pós-abertura econômica dos anos 90 e seu impacto sobre o emprego ver COSTA, 2002.

[ii] Ver Almeida (1988), Comin (1994), Oliveira (1994), Mattoso, (1996), Dombois & Pries (2000).

[iii] Ver Castro (1995 e 96), Bresciani (1997); Carvalho Neto, (2001), Dedecca e Montagner (1993).

[iv] Ver, por exemplo, Krein (2001) e Costa (2005) para uma análise das modificações institucionais importantes do governo Fernando Henrique Cardoso na CLT (Consolidação da Legislação Trabalhista) e que atentaram contra direitos e conquistas históricas dos trabalhadores.

[v] Com o enxugamento o número de encarregados, os mais imediatamente responsáveis pelo controle disciplinar e da produção, foi significativamente reduzido, ampliando o número de operários sob sua coordenação. Na fiação é possível encontrar apenas um encarregado para uma turma de cerca de 80 operários.

[vi] Sobre a revitalização do sindicalismo no país, que pressionou a abertura política, ver Rodrigues (1999).

[vii] Temas já relevantes na agenda sindical do país como preservação dos empregos, qualificação, mecanismos que assegurem a representação interna, participação nos lucros, entre outros (ver, por exemplo, DIEESE 1999 e 1999a), não fazem parte do discurso e das práticas reivindicativas dos lideres do sindicato da fábrica A.

[viii] Os terrenos da promoção/carreira, da jornada e das demissões são extremamente conflituosos nesta fábrica, mas é baixo o conhecimento do sindicato e seu interesse em buscar intervir nestas questões internas.

[ix] Este grupo resultou da fusão em 1994 de duas das maiores empresas têxteis do pais. Com capacidade para produzir cerca de 135 milhões de metros de tecidos mês e dominando uma fatia de 4% do mercado mundial, o novo conglomerado viria se tornar no maior fabricante de tecidos brin e denin da América Latina.
[x] Além dos CCQs, também fez parte das mudanças organizacionais a implantação do sistema 6S, a pesquisa de clima organizacional, projetos de integração trabalhador-família-fábrica.
[xi]Não há espaço aqui para discorrer sobre a história deste sindicato, mas vale ressaltar que, até 1964, quando muda o contexto político do país, sua atuação foi marcante no fazer consolidar a legislação trabalhista, desmontando o regime de dominação de fábrica-vila operária brilhantemente estudado por Leite Lopes (1988).
[xii] A Convenção Coletiva para 1999/2000 estabelece pelo menos seis cláusulas relacionadas à viabilização da representação sindical nas empresas, normas que regulam o acesso do sindicato aos locais de trabalho e que garantem a liberação dos dirigentes não afastados para a realização de atividades sindicais.
[xiii]O banco de horas, por exemplo, foi bastante problemático: devido a seu forte enxugamento, inclusive com a eliminação de um 4º turno, a empresa não cumpria os acordos de liberação dos trabalhadores com créditos de horas. A atuação dos delegados de base foi crucial na garantia de direitos.

Bibliografia

AGLIETTA, M. (1982). Regulation and crise of capitalism. New York. Monthly Review Press.

ALMEIDA, M. Hermínia Tavares de. (1988). "Difícil caminho: sindicatos e política na construção da democracia", in G. O'Donnell e F. W. Reis (orgs.). *A democracia no Brasil, dilemas e perspectivas*. São Paulo. Vértice

BACON, Nick, STOREY, John. (1996). "Individualism and collectivism and the change role of trade unions". in: P. Ackers, C. Smith e P. Smith. (orgs), *The new workplace and trade unionism*, London and New York, Routledge.

BLYTON & TURNBULL. (1994). *The dynamics of employee relations*. Macmillan.

BOYER, Robert. (1995). "Capital-labour relations in OCDE countries: from the fordist golden age to contrasted nacional trajectories", in *Capital, the State and Labour: a global perspective*. United Nations University Press.

BRAVERMAN, Harry. (1981), *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*, 3ªed, Rio de Janeiro, Zahar.

BRESCIANI. L.P. (1997). Na zona do agrião: comissões de fábrica, trabalho e negociação coletiva na indústria automobilística brasileira. in: ARBIX, G. e ZILBOVICIOS, M. (org). De JK a FHC: a reinvenção dos carros. São Paulo. Escrita.

BURAWOY, Michael. (1985), *The politics of prodution*, London, Verso.

CARDOSO, Adalberto Moreira. (1996). *Globalização e relações industriais na indústria têxtil brasileira*. Projeto Globalização e trabalho na América Latina: Brasil, Colômbia e México em perspectiva comparada. Universidade de Bremen, Alemanha/ UAM, México.

CARVALHO NETO, A. M. (2001). Relações de trabalho e negociações coletivas na virada do milênio. Vozes. Rio de Janeiro.

CASTRO, Nadya Araujo. (1995). "Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro", in N. Castro, (org). *A máquina e o equilibrista*. Paz e Terra.

____. (1996). A fabricação de um novo consenso: reestruturando a produção e as relações industriais – estudo de caso na petroquímica brasileira. Universität Brenen-CEBRAP.

COLLINSON, David. (1994), "Strategies of resistance: Power, knowledge and subjectivity in the worplace", in *Resistense and power in organizations*, London and New York. Routledge.

COMIN, Álvaro. (1994). "A experiência de organização das centrais sindicais no Brasil", in: O mundo do trabalho: crise e mudança no final do Século. S. Paulo. Scritta.

COSTA, Márcia da Silva. (2002). *Despotismo de Mercado: medo do desemprego e relações de trabalho em contexto de reestruturação produtiva brasileira dos anos 90*. Tese de Doutoramento, Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro, (mimeo).

_____. (2002a). Reestruturação produtiva e estratégias de gestão na indústria têxtil brasileira. Anais do IX Congresso Coppead de Administração. Rio de Janeiro. Nov/2002.

DEDECCA, Claudio S.& MONTAGNER, Paula. (1993). "Flexibilidade produtiva e das relações de trabalho: considerações sobre o caso brasileiro", texto para discussão (29) Outubro, Campinas, Instituto de Economia da Unicamp.

DIEESE, (2002). *A situação do Trabalho no Brasil*. São Paulo.

____. Pesquisa DIEESE. (1999). "O comportamento das negociações coletivas de trabalho nos anos 90 - 1993-1996", n.15. maio/1999

____. (1999a), "Balanço das negociações salariais em 1998". Boletim DIEESE – Estudos e Pesquisa. Jan/1998. São Paulo.

DOMBOIS, Rainer, PRIES, Ludger. (2000). *Relaciones laborales entre mercado y estado. Sendas de transformación en América Latina*. Venezuela. Nueva Sociedad.

KREIN, J. Dari. (1999). "Reforma no sistema de relações de trabalho no Brasil". In: Emprego e desenvolvimento tecnológico. DIEESE/CESIT/UNICAMP

LEITE LOPES, José Sergio. (1988). *A tecelagem dos conflitos de classe na codade das chaminés. São Paulo*. Ed. Universidade de Brasília.

MATTOSO, Jorge. (1996). *A desordem do trabalho*. Scritta. São Paulo. MEDEIROS. Carlos Aguiar. (1994). (org). *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do Século*. São Paulo, Scritta.

MARX, K. (1988) . *O capital*. Coleção. Os economistas. Vol. 1 e 2. Nova Cultural.

_____. (1978). *O Capital. Livro I. capítulo VI (Inédito)*. Ciências Humanas. São Paulo.

MELO, Marlene C. O. Lopes et Alli. (1987). "Tecnologia e relações de trabalho em indústrias têxteis de Minas Gerais: Um estudo de caso". Relatório de Pesquisa, Universidade de Minas Gerais. mimeo.

MEDEIROS. Carlos Aguiar e SALM, Claudio. (1994). "O mercado de trabalho em debate". Novos Estudos Cebrap. No. 39 Jul.

OLIVEIRA, Carlos A. Barbosa de. (1994), "Contrato coletivo e relações de trabalho no Brasil" in: *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do Século*, São Paulo. Scritta.

RODRIGUES, Iram Jácome. (1999). "A trajetória do novo sindicalismo", in I. J. Rodrigues, (org.), *O novo sindicalismo vinte anos depois*. Petrópoles. RJ.

SOUZA-LOBO, Elisabeth. (1991). *A classe operária tem dois sexos*. São Paulo. Editora Brasiliense.

A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO DOS "RECURSOS" HUMANOS POR MEIO DOS ESTOQUES: UMA ABORDAGEM CRÍTICA

*Felipe Luiz Gomes e Silva**

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é realizar uma reflexão sobre a organização da produção e do processo de trabalho no contexto da *mundialização do capital*. A análise restringe-se às mudanças organizacionais que foram introduzidas na *indústria de forma*, em especial na automobilística. Como sabemos, essa indústria, desde a introdução da esteira transportadora, tornou - se o palco privilegiado das *lutas de resistência da classe operária contra a intensificação do ritmo de trabalho.* Esse estudo demonstra como o desenvolvimento do *Sistema Just in Time/Kanban,* em *especial da técnica de redução dos estoques amortecedores,* possibilita uma *nova forma de gestão da subjetividade humana* que reduz a rejeição dos operários ao trabalho intensivo e repetitivo. Em uma significativa expressão de linguagem, o engenheiro Taiichi Ohno traduz essa forma de administração da conduta humana como *" O Espírito Toyota"*. Em contraposição a essa forma de organização e gestão emerge no Brasil, com apoio da ANTEAG, a economia solidária e neste contexto o exercício da cidadania no cotidiano da fábrica.

Palavras - chave: Just in Time; ideologia; mundialização; precarização.

---

* Professor Assistente-Doutor UNESP – Campus de Araraquara.

ABSTRACTS

The purpose of this research is to perform a reflection about the output and the working process organization concerning the *capital globalization*. The analysis concerns the organizations changes, which were brought to the *shape industry*, especially the automobile industry. As we know, this industry, since the belt conveyor coming became the outstanding stage for the *worker class opposition struggle against the work rhythm intensification*. This study shows how *Just in time/Kanban* system development, especially buffered-stocks (*shock-absorbers) stocks reducing technique*, allows a *administration new way of the human subjectivity*, which decreases the workers rejection to repetitive and intensive work. In a meaningful mode of speech, the Engineer Taiichi Ohno translates this type of human behavior administration as "The Toyota Spirit". In contraposition to this type of administration and organization, the united economy, sponsored by ANTEAG, arises in Brazil, and in this environment, the citizenship practice at the factory day by day.

Key words: Just in time, ideology, globalization, precarious - work.

Introdução

O Sistema de Produção *Just in Time/Kanban/CCQ/Kaizen* [1], conhecido como Sistema Toyota de Produção, foi desenvolvido originariamente na Toyota Motor Company, nos últimos 25 anos, por seu ex-vice presidente Taiichi Ohno. Devido ao nome do seu criador, passou a ser denominado também de ohnoísmo.

O objetivo central desse trabalho é demonstrar como a *técnica de redução dos estoques amortecedores*, desenvolvida inicialmente nessa empresa - *Toyota Motor Company*-, no Japão, e transferida para indústrias de outros países, inscreve-se no campo das *técnicas de racionalização do processo de trabalho*. Como técnica de racionalização, a *redução dos estoques amortecedores* passa a ser o novo ponto de toque da gestão dos "recursos" humanos, dito de outra forma, a gestão da motivação humana está subordinada a uma abordagem tecnocêntrica. Um dos resultados do desenvolvimento e da aplicação dessa técnica, no interior do *Sistema JIT/Kanban/CCQ*, é a emergência de uma nova configuração organizacional cujo o aumento da produtividade demanda um *intenso ritmo de trabalho*, gênese do alto nível de tensão e sofrimento humano, conhecido no Japão pelo termo *karoshi* (doença e morte provocadas por overdose de trabalho) (Valadares, 1995; Sargentini, 1996; Dejours, 2000).

Antes de tudo, é importante ressaltar que esse novo sistema de gestão da produção, principalmente depois da ampla divulgação da pesquisa realizada por Womack, J et al (1992), passa a ser conhecido no Brasil pela denominação de *"produção enxuta"*, tradução do termo inglês *lean production*. Esse consagrado termo foi criado por J.F. Krafick em seu artigo *The Triumph of the lean production system*, publicado no ano de 1988, na *Sloan Management Review* (Zilbovicius, 1997).

A origem do conceito "produção enxuta" relaciona-se basicamente com o desenvolvimento de uma técnica industrial que tem a capacidade de produzir de forma mais econômica, ou seja, produzir com cerca da metade do espaço físico e da *força de trabalho* necessários ao sistema de produção em massa rígido ou fordismo clássico (produção com estoque para estoque). Menos *estoques amortecedores* implicarão em menos trabalhadores e em rápido *feedback* em relação aos defeitos das peças e dos produtos. A presença desses estoques *(buffers-stocks)* torna difícil detectar a fonte dos problemas de imediato, porque há um grande lapso de tempo e de espaço físico entre a descoberta dos defeitos, sua origem e sua correção. O excesso de estoques limita a capacidade da gestão de "recursos" humanos em alcançar um *comportamento proativo dos trabalhadores*, isto é, a capacidade de prever e planejar as atitudes dos trabalhadores conforme os desejos da administração da empresa. É importante salientar que a redução dos inventários significará também menos despesas com juros sobre estoques ociosos, economia de transportes, de armazenagem, de contabilização, etc.

Nesse sentido, a experiência da *New United Motor Manufacturing Inc* (NUMMI), em de Fremont - Associação da Toyota com a General Motors norte-americana -, é exemplar. Sem a *adesão (subsunção) da classe trabalhadora* a esse processo de trabalho seria impossível superar a crise provocada pela rejeição às tarefas repetitivas e degradadas (absenteísmo, turnover, greves, boicotes) e alcançar altos níveis de eficiência e de produtividade.

Segundo Paul Adler (1993), professor da Escola de Administração de Empresas da Universidade do Sul da Califórnia, a fábrica da *General Motors*, escolhida para ser o

"laboratório" das técnicas administrativas japonesas, era na época a unidade industrial que possuía um dos piores desempenhos, tendo sido fechada quatro vezes, devido às greves e aos boicotes ao processo produtivo. Depois de dois anos sob a administração de engenheiros japoneses, os operários, que na época resistiam à organização taylorista-fordista, comportando-se de modo “apático e descomprometido”, mudaram radicalmente: a introdução do sistema de produção "Apenas-a -Tempo" (*Just in Time/Kanban)* de controle de estoques *"despertou o interesse da classe trabalhadora”* pela produção de mercadorias, *a alta taxa de absenteísmo declinou* para um índice igual a zero. Em suas palavras:

“A produtividade e a qualidade eram abissais, *o abuso do álcool e drogas era estarrecedor e o absenteísmo era tão alto que centenas de trabalhadores extras eram contratados* só para garantir que se apresentasse ao trabalho um número suficiente de trabalhadores todos os dias. A seção local do United Workers (UAW) tornou-se das mais militantes do país e a *fábrica de Fremont foi fechada quatro vezes por greves não autorizadas pelo sindicato*. Em 1982 a GM (General Motors) fechou. A Toyota, cujos administradores deveriam gerir a NUMMI (*New United Manufacturing Inc*), pretendia originalmente reabrir a fábrica com trabalhadores não sindicalizados. Pressionada pela GM, que temia uma retaliação do sindicato em todas as suas outras fábricas, a companhia japonesa logo entendeu que não teria escolha senão lidar com a UAW. Em sua inauguração, 85% dos trabalhadores horistas da NUMMI vinham da antiga força de trabalho. No final de 1986, apenas dois anos depois da NUMMI ter reativado a linha de montagem em Fremont, sua produtividade era maior que a de qualquer outra fábrica da GM e mais de duas vezes o nível atingido pela mesma fábrica sob a administração da GM.(...) *O abuso de álcool e drogas desapareceram. O absenteísmo acabou* (Adler, 1993) (itálicos nossos)” .

O desenvolvimento do sistema *Just in Time/Kanban/CCQ* vai possibilitar uma *nova maneira de gerenciar a subjetividade humana e controlar o tempo do trabalho*, esse controle será realizado fundamentalmente por intermédio da *redução dos estoques amortecedores*. A redução dos estoques na montadora e a externalização do JIT (*Just in Time*) para as fornecedoras possibilitam evidenciar os excessos, as "gorduras", do processo produtivo fordista clássico. E assim, ao facilitar o *controle visual* do processo ao longo das etapas de produção, permite a *pronta e imediata resposta do trabalhador* no momento em que dele é exigido a correção de qualquer defeito no processo ou no produto (*kaizen* - melhoria contínua). Essa nova forma de gestão significa, sem dúvida, uma vitória do capital sobre a resistência da força de trabalho, isto é, a construção da *adesão (subsunção) do assalariado ao espírito da empresa.*

Um dos pioneiros desse processo de produção, o engenheiro T. Onho, para criar um sistema racional de produção que tivesse a capacidade de produzir eficientemente "pequenas quantidades de numerosos modelos de veículos" (séries restritas de produtos diferenciados), foi obrigado a *pensar pelo avesso*. Partindo do modelo clássico de produção em massa fordista, criticando-o, cria uma "nova forma de racionalizar" o processo de trabalho que terá dois princípios básicos : *Just in Time e Auto- ativação* [2]. Nesse sentido, a redução do "excesso de estoque" será *o ponto de toque* do sistema de produção Just in Time (Apenas a Tempo) e a novidade organizacional que permitirá a emergência do que seu criador, T. Ohno, denominará de *Espírito Toyota* (Coriat, 1994).

Em uma referência a denominada "abordagem científica", desenvolvida pelo senhor F.W.Taylor, afirma Coriat (1994) que o "gerenciamento por estoques" terá - nesta nova forma de administração de “recursos” humanos - *valor de instrumento metodológico;* o mesmo *valor*

heurístico que antes ocupou o "*one best way*" no processo de racionalização do trabalho. A redução dos estoques da empresa colocará em evidência um excedente de mão de obra, o que será considerado pelos trabalhadores, desde o início, *uma forma de condensação dos poros da jornada e intensificação do trabalho.* Portanto, um motivo para desencadear, no Japão, uma determinada oposição sindical. Vejamos como este autor se expressa:

"O sistema toyota de produção é um *sistema que permite emergir à superfície o excesso de pessoal*. (...) Neste caminho em que ele se engaja resolutamente, Ohno, da mesma forma que Taylor algumas décadas antes dele, encontra e enfrenta o sindicalismo. Notemos que durante este conflito Ohno, que havia começado a introduzir suas próprias técnicas de gestão da produção, *foi considerado um promotor essencial da intensificação do trabalho,* e por isso mesmo foi um dos alvos do sindicato (Coriat, 1994, p.33) (itálicos nossos)".

Os confrontos entre as formas de gestão e os trabalhadores não são novidades nos estudos sobre organização e processo de trabalho. Como sabemos, Simone Weil revela no texto "A Racionalização" (1937) que no momento em que F.W. Taylor começava seus experimentos nascia nos Estados Unidos a Federação Americana do Trabalho. Nessa época, restringir a produção era uma das formas de resistência da classe operária contra o desemprego e a redução dos ganhos salariais. Diz a autora, eliminar *a influência dos sindicatos* era um dos alvos da denominada "administração científica" ou organização "racional" do trabalho.

"No espírito de Taylor, assim como no dos industriais aos quais ele ia comunicando regularmente os resultados dos seus estudos, a primeira vantagem da nova organização devia ser a de romper com a influência dos sindicatos. Desde seu nascimento, a racionalização foi antes, essencialmente, *um método para se fazer trabalhar mais do que um método para se trabalhar melhor* (Weil, 1979, p.120) (itálicos nossos)".

Somente para enfatizar, vejamos um dos problemas causados pela empresa Toyota com a introdução do sistema de produção "*JIT/Kanban*" no Japão. De acordo com Watanabe (1993),o processo de *redução dos estoques e a externalização da produção para terceiros* demandam uma circulação tão intensa de caminhões de entrega que os residentes nos bairros mais próximos sentem-se prejudicados. As organizações dos bairros estão mobilizando seus moradores para protestarem contra o tráfego de tais veículos e reclamam que a empresa usa vias públicas como verdadeiros armazéns.

"A *cada duas horas chega o fornecimento externo de uma grande quantidade de peças*, o que é quase inacreditável. Para ter-se uma idéia, no Brasil, trabalha-se com estoques de fornecimentos externos entre 7 e 10 dias, em empresas adeptas do just in time. Para trabalhar com um estoque de apenas duas horas, a Toyota concentra suas fábricas numa única região, a 350 km de Tóquio.(...) *Se o movimento sindical fosse combativo, o just in time seria o ponto fraco do toyotismo.* A última greve da Toyota ocorreu em 1950, e da Nissan, em 1953, ou seja, há mais de 40 anos. (...) O controle sobre as terceiras empresas caracteriza a lógica do sistema just in time (Watanabe, 1993, p. 6)(itálicos nossos)."

Sendo assim, observemos como *a redução dos estoques de segurança*, técnica organizacional que tem como aliado o Círculo de Controle de Qualidade [3], facilita a eficiente gestão da força de trabalho, ou seja, o *envolvimento da classe operária com o trabalho degradado* e, conseqüentemente, o fortalecimento do poder organizacional.

A redução dos estoques de segurança e a adesão (subsunção) da classe trabalhadora ao "Espírito Toyota".

Para Schonberger (1984), o *Sistema JIT/Kanban/C.C.Q* consegue aproximar o modo de produção da *indústria de forma* (indústria que fabrica produtos dimensionais) da *indústria de propriedade*. Como sabemos, nesta última, o processo de transformação fundamenta-se num *conjunto integrado de autômatos industriais* que *dispensa a manipulação exterior*. Esse processo é composto por um *conjunto de reações físico-químicas que altera as propriedades naturais dos insumos*. De um modo geral, os *operários de condução e controle da fabricação automatizada* corrigem o processo por intermédio de painéis eletrônicos. Pesquisas demonstraram que a supervisão/controle ocupa, em algumas dessas indústrias, cerca de 39 horas das 40 horas semanais, sobrando uma hora para intervenções diretas do tipo: registrar leitura em um quadro, acionar alavancas, botões e pedais, atender chamadas por intercomunicadores, etc. Ou seja, *não há trabalho de execução direta e repetitivo* para ser racionalizado/motivado pelos métodos e incentivos tayloristas -fordistas ou toyotistas.

"No aço, no alumínio, na petroquímica, no vidro e em outros ramos de processamento contínuo, o investimento de capital é sem dúvidas a chave da produtividade. Os sistemas de administração parecem menos importantes, já que, por serem tão automatizados, os processamentos absorvem fisicamente o controle sobre o volume, a qualidade e o custo, e ainda, utilizam pouca mão - de - obra, com o que reduz ao mínimo os problemas resultantes das incongruências dos trabalhadores (Schonberger, 1984, p. 127)".

Como já dissemos, é a minimização dos estoques que contribuirá para a eliminação dos excessos, o que permitirá a *redução das irregularidades das operações e a elevação da eficiência*; o aumento da produtividade não resulta, necessariamente, do processo de automação, ou seja, de altos investimentos em capital fixo. Como a montagem de peças e de componentes dos produtos exige a participação da força de trabalho - gestos maquinais/repetitivos - faz - se necessário prever e planejar ao máximo *as reações dos trabalhadores* para, na linguagem de Schonberger (1984), reduzir ao mínimo os problemas resultantes das *"incongruências humanas"*.

Porém, antes de tudo, é preciso salientar que segundo Watanabe B. (1993), na realidade, *o toque mágico* desta nova abordagem organizacional - o sistema de produção enxuto - encontra-se no *enfraquecimento do movimento sindical japonês*. Sem a construção do "sindicato de colaboração", braço da política de recursos humanos da empresa, seria impossível vencer a *resistência operária* contra a introdução do *Sistema JIT/Kanban/CCQ* de produção e *planejar a conduta dos trabalhadores*, isto é, a "adaptação psicofísica". Portanto, é neste contexto que a técnica de racionalização ou redução dos estoques amortecedores deve ser compreendida em profundidade.

Para o capital, a *adesão (subsunção) operária* à empresa é fundamental; porém, para indústria automobilística, essa *é uma questão crucial*, em especial para a *eficiência dos gestos repetitivos e maquinais*. Como demonstra a história, *a linha de montagem é o espaço organizacional* no qual a manifestação da rejeição ao trabalho intensivo comparece das mais variadas formas, lugar das mais elevadas taxas de absenteísmo, turnover, etc.

"O absenteísmo, o turnover, o trabalho mal executado e mesmo a sabotagem tornaram-se os flagelos da indústria automobilística americana (...) As baixas de

produtividade exprimem a resistência dos trabalhadores à exploração (Pignon e Querzola, 1974, p.58-60)".

Portanto, se o sistema *"Just in Time*", ponto forte do ohnismo, *constrói essa adesão*, resta-nos entender como *as técnicas de redução dos estoques* contribuem, juntamente com os Círculos de Trabalho e o estímulo salarial, para a superação da *apatia dos operários na linha de montagem no* fordismo clássico, uma conduta totalmente avessa ao desejável compromisso dos operários com a qualidade e a produtividade das mercadorias.[4] Esta forma de comportamento operário, ausência de iniciativa e de compromisso com a produção, será denominada pela, "moderna teoria gerencial", de comportamento burocrático ou *defeito de engajamento* (Womack, J et al 1992; Coriat, B.,1994).

Vimos, no caso relatado por Adler (1993) sobre a experiência da NUMMI em Fremont (Califórnia), que a introdução das técnicas de administração japonesa enfrentou, com retumbante sucesso, *uma situação drástica de aversão ao trabalho;* o consumo de drogas e álcool, a militância operária e o alto nível de *turnover* e absenteísmo impediam uma produção regular. [5]

Como muito bem coloca Schonberger (1984), quando estuda (muito antes de Womack, Jones e Roos, 1992) a introdução do "modelo japonês de administração" nos Estados Unidos da América do Norte: *o objetivo dos japoneses é alcançar ao máximo a produção Apenas-a-Tempo* (JIT), isto é, fazer cada peça apenas a tempo e imediatamente fazer sua transferência para a operação seguinte, gerando desta forma um *fluxo ininterrupto de trabalho*. Logicamente, esse fluxo constante de trabalho, ao exigir uma permanente sincronia dos gestos manuais, *não deixa espaço para o desânimo* - ou qualquer outra forma de manifestação do estado de aversão e apatia - que é inerente à execução de tarefas rotineiras e repetitivas. Por essa razão, alguns pesquisadores denominarão a administração toyotista dos "recursos" humanos - gestão de pessoas - de *"gerência por stress"* (Gounet, 1999, p.25).

No que se refere à gestão da empresa, os dirigentes das fábricas, que utilizam o sistema *Just in Time*, conseguem reduzir a quantidade econômica de encomenda ('Lote Econômico de Compra') aproximando-a de uma unidade. O sistema *Just in Time* (Apenas a Tempo) e o *'método kanban'* (placa visível) são elementos fundamentais para o novo sistema de administração da produção, importantes para *estimular a iniciativa operária em direção aos objetivos da empresa*, ou seja, a produtividade e a qualidade das mercadorias devem ser máximas. O operário com iniciativa (proativo) torna-se um trabalhador flexível, adota uma conduta ativa, que passa a ser sinônimo de atitude "não burocrática", isto é, a "apatia e o desinteresse" pela produção, parte da luta de resistência da classe trabalhadora contra o "sofrimento" causado pela organização, estão banidos desse sistema.

Desde as *"Experiências de Hawthorne"* (1927-1930) a administração aprendeu que a "organização real" não se resume à "organização prescrita", não se restringe à "organização formal". Os operários, *em defesa do seu bem-estar*, lutam contra a exploração máxima, estabelecem, muitas vezes, o que deve significar *"o dia ótimo de trabalho"*. Para ilustrar essa afirmação vejamos o que nos revela George C. Homans no clássico texto "*The Western Electric Researchs*" publicado nos Estados Unidos pela Reinhold *Publishing Corporation, New York*, no ano de 1941:

"Por último, os pesquisadores foram descobrindo, no curso das entrevistas, evidências aqui e acolá na fábrica de um tipo de comportamento que indicava fortemente que os

operários começavam a agrupar-se informalmente a fim de se *protegerem contra práticas que consideravam uma ameaça ao seu bem-estar*. Esse comportamento manifestou-se em: a) *a produção controlada, isto é, padrões que os operários achavam que deveriam constituir a produção normal* para um dia de trabalho e que não eram ultrapassados por nenhum deles; b) práticas não - formalizadas pelas quais *os operários que excediam os padrões, considerados sabotadores, podiam ser punidos;* c) expressões que deixavam transparecer que o sistema de pagamento de incentivos por produção em grupo não estava dando resultados satisfatórios, etc. (Homans, 1973, p.29) (itálicos nossos)".

Portanto, é nesse contexto de luta pelo domínio da produção que o capital avança na busca de uma teoria gerencial que permita, de uma forma mais eficaz, a *previsão e o controle do comportamento humano*. O pesquisador Douglas McGregor (1980), conhecido pela formulação da *Teoria Y*, por exemplo, ao chamar a atenção para a importância do *aspecto subjetivo da produção* (lado humano da empresa) e apontar a fragilidade da utilização dos *planos de incentivos monetários* como instrumento de gestão da conduta dos trabalhadores, revela, de forma clara, qual deve ser o objetivo da administração dos "recursos" humanos.

"Uma das principais tarefas da administração é a de organizar o esforço humano a serviço dos objetivos econômicos da empresa. Qualquer decisão administrativa tem conseqüências comportamentais. O sucesso da administração depende – não exclusivamente, mas em grande parte – da capacidade de *prever e controlar o comportamento humano*.(...) O *comportamento humano é previsível*, mas, como nas ciências físicas, a previsão exata depende da correção das pressuposições teóricas que a fundamentam.(McGregor, 1980, p.15 –22.) (itálicos nossos)."

Há algum tempo Guillerm e Bourdet (1976) revelaram *a presença de microfatores em tarefas repetitivas*, essas atividades humanas não dispensam a *iniciativa e a inteligência dos operários.* Portanto, é *impossível à engenharia de métodos prescrever, em absoluto, a conduta humana*, submetê-la ao cálculo matemático simples, que busca o "balanceamento da linha de montagem". Pequenos ajustes no processo produtivo ("truques ou macetes") são realizados por mãos humanas. Como é sabido, estes conhecimentos que estão nas mãos operárias são reconhecidos hoje como *saberes tácitos.* Nas suas palavras :

"Na realidade, os esquemas teóricos dos engenheiros não podem considerar uma porção de microfatores. Uma operação "simples", por exemplo, como aparar punhos para guidons de bicicleta apresenta dificuldades invisíveis para o departamento de estudos, e que só podem ser superadas pela habilidade, a competência e iniciativa dos pretensos "executantes", todas as peças de uma série estão longe de ser idênticas, e cada uma delas exige um ataque um pouco diferente da ferramenta (Guillerm e Bourdet, 1976, p.168)".

Portanto, mesmo nos "sistemas padronizados", não é possível a realização da produção *sem o uso da inteligência dos trabalhadores.* Uma das funções dos círculos de trabalho, combinados ao sistema de produção "*Apenas a Tempo/Kanban*", será alcançar a *previsão e o controle do comportamento humano*, ou seja, a apropriação do "saber tácito", da inteligência, da vontade e da cooperação dos trabalhadores coletivos.

Sobre a presença da *inteligência no trabalho* na linha de montagem, assim se expressam especialistas em estudos ergonômicos :

"A questão da inteligência no trabalho tem sido cada vez mais discutida e há toda uma gama de evidências empíricas e resultados de análises aprofundadas que comprovam a

inverdade científica de um dos principais paradigmas do taylorismo, isto é, a possibilidade de se produzir, mesmo nos sistemas de produção mais padronizados, *sem fazer uso da inteligência dos trabalhadores* na linha de produção.(...) Os *imprevistos são originados pela variabilidade na produção*; por outro lado, *a variabilidade humana é a regra*, tanto intra como interindividual. (...) O *trabalhador sempre é sujeito* do seu trabalho. *Está presente com sua musculatura, sua inteligência e sua afetividade*. A atividade humana é de permanente ajustamento entre seu eu e o ambiente externo (Sznelwar e Mascia, 1997, p. 232) (itálicos nossos)".

Dessa forma, o "conhecimento", os "truques e/ou macetes", as "irregularidades/incongruências humanas", formas de adaptação do operário ao trabalho repetitivo, ainda presentes no fordismo clássico, serão apropriados pelo *sistema de produção enxuto*. A *presença da inteligência humana*, nos sistemas formalizados e padronizados de produção, pode manifestar-se de maneira variada; por exemplo, a repetição contínua dos gestos manuais possibilita o devaneio, ou seja, permite que o operário "trabalhe dormindo" e não pense nas tarefas enfadonhas e aborrecidas (o espírito à deriva) . Já colocava S. Weil (1937), a monotonia do trabalho é *sempre um sofrimento* e a habituação do ser humano é realizada à custa de uma diminuição moral

"Na verdade, ninguém se acostuma, a menos que se possa trabalhar pensando em outra coisa. Mas, então, é preciso trabalhar num ritmo que não exija muita assiduidade da atenção de que a cadência do trabalho precisa (Weil, 1979, p. 124)" .

O sistema toyota de gestão de "recursos" humanos pretende, por intermédio da gerência pelos estoques, apropriar -se de todos os espaços (claros) organizacionais, ou seja, "*atrelar a imaginação e a inteligência humana*" ao processo de produção. Como sabemos, na teoria organizacional, esse tipo de envolvimento dos trabalhadores receberá a denominação de "engajamento estimulado", ou como já dissemos, "comportamento proativo".

Certamente, é uma obviedade insistir na afirmação de que, mesmo realizando tarefas degradadas, os trabalhadores são seres humanos criativos, seres *não destituídos de imaginação*. Na verdade há uma realidade organizacional na qual os *paradoxos e as ambigüidades do trabalho repetitivo* proliferam. Nesse momento, acreditamos que é importante evidenciar, por meio de falas operárias, alguns exemplos práticos dessas ambigüidades e paradoxos, vejamos:

"Pouco tempo depois, uma companheira de dezessete anos lhe *ensina um truque* para limar, graças a isto consegue reduzir à metade o tempo empregado em cada placa e alcançar mais ou menos o ritmo previsto pela empresa (Sanchis, 1997, p.313) (itálicos nossos)".

"Esmigalhado, despedaçado em gestos insignificantes, repetidos indefinidamente, nosso trabalho pode ser um suplício. Esquecemo-nos, à vezes, quando o relativo torpor e a regularidade da oficina *oferece-nos o frágil refúgio do hábito* (Linhart, 1978, p.80)".

"Já limei trezentas placas. Esperam-me, porém, outras quinhentas. Arredondando, arredondando. Este tipo de trabalho te leva à meditação ou à apatia. (...) É preciso prestar atenção(...) *É paradoxal: só posso prestar atenção se não me concentrar no trabalho.* Este trabalho seria bastante adequado para um retardado mental: seria uma excelente terapia (Sanchis, 1997, p.312) (itálicos nossos)".

“A linha de montagem permite a fabricação de um veículo a cada minuto e meio. Estou sentado no fim dela. Devo corrigir os pequenos defeitos de pintura de cada carro. "Não parece tão terrível" - pelo menos é o que digo a mim mesmo em princípio, vendo que a cadeia avançava lentamente. *Uma mulher me ensina o que tem de ser feito*. Está há quatro anos na linha de montagem e faz seu trabalho *"como se estivesse dormindo"* disse. (...) A faixa transportadora dá partida às 15;10 h em ponto. Ao cabo de três horas, eu mesmo me converto em cadeia de montagem. Percebo o movimento, *o deslizamento da cadeia em meu corpo arrasta-me* (Sanchis, 1977, p.314) (itálicos nossos)” .

Portanto, nunca é demais enfatizar, que mesmo diante de tarefas desqualificadas e repetitivas o ser humano é, de certa forma, o "sujeito do processo de trabalho", *a musculatura e a vontade dos operários* precisam ser integradas à produção pela gerência de “recursos” humanos. Um dos papéis da “gestão participativa” será disseminar os "conhecimentos" humanos que ainda permanecem sob o domínio dos operários , quebrar, inclusive com o "frágil refúgio do hábito", romper com a apatia e *acordar quem trabalha dormindo (day dreaming)*.Os círculos de controle de qualidade e o *kaizen* (melhoria contínua) são elementos essenciais do *lean production.* Contudo, o sistema só funcionará eficientemente (de forma quase plena) se os *estoques amortecedores forem reduzidos* e todas as folgas (porosidades do processo de trabalho) eliminadas. Como afirma Womack e colaboradores (1992):

“Entretanto, para fazer funcionar um *sistema enxuto sem nenhuma folga* - isto é, sem rede de segurança - é essencial cada trabalhador esforçar-se ao máximo. *Vagar simplesmente de cabeça baixa e pensamentos distantes* como na produção em massa (fordista clássica) rapidamente leva ao fracasso da produção enxuta... se a força de trabalho não sente nenhum compromisso mútuo em jogo, certamente a *produção enxuta reverterá para a produção em massa* (burocratizada) (Womack, et al p. 93, 1992) (itálicos nossos)”.

A socióloga e diretora de pesquisa do *Centre National de Recherches Scientifiques* da França, Danièle Linhart (1999), ao estudar a introdução do sistema Just in Time/ Kanban na França, numa expressão muito feliz, chamará o processo de gestão da força de trabalho de: estratégias para implantar *la mentalité des pompiers* (mentalidade dos bombeiros), *"*sempre prontos e em alerta." Como observamos na citação acima, trabalhar com *pensamentos distantes* pode significar o fracasso do sistema de produção enxuto, ausência de compromisso - adesão - dos operários para com a empresa.

Como sabemos, desde longa data a administração dos “recursos” humanos nos Estados Unidos desenvolve esforços para romper com a apatia dos operários. Este país utilizou desde incentivos salariais sofisticados (Scanlon Plan), alicientes mistos (materiais e simbólicos) até reformulações no "desenho do cargos", propostas que ficaram conhecidas como "ampliação das tarefas" ou “enriquecimento de cargos”. O *behaviorista* C. Argyris (1973), ao defender a administração participativa como forma de desestimular a ação sindical, afirma:

“A falta de oportunidades de promoção cria um sentimento claro, no seio da maioria dos trabalhadores, de que a teoria marxista está certa, e este sentimento precisa ser combatido (Argyris, 1973, p .90)”.

Todos esses esforços, relativos ao gerenciamento da força de trabalho, desenvolvidos nos Estados Unidos, não alcançaram o sucesso do sistema de produção enxuto. Na época, os gestores das empresas norte-americanas não conseguiram introduzir *la mentalité des*

pompiers (sempre prontos e em alerta), ou seja, a ideologia do engajamento estimulado. As taxas de absenteísmo e de rotatividade de pessoal, parâmetros que evidenciam o não envolvimento "moral" dos operários com a produção de mercadorias, continuaram elevadas. Essas formas de manifestação de “repugnância ao trabalho degradado” aconteciam também nos países desenvolvidos da Europa Ocidental. (Cf. Braverman, 1981; Dejours,1987; Silva, 2001)

Ishikawa (1993), em sua obra "Controle de Qualidade Total: à Maneira Japonesa", ao criticar o taylorismo americano, dizendo que essa maneira de gerenciar a força de trabalho *não reconhece as aptidões internas dos seres humanos*, revela que as taxas de absenteísmo nos U.S. atingem, em algumas fábricas, de 15 a 20%, das terças às quintas-feiras. Os operários têm dois dias de folga; mesmo assim, nas segundas e sextas- feiras as ausências atingem de 25 a 40%, significando que quase metade dos empregados somente trabalham quatro dias por semana. Em visita a esse país, no seu relato, há uma passagem que demonstra o grau de descompromisso - ausência de adesão - do operário americano para com o processo de produção de mercadorias no sistema fordista clássico.

“Por que você trabalha apenas quatro dias por semana? Perguntei uma vez a um operário. A resposta dele foi: "Porque o dinheiro não chega até o fim do mês se eu trabalhar apenas três dias (Ishikawa, 1993, p.26)”.

Afirma o mesmo autor que o Japão avança muito mais que os norte-americanos no que se refere à motivação dos trabalhadores, as propostas teóricas da "ciência comportamental" geradas nos U.S.A. são realmente postas em prática pela gerência japonesa, ultrapassando, assim , a mera verbalização.

“À medida que as atividades de CQ espalharam-se, psicólogos de grupo queriam uma parte da ação. Há teóricos que criaram a Teoria X, a Teoria Y e a Teoria Z e fazem críticas às nossas atividades. Minha resposta a eles permanece a mesma: Todas estas teorias estão contidas em nossas atividades do círculo de CQ. Entretanto, nós não as apresentamos como teorias, nós a praticamos (Ishikawa, 1993, p.123)”.

Segundo Sayer (1986), os círculos de qualidade foram importados dos U.S.A. e introduzidos pelos consultores de empresas americanas durante a ocupação do pós-guerra. Afirma ele que os japoneses levaram os círculos de CQ muito mais a sério do que os americanos e que, com o decorrer do tempo, adaptaram a versão original, de tal forma, que conseguiram muito mais resultados do que a abordagem pioneira dos seus inventores.

Ao estudar os modelos de produção, Zilbovicius (1997), revela que a maior parte das práticas implementadas por T. Onho na empresa Toyota já havia sido experimentada ou, ao menos, sugerida no mundo ocidental.

Sendo assim, vejamos então, de forma decisiva, por que consideramos o método *kanban* (a anotação visível das peças em fichas que puxam a produção apenas necessária) de redução dos estoques, o aspecto central do sistema toyota. Este método, combinado com o sistema just in time (JIT), vai possibilitar a *tática de gestão da força de trabalho por meio dos estoques e dos círculos de CQ. A gestão pelos estoques*, ao "combater" a necessidade dos "estoques amortecedores" (estoques de segurança), fruto das irregularidades das operações - *"incongruências humanas"* -, melhora a eficiência das operações manuais e como resultado, a produtividade do trabalho.

“Literalmente traduzido, *kanban* significa 'anotação visível' ou 'placa visível'. De modo mais geral toma-se a palavra kanban como significando 'cartão'. O sistema *kanban* criado pela Toyota emprega determinado cartão para avisar da necessidade de entregar certa quantidade de peças, e outro cartão, semelhante, para avisar da necessidade de produzir maior quantidade das mesmas.(...) Pelo sistema kanban, os componentes são fabricados quando necessários, *mas sem partir de qualquer suposição* e, portanto, *sem que se formem os estoques excessivos* resultantes das suposições erradas. Todavia, o emprego do kanban apresenta uma limitação muito séria. De um modo geral, o kanban só funcionará bem no contexto do sistema apenas-a-tempo, particularmente quando esse sistema procurar abreviar o período necessário à preparação do maquinário e reduzir o tamanho dos lotes.(...) O emprego do *kanban* oferece condições ideais para *introduzir a tática de retirar estoques de segurança* (Schonberger, 1984, p.265- 269)”.

Dessa forma, muito antes de Coriat (1994), Schonberger (1984) demonstra que não se trata simplesmente de economizar com a redução de estoque e acelerar o retorno do capital investido mas que a chave do sistema está, principalmente, na minimização do grande volume de "estoque de segurança" que existe *para amortecer as irregularidades* do processo produtivo fordista clássico. A redução dos estoques permitirá a gestão da subjetividade dos trabalhadores, isto é, a intensificação do ritmo de trabalho e *a motivação humana*. Observemos como ele se expressa:

“Todavia, mesmo eliminando o estoque do tamanho do lote que se produz, muitas vezes restará um estoque de segurança; este *estoque de segurança é colocado entre as seções da fábrica para amortecer as conseqüências das irregularidades* nos processamentos fornecedores de peças. O princípio aí é simplesmente este: quanto mais irregularidades, maior o estoque de segurança. Há fórmulas estatísticas para medir as irregularidades e traduzir a medição efetuada no estoque de segurança recomendável (Schonberger, 1984, p.39) (itálicos nossos)”.

“Essa vantagem pode parecer insignificante - algumas economias na manutenção dos estoques - uma vez que produzem e mantêm estoques reduzidos. Mas os japoneses verificaram que as principais vantagens disso se fazem sentir *na qualidade, na motivação dos trabalhadores e na elevação da produtividade* (Schonberger, 1984, p.2) (itálicos nossos)” .

Ao sistema de produção “apenas a tempo” e ao método *kanban* será adicionado o controle de qualidade total (CQT) que permitirá a melhoria da qualidade do processo produtivo como um todo e os círculos de controle de qualidade não deixarão os "operários apáticos". Nesse sentido, está certo Sayer (1986) em afirmar que os japoneses levaram muito mais a sério o que aprenderam com os consultores norte-americanos.

A redução dos refugos evita as despesas com o retrabalho e com os desperdícios de materiais. Uma das conseqüências imediatas é a redução de gastos, assim como a melhoria da qualidade das peças e componentes dos produtos. O produto sem defeito permite que o *ritmo de produção seja mais regular, isto é, que os* gestos humanos sejam perfeitamente sincronizados. O *trabalho repetitivo sincronizado* possibilita a ausência da " *apatia e* do *torpor humano como hábito de refúgio",* defesas construídas pelos operários contra o sofrimento provocado pelo intenso ritmo de produção .

“No CQT, *inculca-se em todo o pessoal da fábrica* a idéia de que o controle da qualidade constitui um fim em si mesmo. 'Qualidade na fonte' é o lema que mais plenamente

resume a idéia do CQT. O que ele significa para o pessoal da fábrica *é que os erros, se os houver, devem ser descobertos e eliminados na fonte*, isto é, no ponto em que se faz o trabalho. Essa concepção opõe-se à generalizada regra ocidental da fiscalização por meio de amostras estatísticas após o lote já estar produzido; um é a descoberta dos defeitos no lado de cá; o outro, a prevenção dos defeitos no lado de lá(...) *a responsabilidade fundamental pela qualidade recai sobre os trabalhadores e seus chefes* (Schonberger, 1984, p.43) (itálicos nossos)".

Os efeitos dessa moderna forma de gerenciamento da força de trabalho sobre o bem estar da classe operária são evidenciados por vários estudos científicos. Segundo Nanci Carvalho (1995), o *dispêndio de energia física e psíquica* nas atividades produtivas, no Japão, tem contribuído para vários tipos de doenças.

"No Japão, interessante estudo do Dr. Tetsuo Kato (Kato, 1994) demonstra que a força humana empregada *tem vivenciado um fenômeno denominado karoshi*, ou seja, morte por excesso de trabalho. Tecnicamente, este termo sócio-médico se aplica para descrever doenças, em geral cardiovasculares, ocasionadas pelo *dispêndio desumano de horas e energia física e psíquica* nas atividades produtivas (Carvalho, 1995, p.22) (itálicos nossos)".

Portanto, a construção dessa eficiente forma de produção que não dispensa a ativa participação humana - um corpo de operários sempre dispostos - exige uma sofisticada forma de gestão da força de trabalho, isto é, uma nova forma de gerenciamento da subjetividade humana. O processo de "conscientização dos operários" - *inculcar uma idéia da qualidade* - requer a internalização da concepção administrativa de que *os erros cometidos durante o trabalho devem ser descobertos na fonte*. A introdução desse conceito vai exigir como decorrência lógica a implantação da técnica de *"rotação de tarefas"* em alguns casos, e *"enriquecimento de cargos"*, em outros; ou seja, a criação de trabalhadores multifuncionais (desespecializados) e, fundamentalmente, a construção de novas relações industrias nas quais esteja presente a *coerção direta do mercado*, ou seja, *a exploração do trabalho precarizado* (Burawoy,1990).

Como temos conhecimento, no Japão, os "trabalhadores nipo-brasileiros" - *dekasseguis* - têm dado suas contribuições para a eficiência desse sistema de administração lastreado na redução dos estoques amortecedores e no engajamento estimulado. Revela um jornalista nipo-brasileiro após sua experiência como trabalhador estrangeiro:

"O dia-a-dia nas fábricas é pesado, *repetitivo e autoritário*.(...) A saída em massa rumo ao Japão tomou impulso na virada da década, quando se vivia no Brasil um período de grande desesperança. Hoje há 220.000 brasileiros, quase todos descendentes de imigrantes japoneses, suando o macacão na terra do sol nascente. (...) O recém chegado logo descobre que seu ambiente de trabalho é regido por duas únicas palavras: *hayaku (mais rápido) e damê (está errado)* (...) Visto de dentro, o *sistema de trabalho japonês peca pela inflexibilidade e pela falta de criatividade*. No meu emprego - na Kubota, fábrica de tratores e implementos agrícolas em Utsunomiya na província de Tochigi - ,o salário era equivalente a 12 reais por hora, mas sem 13º , *carteira assinada, fundo de garantia ou férias*. Eu *apertava parafusos, empurrava máquinas para a linha de produção, buscava peças, levava caixas vazias* para o depósito (Higobassi, 1998, p.8-9) (itálicos nossos)".

Esse é um dos exemplos de "tarefa enriquecida", o trabalhador "desespecializado" e flexível - sem direito às férias, ao fundo de garantia e carteira assinada - executa várias

funções diferentes: aperta parafuso, busca peças, empurra máquinas, leva caixas vazias para o depósito. Como fica claro, *são tarefas fragmentadas* que, além de serem realizadas de forma rápida, não oferecem muito espaço para o tão propalado *exercício da criatividade*.

Segundo Juliana Ozawa (2002), mesmo em crise, o Japão ainda atrai trabalhadores estrangeiros; no ano de 2000 havia cerca de 254.394 operários nipo-brasileiros, passando para 265.962 no ano seguinte. Quase sempre, os nipo-brasileiros realizam as tarefas que são recusadas pelos operários japoneses. Esse fato nos permite afirmar que há, no próprio país inventor do sistema *Jit/kanban*, um certo nível de *rejeição operária das tarefas degradadas*, ou seja, "defeito de engajamento". De acordo com M. Nomura (1993), na empresa Toyota, do total de jovens operários empregados no mês de abril, *25% pediram demissão depois de oito meses*, isto é, em dezembro do mesmo ano.

O pesquisador nipo-brasileiro Fábio K Ocada (2002), ao empregar - se como *arubaito* (mão de obra migrante e temporária) em *Kosai* no Japão, em uma linha de montagem da *Suzuk*i, revela como essa empresa combina " múltiplas tarefas" com ciclo curto de trabalho; 58 segundos era a duração da produção de um automóvel pequeno.

"A fim de vislumbrar *o ritmo da intensidade do trabalho* realizado, faz-se imperativo salientar que cada uma das linhas produzia um automóvel pequeno a cada 58 segundos e um grande em 1 minuto e 20 segundos. Dessa forma, em cada linha eram montados por turno, mais de 420 automóveis de diferentes modelos. Era comum também o trânsito de robôs de carga pelos corredores. Por intermédio de autofalantes, *o som de música sintética cadenciava o ritmo da montagem.* Durante o trabalho na esteira, os "operários mergulhavam" em um *estado quase hipnótico de seqüências de movimentos* repetitivos (Ocada, F. 2002, p.35) (itálicos nossos)".

Sendo assim, mais uma vez, fica evidente como o *sistema de produção apenas a tempo* está fundamentado no trabalho rápido e repetitivo. Na empresa acima citada (Suzuki), a redução dos estoques amortecedores e o som da música sintética possibilitam o cadenciamento do ritmo de trabalho. De acordo como o autor Fábio Ocada (2002), mesmo fora da fábrica o *estado quase hipnótico* perdura por muito tempo, isto é, não é interrompido de imediato. Dessa forma, a fadiga psicológica e a *sensação de embotamento* acompanham os trabalhadores e os invadem em seu "tempo livre".

Em seus estudos sobre o sofrimento no trabalho, C. Dejours (1993) explica como os trabalhadores, para não perturbarem suas cadências, seus movimentos automáticos e estereotipados, *lutam contra a emergência do pensamento*. Por meio da aceleração do ritmo do trabalho conseguem, por alguns momentos, ocupar a consciência com as *pressões sensomotoras e paralisar a atividade mental*.

"De maneira que esses trabalhadores são freqüentemente levados a recorrer a substitutos da cadência de trabalho fora da empresa para manter a repressão durante todo tempo fora do trabalho. (...) O embrutecimento instala-se progressivamente num clima de torpor psíquico do qual os trabalhadores têm geralmente uma consciência dolorosa. Eles sentem - se cada vez *mais inertes e sem reação*. Até que, no limite, se instala um *estado de semi-embotamento,* no qual o sujeito não sofre mais, e reina um estado próximo ao da anestesia psíquica (Dejours, p.162-3, 1993) (itálicos nossos)".

Portanto, estamos diante de uma forma de organização e gestão da força de trabalho, que leva ao paroxismo a intensidade do ritmo das tarefas multi-parceladas e que penetra na

alma (invade a vida) dos trabalhadores contaminando, inclusive, o espaço doméstico familiar; *tudo é mercadoria, o mundo é uma fábrica*. Esse é o "Espírito Toyota".

Considerações Finais: Organização é Poder.

Desse modo, uma reflexão mais cuidadosa sobre esse sistema de produção deve ultrapassar as análises meramente técnicas e considerar, principalmente, as relações industriais que são concebidas historicamente em torno das inovações administrativas : organização é poder.

No entanto, propaga-se no mundo ocidental a idéia de que o sucesso do "sistema toyota de produção" deve-se ao "natural comportamento" da classe operária japonesa que colabora com o capital. Dissemina-se a idéia de que o Japão alcançou um invejável nível de conciliação entre as classes e essa pacífica realização permite uma gestão harmoniosa e assente da força de trabalho.

De acordo com Ben Watanabe (1993), o livro *"A Máquina que Mudou o Mundo"* de Womack e colaboradores contribuiu, de uma certa forma, para esta imagem de conciliação, *imagem que oculta a verdadeira face do "sistema de produção enxuto" no país de origem, o Japão.* Este manual de administração transformou-se na *"nova bíblia" dos gestores das burocracias públicas e privadas.* Assim se expressa Watanabe:

"Quando cheguei aos Estados Unidos, surpreendeu-me a idéia que os trabalhadores americanos tinham das relações de trabalho no Japão, *vistas como uma combinação de eficiência, estabilidade vitalícia no emprego e harmonia entre capital e trabalho.* Boa parte desta *imagem foi criada com a publicação do livro " A Máquina que Mudou o Mundo"*, que aumentou a reputação do sistema Toyota de produção, *como eficiente e enxuto.* Todas as empresas do mundo passaram a buscar maneiras de diminuir suas "gorduras". Trata-se, porém, de informações de caráter ideológico. (Watanabe, 1993, p.4) (itálicos nossos)".

Esses autores não estão solitários na propagação dessas idéias, existem muitos outros; a obra do japonês Kaoru Ishikawa (1993), por exemplo, foi traduzida para a língua inglesa com o título *"What is total quality control?"* e atingiu no mundo inteiro mais de 150.000 cópias. Criticando a administração americana sugere Ishikawa (1993) que o taylorismo foi radicalmente superado no Japão e que as técnicas de controle de qualidade são aceitas pacificamente pelos *"operários instruídos e autoconscientes"* (Ishikawa,1993).

Em resumo, cumpre ressaltar que os CCQ, aliado à técnica de redução dos estoques, alcançam, de forma mais eficiente, os mesmos objetivos pretendidos pelo tradicional "setor de organização e métodos" ou pela engenharia de produção: *diminuir a "porosidade" da jornada e acelerar o ritmo de trabalho.*

"Assim, as pesquisas feitas pelos CCQ às vezes substituem estudos de um departamento de métodos; temos como exemplo: as sugestões para diminuir as descontinuidades entre segmentos do processo de trabalho, para diminuir os tempos de conserto e de manutenção etc. *A atividade dos CCQ é inseparável da práticas tayloristas clássicas*: o controle da pausas e interrupções continua a ser praticado, sobretudo nas linhas de montagem (Cf. os casos das fábricas de montagem de automóveis, onde as pausas de 10 minutos na jornada e um grande número de operações por posto de trabalho acarretam *um*

ritmo de forte intensidade). Poder-se-ia dizer, por outro lado, que pela mediação dos CCQ acaba-se conseguindo *a mesma redução de tempos "mortos" obtidos pelos procedimentos tayloristas tradicionais,* já que a *motivação e a prática generalizada da concorrência entre os grupos* de trabalhadores, empenhados nos programas CCQ, fazem com que apenas uma supressão de paradas no trabalho seja praticada para *conseguirem melhores colocações nos painéis afixados nos locais de trabalho*(Freyssenet e Hirata, 1985, p.7 - 8) (itálicos nossos)" .

Mais recentemente, afirma o pesquisador Madureira (2000) que a *lean production* japonesa é, até certo ponto, um exemplo de atualização da organização científica do trabalho (OCT). Ao citar K. Sakai (1999), chama a atenção para o declínio da devoção dos empregados japoneses às empresas. Vejamos como ele coloca:

"A lean-production, embora revele mais que objectivamente a partilha de muitos valores e princípios tayloristas, fá-lo de uma forma mais subtil e proveitosa do que o tecido empresarial do Ocidente. (...) Como adverte Kuniyasu Sakai, "avizinha-se uma queda do padrão de devoção dos empregados às empresas". Uma mudança sensível dos padrões culturais e comportamentais, o surgimento de novas atitudes e expectativas em relação à vida e ao trabalho complementariam um quadro potencialmente perigoso." (Madureira, 2000, p. 173)".

Logo, é possível afirmar que persiste, na realidade das organizações japonesas, uma sutil forma de *gestão tecnocêntrica dos "recursos" humanos* que, ao empregar *arubaitos* (trabalhadores com contratos temporários), pactua com a flexibilidade da quantidade de mão-de-obra e com a precarização do emprego. Evidencia-se que, mesmo no país inventor do sistema *Jit/kanban,* emerge um certo nível de descompromisso dos trabalhadores (defeito de engajamento) para com a empresa. A "rejeição" ao trabalho degradado tem sido, de certa forma, atenuada com a importação de força de trabalho de vários países; são os nipo-brasileiros, os coreanos, os poloneses, os húngaros e os chineses os amenizadores dessa problemática.

Portanto, acreditamos que jamais conseguiremos entender as mudanças organizacionais se abstrairmos dos estudos científicos o processo histórico e reduzirmos as nossas reflexões à simples análises tecnicistas que ignoram o contexto social, político e econômico. As organizações são construções humanas que produzem e reproduzem as relações sociais determinadas historicamente.

Como sabemos, vivemos um momento histórico em que a precariedade do trabalho avança em vários países, tanto nos do norte quanto nos do sul. A gestão racional da insegurança humana- *o instituto da flexploração* (Bourdieu,1998) - é realizada em nome de uma determinada racionalidade econômica e administrativa, em defesa da eficiência, da competitividade, da produtividade e da qualidade. Estamos diante de políticas de flexibilização da legislação e da quantidade do trabalho que são desenvolvidas sob o cenário de um *processo de acumulação do capital mundializado,* processo esse que se encontra em uma fase predominantemente financeira (Chesnais, 1997). Como muito bem coloca Dedecca (2000):

"O período de crescimento do pós-guerra, que vai de meados da década de 50 ao final dos anos 70, representa quase duas décadas de crescimento sustentado. Ao longo destes anos, foram montados, no ocidente, sistemas de relações de trabalho mais democráticos, que permitiam maior controle dos trabalhadores sobre o uso da força de trabalho. De meados dos

anos 70 até hoje, a tendência vem sendo de desmonte progressivo daqueles sistemas. *A principal característica de mudança é a transferência do controle do uso do trabalho, do espaço público para o privado*. (...) *O trabalhador que consegue manter o posto está, de maneira permanente, com o revólver do desemprego na cabeça*.(Dedecca, p.4, 2000) (itálicos nossos)".

É importante ressaltar que no Brasil, nos anos 90, foram destruídos mais de três milhões de empregos. Em 1989 o tempo de desemprego médio era de cerca de 15 semanas, tendo atingido 36 semanas em 1998 e 40 semanas no início de 1999. Para completar esse cenário, o acesso dos sem empregos ao seguro desemprego tem sido cada vez menor (Mattoso, 2001). Com o objetivo de reduzir os custos da reprodução da força de trabalho, há um Projeto de Lei do Executivo Federal que altera substancialmente o artigo número 618 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). O governo deseja, de fato, gerar condições para que as empresas e os sindicatos flexibilizem direitos assegurados na legislação trabalhista por meio de convenções e acordos coletivos; por exemplo, férias remuneradas, 13º.salário e licença maternidade fazem parte dos direitos que se pretendem flexibilizar.

Portanto, não se concretiza no Brasil uma noção tão propalada pela "ideologia gerencial moderna" de que a qualidade de vida da classe trabalhadora (clientes internos) tem melhorado substancialmente e, em decorrência disso a satisfação dos clientes externos, ou seja, não se realiza a idéia da *era da gestão da qualidade total*, a perfeita harmonia dos interesses da empresa, dos trabalhadores e dos consumidores.

As empresas que adotam "estilos modernos de gestão", na verdade, estão muito distantes da real preocupação com o avanço dos direitos dos cidadãos. Para citar um exemplo, na cidade de Bauru, no interior do Estado de São Paulo, houve em 1985, em uma importante empresa que produz acumuladores (Indústria Ajax), *uma verdadeira epidemia de saturnismo* (envenenamento agudo produzido por chumbo) . Atualmente, em chácaras e bairros que ficam próximos dessa metalúrgica o solo está contaminado, uma criança de 4 anos apresentou 21,5 microgramas de chumbo por decilitro de sangue (segundo a Organização Mundial de Saúde o aceitável é 10 decilitros). No bairro Jardim Tangará, crianças que brincam nas ruas com a lama de poças *apresentam mais de dez microgramas de chumbo por decilitro de sangue*. (Folha de São Paulo, 28/04/2002)

Sendo assim podemos indagar: o que essa fala gerencial silencia?

É preciso lembrar que neste contexto de crise, surge no Brasil, nos anos 90, a *Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresa de Autogestão (ANTEAG)*. No ano de 2001, essa associação passou a congregar um número de 365 empresas, o que representa nada menos do que o envolvimento direto de 36.200 trabalhadores e trabalhadoras com atividades produtivas que geram, sobretudo, novas relações de trabalho. Essas experiências, desenvolvidas inicialmente como forma de luta contra o desemprego e a precarização do trabalho, avançam no interior do que hoje se denomina :"socioeconomia solidária e autogestionária", ou seja, o exercício da cidadania no cotidano da fábrica.

Notas

1. Significa fabricar e entregar produtos "apenas -a-tempo" de serem vendidos e submontá-los apenas a tempo de montá-los nos produtos acabados. A empresa encomenda dos

fornecedores lotes do mesmo tamanho da produção , ou seja, a demanda puxa a produção. O sistema *kanban* (ficha que informa a posição dos estoques) facilita o controle visual e a reposição instantânea dos diversos componentes dos produtos e conta com a participação de "trabalhadores multifuncionais" e proativos.

2. A auto-ativação inspira-se no princípio da "autonomação (neologismo que é fruto da junção das palavras: autonomia e automação) aplicado na indústria têxtil. A "autoativação" é, na realidade, fruto de um arranjo organizacional que permite um lay-out linearizado. A tarefa multifuncional evita qualquer tempo morto (ocioso) e possibilita a intensificação do ritmo de trabalho.(Cf Coriat,1994)
3. Tem como objetivo reunir operários em círculos para estimular o encaminhamento de sugestões que podem melhorar a qualidade do produto e do processo de trabalho. Normalmente é organizado por seção contando com a participação de 8 a 10 elementos que são orientados por um líder de grupo. Na Toyota em *Nagoya*, há cerca de 5.400 círculos de trabalho.
4. É sempre importante ressaltar o contexto social em que essas inovações organizacionais são introduzidas. Após a eclosão da guerra da Coréia, surge, do acordo entre o governo e empresários - orientados pela administração da ocupação -, o movimento do "expurgo vermelho". Em 1950, na Toshiba, foram demitidos 125 esquerdistas. A empresas adotam então o lema *não trabalha, não recebe.* É neste cenário político que emerge o "segundo sindicato", o *sindicato amistoso, parceiro do capital*. (Watanabe, 1995)
5. A rejeição dos operários ao trabalho repetitivo tem estimulado uma constante busca de inovações gerenciais e faz parte da história da administração. Em 1913, antes da introdução do "*The Five Dollar Day", o turnover* era tão grande que para a manutenção de uma força de trabalho de 15.000, a Ford tinha que contratar 500 novos empregados por dia. Em 1926 dos 11.000 negros que trabalhavam nas indústrias de Detroit ele empregava 10.000; admite 129 operários sem braços, antebraços e mãos, 37 surdos, 60 epilépticos, 4 com uma perna só, etc. Dessa forma a Ford conquista, por algum tempo, a subordinação dos operários à linha de montagem , "às cadências infernais" do processo de produção (Silva, 1987).

REFERÊNCIAS

ALTVATER, E. Sociedade e Trabalho. **Seminário Internacional Liberalismo e Socialismo**. UNESP Marília, São Paulo abril, p. 1-34, 1993.

BOURDIEU, P. **Contrafogo**s Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BURAWOY, M. A Transformação dos Regimes Fabris no Capitalismo Avançado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. N. 13 ano 5, p. 29-50, jun. de 1990.

CARVALHO, N. V. **Autogestão: O Nascimento das ONGs São Paulo:Brasiliense,** 1995

CHESNAIS, F. A emergência de um regime de acumulação mundial predominantemente financeiro. **Revista Praga 3**. P.19 -46, 1997.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

DEDECCA, c. As mudanças no sistema das relações de trabalho. **Cadernos de Debates do Le Monde Diplomatique**.n. 1 set/2000.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

DEJOURS, C. Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações In: **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas** Tôrres, O (Org) São Paulo: Atlas,1993

FREYSSENET, M., Hirata, H. Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os círculos de controle de qualidade no Japão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 25, n.3, p 5-21, jul/set, 1985.

GUILLERM, A., Bourdet, Y. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

HIGOBASSI, D Escravos da Máquina: A experiência de um jornalista brasileiro como trabalhador estrangeiro no Japão **Revista Veja 1 de julho de 1998**.

HOMANS, G.C. As Pesquisas n Western Electric In: **O Comportamento Humano na Empresa** Balcão, F. Y.e Cordeiro, L Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1971.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KENNY, M., Florida, R. Beyond Mass Production and The Labor Process in Japan. **Politics and Society**, v.1, n. 16 p.122-47, 1988.

Kormann, A. Descontrole cria "bombas - relógio" em São Paulo **Jornal Folha de São Paulo**, Caderno C, 28 de abril de 2002.

LINHART, D. In: Santon, J. L' Usure mentale du salarie de l'automobile. Inter@tif Lundi, 26 Avril, 1999.

LINHART, R. **Greve na fábrica**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

MADUREIRA, C. A organização neotaylorista do trabalho no fim do século XX In: **Sociologia, problemas e práticas** Revista do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, Lisboa: Celta Editora, n. 32, abril 2000

MARX, R. Trabalho em grupo, polivalência e controle. In: Arbix, G., Zilbovicius, M. (org) **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997.

MATTOSO, J. **O Brasil Desempregado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001.

MCGREGOR, D **O Lado Humano da Empresa** São Paulo: Martins Fontes, 1980

Nomura, M. apud Salerno, M. A indústria automobilística na virada do século In: **De JK a FHC a reinvenção dos carros**. Arbix, G. e Zilbovicius, M. (Orgs.) São Paulo: Scritta, p. 503 - 522, 1997.

OCADA, K. FÁBIO **Nos Subterrâneos do Modelo Japonês – Os 3 Ks: Kitanai (sujo), Kiken (perigoso) e Kitsui (pesado)** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UNESP- Campus de Araraquara, para obtenção do título de Mestre em Sociologia, 2002.

Ozawa, J. Mesmo em crise, Japão ainda atrai trabalhadores brasileiros **Jornal Nippo-Brasil**, 26 de jun. a 2 de jul. de 2002.

PIGNON, D. E QUERZOLA, J. Ditadura e democracia na produção In: **Crítica da divisão do trabalho** Gorz A (org.) São Paulo: Martins Fontes, 1980.

SALAMA, P. A financeirização excludente: as lições das economias latino-americanas In: Chesnais, F (Org)A Mundialização Financeira São Paulo: Xamã,1998.

SANCHIS, E. **Da Escola ao desemprego**. Rio de Janeiro: Agir, 1997.

SAYER, A. New developments in manufacturing: the just in time system. **Capital & Class,** v.30, 1986.

SCHONBERGER, R. J. **Técnicas Industriais japonesas: nove lições ocultas sobre simplicidade**. São Paulo: Pioneira, 1984.

SILVA, F. A organização do trabalho na linha de montagem e a teoria das organizações. **Rev. Adm. Empr**. Rio de Janeiro, 27(3) 58-65 jul/set. 1987.

SILVA, F. Uma breve reflexão sobre as harmonias administrativas: de Frederick W. Taylor a Taiichi Onho In:Silva, D. e Marrach, S. (Org) **Maurício Tragtenberg: uma vida para as Ciências Humanas.** São Paulo: Unesp, 2001.

SZNELWAR, L., Mascia, R. A inteligência (não reconhecida) do trabalho. In: Arbix, G. Zilbovicius, M. (Org) **De JK a FHC: a reinvenção dos carros** São Paulo: Scritta, 1997.

VÁRIOS AUTORES. Alternativa Concreta de Radicalização da Democracia, Desenvolvimento Humano, Solidário e Sustentável. Economia Popular Solidária. **Fórum Social Mundial de Porto Alegre**, 31 de janeiro a 5 de fevereiro de 2002.

WATANABE, B. Toyotismo: Um novo padrão mundial de produção? **Revista dos Metalúrgicos**, n. 1, p.4-11, dez., 1979.

WEIL, S. A Racionalização In: **A Condição operária e outros estudos sobre a opressão** Bosi, E. (Org) Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

WOMACK J. et al. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM EMPRESAS DE CALL CENTER HOMOGENEIDADE OU HETEROGENEIDADE?

Luís Fernando Santos Corrêa da Silva[*]

RESUMO

Nos últimos anos, a Sociologia do Trabalho tem preocupado-se em discutir as implicações sociais das novas tecnologias informacionais sobre o emprego, assim como os seus efeitos sobre as formas de organização do trabalho. Neste contexto, o presente estudo aborda aspectos relacionados a tais formas de organização do trabalho em um novo cenário de emprego, as empresas prestadoras de serviços de call center. Cabe destacar que o mercado de call centers tem sido sistematicamente investigado, no Brasil e sobretudo no exterior, em decorrência de sua importância empregatícia. No que se refere às empresas estudadas, constatou-se que as mesmas apresentam padrões heterogêneos de organização do trabalho, que configuram-se a partir de variadas formas. Neste sentido, ressaltam-se as limitações de uma abordagem generalista e homogênea sobre o trabalho realizado nas empresas de call center, que tende a considerar o taylorismo como modelo hegemônico de organização do trabalho nestes locais.

Palavras-chave: organização do trabalho; *call centers*; mercado de trabalho.

---

* Bacharel Ciências Sociais e Mestre em Sociologia. Atualmente é doutorando do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS e Colaborador do grupo de pesquisas "Trabalho na Sociedade Contemporânea"
homepage do grupo: http://www.ufrgs.br/ppgsocio

Introdução

A estrutura ocupacional brasileira passou por profundas transformações no decorrer das duas últimas décadas do século XX. O emprego industrial, afetado pela reestruturação econômica do período, diminuiu sua participação relativa em detrimento do emprego no setor de serviços (Pochmann, 2001:58-60). Simultaneamente, ocorreu o desaparecimento de antigas ocupações, sobretudo as relacionadas ao antigo paradigma tecnológico, bem como o surgimento de novas ocupações, intensivas na utilização de tecnologias informacionais.

No contexto das profundas transformações no mercado de trabalho, o crescimento do emprego em call centers tem ocupado destacada importância, visto que o mesmo figura como um dos segmentos que mais geram postos de trabalho na atualidade. A Associação Brasileira de Telesserviços - ABT[1] estimava que, ao final do ano de 2006, aproximadamente 675 mil pessoas exerciam atividades profissionais em call centers.

Cabe ressaltar que estudos sobre o mercado dos call centers têm sido realizados de maneira sistemática, no exterior, e também no Brasil, há alguns anos. Entretanto, considera-se que a compreensão das relações de trabalho presentes nos call centers tem sido obscurecida por uma abordagem generalista, que não considera a variedade de elementos que condicionam as formas de organização do trabalho nestes locais. Assim, tornam-se necessários estudos que abarquem supostas diferenças entre call centers situados em diferentes segmentos da atividade econômica e contextos organizacionais, visto que possibilitariam expansão da compreensão das formas de organização do trabalho presentes nesse ramo de atividade.

Para a realização da pesquisa que deu origem ao presente artigo, selecionou-se três empresas prestadoras de serviços de call center, situadas na região metropolitana de Porto Alegre: uma do ramo financeiro, especializado em operações ativas (Empresa *"Y"*); uma que presta serviços para uma distribuidora de energia elétrica, especializado em operações receptivas (Empresa *"X"*) e uma que presta serviços de cobrança e *help desk*, especializada tanto em operações ativas quanto receptivas (Empresa *"Z"*). Os critérios utilizados para a seleção das empresas foram: a) a natureza das operações, se telemarketing ativo ou receptivo[2]; b) o segmento de mercado atendido, ou seja, cada empresa deveria atender um diferente segmento de mercado. A adoção de tais critérios sustenta-se na revisão da literatura sobre o tema. Segundo parte da literatura especializada, a natureza das relações de trabalho nos call centers seria condicionada tanto pela natureza das operações realizadas, como pelo segmento de mercado atendido[3].

A coleta dos dados apoiou-se em procedimentos metodológicos quantitativos e qualitativos, sem preponderância de um em detrimento do outro. No que se refere aos métodos quantitativos, foi realizado *survey* com amostras de teleoperadores oriundos das três empresas prestadoras de serviços de call center. Foram distribuídos, nas três empresas investigadas, 240 questionários, dos quais 212 retornaram. Em relação aos métodos qualitativos, optou-se por realizar entrevistas semi-diretivas com diretores, coordenadores e gerentes das empresas pesquisadas, tendo como propósito identificar elementos como: dados relativos à gestão das empresas, estrutura organizacional, critérios de seleção, práticas de

---

[1] Retirado de: http://www.abt.org.br/

[2] No telemarketing ativo o operador toma a iniciativa do contato com o cliente através da realização de uma chamada telefônica. Normalmente, o telemarketing ativo está relacionado à venda de produtos e serviços, bem como à cobrança, fidelização de clientes e pesquisas de mercado. Em sentido oposto, no telemarketing receptivo, a iniciativa do contato é do cliente, que realiza a chamada telefônica. Estão relacionados ao telemarketing receptivo os serviços de atendimento ao cliente, sobretudo através dos serviços de 0800 e 0900, serviços de reclamações e sugestões, prestação de informações diversas, cobrança, suporte técnico e vendas (Mocellin e Corrêa, 2003:10).

[3] Ver Taylor et al. (2002); Kerst e Holtgrewe (2001).

recursos humanos e perfis sócio-ocupacionais almejados. Foram realizadas quatro entrevistas nas dependências das respectivas empresas.

1. Organização do Trabalho nos Call Centers: o debate recente

Recentemente, o crescimento expressivo do mercado de call centers tem merecido destacado interesse do meio acadêmico. Se os primeiros estudos acadêmicos estiveram relacionados a uma a*bordagem generalista* das atividades desenvolvidas nos call centers, ressaltando principalmente aspectos relacionados à repetitividade do trabalho e ao excesso de controle da força de trabalho, pode-se afirmar que, atualmente, haveria uma tendência (mas não uma unanimidade) por considerar como elementos privilegiados para a compreensão das situações concretas de trabalho aspectos como: a posição que ocupa o call center nos processos da empresa, e se administrado pela própria empresa ou terceirizado; a natureza das operações desenvolvidas, se relacionadas ao telemarketing ativo ou receptivo; o segmento de mercado atendido; o tamanho da empresa, a complexidade e o ciclo de trabalho. A incorporação dos aspectos referidos acima originou uma a*bordagem relacional* do trabalho realizado no interior das empresas de call center.

Um exemplo de passagem de uma a*bordagem generalista* para uma a*bordagem relacional* pode ser observado nos estudos de Del Bono (2000; 2005). Em um primeiro estudo, realizado na Espanha, Del Bono (2000) abordou os processos de reestruturação e descentralização das atividades em uma empresa do ramo das telecomunicações. Tal descentralização teria originado uma empresa especializada em serviços de call center, que, por sua vez, teria seguido a lógica da redução de custos laborais e aumento da produtividade em curto prazo. As transformações verificadas na empresa teriam acarretado intensificação do trabalho, bem como em formas de uso restritivas da força de trabalho. Em seu estudo, Del Bono analisou a atividade que teria por função classificar as chamadas originadas pelos clientes. Tais teleoperadores não possuiriam compreensão total do processo de trabalho, pois estariam restritos a receber as ligações e repassá-las, necessitando conhecer para tanto uma quantidade limitada de instruções, o que se refletiria no empobrecimento do conteúdo das tarefas e na desqualificação do trabalhador (Del Bono, 2000 : 7-13). Neste sentido, as margens de ação individual dos teleoperadores estariam limitadas pela execução de tarefas repetitivas e pelo ritmo intenso de trabalho, resultando na inexistência de autonomia de decisão.

Como efeitos do controle direto sobre os trabalhadores, Del Bono cita três conseqüências: o aumento da pressão sobre o ritmo de trabalho, o estresse e debilitamento psíquico e a impossibilidade de estabelecer vínculos de conhecimento e solidariedade entre os trabalhadores (Del Bono, 2000 : 26). Por fim, a autora argumenta que a integração entre as tecnologias informáticas e o telefone teriam levado a um aprofundamento da taylorização do trabalho: avanço da pressão mental, física e emocional; monitoramento eletrônico, mas também controle direto dos supervisores e chefias intermediárias; máxima pressão para aperfeiçoar resultados e reduzir custos e extenuante ritmo de trabalho seriam as conseqüências das formas de organização do trabalho adotadas pela empresa (Del Bono, 2000 : 27-28).

Em sentido oposto, artigo também publicado por Del Bono, no ano de 2005, ressalta que, apesar de haver uma tendência geral em caracterizar o trabalho realizado nos call centers como inserido em diversas situações de precariedade, seria possível afirmar que no "mundo dos call centers" predominaria a heterogeneidade. Segundo a autora, a realização de pesquisas empíricas sobre o mercado de call centers tem permitido avançar na identificação dos distintos tipos de tarefas executadas e dos tipos de atividades relacionadas ao teleatendimento. Assim, tentativas de generalizar as condições de trabalho observadas em determinados call

centers não refletiriam a realidade da totalidade de atividades que são dotadas de características diferenciadas, visto que:

> El contraste se establece, por un lado, entre call centers en los que se ejecutan operaciones sencillas, repetitivas, de bajo valor agregado, en los que el rendimiento se mide a través de estrictos parámetros cuantitativos y, por otro, con aquellos servicios más especializados con tiempos más "relajados" y un grado mayor de autonomía -help desk técnicos, por ejemplo- en los que los resultados no se miden en términos de cantidad (llamadas atendidas) sino, más bien, en función de la calidad de la atención (Del Bono, 2005: 09).

Para autores como Kerst e Holtgrewe (2001), as discussões sobre a organização do trabalho nos call centers têm girado em torno da aplicabilidade e dos limites do taylorismo como modelo hegemônico. Tais autores enfatizam que a organização do trabalho nos centros de teleatendimento pode assumir variadas formas e a aplicabilidade dos princípios tayloristas tem se mostrado limitada (Kerst e Holtgrewe, 2001: 1-2).

Contudo, segundo os autores, a flexibilidade tem surgido como fundamento principal na conformação das práticas organizacionais dos *call center*s, podendo ser atingida de duas formas: através da flexibilidade externa ou da flexibilidade interna. Suas diferenças residem no fato de que a flexibilidade externa estaria relacionada ao uso que a empresa faz das condições do mercado de trabalho, enquanto que a flexibilidade interna refere-se ao pleno uso das potencialidades da força de trabalho. Cabe ressaltar que, em determinadas situações, tais formas podem estar presentes em uma mesma empresa. Segundo Kerst e Holtgrewe:

> The distinction of internal (functional) and external (numerical) flexibility then implies a range of options for firms to use internal and external labour markets. Internal flexibility is based on high skills and broad usability of the work force, on time flexibility and high commitments of employees, that are created by granting them status rights. In contrast, external flexibility draws on contract (Streeck, 1986) and its potential reversibility. This flexibility is attained through quick recruitment chances and replacement options. Preconditions are low requirements of skill, internal experience and knowledge (Kerst e Holtgrewe, 2001:05).

Para Kerst e Holtgrewe, o surgimento de novos call centers, em conjunto com a crescente terceirização de serviços, têm levado os observadores a pressupor níveis mais elevados de flexibilidade externa e trabalho precário no mercado de call centers da Alemanha. Entretanto, diferentes tipos de call centers têm empregado trabalhadores com características distintas, estabelecidas segundo as especificidades/necessidades dos clientes atendidos. Assim, serviços especializados tendem a empregar trabalhadores por tempo integral e com maior qualificação, enquanto que atividades que envolvem informações simplificadas tendem a empregar trabalhadores por meio período, principalmente do sexo feminino e semi-qualificados. Segundo os autores, quanto maiores as exigências por qualidade na comunicação com os clientes, menores seriam as oportunidades que a empresa possuiria para explorar a flexibilidade externa. Consequentemente, a utilização do potencial da flexibilidade interna tornar-se-ia mais importante (Kerst e Holtgrewe, 2001: 06-16).

Taylor et. al. (2002) argumentam que, nos dias atuais, ao contrário do que afirmavam os primeiros estudos sobre relações de trabalho nos call centers, as formas de organização do trabalho nas centrais de atendimento estariam distantes da possibilidade de generalização. Se os primeiros estudos demonstravam formas de organizar o trabalho marcas pela rotinização, pela repetitividade e pelo controle eletrônico excessivo, hoje admite-se que variados padrões de gestão e de uso da força de trabalho podem estar presentes nos call centers. Segundo

Taylor et. al., nos dias atuais, para que se obtenha real compreensão da natureza da organização do trabalho nos call centers, deve-se levar em consideração aspectos como: setor da atividade econômica, natureza das operações, segmento do mercado atendido, tamanho da empresa, complexidade e ciclo de trabalho, entre outros (Taylor et. al., 2002:134).

As distinções nas formas de organização do trabalho e nos padrões de uso da força de trabalho passariam a ser analisadas através dos atributos quantitativos e/ou qualitativos das funções, bem como na complexidade das chamadas realizadas/atendidas. Atividades orientadas por critérios quantitativos tenderiam a ser caracterizadas por atendimentos simplificadas, realizados exclusivamente através da consulta de um *script* e desempenhadas por trabalhadores pouco qualificados. Tais atividades estariam sujeitas ao controle rígido e seriam baseadas em critérios estatísticos no que se refere ao tempo de atendimento das chamadas. Já as atividades orientadas por critérios qualitativos tenderiam a ser mais complexas, envolvendo tempos de chamadas flexíveis e trabalhadores mais qualificados, com certo grau de autonomia de decisão, devido à ênfase na qualidade do serviço prestado ao cliente. Convém salientar que orientações por critérios quantitativos e qualitativos não situar-se-iam em pólos opostos, visto ser possível a integração de ambos nas situações concretas de trabalho (Taylor et. al., 2002:136-137).

Quadro 1 – Atributos quantitativos e qualitativos no atendimento

Quantidade	Qualidade
Interação simples com o cliente	Interação complexa com o cliente
Rotinização	Individualização/segmentação
Objetivo rígido	Objetivo flexível
Aderência de script rígida	Aderência ao script flexível ou inexistente
Chamadas de curta duração	Chamadas de média ou longa duração
Maior parte do tempo em operação ao telefone	Satisfação do cliente é prioridade
Guiado por estatísticas	Estatísticas modificadas por critérios de qualidade
Tarefas de ciclo de tempo curto	Tarefas de ciclo longo
Alto volume de chamadas	Baixo volume de chamadas
Baixo valor de chamada	Auto valor das chamadas
Baixo nível de discernimento do operador	Alto nível de discernimento do operador
Natureza da chamada – simples	Natureza da chamada – complexa
Produto massificado	Produto segmentado

Fonte: Adaptado de Taylor et al., 2002

Apesar de haver um crescente avanço na compreensão da natureza das formas de organização do trabalho nos call centers, superando a perspectiva excessivamente pessimista, estudos empíricos têm demonstrado que, mesmo em call centers orientados para a qualidade do atendimento, elementos como a repetitividade e a rotinização tenderiam a permanecer vigentes. Em estudo realizado em dois call center da Escócia, Taylor et. al. apontam que, embora não possuam caráter universal, fatores como a intensificação do ritmo de trabalho e a falta de controle do empregado sobre o trabalho realizado mantêm-se dominantes. Ambos os call centers estudados, apesar de orientar o trabalho para a qualidade no atendimento aos clientes, priorizariam imperativos voltados para a redução de custos operacionais (Taylor et. al., 2002: 147-148).

Em estudo realizado em call centers ligados a empresas de telecomunicações, Batt (2000) argumenta que tais fatores de qualidade e quantidade seriam determinados pela capacidade do cliente em gerar receita. Assim, o trabalho passaria a ser segmentado em

grupos, que têm por finalidade atender clientes com determinado perfil[4], pertencentes a uma categoria afim. Tal segmentação se refletiria na organização do trabalho, colaborando para a polarização das ocupações: tarefas simples e rotineiras, envolvendo pouco discernimento do trabalhador, que atende um grande número de chamadas diárias, convivem num mesmo ambiente com tarefas complexas, que requerem maiores níveis de responsabilidade do trabalhador, que atende um pequeno número de clientes por dia (Batt, 2000:549-553 apud Taylor et. al., 2002:137).

Já a perspectiva desenvolvida por Glucksmann (2004) propõe uma abordagem relacional dos call centers, como uma fase dos processos econômicos de produção, distribuição, troca e consumo. Como parte de um processo global, o atendimento ao cliente não seria uma ferramenta isolada do restante, visto que ocuparia uma posição estratégica nos negócios das organizações, podendo variar de acordo com o ramo de atuação da empresa e/ou as características das atividades desenvolvidas. Portanto, generalizações sobre o funcionamento dos call centers tenderiam a não contemplar as diferenças geradas por serviços distintos, organizados de acordo com as especificidades do negócio central da empresa. Tal variabilidade influenciaria as condições de emprego e o nível de qualificação necessário para a execução do trabalho (Glucksmann, 2004: 795-800).

O estudo desenvolvido por Glucksmann, no Reino Unido, adotou a natureza da transação empreendida como critério básico de distinção entre os call centers investigados. O estudo visava a identificar, em cinco diferentes configurações[5], a posição do serviço prestado pelo call center nos processos gerais da empresa, que tanto poderiam estar situados no início, no centro, ou no final de tais processos. Nesse sentido, call centers envolvidos em vendas de bens, produtos e serviços, bem como na intermediação entre consumidores e profissionais especializados, tendem a estar situados numa posição intermediária das operações, entre os processos de produção e de distribuição/entrega. Venda de bens duráveis, como computador, máquina de lavar e livros, mas também prestação de serviços, como aluguel de automóveis, consertos de automóveis e de telefone, serviços de emergências médicas, seriam os principais exemplos. Já a provisão de informações, como horários de trens e de cinema e auxílio à lista telefônica, tenderiam a estar situada numa posição inicial das operações empresariais, visto que precederia todas as outras etapas envolvidas. Nesse sentido, enquanto atividades relacionadas à venda de produtos e serviços e à intermediação entre consumidores e profissionais especializados, situadas em posição intermediária das operações, tendem a demandar do operador níveis elevados de conhecimento sobre os produtos e serviços, possibilitando maior liberdade na interação com o consumidor final, os serviços de provisão de informações, situados numa posição inicial dos processos, tenderiam a restringir as margens de ação individuais, sobretudo através da utilização de bancos de dados elaboradas previamente, contendo horários e procedimentos padronizados (Glucksmann, 2004: 801-808).

Apesar da tendência internacional por realizar estudos vinculados à matriz r*elacional*, análises ancoradas na a*bordagem generalista* têm se difundido nas investigações sobre o mercado brasileiro de call centers. Exemplos nesse sentido são os estudos desenvolvidos por Venco (1999) e Oliveira (2004).

Estudando a realidade de um call center ligado a uma instituição financeira, no Brasil, Venco afirma que a organização do trabalho no mesmo caracterizar-se-ia por princípios tayloristas. Fatores presentes nas atividades de teleatendimento como a divisão entre execução

[4] Por exemplo: empresas de grande porte, empresas de pequeno e médio porte, profissionais liberais, clientes residenciais segundo sua faixa de consumo, entre outros.

[5] As 5 configurações investigadas são: venda de mercadorias e produtos; mediação de contatos entre consumidores e prestadores de serviços; vendas de bens e produtos; venda de serviços e serviços de emergência.

e concepção, controle dos tempos e movimentos e a seleção científica dos trabalhadores corroborariam tal afirmação (Venco, 1999:63).

O emprego do taylorismo, para Venco, seria viabilizado pelo alto grau de informatização presente nos call centers, possibilitando o aumento da produtividade do trabalho e o controle eletrônico das atividades. Os sistemas de *software* seriam como ferramentas essenciais na conformação da organização do trabalho.

Os sistemas de *software* registrariam todas as atividades realizadas no posto de trabalho, colaborando, dessa forma, para a intensificação do ritmo de trabalho e favorecendo o controle dos trabalhadores. Outro fator destacado por Venco refere-se à possibilidade de avaliar o desempenho dos trabalhadores através de variáveis quantitativas, também propiciado pelo *software*. A utilização de *scripts* como ferramenta de trabalho possibilitaria a padronização da fala dos operadores, bem como forneceria orientações acerca das rotinas vinculadas ao posto de trabalho. Tal ferramenta contribuiria para tornar o trabalho extremamente rotineiro, visto que qualquer possibilidade de originalidade e de autonomia do trabalhador no contato com o cliente tornar-se-ia limitada (Venco, 1999:73-79).

Em estudo sobre as relações de trabalho na cadeia produtiva da telefonia fixa do Estado de São Paulo, Oliveira (2004) investigou uma das maiores empresas de call center do país: a Atento Brasil. Segundo Oliveira, os call centers comportariam relações de trabalho baseadas na busca por uma produtividade precisa, articulada a uma racionalização crescente do trabalho. A autora ressalta que há um grande controle do trabalho realizado: seriam determinados o ritmo, as cadências e os procedimentos, não deixando espaço para uma possível autonomia dos teleoperadores. Em relação à atividade do teleoperador, Oliveira destaca que:

> É um ofício que se exerce a partir de restrições quase que absolutas no que diz respeito à gestão do tempo e à intensificação do trabalho. O atendente submete-se a "fiscalização eletrônica" desde a movimentação no PA até o registro da quantidade de atendimentos realizados que é impresso não por ele, mas pela máquina (Oliveira, 2004: 268).

Oliveira afirma que a qualidade nos serviços prestados e a humanização do trabalho estariam colocadas em segundo plano, visto que a aliança entre a empresa de telefonia fixa e a Atento Brasil seguiu a "lógica que interessa as grandes empresas" *(sic)*, tendo em vista que aumentou as possibilidades de redução de pessoal e de controle de custos através da racionalização extrema (Oliveira, 2004:271).

Em oposição às argumentações anteriores, o estudo por nós realizado (Silva, 2004), em um call center ligado a um provedor de serviços de Internet, no Brasil, apresenta resultado distinto aos encontrado por Venco e Oliveira. O estudo conclui que o call center investigado apresentaria padrões heterogêneos de organização do trabalho, conjugando tarefas com conteúdo complexo e simplificado, que em alguns casos apresentar-se-ia como a realidade de diversas atividades relacionadas à função de teleoperador. Portanto, não se poderia afirmar que o taylorismo seja a forma dominante de organização do trabalho. Haveria uma orientação para pressupostos de flexibilidade, visto que o trabalho realizado seria orientado pelo tipo de demanda de serviços. A maior ou menor procura por determinados tipos de serviços, determinaria, em última instância, a quantidade de teleoperadores relacionados a uma determinada atividade, o ritmo, as pausas e a repetitividade do trabalho. No que se refere à qualificação, observou-se que atributos tidos como sociais, tais como fatores comportamentais, habilidades comunicacionais, mas também qualificação técnica e formal, seriam impreteríveis tanto para a admissão, quanto para o desempenho da atividade de teleoperador (Silva, 2004: 51-52).

O exame da literatura leva à conclusão de que as generalizações apresentadas pelos estudos que adotam a a*bordagem generalista* tendem a equivocar-se, posto que, em geral, baseiam-se em estudos de caso, por vezes analisando somente uma atividade específica num conjunto amplo de atividades relacionadas aos call centers. Em muitas pesquisas acadêmicas sobre o mercado de *call centers* brasileiro, a compreensão das relações de trabalho presentes tem sido obscurecida por tal abordagem, visto que esta desconsidera a variedade de elementos que condicionam as formas de organização do trabalho. Certamente, um estudo que abarque as supostas diferenças entre call centers situados em diferentes ramos de atividade econômica e contextos organizacionais possibilitaria um alargamento da compreensão das relações de trabalho presentes nesse ramo de atividade. Por fim, cabe salientar que a realização de um estudo como o que ora desenvolvemos, abrangendo três call centers que operam em diferentes ambientes empresariais, não se justificaria em um universo homogêneo.

2. As empresas investigadas: como se trabalha?

Tentando evitar a *abordagem generalista*, a qual apresenta os problemas já expostos, examinou-se as formas de organização do trabalho presentes nas três empresas investigadas. Para efeito de apreensão das suas características, considerou-se as seguintes variáveis a) ritmo e repetitividade do trabalho executado; b) possibilidades de realização de trabalho em equipe; c) controle do trabalho; d) conteúdo do trabalho e *script* utilizado; e) grau de polivalência da força de trabalho. Tais variáveis foram avaliadas através dos seguintes indicadores: número de ligações atendidas/realizadas diariamente por um mesmo teleoperador, tempo médio das ligações, possibilidade de interação entre os teleoperadores nas situações de trabalho, grau de aderência ao *scrip*t (quando há), formas de controle da força de trabalho e do trabalho realizado, margens de negociação com os clientes, possibilidade de execução de mais de uma atividade.

A *Empresa "Y"* presta serviços de call center para duas empresas do setor financeiro: uma operadora de cartões de crédito e um banco privado. Para a operadora de cartões de crédito realiza prospecção de novos clientes, bem como vende títulos de capitalização para titulares de cartões de crédito. Para o banco privado, realiza vendas de seguro contra acidentes pessoais, agendamento de visitas, venda de cartões de crédito adicionais e venda de títulos de capitalização. Não há segmentação dos teleoperadores no atendimento de clientes pessoa física ou jurídica, visto que a *Empresa "Y"* atende somente os clientes pessoa física da administradora de cartões de crédito e do banco privado.

Cabe ressaltar que os teleoperadores são contratados para prestar serviços a uma única empresa-cliente. Assim, o teleoperador contratado para atender aos clientes da operadora de cartões de crédito está automaticamente impossibilitado de atender aos clientes do banco privado, e vice-versa. Entretanto, os teleoperadores estão aptos para vender todos os produtos do cliente para o qual foi contratado. Constatou-se que 64,8%[6] dos teleoperadores entrevistados realizam, mesmo que eventualmente, vendas de outros produtos ou serviços do cliente para o qual foi contratado, o que resulta em certo grau de polivalência.

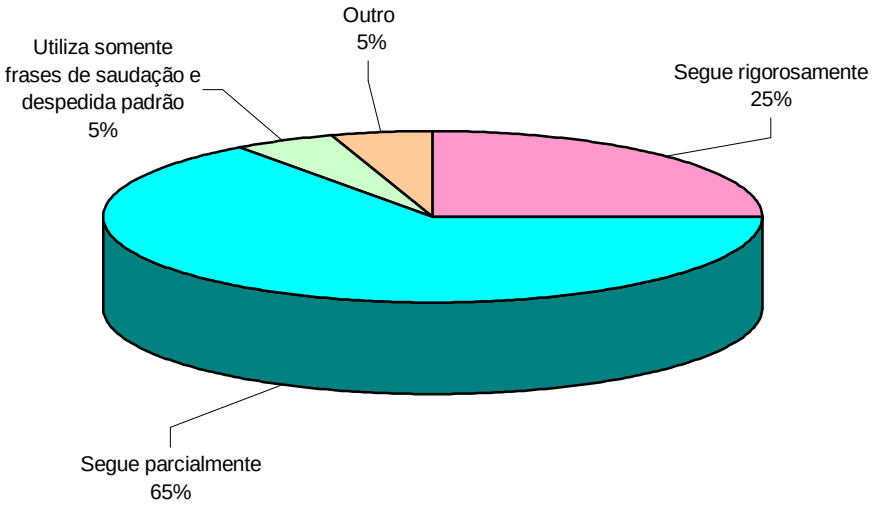
> (...) a partir da contratação ele (empregado) é direcionado conforme a necessidade de cada produto. Desde o início ele é orientado dentro da necessidade de ter flexibilidade de um produto para o outro. O cliente trabalha com metas e na medida em que eu atinja a meta de um produto é incoerente eu continuar dentro daquele produto, na medida em que eu tenha outra meta para atingir (Gerente de recursos humanos da *Empresa "Y"*).

[6] n = 108.

No início do dia de trabalho, o teleoperador assume uma posição de atendimento e se conecta ao sistema informacional da empresa, através de um nome de usuário e de uma senha. Como se trata de uma operação ativa, o sistema informacional fornece ao teleoperador uma lista de clientes que deverão ser contatados naquele dia. O sistema informacional também disponibiliza uma base de dados sobre o produto a ser vendido, bem como trás um *script*, que possui frases que devem ser obrigatoriamente utilizadas na conversação.

Buscou-se saber, junto aos teleoperadores, o grau de aderência dos mesmos ao *script*. A maioria dos teleoperadores entrevistados disse seguir parcialmente o seu conteúdo, tornando a aderência ao script relativa.

Gráfico 1 - Em relação ao script utilizado, você:



Fonte: Questionários aplicados (n = 108).

Em relação à autonomia individual, observou-se que a mesma é bastante limitada, tendo em vista que as possibilidades de negociação com o cliente estão restritas as informações constantes na base de informações:

> Aqui dentro o teleoperador tem um foco e uma limitação, seja nos valores, é aquela a proposta que ele tem. O que pode acontecer é o cliente querer pensar, mas aquela proposta não vai variar, ele não tem poder de barganha para dar descontos. É um valor fechado (Gerente de recursos humanos da *Empresa "Y"*).

O número de ligações que o teleoperador realiza num dia de trabalho é bastante variável. Entre os teleoperadores entrevistados, observou-se uma média de 179[7] ligações realizadas num dia de trabalho. O tempo médio de cada ligação também é variável. Fatores como a natureza da atividade, a receptividade do cliente e a realização ou não da venda interferem nesse tempo médio.

[7] N = 108.

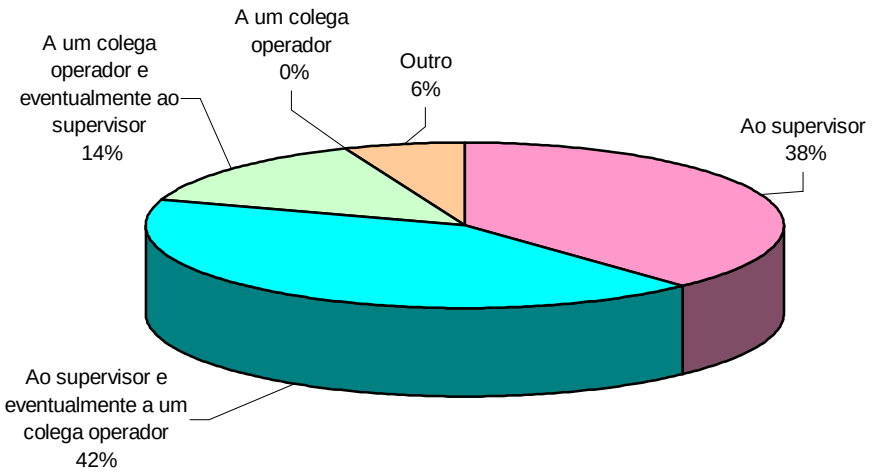
> O tempo médio é de 10 a 15 minutos, de uma venda (de cartão de crédito), pois a não venda é muito variável, não tem muito como determinar o tempo médio para não venda. Eu posso ficar argumentando com o cliente por algum tempo e ele não comprar. Mas o tempo de venda, a execução da venda e finalizar o cadastro é de 10 a 15 minutos. Na parte de capitalização o tempo é muito menor. Em 7 minutos você realiza uma venda. A venda de cartão adicional varia entre 5 e 7 minutos também e a venda de seguros e capitalização entre 10 e 12 minutos. O agendamento (de visitas) é um caso em que 2 minutos está concretizado o contato (Gerente de recursos humanos da *Empresa "Y"*).

Ao final de cada ligação, o teleoperador deve registrar no sistema se ocorreu ou não a venda. Caso não tenha sido concretizada a venda, os motivos pelos quais ela não ocorreu devem ser descritos. Em seguida, o teleoperador deve partir para uma nova ligação.

O controle do trabalho é realizado tanto pelo supervisor, que é responsável por equipes de aproximadamente 35 teleoperadores, como também por uma equipe de auditores, composta por um número variável entre 15 e 20 empregados, que afere a qualidade do atendimento nos dois turnos de trabalho[8]. Também há controle eletrônico do trabalho realizado, através de sistema informacional específico, que gera relatórios de produtividade. Como referido na literatura, o controle do trabalho é extremo e baseia em critérios de produtividade minuciosos, que tendem a aumentar a pressão por desempenho satisfatório.

Para avaliar a possibilidade de interação entre os teleoperadores, perguntou-se a quem eles recorrem em caso de dúvidas durante a realização do atendimento. A maioria dos entrevistados disse recorrer prioritariamente ao supervisor. O maior índice, 42,6%, foi observado entre aqueles que responderam recorrer ao supervisor e, eventualmente, a um colega operador. Assim, as possibilidades de realização de trabalho em equipe são limitadas, tornando o trabalho normalmente individualizado.

Gráfico 2 - Após consultar a base de dados, caso permaneçam dúvidas durante a realização de um atendimento, você recorre: (em %)



Fonte: Questionários aplicados (n = 108)

[8] Cada turno possui 6 horas de duração, totalizando 12 horas ao dia.

As promoções de cargo normalmente ocorrem através de recrutamento interno. A empresa estima que aproximadamente 95% dos supervisores e coordenadores ingressaram na empresa exercendo a função de teleoperador. Neste sentido, destaca-se como promoção mais freqüente a do cargo de teleoperador para supervisor.

> Quando há uma vaga para supervisor é realizada uma seleção interna, em que são colocados alguns requisitos, como tempo de empresa, produtividade, qualidade, histórico profissional, assiduidade. Feita uma triagem inicial com esses parâmetros, é realizada uma avaliação com os supervisores que já trabalharam com esses funcionários, sobre o comportamento dele dentro da operação. Depois disso é realizada uma dinâmica de grupo para direcionar e trabalhar as habilidades e potenciais que ele precisa ter para aquela função, seguida de uma avaliação de conhecimentos técnicos. Por fim, antes de ele ser promovido, ele passa por uma entrevista com o gerente (Gerente de recursos humanos da *Empresa "Y"*).

A *Empresa "X"* presta serviços em regime de terceirização parcial para uma empresa distribuidora de energia elétrica situada na região metropolitana de Porto Alegre. O call center realiza somente atendimentos relacionados ao telemarketing receptivo, recebendo solicitações de serviços, reclamações e sugestões, bem como fornecendo informações técnicas aos usuários dos serviços da referida distribuidora:

> O call center é basicamente receptivo. Nós atendemos todo tipo de reclamação, solicitação, serviços, informações, para o cliente. Nós temos alguns outros projetos específicos dentro do próprio call center que trabalham a gestão da informação do cliente, que são apoios ao atendimento receptivo, como gestão da informação comercial, técnica, atendimento a grandes clientes (Coordenadora do call center).

A empresa divide os atendimentos em duas categorias: técnico ou comercial. Os atendimentos técnicos seriam aqueles relacionados às emergências, como falta de luz, problemas em postes e transformadores ou rompimento de cabos de energia elétrica, enquanto que os atendimentos comerciais relacionam-se às manutenções programadas, solicitações de instalação de terminais, aferição de medidores e carga, religação, desligamento e questões relacionadas às faturas de pagamentos, que não seriam considerados emergências. Todos os teleoperadores estão aptos a atender ambas as especialidades. Entretanto, há segmentação no atendimento de clientes que utilizam serviços de baixa tensão e de alta tensão. Dois teleoperadores realizam o atendimento dos clientes que utilizam alta tensão[9] e os demais atendem clientes que utilizam baixa tensão, fato que se apresenta como limitador da possibilidade de realização de trabalho polivalente.

A empresa distribuidora de energia elétrica disponibiliza aos seus clientes canais de comunicação via telefone e Internet. O atendimento dos contatos estabelecidos pela Internet é realizado por dois teleoperadores responsáveis também pelo atendimento das ligações telefônicas dos clientes que utilizam alta tensão. No caso do atendimento por telefone, a distribuição das chamadas ocorre através de meio digital, em que o próprio cliente escolhe a opção desejada utilizando o teclado numérico do telefone[10]. Ao atender a ligação, o teleoperador recebe um aviso sonoro no *head set*[11] sobre a opção de atendimento desejada pelo cliente. Diferentemente da *Empresa "Y"*, não há um script pré-estabelecido para a

[9] Normalmente grandes empresas, indústrias de grande porte, etc.
[10] Tal tecnologia é chamada de Unidade de Resposta Audível – URA.
[11] Equipamento caracterizado pela união dos fones de ouvido com um microfone de haste.

orientação do atendimento. A inexistência de script confere maior nível de autonomia nas conversações menor grau de repetitividade:

> Não tem *script*, nós temos autonomia no atendimento. Essa é a liberdade que o cliente nos dá. Diferente de muitos call centers, em que há essa padronização, que é ruim para a própria pessoa também. Nós temos muita liberdade de trabalhar o cliente, de buscar a solução para o cliente (Coordenadora do call center).

Por tratar-se de uma operação receptiva, em que a chamada é originada pelo cliente da distribuidora de energia elétrica, o número de ligações que o teleoperador atende em um dia de trabalho, bem como o tempo médio de cada atendimento e o intervalo entre os atendimentos são bastante variáveis. Entre os teleoperadores entrevistados, observou-se uma média de 65 atendimentos realizados num dia de trabalho. Em relação ao tempo médio por atendimento e ao número de ligações atendidas em um dia de trabalho, a coordenadora do call center diz que:

> (...) nós respeitamos as pessoas e os limites das pessoas. A nossa meta de tempo médio de atendimento é de 250 (segundos, por ligação), meta mês. O que nós fazemos: nós respeitamos o limite das pessoas, alguns atendem mais, outros atendem menos. Nós não procuramos colocar isso no mesmo nível, isso é impossível, nós priorizamos a qualidade do atendimento, nós tentamos puxar uma pessoa para atender mais rápido para atender mantendo a qualidade. O que nós temos como média são 70 ligações por dia, uns mais, outros menos, mas também depende do dia, mas é a média mensal. E há uma orientação pela demanda, porque nós dependemos da demanda, tem meses em que tu nunca vai conseguir atingir 70 (Coordenadora do call center).

Apesar do ritmo do atendimento estar relacionado à demanda, perguntou-se aos teleoperadores sobre o tempo médio de cada atendimento. Todas as respostas obtidas concentraram-se no intervalo entre 2 e 7 minutos de duração. Cabe ressaltar que 43%[12] dos teleoperadores entrevistados disseram que cada atendimento dura em média 3 minutos. Apesar do ciclo da tarefa ser relativamente curto, os níveis de complexidade do atendimento decorrem de sua natureza técnica.

Ao contrário do que ocorre na *Empresa "Y"*, os supervisores não seriam os responsáveis diretos pelo controle do trabalho. A supervisão exerceria funções administrativas, como as de gestão da equipe, envolvendo questões relacionadas à produtividade, à assiduidade, ao absenteísmo, à rotatividade da força de trabalho e à participação em treinamentos. Neste sentido, o controle do trabalho seria realizado por uma equipe de monitoria, composta por três pessoas, que afere a qualidade do atendimento prestado ao cliente. A ouvidoria da empresa distribuidora de energia elétrica também influenciaria no controle da qualidade do atendimento prestado pelo call center:

> Até então nós observávamos a cordialidade, a empatia, questões de técnicas de atendimento, a satisfação do cliente, algumas questões que surgem da própria empresa distribuidora de energia elétrica: informações, reclamações e elogios. Porque a empresa distribuidora de energia elétrica tem como medir através da ouvidoria, então essas informações são passadas para nós, então através disso nós temos idéia hoje (Coordenadora do call center).

[12] n = 51

Assim como na *Empresa "Y"*, constatou-se controle extremo do trabalho realizado, levado a cabo por meio eletrônico e também por auditores, como referido acima.

As dúvidas que ocorrem durante a realização do atendimento são solucionadas por uma equipe de retaguarda, formada por "gestores da informação". Tal equipe de retaguarda é formada por três células especializadas em: informações comerciais; informações técnicas e arrecadações. Assim, não haveria contato direto entre os teleoperadores, o que torna o trabalho individualizado e limita sobremaneira as possibilidades de realização de trabalho em equipe.

Para o desempenho das funções de chefia, a empresa utiliza-se de recrutamento interno. Para efeito de promoção funcional são observados fatores como tempo mínimo na empresa superior a um ano, idade mínima de 25 anos e absenteísmo. No caso específico da promoção à função de supervisor, o teleoperador deve possuir escolaridade mínima equivalente ao nível superior incompleto. Entretanto, devido ao reduzido número de supervisores e monitores, as possibilidades de promoção funcional são limitadas:

> Imagina se num universo de 200 pessoas nós oferecermos três vagas para monitoria e cinco para supervisão. Essas pessoas que entram para essas atividades têm uma permanência longa, imagina se nós não valorizarmos o que temos (Coordenadora do Call Center da distribuidora de energia elétrica).

A *Empresa "Z"* possui como principais clientes uma operadora de telefonia móvel e duas agências de relacionamento. Para a empresa de telefonia móvel presta serviços nos segmentos de recuperação de crédito (cobrança) e *help desk*. Para as agências de relacionamento, presta serviços de *help desk*, qualificação de serviços, pesquisas e vendas. A empresa realiza tanto operações ativas quanto receptivas.

A *Empresa "Z"* segmenta suas operações em dois grupos: o primeiro, ligado à recuperação de crédito; e o segundo, ligado aos serviços de relacionamento com o cliente, como os de *help desk*, pesquisa, qualificação de serviços e vendas. Os teleoperadores seriam contratados para uma ou outra atividade, visto que, segundo a visão da empresa, o perfil dos empregados para cada uma dessas atividades seria diferente:

> Recuperação de crédito é recuperação de crédito, relacionamento é relacionamento. O perfil é totalmente diferente. O perfil de recuperação de crédito e de relacionamento não tem nada a ver. Se tu pegar hoje um teleoperador que está em relacionamento e passar para a cobrança, ou vice-versa, tu vai ter um problema. Isso tu tens que deixar bem separado, são duas empresas. Tem que dividir, não adianta, são mundos opostos (Gerente comercial da *Empresa "Y"*).

Entretanto, a empresa mantém um grupo de teleoperadores com perfil condizente tanto com atividade de recuperação de crédito quanto com a atividade de relacionamento. O grupo seria composto de aproximadamente 15 teleoperadores, que permaneceriam em apoio às diversas operações existentes até o surgimento de uma nova operação. Dessa forma, a empresa visa a atender de imediato possíveis novos clientes, dispensando a realização de recrutamento e de treinamento de novos teleoperadores.

Cabe destacar que os teleoperadores que realizam recuperação de crédito possuem contrato de trabalho por tempo indeterminado, enquanto que os que realizam as atividades de relacionamento possuem contrato de estágio remunerado.

Cabe ressaltar que, com exceção das atividades de pesquisa e qualificação de serviços, que são de natureza unicamente ativa, todas as demais (recuperação de crédito, *help desk* e

vendas) possuem operações tanto ativas quanto receptivas, com teleoperadores atuando em ambas as operações. Entre os 53 teleoperadores entrevistados, 7 disseram realizar operações ativas e receptivas concomitantemente. Os níveis de polivalência seriam maiores comparativamente às outras duas empresas, contudo estariam limitadas ao tipo de atividade desempenhada.

A maioria dos teleoperadores está inserida em operações ativas, no segmento de recuperação de crédito. O teleoperador ativo de recuperação de crédito toma a iniciativa do contato com o cliente devedor. O sistema informacional da empresa fornece os números de telefone de tais clientes, bem como informa os valores devidos e as margens de negociação do débito.

Nas operações de relacionamento, no segmento de pesquisa e de qualificação de serviços, o contato telefônico também parte do teleoperador. Os dados relativos aos clientes que devem ser contatados são fornecidos pelo sistema informacional. No caso da pesquisa, o sistema informacional também disponibiliza o questionário que deve ser aplicado. No segmento de qualificação de serviços, o sistema informacional disponibiliza dados relativos ao serviço prestado que deverá ser qualificado.

Os segmentos de *help desk* e vendas são de natureza exclusivamente receptiva, em que o cliente toma a iniciativa do contato telefônico. A distribuição das chamadas ocorre através de meio digital, direcionando as ligações aos teleoperadores ociosos.

Em relação à utilização de *script*, a *Empresa "Z"* considera que utiliza-se de uma estratégia inovadora:

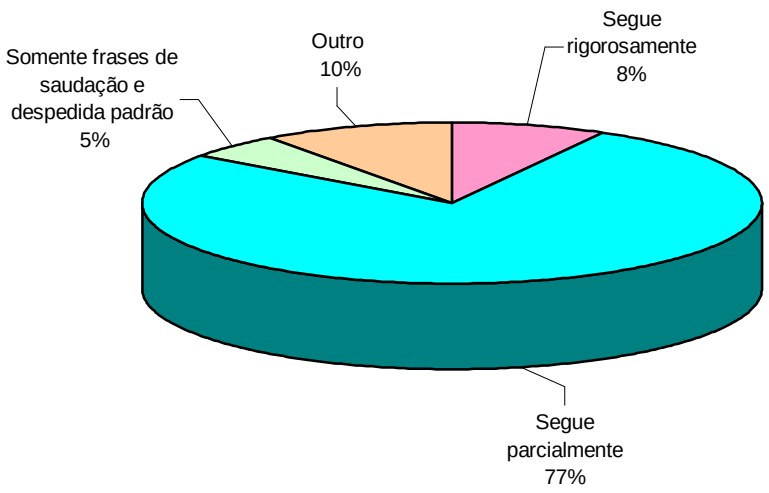
> Depende da empresa, mas a maioria dos clientes opta por não seguir o *script*. O *script* seria o que? Um roteiro, claro que ele vai seguir as perguntas, só que ele vai seguir as perguntas, mas a abordagem não teria script. Teria: bom dia, boa tarde, meu nome é tal, teleoperador de tal (empresa), identificação padrão, mas no decorrer da abordagem ele pode modificar, até porque nem todo o cliente vai entender a linguagem da empresa. Então ele pode adequar a linguagem. "Não entendi a pergunta, você pode repetir", então ele não precisa repetir a pergunta da mesma forma. É uma incoerência. Hoje nós fugimos do operador robotizado, essa é uma visão de mercado que empresa não tem mais. Então é uma coisa inovadora, é como se o cliente tivesse uma central dentro da empresa, com um funcionário proativo, com certo poder de decisão, maleável as situações, atendendo a empresa dele. Então o *script* acaba sendo um roteiro (Gerente comercial da *Empresa "Z"*).

Indagou-se ao gerente comercial da empresa se a liberdade em relação ao *script* estaria disponível para todas as operações. Haveria exceções, sobretudo no segmento de recuperação de crédito:

> No banco e na recuperação não. Porque a ligação pode estar sendo gravada pelo cliente, não pode sair muito do foco para não abrir precedente jurídico. Auditoria também é algo que tu tens que te ater ao *script*. Como é uma coisa muito maleável, o que vai depender é o foco (Gerente comercial da *Empresa "Z"*).

Buscou-se então saber, junto aos teleoperadores, o grau de aderência dos mesmos ao *script*. Assim como na *Empresa "Y"*, a maioria dos teleoperadores entrevistados disse seguir parcialmente o conteúdo do *script*, tornando a aderência ao script relativa, assim como na *Empresa "Y"*:

Gráfico 3 - Em relação ao *script* utilizado, você:



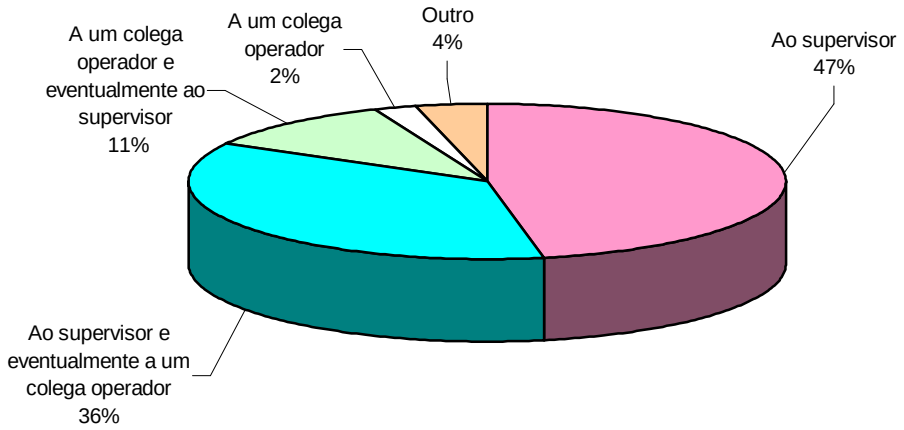
Fonte: Questionários aplicados (n=53)

Assim como nas outras duas empresas investigadas, o número de ligações que o teleoperador realiza/atende num dia de trabalho é bastante variável, bem como o tempo médio das ligações. Entre os teleoperadores entrevistados, observou-se uma média geral de 127,5 ligações realizadas/atendidas num dia de trabalho. Nas atividades relacionadas à recuperação de crédito observou-se uma média de 103,7 atendimentos diários, enquanto que nas atividades ligadas à relacionamento obteve-se média de 147,3 atendimento por dia. O tempo médio de cada atendimento também é variável. A maioria dos teleoperadores entrevistados nas atividades relacionadas à recuperação de crédito (56,5%) disse que o tempo médio de atendimento dura um período de tempo entre 3 e 8 minutos. Já nas atividades ligadas à relacionamento, 64,2% dos entrevistados disseram que o tempo médio de atendimento dura um período de tempo entre 2 e 5 minutos. Assim, o ritmo e a repetitividade do trabalho seriam variáveis, mas maiores nas atividades de relacionamento.

O controle do trabalho é realizado por dois níveis de supervisão e por uma equipe de auditores. Os supervisores são responsáveis por equipes que contém entre 5 e 20 teleoperadores, segundo o tipo de operação. Há também controle do trabalho através do sistema informacional da empresa. Entre as três empresas investigadas, a *Empresa "X"* é a que apresentou maior controle sobre o trabalho realizado, visto que envolve, como mencionado, dois níveis de supervisão, auditores de qualidade e meio eletrônico.

Perguntou-se aos teleoperadores entrevistados a quem eles recorrem em caso de dúvidas durante a realização do atendimento. A maioria dos teleoperadores disse recorrer prioritariamente ao supervisor. O maior índice, 47,2%, foi observado entre aqueles que responderam recorrer somente ao supervisor. Portanto, assim como nas outras duas empresas, as possibilidades de realização de trabalho em equipe são limitadas, tornando o trabalho normalmente individualizado.

Gráfico 4 - Após consultar a base de dados, caso permaneçam dúvidas durante a realização do atendimento, você recorre:



Fonte: Questionários aplicados (n = 53)

Há recrutamento interno visando à promoção de cargo. Quando surgem vagas para o cargo de supervisor, tanto o teleoperador pode se candidatar à vaga, quanto pode ser indicado por empregados de níveis hierárquicos superiores. Concomitantemente, a empresa procura identificar entre os teleoperadores aqueles que possuem maior potencial e capacidade de liderança para o desempenho da função de supervisor.

O Quadro a seguir sistematiza as informações apresentadas:

Quadro 2 – Indicadores relativos à organização do trabalho

Empresa	Ritmo e Repetitividade	Trabalho em Equipe	Controle do Trabalho	Conteúdo e Script	Polivalência
Empresa "Y"	- Média de 179 ligações realizadas por dia - Tempo médio de atendimento variável, segundo a atividade	- Possibilidade de interação entre os teleoperadores limitada. Maioria dos teleoperadores entrevistados recorre prioritariamente ao supervisor	- Controle realizado por supervisor, auditores e controle eletrônico	- Conteúdo simplificado - Margens de negociação com o cliente determinadas pelo sistema - Aderência relativa ao script. - 65,7% dos teleoperadores entrevistados disseram seguir parcialmente o conteúdo do script	Teleoperador é contratado para atender todos os produtos de um único cliente
Empresa "X"	- Número de ligações orientado pela demanda. - Média de 69,5 ligações atendidas ao dia - tempo médio de atendimento varia entre 2 e 7 minutos	- Não há interação entre os teleoperadores, que em caso de dúvidas, recorrem a "gestores da informação"	- Controle realizado por monitores e controle eletrônico	- Conteúdo complexo;. Envolve elementos técnicos (na área de eletricidade) e comerciais - Não há script	- Teleoperador realiza atendimentos técnicos e comerciais. - Dois teleoperadores atendem grandes clientes (alta tensão)
Empresa "Z"	- Número de ligações varia segundo atividade (recuperação de crédito ou relacionamento) - Média de atendimentos diários: **Recuperação de crédito:** 103,7 atendimentos **Relacionamento**: 147,3 atendimentos - Tempo médio de atendimento variável, segundo a atividade	- Possibilidade de interação entre os teleoperadores limitada. Maioria dos teleoperadores entrevistados recorre prioritariamente ao supervisor	- Controle realizado por 2 níveis de supervisão, auditores e controle eletrônico	- Conteúdo semi-complexo para a atividade de recuperação de crédito e simplificado para as atividades de relacionamento - Para a atividade de recuperação de crédito, margens de negociação com o cliente determinadas pelo sistema - Maior aderência ao script nas atividades de recuperação de crédito - 77,4% dos teleoperadores entrevistados disseram seguir parcialmente o conteúdo do script	- Teleoperador realiza atendimentos de acordo com seu perfil: recuperação de crédito ou relacionamento - Relacionamento é realizado por teleoperadores estagiários e recuperação de crédito é realizada por teleoperadores que possuem vínculo de trabalho por tempo indeterminado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando-se comparativamente a análise dos indicadores relativos à organização do trabalho, observa-se que as três empresas investigadas adotam padrões heterogêneos de organização do trabalho. Em relação ao ritmo do trabalho, no que se refere ao número de ligações atendidas pelo teleoperador em um dia de trabalho, a *Empresa "X"* apresenta o menor índice, comparativamente às empresas *"Y"* e *"Z"*. A possibilidade de realização de trabalho em equipe é reduzida nas três empresas investigadas, visto que a interação entre os teleoperadores é limitada. Constatou-se que todas as empresas realizam controle eletrônico do trabalho, bem como tal procedimento também constitui-se em atribuição de supervisores (nas empresas *"Y"* e *"Z"*), ou de auditores (na *Empresa "X"*). Do ponto de vista da qualidade do emprego, o controle extremo observado e a pressão que acarreta seriam os principais problemas observados.

Observou-se que a *Empresa "X"* , ao contrário das empresas *"Y"* e *"Z"*, não adota *script* de atendimento pré-definido. O conteúdo do trabalho realizado *na Empresa "X"* pode ser considerado complexo, enquanto que na *Empresa "Y"* pode ser considerado simplificado e na *Empresa "Z"* pode ser considerado semi-complexo para as atividades de recuperação de crédito e simplificado para as atividades de relacionamento. Na *Empresa "Y"*, o teleoperador é contratado para vender todos os produtos do cliente para o qual foi contratado (banco ou administradora de cartões de crédito). Por sua vez, na *Empresa "X"* o teleoperador realiza tanto atendimentos de natureza técnica quanto comercial e na *Empresa "Z"* o perfil do teleoperadores, assim como o tipo de contrato de trabalho, encaminham o empregado a um tipo de atendimento: relacionamento ou recuperação de crédito. Cabe destacar que a possibilidade de realização de trabalho polivalente é de algum modo limitada nas três empresas investigadas: na *Empresa "Y"* a limitação decorre da impossibilidade de desenvolver atividades fora do cliente para o qual foi contratado, na *Empresa "X"* tal limitação relaciona-se à segmentação dos atendimentos entre alta e baixa tensão e, por fim, na *Empresa "Z"* o perfil do empregado, que determinaria a atividade desempenhada, se recuperação de crédito ou relacionamento, refletiria essa limitação.

Considerações Finais

Nas últimas décadas difundiram-se mudanças substanciais na esfera do trabalho, influenciadas sobretudo pelo surgimento e consolidação das tecnologias da informação no processo produtivo. Neste contexto, o emprego no setor de serviços vem assumindo papel fundamental como gerador de novos postos de trabalho. No Brasil, a reestruturação das telecomunicações apresentou-se como fator decisivo para o desenvolvimento do mercado de call centers, possibilitando o surgimento de um novo cenário de emprego, intensivo na utilização de tecnologias informacionais.

Apesar de observadas similaridades em relação a duas variáveis, controle do trabalho e trabalho em equipe, constatou-se que as empresas de call center investigadas apresentam padrões heterogêneos de organização do trabalho, que configuram-se a partir de variadas formas, seja comparativamente, seja no interior de uma mesma empresa, como no caso da *Empresa "Z"*.

Cabe ressaltar novamente as limitações de uma abordagem generalista sobre o trabalho realizado nas empresas de call center. As tentativas de relacionar os call centers a um modelo único de organização do trabalho apresentam sérias limitações analíticas, tendo em vista que são diversos os elementos que condicionam suas formas concretas. Fatores como a variação na demanda de ligações, a natureza da atividade desenvolvida, e, sobretudo, o perfil da empresa, no que se refere às peculiaridades das estratégias gerenciais,

condicionariam padrões de uso da força de trabalho mais "virtuosos" ou mais "restritivos", como buscou-se demonstrar através da análise dos dados relativos às empresas estudadas.

Por fim, considera-se que a emergência de uma nova lógica societal, expressa em conceitos como de Sociedade do Conhecimento, Sociedade da Informação, Sociedade em Rede, entre outros, torna necessário pensar novas categorias de análise que contemplem a nova realidade do trabalho, que por vezes mostra-se ambígua e até mesmo contraditória. No caso específico das atividades relacionadas às novas tecnologias informacionais, parece fundamental o desenvolvimento de novas ferramentas analíticas que não tenham o taylorismo como referência central.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKETING. **6º Pesquisa Anual de Telemarketing**. Disponível em: http://www.abt.org.br/ Acessado em 05 de novembro de 2003.

BATT, R. Strategic Segmentation in Front-Line Services: Matching Customers, Employees and Human Resource Systems. In: **International Journal of Human Resource Management** nº. 11(3), 2000 p. 540-561.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3º ed. Rio de Janeiro Editora Guanabara, 1987.

CALLCENTER.INF.BR – **Telemarketing tem expansão de 198% em vagas** – Disponível em: http://www.callcenter.inf.br. Acessado em: 18 de outubro de 2003.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. Vol. 1 – A sociedade em rede. 3º ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DEL BONO, Andrea. Call Centers, el trabajo del futuro? El caso de Estratégia Telefónicas S.ª (ESTRATEL). In: **Sociologia del Trabajo**. Siglo XXI de España Editores, Madrid. Número 39, primavera de 2000. pp. 3-61.

_____. **Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios:** La industria de los call centers en Argentina. 7º Congresso ASET, Buenos Aires, setembro de 2005. (dátilo)

GLUCKSMANN, Mirian. **Call Configurations**: Varieties of call centre and divisions of labour. In: Work, Employment and Society, Volume 18 (4), Londres, 2004. p. 795-811.

KATZ, Harry; DARBISHIRE, Owen (Ed.). **Converging Divergences**: worldwide changes in employment systems. Ithaca: ILR Press, 2000.

KERST, Christian; HOLTGREWE, Ursula. **Flexibility and Customer Orientation**: where does the slack come from? Paper presented at the 2001 "Work, Employment and Society" Conference. Nottingham, 11-13 September 2001. (datilo)

MATOZO, Luciano. ***Call Center*: modismo ou realidade?** Rio de Janeiro: Record, 2000.

MOCELIN, Daniel G., CORRÊA Luís Fernando S. **Novos perfis ocupacionais**: empregados em call center no setor de telecomunicações. Trabalho apresentado no II Fórum de pesquisa do IFCH, UFRGS. Porto Alegre, 28 a 30 de julho de 2003. (datilo)

NEFFA, Julio César. **El proceso de trabajo y la economia de tiempo**: contribuición al análisis crítico de K. Marx, F. W. Taylor y H. Ford. Buenos Aires : Credal-Hvmanitas, 1990.

OLIVEIRA, Sirlei M**. Reestruturação das Telecomunicações no Brasil:** uma re(visão) das estratégias de gestão da produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva (estudo de caso da telefonia fixa em São Paulo – 1990-2003) Tese de Doutorado, USP, São Paulo, 2004.

SILVA, Luís Fernando Santos. Acordos Coletivos entre sindicato e operadoras de Call Centers: um estudo comparativo. In: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Resumos dos trabalhos apresentados no XIV Salão de Iniciação Científica.** Porto Alegre: Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003. (editoração eletrônica).

_____. **Novos cenários de emprego nas Telecomunicações: trabalho e qualificação em um Call Center de Porto Alegre**. Trabalho de conclusão do Curso de Ciências Sociais. Departamento de Sociologia do IFCH/UFRGS, 2004.

SINGELMANN, Joachim. "The Sectoral Transformation of the Labor Force in Seven Industrialized Countries, 1920-1970." **American Journal of Sociology** 83 (March), 1978. p. 1224-1234.

TAYLOR, P., MULUEY, G., HYMAN, J., and BAIN, P. Work Organization, Control and the Experience of work in call Centres. **Work, Empolyment and Society**, Volume 16(1): Londres, Março de 2002. p. 133-150. (Datilo)

TEOFILO NETO. **Trajetória e Perspectivas do Serviço de Atendimento ao Cliente** – SAC Disponível em: http://www.callcenter.inf.br. Acessado em: 05 de setembro de 2003.

TESSLER, Jacques S. **Macroergonomia em *Call Center* de ambiente universitário**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia. UFRGS, Porto Alegre, 2002.

VENCO, Selma. **Telemarketing nos Bancos**: o emprego que desemprega. Dissertação (Mestrado em Educação) - Departamento de Ciências Sociais Aplicadas à Educação. UNICAMP, Campinas, 1999.

TRANSFORMAÇÕES NO PROCESSO DE TRABALHO NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DO VALE DO SINOS

*Achyles Barcelos da Costa**

*Andréia Stein Deberofski***

*Gisele Spricigo****

RESUMO

O objetivo do trabalho é descrever as transformações observadas ao longo do tempo na organização do processo de trabalho na indústria de calçados do Vale do Sinos e identificar os seus determinantes. O trabalho, além da discussão teórica, contou com pesquisa direta através de visitas a empresas, entrevistas com trabalhadores e empresários do setor, e imagens enquanto registro factual das transformações verificadas. Dado o controle do processo de trabalho pelo capital, são variadas as formas específicas de sua organização. Absorvendo práticas desenvolvidas em outras atividades, a indústria calçadista as adotou de acordo com as modificações na demanda em termos de tipos de calçados e de tamanho dos pedidos. Utilizando grupos artesanais de trabalho até o ingresso no mercado externo ao final dos anos 1960, o setor migrou para um processo de trabalho com a utilização de trilhos e esteiras para atender demandas em altos volumes e pouca variedade. Com a diminuição dos tamanhos dos pedidos e de maior diversificação de linhas e modelos que se observam a partir do início da década de 1990, o setor passou a adotar grupos ou células de trabalho. Esteiras e grupos coexistem em função do tamanho e variedade dos lotes de calçados produzidos.

Palavras-chave: processo de trabalho; indústria de calçados; cavaletes; esteiras; grupos de trabalho.

---

* Economista. Doutor em Economia-UFRJ. Professor Titular na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. achylesbc@unisinos.br

** Economista. andreiastein@ibest.com.br

*** Economista. Professora na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. giseles@unisinos.br

Introdução

A organização do processo de trabalho fabril sob o capitalismo a partir da submissão real do trabalho ao capital tem se alterado ao longo do tempo, ditada por fatores que vão além do controle daquele processo em si. Embora a busca pelo excedente seja o fator constituinte do sistema, a forma como a faz em setores particulares é condicionada pela base técnica existente e pela demanda do produto em suas dimensões de variedade e volume produzido.

Não é trivial determinar os fatores que explicam o aparecimento de uma forma singular de organizar o trabalho em determinada época e lugar. Particularidades locais, fatores idiossincráticos, e outros, podem comparecer na explicação. Esse, contudo, é um assunto mais afeito a historiadores, do que a economistas e sociólogos. O fato é que ao se mostrar funcional ao sistema, em sua capacidade de propiciar aumentos de produtividade, um arranjo particular de organização do trabalho tende a firmar-se como dominante, tornando-se paradigma para outros ramos produtivos. A sua difusão pelo sistema deve-se à ação das forças coercitivas da concorrência.

A indústria de calçados brasileira, em particular, o pólo localizado no Vale do Sinos[1], no Rio Grande do Sul, é uma atividade que tem experimentado profundas transformações na forma como tem organizado a manufatura do calçado. Até os anos 1960 o setor calçadista do Vale do Sinos era formado por pequenas e médias empresas, dedicadas ao mercado interno. A produção, então com características artesanais, era organizada em grupos de trabalhadores em torno de cavaletes, com o emprego de ferramentas manuais na fabricação de calçados em pequenos volumes. O ingresso no mercado externo veio alterar essa estrutura. O tamanho dos pedidos aumentou, requereu-se atenção a prazos de entrega e a padrões de qualidade. Foi necessário experimentar novas formas de organizar o trabalho, como a manufatura em linha através de esteiras, e também uma automação da produção. O desempenho da indústria de calçados no mercado externo foi exitosa, como atestam as elevadas taxas de crescimento reais durante as décadas de 1970 e 1980. A partir do final dos anos 1980 ocorre uma drástica alteração na demanda externa de calçados: passou-se a exigir menores lotes de produção, modelos de calçados mais variados e prazos de entrega mais curtos. Do ponto de vista produtivo era necessário flexibilidade e agilidade. A indústria calçadista do Vale do Sinos teve novamente que adotar novas formas de organizar o trabalho, como aquelas referentes aos grupos de trabalho ou células de produção. Desde então, coexistem no setor as duas maneiras: nos pedidos em pequenos lotes usam-se os grupos; quando as encomendas são em maior volume, essas são produzidas em esteiras.

O objetivo do trabalho é descrever a transformação ocorrida na organização da produção de calçados do Vale do Sinos a partir do ingresso do setor no mercado externo, tendo como fio condutor as mudanças na demanda pelo produto oriundas do mercado internacional.

A metodologia utilizada consistiu de visitas a empresas para a observação do processo de trabalho e entrevistas com empresários e trabalhadores para avaliar alguns impactos das mudanças introduzidas. Em relação às empresas visitadas importa sublinhar que ao se adotar determinada forma de organizar o trabalho no setor, esta se assemelha entre empresas usuárias, de modo que é suficiente observar apenas algumas dessas unidades. Adicionalmente lançou-se mão de registros fotográficos do processo de trabalho como uma maneira de consignar factualmente as transformações ocorridas. O benefício das imagens é que elas 'falam' por si só, dando uma idéia visual das diferenças na forma como se procedeu a organização do trabalho.

[1] A expressão "Vale do Sinos" é uma abreviatura de Vale do Rio dos Sinos.

O texto está organizado da seguinte forma. Além desta Introdução, apresentam-se quatro seções. A primeira tem por objetivo expor em linhas gerais o marco sob o qual se discute o processo de trabalho fabril. Tem um componente de história das transformações ocorridas de maneira resumida, em que se mostram as características estruturais das diferentes formas que a organização do trabalho vêm assumindo ao longo da trajetória capitalista. A segunda seção trata do ciclo de produção do calçado. É um tipo simplificado de 'passo-a-passo' na feitura do calçado. Ela tem caráter técnico-descritivo, buscando individualizar cada etapa envolvida na manufatura dessa mercadoria, assim como identificar tarefas presentes em cada fase e que são importantes para se perceber os elementos envolvidos na efetiva organização do trabalho. A seção terceira ocupa-se, então, da organização do processo de trabalho na indústria de calçados do Vale do Sinos, propriamente dita. Nela são descritas as diferentes formas que o setor adotou ao longo de sua existência, bem como suas particularidades e limitações. A quarta seção finaliza o trabalho mediante o resumo do material trabalhado.

1 A organização do processo de trabalho fabril[2]

A feição capitalista na forma como o trabalho é organizado resulta de processo histórico de transformações nas relações sociais de produção, em que o capital se firma no comando do fabrico de mercadorias. Esse estágio decorre de paulatina afirmação da grande indústria em relação a formas anteriores de organização da produção: artesanato e manufatura.

Sob o artesanato, a atividade produtiva é realizada principalmente a domicílio, onde mestres-artesão dispondo de alguns aprendizes produziam e vendiam diretamente a consumidores locais. Um ponto a ressaltar nessa forma de trabalho é que o artesão domina a arte de fabricar o produto.

A busca de mercados ampliados levava os artesãos a se verem obrigados a interromper a produção para se deslocarem a praças comerciais distantes, só retomando a produção novamente depois de cumprida a tarefa de comercialização dos produtos (Mandel, 1962). Para contornar esse *gap* produtivo, aqueles artesãos mais bem posicionados financeiramente contratavam indivíduos – que, no geral, usavam as suas próprias ferramentas de trabalho – nos domicílios desses últimos para a tarefa de produção (o chamado *putting-out system*), liberando-se, assim, para se dedicarem ao *metier* especializado de comercializar (Landes, 1969).

Para que o processo de trabalho assuma a configuração capitalista, contudo, são necessárias condições particulares. São elas: a presença na atividade econômica de indivíduos possuidores de um certo montante de recursos que lhes permita comprar meios de produção (matéria-prima, máquinas e equipamentos) e, de outro, a existência de indivíduos que não possuem meios de produção, necessitando vender sua força de trabalho para garantir sua sobrevivência.

Quando o proprietário de meios de produção consegue reunir em um único local um número relativamente elevado de artesãos pode-se dizer que a produção começa a exibir características que a singularizam como capitalista, embora apresente ainda base técnica artesanal.[3] A vantagem de reunir muitos trabalhadores em uma força coletiva é o aumento da produtividade do trabalho.

---

[2] Gostaríamos de agradecer aos funcionários, trabalhadores e representantes das empresas que em diferentes momentos no tempo contribuíram com suas informações, inclusive as que cederam as fotos, isentando-os, contudo, da responsabilidade pelo trabalho.

[3] De acordo com Marglin (1974), a presença do proprietário no processo de trabalho não se deve a algum requisito técnico de produção ou decorrente da divisão do trabalho, mas à necessidade de controle desse processo.

A passagem ao período manufatureiro, que vai do século 16 ao final do século 18, representa uma revolução na forma como o trabalho é organizado. Há uma separação daqueles processos independentes de trabalho dos ofícios na sua organização em operações fragmentadas. Há ainda uma hierarquização dos trabalhos no sentido de que alguns deles são mais qualificados que outros, cabendo uma escala de salários que contemple essa diferenciação. Ao se transformar em trabalhador assalariado e executar tarefas parciais, o artesão passou a utilizar ferramentas específicas e simplificadas, permitindo que fossem incorporadas a instrumentos mecânicos.

No entanto, ainda que ocorresse um parcelamento de atividades, a base técnica artesanal continuava predominando. Isto, por sua vez, exigia ainda um número relativamente elevado de operários com amplo conhecimento na confecção do produto final. Contudo, o coletivo de trabalhadores achava-se limitado em sua força e habilidade em termos de tecnologia utilizada. Esse limite foi rompido com o desenvolvimento da produção mecanizada e da fábrica de grande porte. A base técnica que dá fundamentação e viabiliza a passagem da manufatura para a grande indústria é aquela derivada de inovações da I Revolução Industrial: a máquina a vapor e o tear mecânico.

Um ponto importante da passagem da manufatura para a grande indústria mecanizada é, como apontou Marx (1867), a substituição da hierarquia de trabalhos especializados pelo nivelamento do trabalho dos operários, contando esses ainda, com a ajuda de alguns auxiliares. Nesse sistema o trabalhador vê diminuída sua autonomia na execução de tarefas, subordinando-se ao ritmo imposto pelas máquinas. A incorporação às máquinas de conhecimento do processo de produção permite uma elevação da produtividade, intensifica a separação entre trabalho manual e intelectual.

No início do século 20, nos Estados Unidos, a maneira de produzir mercadorias sofre uma nova transformação com o desenvolvimento das práticas taylorista-fordista de organização do processo de trabalho. Desenvolvidas para atender às novas condições de produção criadas pelos avanços tecnológicos na indústria – o motor de combustão, a eletricidade, as peças intercambiáveis – assim como à ampliação de mercados proporcionada pela expansão das ferrovias, essas práticas colocaram a produtividade do trabalho em patamares mais elevados.

A questão que Frederick Winslow Taylor (1856-1915) procurou enfrentar em seus estudos sobre a racionalização do trabalho, ao final do século 19 nos Estados Unidos, relacionava-se à maneira de se elevar a eficiência produtiva mediante a redução de desperdícios no uso de materiais, de ferramentas, de tempo e no emprego de operários. Na visão de Taylor (1911, p. 30), isso poderia ser alcançado pela aplicação da ciência à execução de tarefas, as quais seriam regidas por "(...) normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição". Taylor procurava substituir o modo de trabalhar empírico e sem uniformidade de execução do método de administração por **iniciativa e incentivos**, então dominante, pelo que ele denominou de **administração científica** da forma de trabalhar. Para levar a cabo essa visão era necessário que os conhecimentos sobre as tarefas a realizar fossem classificados em normas ou fórmulas, de modo padronizado, e entregues à responsabilidade da gerência, encarregada de conceber o processo de trabalho, enquanto aos trabalhadores caberia apenas a sua execução. Essa forma de trabalhar tornou as tarefas simplificadas e fragmentadas, permitindo a absorção pelas fábricas de trabalhadores de origem camponesa, imigrantes, ou de afazeres domésticos, que não possuíam conhecimentos de trabalho industrial.

O que Henry Ford (1863-1947), por sua vez, procurava com sua fábrica de produzir automóvel, instalada em Highland Park em 1903, era massificar o consumo de mercadorias mediante a sua estandardização e a produção em altos volumes. Desta forma conseguia-se o barateamento dos bens e, em decorrência, a expansão da demanda final. Mas, segundo Ford

(1992), não basta produzir em grandes quantidades se não se dispuser de um método de fabricação adequado. A eficiência do sistema é alcançada pelas economias de tempo mediante a alta velocidade com que os materiais são trabalhados na produção (Chandler, 1977).

A inovação introduzida por Ford na produção deu-se em 1913 com a linha de montagem móvel, utilizada na constituição do motor e do chassi dos automóveis. Até então os veículos eram montados em plataformas fixas e uns poucos operários eram responsáveis por quase toda a sua montagem. Ford especializou o trabalhador na execução de tarefas e o fixou em seu posto de trabalho, eliminando o seu trânsito no chão-de-fábrica – reduzindo também, com isso, a porosidade do tempo de trabalho –, fazendo com que o material a ser trabalhado chegasse às mãos do operário através de esteiras transportadoras.

A natureza do sistema de produção em massa requer a permanente expansão da demanda de modo a continuar em sua trajetória de aumentos na produtividade. O seu limite expansivo encontra-se na saturação de mercados e nas dificuldades que apresenta em produzir lotes pequenos de produtos. A sua característica massiva exige que a linha de produção esteja em constante funcionamento. Interrupções no processo devido a panes mecânicas, a alterações no produto, ou de peças e componentes defeituosos acarretam elevação de custos pela perda de produtividade. Assim, configurações de máquinas devem ser mantidas o maior tempo possível e peças de reposição devem estar disponíveis em caso de necessidade: *just in case* (Costa, 2000).

A escala de produção e a forma taylorista-fordista de organizar o trabalho informaram o modelo de desenvolvimento industrial das principais economias capitalistas durante a maior parte do século 20. A exaustão do modelo começa a ser observada com a desaceleração do crescimento dessas economias a partir dos anos iniciais da década de 1970. Aquela forma de produzir encontrou resistências em uma situação de mercados saturados e demandas que passaram a ser fragmentadas, exigindo flexibilidade produtiva (Piore e Sabel, 1984).

É sob esse pano de fundo que passa a ter proeminência nas práticas industriais, inovações organizacionais desenvolvidas no âmbito da indústria automobilística japonesa, particularmente na Toyota. Conhecido como sistema *just-in-time*, este se apresenta como uma nova forma de organizar o processo de trabalho. Embora essas práticas estivessem em desenvolvimento desde a década de 1940 (Ohno, 1988), somente a partir dos anos 1970 é que ganham maior visibilidade e difusão na estrutura industrial. A sua particularidade é poder produzir lotes pequenos e diversificados de produtos sem perdas de eficiência. Para isso o processo de trabalho é organizado sob novas bases, substituindo-se a sua configuração em linha pela organização em células de produção.[4]

Nessa forma de trabalho busca-se reduzir os desperdícios, eliminando estoques intermediários de peças e de trabalhos realizados que não foram solicitados, mediante a entrega de material a ser trabalhado apenas quando demandado, na hora certa: *just-in-time*. Várias ferramentas são desenvolvidas para operacionalizar o sistema[5], além de as relações industriais serem mais horizontalizadas, requerendo um maior envolvimento do trabalhador no processo produtivo. A constituição de grupos de trabalho ou células de produção, cujo *layout* é em forma de '**U**' é uma alternativa à organização em linha que tem a esteira como o núcleo do processo.

Em suma, essas duas formas de organizar o processo de trabalho – a fordista e o *just-in-time* – dominaram a paisagem da produção discreta industrial ao longo do século 20 (Womack et al, 1990). Elas são encontradas tanto entre atividades quanto no interior de um mesmo setor

[4] Uma ampla discussão sobre as transformações ocorridas no mundo do trabalho pode ser encontrada na coletânea organizada por Wood (1989).
[5] Para maiores descrições, vide Costa (2000).

produtivo. Em algumas empresas a esteira permanece como instrumento básico na organização do trabalho. Em outras ocorreu a sua substituição em favor de práticas organizacionais em forma de célula ou mini-fábricas. Em determinadas atividades, como a confecção de calçados, as duas formas podem co-existir sob um mesmo chão-de-fábrica, dependendo do tamanho do pedido a ser fabricado.

2 Etapas do processo de fabricação do calçado

A atividade de produzir algum artefato para proteger os pés é milenar na história humana. Achados paleoantropológicos[6] dão conta que há 30 mil anos atrás o homem já tentava antepor algum objeto entre seus pés e o chão em suas caminhadas.

Na confecção do calçado a exigência de habilidade humana tem se constituído em uma de suas principais características. Marx (1867, v. I, Livro I) menciona a perícia manual do artesão-sapateiro como tendo dominado a atividade até o século 19. Em que pese a difusão de automação na produção industrial contemplada ao longo do tempo, o intenso envolvimento de mão-de-obra direta na atividade calçadista ainda perdura no alvorecer deste novo milênio de 2000. Na época moderna, além da proteção aos pés, a fabricação do calçado deve igualmente observar o conforto do calce e os ditames da moda.

O processo de fabricação do calçado é de natureza descontínua e pode ser dividido em torno de seis etapas: modelagem, corte, costura e preparação, pré-fabricado, montagem, e acabamento (CTCCA, 1994a).[7] O ciclo de produção do calçado tem início ao se conceber um determinado tipo de calçado a ser confeccionado: definem-se o seu *design*, modelo de salto, sola, cores, detalhes, etc. Esta é a etapa da **modelagem**, onde são desenvolvidas as fôrmas e desenhadas as peças que irão compor o calçado. Nessa fase é procedida também a escalação dessas peças ou partes para os diferentes tamanhos do calçado. A modelagem requer um trabalho qualificado, envolvendo conhecimentos de aritmética, geometria, anatomia da perna e do pé humano (Costa, 1995). Esses conhecimentos, de um modo geral, estão associados a alguns profissionais: o *designer* ou estilista e o modelista de calçados.

Tendo definido o modelo, feito os seus ajustes em que se especifica os tipos de chanfrado, de costura e de pontos de preparação, inicia-se a fase do **corte**. É aí, então, que o processo de produção fabril dá de fato sua partida. Nessa etapa, a partir das peças definidas na modelagem, é cortada a matéria-prima – couro, laminados sintéticos, tecidos e outros – que irá compor o cabedal e o solado do calçado. São dois os tipos de corte: o manual e o mecânico. O primeiro é utilizado em situações em que o volume de produção é pequeno, que se requeira modelos exclusivos e na confecção de amostras. A operação de corte manual é feita com 'faca de cortador', constituída de lâmina de aço recoberta de latão, e alguns instrumentos acessórios como alicate de corte reto, lápis de marcar couro e pedra de amolar. O segundo tipo de corte, empregado em escala industrial, faz uso de balancins que podem, por sua vez, ter o seu acionamento manual ou automático. Os sistemas de corte dos balancins são com navalhas de corte e com corte automatizado sem navalhas. Os balancins de corte com acionamento manual pelo operador podem utilizar, ainda, navalhas simples ou conjugadas. Os balancins com sistemas automatizados são aqueles que têm seu controle com memória

[6] (Folha de São Paulo, 2005, p. A20).

[7] A série sobre o assunto, publicada pelo Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA), referida na bibliografia, serviu como base de muitas das informações utilizadas nesta seção. As operações envolvidas na fabricação do calçado são bastante detalhadas, e a descrição aqui realizada tem um escopo que se limita apenas às características básicas de cada seção.

programável; são sistemas utilizados para o corte de materiais homogêneos, normalmente em materiais sintéticos, e com rápida substituição de navalhas.

Os sistemas de corte automatizados que não fazem uso de navalhas, por sua vez, caracterizam-se por realizar o processo de corte movendo-se ao longo do perfil da peça a ser cortada. Existem três tecnologias de sistemas de corte sem navalhas: lâmina oscilante, laser e jato d'água (Reichert, 2004). A operação de corte requer um operador atento ao posicionamento do material, de modo a obter um melhor aproveitamento da matéria-prima. No caso do couro, as irregularidades que possa apresentar devido à marcação a fogo no gado, ranhuras de esfola, espessura não uniforme e descuidos no curtimento, resultam em baixo aproveitamento da pele de couro. O trabalhador aí envolvido é um dos mais bem remunerados no chão-de-fábrica, pela importância que tem o seu conhecimento do couro e o trabalho minucioso que executa. Nesta seção, além do corte do material, são feitas outras operações adicionais como marcar as peças cortadas, cortar tiras, rachar ou dividir o couro para lhe dar homogeneidade, estampar e chanfrar[8] (Costa, 1995).

O próximo passo é remeter as peças cortadas para a seção de **preparação e costura**. A preparação, como o seu nome indica, consiste naquelas tarefas que preparam o cabedal[9] do calçado para ser costurado. As operações envolvidas nessa atividade consistem em colocar reforços nas peças do cabedal, virar bordas e colocar debrum, realizar perfurações e picotes, queimar e pintar cantos, unir as peças para a costura por meio de adesivos, entre outras.

Depois de realizadas as tarefas de preparação, as seguintes encontram-se na costura propriamente dita. A costura tem o objetivo de unir as peças que comporão o cabedal. Procede-se, então, à costura de forros e de cabedais, bem como a união desses dois, costuram-se adornos e acessórios, colocam-se rebites e ilhoses no caso de calçados com cadarços. De acordo com observação realizada por Costa (1995), em determinados tipos de calçados a costura requer cerca de 80 ou mais operações. Sob este aspecto, essa etapa costuma ser o ponto crítico no balanceamento da linha de produção. Devido às diversas operações minuciosas e demoradas, ela se converte em um gargalo no processo de produção. Em outras palavras, olhando-se o fluxo inverso de produção, na seção de montagem armam-se todas as peças ou cabedais costurados, mas não se costura no mesmo ritmo em que as peças são cortadas. Para contornar esse desbalanceamento, as empresas em geral lançam mão de subcontratação de serviços de ateliês de costura e até mesmo de trabalho a domicílio para a realização do 'excesso' de trabalho de costura. As operações de costura são feitas com o uso de máquinas industriais específicas às tarefas a serem trabalhadas. Dentre as máquinas de maior uso destacam-se as de ponto fixo, de costura plana, de coluna, e de braço livre. Algumas das operações comportam a sua programação na execução de bordados, enfeites e outros detalhes mais trabalhosos quando feitos manualmente ou em máquinas comuns.

Na fase do **pré-fabricado** são trabalhados os cortes de palmilhas de montagem, de solado, de contrafortes e de couraças, que junto com o cabedal irão compor o calçado. Os materiais utilizados como matéria-prima dos solados são variados: resinas, borracha, plástico, madeira, couro, e sintéticos.[10] Esta fase não apresenta funcionalidade em relação às demais. De um modo geral ela está estabelecida em 'paralelo' àquela de montagem, pois aos componentes aí produzidos deve ser montado o cabedal. Algumas empresas adquirem esses componentes de empresas especializadas ou os terceirizam.

---

[8] A tarefa de chanfração pode às vezes ser também realizada na fase da costura. Tem como finalidade homogeneizar as espessuras das peças do cabedal.

[9] O cabedal é aquela parte superior do calçado.

[10] Os materiais sintéticos de uso mais difundido são: PU (poliuretano), EVA (etil vinil acetato), PVC (policloreto de vinila), TR (borracha termoplástica), SBR (borracha sintética), e resinas acrílicas.

Tendo sido costuradas as peças que compõem o cabedal e produzidos os componentes na fase do pré-fabricado chega-se à fase da **montagem** do calçado, onde ocorre a união desses materiais. Prepara-se a palmilha e o cabedal na fôrma, monta-se a biqueira, o enfranque e a calcanheira, se junta a sola ao cabedal, e coloca-se o salto. O modo de fixação do cabedal à palmilha de montagem diferencia os sistemas de montagem. A união do cabedal, da palmilha e do solado pode ocorrer por 'colagem', em que o cabedal e a palmilha uma vez montados, utilizando-se de adesivos, são prensados contra a sola; o 'palmilhado' em que se costura a palmilha ao cabedal através de uma vira a qual, por sua vez, é costurada à sola; o 'blaqueado', onde uma única costura une o cabedal, a palmilha e a sola; encontrando-se, ainda, os seguintes sistemas: califórnia, costurado com vira, flexível, mocassim, casco, parafusado, injetado, e outros (CTCCA, 1994b). Dentre as diferentes fases, esta é a que permite um grau maior de automação. As máquinas utilizadas na montagem do calçado são as de montar bico, montar traseiro (calceira) e de montar enfranque, além do uso de prensas, máquinas de asperar e fornos de estabilidade.

Finalmente, procedida a montagem do calçado, ele está pronto para receber na seção de **acabamento** os retoques que lhe darão a aparência final. Nessa etapa é realizada a inspeção para detectar possíveis defeitos, onde são removidas manchas provenientes do uso de adesivos, aparadas pontas de linhas de costura, e se retoca com pintura o cabedal para corrigir eventuais falhas de coloração. Nesse processo de acabamento do calçado ocorre também aplicação de cremes e ceras de polimento e se realiza a escovação para dar ao calçado um brilho final (CTCCA, 1994a). A seguir coloca-se o calçado em caixas de papelão, acondicionando-os em caixas corrugadas, e encaminhados ao consumidor de destino.

3 A organização do processo de trabalho na indústria de calçados do Vale do Sinos

Desde cedo a produção de calçados esteve presente na estrutura industrial brasileira, fazendo parte de sua formação. Apresentando características técnicas com forte conteúdo artesanal, a atividade até o final da década de 1960 esteve voltada ao mercado doméstico, sendo realizada em empresas de pequeno e médio porte. O nível tecnológico envolvido no fabrico do calçado era relativamente simples e os sapatos produzidos estavam de acordo com o nível de renda per capita relativamente baixo da população. A capacidade produtiva instalada era de certa magnitude, devido o tamanho relativo da população brasileira. Dado o baixo nível de barreiras à entrada existente, o crescimento da demanda era atendido em parte mediante o acréscimo de novos estabelecimentos.

O ingresso do setor no mercado internacional no final dos anos 1960 estabelece uma inflexão em sua trajetória de crescimento. A porta de entrada para as vendas externas foi o segmento de calçados de preço baixo – predominantemente feminino – dirigido ao mercado norte-americano. Esta produção teve no aglomerado de empresas localizadas no Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul, a sua principal origem. O crescimento do setor foi acelerado até 1993, conforme mostram as estatísticas de exportação.

Tabela 1: Exportações brasileiras de calçados: 1970-2006

Ano	Pares (milhões)	US$ milhões FOB
1970	4	8,0
1975	35	165,0
1980	49	387,0
1985	133	907,0
1990	143	1.107,0
1993	201	1.846,0
1995	138	1.414,0
2000	163	1.547,0
2001	171	1.615,0
2002	164	1.449,0
2003	189	1.549,0
2004	212	1.809,0
2005	189	1.887,0
2006	180	1.854,0

Fonte: MDIC/Secex e Abicalçados (2006). Elaboração própria.

Durante a década de 1970, a produção física exportada expandiu-se a uma taxa de 28,5% ao ano, tendo-se reduzido para 11,3% na década de 1980, mas ainda considerada bastante elevada para os padrões industriais de então. Em um período de meio século, que vai de 1920 a 1970, o crescimento no número de estabelecimentos calçadistas no Brasil foi de 2,2% ao ano, enquanto o emprego, por sua vez, evoluiu a uma taxa de 3,1%. Na década de 1970 o incremento no número de estabelecimentos manteve-se em 2,7% ao ano, enquanto o emprego se elevou em 8,2% anuais (Costa, 2004).

O ingresso no mercado externo exigiu do setor uma modernização de seu equipamento fabril e organizacional. A partir daí aumenta a fração mecanizada do processo de fabricação do calçado, a qualidade do produto passa a receber maior atenção, assim como outros atributos de eficiência. Data desta época as principais mudanças na organização do trabalho do setor.

3.1 O processo de trabalho com o uso de cavaletes

A organização do processo de trabalho em empresas de calçados não apresenta uma única forma. A maneira particular que assume não é ditada apenas pelo controle do processo, mas é condicionada também pelo tipo de material empregado, a variedade e o volume de calçados fabricados. O que se busca mostrar a seguir é que as transformações ocorridas neste processo na indústria de calçados do Vale do Sinos devem-se a mudanças ocorridas na demanda por calçados e que influenciaram a organização do trabalho em sua busca por maior eficiência.[11]

A tecnologia de fabricação de calçados é relativamente difundida, podendo-se encontrar essa ocupação entre diferentes povos. De posse desse conhecimento um trabalhador, dispondo de algumas ferramentas,[12] um par de fôrmas, e os materiais necessários, é capaz de fabricar

[11] O controle do processo de trabalho pelo capital é um dado estrutural do sistema. Mas dado esse controle, a forma particular como o trabalho concretamente se organiza não é ditada apenas por essa razão, mas também pela busca de eficiência na confecção do tipo e volume do produto fabricado. Um dos trabalhos pioneiros no que se refere à ótica do **controle** do processo de trabalho na indústria de calçados do Vale do Sinos é o estudo de Ruas (1985).

[12] Como o *pé-de-moleque*, instrumento que o sapateiro utiliza como suporte para pregar a sola e o solado ao cabedal. É considerado também como um símbolo para representar a atividade. Contudo, nos dias atuais esse é um instrumento que pode ser encontrado mais em 'sapatarias' de consertos, do que em fábricas propriamente ditas.

sozinho um par de sapatos. Contudo, nessa situação, a sua produtividade é limitada, não indo muito além de dois a três pares em seu dia de trabalho. À medida que se exige um maior volume de produtos é necessário a presença de mais trabalhadores e de meios de produção. Com a maior produção passa a ocorrer a divisão de tarefas, requerendo a ordenação do processo de trabalho.

A organização do trabalho na fabricação de calçados no Vale do Sinos, antes do advento das exportações, exibia um conteúdo basicamente empírico, oriundo da experiência e tradição da atividade. O conhecimento da 'arte de confeccionar' o calçado era uma habilidade que o trabalhador-sapateiro carregava consigo, lhe dando uma identidade profissional. A divisão do trabalho era menos expandida que a atual, porquanto as fases estavam restritas a: corte, costura e montagem. O acabamento do calçado, por exemplo, era executado junto à própria fase de montagem.

O processo de trabalho nesse sistema era realizado de forma **manual**, onde cada operário efetuava várias operações de fabricação. Um mecanismo importante introduzido nesse processo foi o uso dos chamados **cavaletes**.[13] Os cavaletes eram construídos de madeira sob a forma de 'prateleiras', tendo em sua base rolimãs (pequenas rodas) para permitir o seu deslocamento entre as equipes de trabalho, conforme mostra a figura 1 abaixo.

Fonte: Museu do Calçado de Campo Bom. Foto de Cristiane Froehlich

Figura 1: Cavalete

A produção era feita em volumes relativamente pequenos.[14] Cada cavalete comportava de 20 a 30 pares de calçados, que durante a montagem do sapato era empurrado entre os grupos de trabalho. Mas a natureza desses grupos é distinta daquela hoje encontrada em empresas de calçados – os chamados grupos ou células de trabalho – principalmente em decorrência da mecanização. Antes, as tarefas eram executadas manualmente, apresentando características artesanais. De acordo com Stein (2004), as operações de produção obedeciam a uma seqüência que requeria as seguintes atividades: passava-se cola no cabedal e na palmilha; montava-se o calçado na fôrma, fazia-se a sua asperação e colava-se o cabedal à sola; após,

[13] A Calçados Paquetá, do município de Sapiranga, trabalhou sob a forma manual desde sua fundação em 1945 até 1958, quando então introduz o mecanismo dos cavaletes (Froehlich, 2006). Agradece-se a Cristiane Froehlich, que gentilmente colaborou com duas fotos para este trabalho.

[14] Sob cavaletes montavam-se 200 pares/dia com cerca de 40 a 50 empregados. Os mais qualificados eram o cortador, o montador e a costureira (entrevista com um trabalhador, empregado à época – fins da década de 1960 – na Calçados Strassburger, do município de Campo Bom).

retirava-se o calçado da fôrma, dava-se o acabamento e fazia-se a revisão final e o seu acondicionamento em caixas de papelão.

Os cavaletes não dispunham de mecanismo que os movimentassem automaticamente, necessitando da ação humana para o seu deslocamento. De acordo com Bredemeier Fº (1966), isto exigia uma constante movimentação dos trabalhadores no chão-de-fábrica para aproximar ou afastar os cavaletes: o operário após realizar sua tarefa transportava o cavalete até a fase seguinte para dar seqüência ao processo. Este tipo de operação repercute sobre a produtividade do trabalho, havendo uma porosidade do tempo que o operário dedica à produção, pois tem de interrompê-la para deslocar o cavalete até a próxima tarefa. De acordo com depoimento de Lauro Volkart, um dos fundadores da Calçados Azaléia,[15] o fluxo de produção poderia ser considerado pouco organizado, com os cavaletes espalhados na fábrica, havendo um considerável desperdício de matéria-prima e chegando-se a um produto final cuja qualidade deixava a desejar. Uma inovação organizacional em direção a uma maior racionalização do processo de trabalho foi dispor os cavaletes como se fossem 'trilhos de trem', um após o outro, dando uma ordem nas operações realizadas (Sarlet, 1999, p. 47).

Uma característica distintiva da organização do trabalho com cavaletes é o baixo índice de mecanização ou de automatização da produção. A figura 2 abaixo ilustra essa situação. Os operários basicamente utilizam instrumentos manuais de trabalho, inexistindo máquinas ou equipamentos que auxiliem nesse processo.

Fonte: Arquivo Calçados Azaléia. Foto de 1961 (Sarlet, 1999).

Figura 2: Fabricação de calçados utilizando cavaletes

Ao final da década de 1960 essa forma de trabalhar vai ser revolucionada com a introdução dos **trilhos de transporte** ou **esteira manual**.

3.2 Os trilhos de transporte e a esteira transportadora na produção de calçados

[15] Fundada em 1958 como Berlitz, Lauck & Cia. Ltda., localizada no município de Parobé, no Rio Grande do Sul.

3.2.1 os trilhos ou esteira manual

O ingresso da indústria calçadista do Vale do Sinos no mercado externo ao final dos anos 1960 altera sua trajetória de crescimento. O processo de trabalho de cunho artesanal encontrava dificuldades em atender rapidamente pedidos em grandes volumes de modelos de calçados que apresentavam poucas variedade e cores. A saída dos cavaletes para um mecanismo mais avançado como forma de organizar o trabalho nesta indústria ocorre, então, por essa época com a introdução do chamado **trilho de transporte**.

O mecanismo dos **trilhos** também é conhecido como **esteira manual** (vide figura 3), dado que necessita ainda contar com a ação humana para ser deslocado. Esse engenho, como o nome indica, funciona sobre trilhos, empurrado manualmente pelo trabalhador. O operário ao executar sua tarefa desloca a esteira em direção ao próximo posto para que outro trabalhador efetue a operação seguinte. Ao contrário do sistema de cavaletes em que o trabalhador se movimenta entre os postos, aqui ele permanece fixo na realização da tarefa a ele determinada. A cada posto estão alocadas determinadas tarefas. Segundo relata Stein (2004, p. 46), para se ausentar momentaneamente do local o operário necessitava adiantar essas tarefas e contar com o auxílio de algum colega para o deslocamento do material.

Fonte: Arquivo Calçados Azaléia. (Ano desconhecido).

Figura 3: Fabricação de calçados utilizando trilhos

Bredemeier Fº (1966), em um estudo na empresa Reichert, localizada no município de Campo Bom, no Rio Grande do Sul, descreve esse mecanismo como sendo constituído de suportes verticais, fixados no piso da fábrica, medindo cerca de 140 cm de altura e obedecendo a uma distância de 120 cm entre si, em cujos suportes se encontram barras de ferro-cantoneira fixadas em posição horizontal, que atuam como monovias para bandejas[16] que deslizam sob rolamentos, transportando os sapatos a serem trabalhados. Em pontos previamente determinados encontram-se mecanismos de desvios que mudam a direção do deslocamento das bandejas. Finalmente, trilhos semimóveis fazem o transporte das bandejas carregadas de calçados em processo de fabricação entre uma seção e outra de trabalho.

Na substituição do sistema de cavaletes pelo sistema de trilhos observam-se ganhos expressivos em termos de eficiência e redução de custos. A "confusão" no chão-de-fábrica

[16] Como as bandejas eram deslocadas manualmente, um 'empurrão' mais forte por parte do operário fazia com que elas se acotovelassem ou amontoassem, muitas vezes caindo ao chão (entrevista com um ex-trabalhador de calçados do município de Sapiranga). Em sua pesquisa realizada em meados dos anos 1980, Ruas (1985) encontrou empresas que utilizavam ainda esse mecanismo.

quando da utilização de cavaletes – movimentação constante de trabalhadores e estrangulamento de produção nas estações de trabalho – se vê contornada sob os trilhos, pois ocorre um melhor controle da produção, dado que as operações se sucedem de maneira ordenada e os gargalos tornam-se visíveis.

Na seção de oficina ou de acabamento dos calçados, a introdução dos trilhos, segundo Bredemeier Fº (1966), elevou a produtividade do trabalho em cerca de 60%, comparativamente ao rendimento que era obtido no trabalho com cavaletes. Nessa seção a maior eficiência alcançava-se pelo volume de trabalho a ser realizado, independente dos modelos fabricados. No que se refere ao espaço físico necessário para a produção, os trilhos requeriam cerca 40% menos do que aquele utilizado sob cavaletes. Da mesma forma havia uma redução considerável no número de fôrmas necessárias.[17] O prazo de entrega dos pedidos também se encurtou, pois havia uma economia no tempo médio que os operários gastavam por peça produzida.

3.2.2 a esteira transportadora

A idéia de um mecanismo automático a ser utilizado na movimentação de materiais quando do processo de produção de mercadorias, como se sabe, não é originária na indústria de calçados, tendo surgido inicialmente na fabricação de automóveis com a introdução da esteira transportadora.

A superioridade dos trilhos em relação ao sistema de cavaletes na organização do processo de trabalho difundiu este mecanismo entre as empresas de calçados na região do Vale do Sinos. Gradativamente empresas migraram para essa forma.[18] Com o tempo esse mecanismo, embora aperfeiçoado, foi sendo substituído, chegando-se à esteira transportadora automática.[19]

[17] De acordo com Bredemeier Fº (1966), a desvantagem do sistema de trilhos ocorre na conformação do calçado à fôrma, cujo tempo de permanência ali do sapato é reduzido, necessitando a introdução de uma estufa no processo.

[18] Segundo Froehlich (2006), em 1966 a Calçados Paquetá, do município gaúcho de Sapiranga, também passa a adotar os trilhos, substituindo os cavaletes então em uso. A empresa permanece com esse mecanismo até 1972, quando introduz a esteira transportadora. Importa mencionar que os trilhos com bandejas foram aperfeiçoados e pode-se encontrar empresas que os utilizam, como constatado por Blos (2003) no caso da Calçados Beira Rio S.A.

[19] A Calçados Azaléia, do município de Parobé, no Rio Grande do Sul, foi uma das pioneiras na introdução da esteira transportadora automática. Isso ocorreu em fins da década de 1960, após visita a um outro setor de atividade que já tinha esse mecanismo em uso (Sarlet, 1999).

Fonte: Arquivo Calçados Azaléia. Foto dos anos 1970 (Sarlet, 1999).

Figura 4: Fabricação de calçados utilizando esteiras

De acordo com entrevista com uma empresa de porte médio (180 empregados), localizada em Novo Hamburgo, produtora de calçados femininos, no início de sua atividade o trabalho era organizado em grupos, dada a produção em pequeno volume.[20] A produção com o uso de esteira ocorreu com as exportações. Nas vendas externas, pedidos de 50 mil a 100 mil pares de um modelo com poucas variedades de cores eram normais, enquanto aqueles de 10 mil pares eram considerados pequenos, além de obedecer a prazos de entrega. A realização dessa produção estandardizada em volume é mais eficiente quando feita em esteiras, segundo o empresário, pois há uma padronização das tarefas e maior velocidade da produção.[21] A produção em esteira deixa de ser viável quando há variedades de modelos – quando há mudança de salto, ou sola, por exemplo – , pois a parada para a troca de equipamentos, e não a habilidade do operador, torna o sistema ineficiente.[22] Quando do lançamento do plano de estabilização econômica – Plano Cruzado – na metade dos anos 1980, a empresa voltou-se novamente para o mercado interno. Como nesse mercado o volume dos pedidos dos lojistas é menor, a empresa tornou a utilizar os grupos de trabalho.[23]

Stein (2004) entrevistou uma empresa do Vale do Sinos que atua no setor há mais de três décadas e tem utilizado apenas esteiras em seu processo produtivo, cuja produção de milhares de pares por dia é destinada exclusivamente ao mercado externo. Um dos motivos alegado

[20] De acordo com Sarlet (1999, p. 64), nos anos 1970, as fábricas do Vale do Sinos que mais produziam calçados – Navio, Reichert, Schmitt Irmãos, Paquetá, Irmãos Muller, Sinatra, e outras – não ultrapassavam os 1.700 pares diários, desconhecendo-se alguma que alcançasse 2.000 pares durante uma jornada diária de trabalho.

[21] Contudo se encontra mesmo a produção em altos volumes sendo produzida sem o uso de esteiras. A Calçados Azaléia, que produz mais de 100 mil pares/dia, desde há alguns anos abandonou o uso desse mecanismo.

[22] De acordo com relato de empresário entrevistado é difícil estabelecer com precisão uma medida de produtividade na esteira, pois há variações nesse índice de acordo com os modelos produzidos de calçados. Atualmente – janeiro de 2007 – a empresa, em uma linha de calçados femininos, emprega 33 trabalhadores em uma esteira na fabricação de 970 pares/dia.

[23] Contudo, a natureza desses grupos difere daqueles seus predecessores, pois agora eles se apresentam mecanizados. Em anos recentes os tamanhos dos pedidos tiveram significativa redução: por exemplo, são normais pedidos de 20 a 30 pares de um determinado modelo. Por isso não é incomum encontrar empresas – como essa da entrevista acima – que mesclam esteiras e grupos de trabalho no mesmo chão de fábrica. Utilizam-se as esteiras quando o pedido do modelo a ser fabricado alcança certo volume (aproximadamente de mil pares); pedidos menores que esse se tornam mais factíveis em grupos de trabalho. Uma curiosidade encontrada nessa empresa entrevistada é a presença ainda de um único cavalete. Indagado sobre o motivo de mantê-lo, o empresário relatou que ele é útil quando se deseja desenvolver um par específico de sapatos.

pela empresa para manter unicamente a esteira – e não adotar ou mesclar com grupos de trabalho, como fizeram outras empresas do ramo – foi a observação de experiências fracassadas de outras empresas congêneres que haviam migrado para os grupos ou células de trabalho. Os gargalos de produção, particularmente os da costura, que se encontram nessa forma de produzir, são contornados pela empresa mediante a subcontratação das tarefas em ateliês independentes de costura.

3.3 Os Grupos ou Células de Trabalho

Uma modificação importante observada no mercado de calçados – particularmente no mercado externo – a partir do final da década de 1980, foi a maior customização dos produtos e a conseqüente redução nos tamanhos dos pedidos.[24] Abandonaram-se as compras em altos volumes e difundiu-se ainda entre os importadores a prática de renovar – quando necessário – ordens de compras, em vez de realizar um único pedido em maior quantidade.

A alteração freqüente nos modelos de calçados produzidos e a sua maior diferenciação em termos de materiais empregados, bem como a necessidade de agilidade na entrega dos pedidos levaram empresas calçadistas do Vale do Sinos a experimentarem novas formas de organizar o processo de trabalho. Releva mencionar que esse período assiste a difusão em variados setores da manufatura das técnicas industriais desenvolvidas em empresas japonesas,[25] especificamente àquelas associadas ao sistema *just-in-time*, dentre as quais encontram-se as células ou grupos de trabalho.

Na medida em que essas inovações organizacionais não foram desenvolvidas no setor calçadista, a sua 'importação' requereu adaptações e observações factuais de seu *modus operandi* naquelas atividades que as haviam adotado.[26] O tempo requerido para a sua efetiva implantação foi variado entre as empresas, em função de seu tamanho, cultura, tipo de calçado produzido, além de outros. Stein (2004) relata que uma grande empresa do setor gastou alguns anos de estudos antes de implantar o sistema por conta própria, ou seja, sem contar com a ajuda de especialistas. O processo desenvolveu-se inicialmente mediante conscientização de supervisores e dos operários. Após treinou-se alguns grupos de operários durante seis meses e, finalmente, estendeu-se o treinamento para cerca de 80% a 90% da força de trabalho.

Essa prática difundiu-se entre empresas do Vale do Sinos.[27] Embora a existência de uma que outra reação pontual – de um modo geral de trabalhadores mais antigos –, e de tentativas afoitas de implantação sem um trabalho maior de conscientização e motivação sobre as novas técnicas, as modificações, segundo Stein (2004), foram aceitas sem maiores contestações pelos trabalhadores e seus sindicatos.

---

[24] Por exemplo, pedidos que durante o *boom* das exportações seriam considerados irrisórios (1.000 pares ou menos), hoje são considerados normais.

[25] Em particular na Toyota.

[26] Um empresário relatou que a mudança para as células ou minifábricas foi precedida pela visita de alguns de seus operários a uma empresa metalúrgica para certificarem que o sistema era factível. Outras, observaram empresas do próprio setor. Um outro ainda mencionou que em sua fábrica, a introdução de métodos de produção enxuta ao longo do chão-de-fábrica acarretou algumas desconfianças, particularmente em trabalhadores mais antigos. Contou que ao adotar a prática indicada de manter limpo o local de trabalho, em um dos setores que produz retalhos como o de **corte** requeria que o cortador em determinados intervalos de tempo interrompesse sua atividade, varresse o local e retirasse o lixo. O trabalhador que ao longo dos anos acostumara-se a simplesmente jogar os resíduos ao chão para que um terceiro realizasse essa tarefa, ao ter de mudar sua forma de trabalhar, manifestou assim sua estranheza: "Eu nunca vi trabalhar desse jeito".

[27] Um tratamento mais detalhado da difusão dessa prática entre empresas de calçados do Vale do Sinos no início dos anos 1990 encontra-se em Costa (1993).

A passagem da esteira para as células acarreta uma alteração no *layout* do chão-de-fábrica, mudando a disposição de máquinas e trabalhadores (Figura 5). As máquinas podem ser arrumadas de modo que a peça trabalhada flua de mão em mão até sua fase final. Quando se fabrica mais de uma linha de calçados, as linhas podem ser agrupadas em células de produção, de acordo com semelhanças dos modelos produzidos ou de procedimentos utilizados na produção. Ao invés de dispor os trabalhadores em linha, fixo em seu posto de trabalho, tendo a esteira como organizador, na célula não há um mecanismo particular que organize o trabalho. De acordo com técnicos no assunto, no grupo o trabalhador está vinculado ao produto ou a partes do mesmo (Costa, 1993). É a maneira de colocar operários e máquinas – como se diz, sob a forma de 'U' – que orienta o processo de trabalho.

Fonte: Arquivo Calçados Paquetá. Foto de 2007, por Cristiane Froehlich.

Figura 5: Fabricação de calçados utilizando grupos de trabalho

Não é apenas a mudança de *layout* de máquinas e operadores que ocorre sob os grupos de trabalho. Altera-se igualmente o perfil do trabalhador. De acordo com a empresa entrevistada de Novo Hamburgo – para a qual o grupo é constituído, em média, por 25 pessoas, na produção de 500 pares/dia – a fabricação em grupo requer um operador que tenha habilidade e iniciativa, pois tem de executar tarefas diferenciadas e que mudam com certa constância.[28] Já na esteira o trabalhador repete a mesma operação durante toda a jornada de trabalho, está preocupado apenas com a sua tarefa e não lhe são exigidas maiores capacitações em função da natureza do trabalho realizado. Para a empresa, a variedade de produção – produzir 'miscelânea' como o empresário denominou – requer um número maior de máquinas; em algumas situações se exige a sua duplicação de modo a reduzir custos.[29]

Comparativamente à esteira, os grupos de trabalho acarretaram um conjunto de impactos, decorrentes de sua repercussão em diferentes setores e tarefas do processo de trabalho.

[28] Em um mesmo chão-de-fábrica, em função do volume total de calçados a serem produzidos pode ocorrer a formação de vários grupos de trabalho: alguns no corte, outros na costura, etc.

[29] Em uma das maiores empresas do setor, a mudança para os grupos ou células de trabalho acarretou um aumento de 30% na quantidade de equipamentos disponíveis (Stein, 2004). No grupo de trabalho retratado na Figura 5, eram as seguintes as máquinas e equipamentos utilizados: máquina de conformar traseiro; máquina de fixar palmilha; máquina de apontar bico; máquina de prensar planta; cama de salto; rolete; mesas de regulagens; calceira; lixa correia; forno; canhão; estabilizadora de ar frio (geladeira); raspa (asperação); prensa de bolsa; pregar salto; gabine; pinheirinho; escovas.

Ocorreu em determinadas seções uma redução do número de trabalhadores. Na forma anterior, dado que não se podia parar a esteira, caso algum operário se afastasse de seu posto de trabalho havia a necessidade de se contar com trabalhadores adicionais que o substituíssem. Além disso, como é a esteira que transporta o calçado em processo de uma operação à outra, e dado que há tecnicamente um desbalanceamento do tempo requerido para a feitura das diferentes operações, ocorria uma ociosidade relativa de trabalhadores em alguns pontos do processo. No grupo, o trabalhador 'ocioso' desloca-se para auxiliar outras tarefas em andamento.[30]

A comunicação entre os integrantes dos grupos de trabalho aumenta, repercutindo na qualidade do calçado fabricado. Sob a esteira, os trabalhadores que estavam postados em sua cabeceira não tinham como se comunicar com aqueles que estavam no final da linha, dificultando a solução de problemas.

Uma diferença fundamental entre a forma de organizar o trabalho sob a célula ou grupo e a esteira reside na flexibilidade do processo. De um modo geral, a esteira apresenta uma estrutura mais rígida às mudanças enquanto o grupo de trabalho é mais flexível. O grupo apresenta maior agilidade na alteração de um modelo de calçado a outro, o que permite diversificar a linha de produtos.[31]

4 Considerações finais

A indústria de calçados brasileira é uma das atividades fundantes da estrutura produtiva do país, e que experimentou importantes transformações ao longo de sua existência. Um marco significativo nessa trajetória foi seu ingresso no mercado externo ao final da década de 1960, tendo o Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul, como o seu principal pólo exportador.

Dentre as modificações observadas estão aquelas relacionadas à organização do processo de trabalho. Até os anos 1960 o setor apresentava uma estrutura produtiva baseada em pequenas e médias empresas com uma base técnica com marcadas características artesanais. A produção nacional de calçados atendia a um mercado interno cujo nível médio de rendimento assemelhava-se àqueles de países que exibiam renda per capita relativamente baixa frente aos padrões internacionais. A dispersão geográfica da demanda e da estrutura de produção permitia que se fabricassem calçados em pequenos lotes. Organizava-se a produção em grupos de trabalhadores em torno de cavaletes com o emprego de algumas ferramentas manuais. Ao ingressar no mercado externo ao final da década de 1960 ocorre uma alteração nos lotes fabricados. Nesse mercado, os volumes dos pedidos eram elevados, tipo em série, e para serem entregues em prazos determinados. A forma artesanal e sob cavaletes que até então se praticava eram limitadas para atender àquelas exigências. A saída foi experimentar um modo de trabalho que tinha se mostrado bem-sucedido em setores com produção em volume de produtos com pouca variedade: a manufatura em linha através de esteiras. Junto com as esteiras ocorre também uma maior automação da produção.

O desempenho da indústria de calçados do Vale do Sinos no mercado externo foi exitosa, como atestam as elevadas taxas de crescimento real durante as décadas de 1970 e 1980. Os trilhos de montagem inicialmente e, após, as esteiras manuais e transportadoras difundiram-se

[30] Blos (2003) realizou um estudo detalhado comparando a produção em trilho e a realizada em células ou grupos de trabalho.

[31] Stein (2004) constatou, em uma das empresas que pesquisou, que no sistema de esteiras levava-se cerca de três horas para implantar uma nova linha de calçados. Ao passar para o sistema de células esse tempo reduziu-se para 30 minutos.

entre empresas no Vale, particularmente naquelas exportadoras, pois se mostraram adequados para o tipo de fabricação então em voga.

A partir do final dos anos 1980, entretanto, ocorre uma profunda alteração na demanda por calçados por parte dos importadores. O padrão dos pedidos em grandes lotes, tradicional até então, viu-se reduzido para pequenos volumes, passou-se a exigir modelos de calçados mais variados e prazos de entrega mais curtos. Do ponto de vista produtivo era necessário flexibilidade e agilidade para atender a essa nova demanda, e que se tornou mais difícil e custoso trabalhando com esteiras. A indústria calçadista do Vale do Sinos teve novamente que adotar novas formas de organizar o trabalho, valendo-se para tanto de técnicas que, à época, se difundiam entre diferentes setores industriais, como aquelas referentes aos grupos de trabalho ou células de produção.

Gradativamente empresas passaram a admitir as novas práticas produtivas, bem como adotando uma maior preocupação com a qualidade do produto, que acompanha essa forma de trabalhar. Contudo, persiste ainda no setor o uso de esteiras, inclusive em empresas que passaram a utilizar as células de trabalho. Nesses casos há um *mix* de formas de organizar o processo de produção: naqueles pedidos em pequenos volumes usam-se os grupos; quando as encomendas são em maior volume, essas são produzidas em esteiras.

Enfim, nessa sua trajetória, a indústria de calçados do Vale do Sinos soube adaptar a sua estrutura produtiva às exigências demandadas pelo mercado. Mesmo nos dias atuais em que se defronta com dificuldades para concorrer na produção em volume com os produtores chineses, talvez a fabricação em pequenos lotes, com maior variedade e valor agregado, que já pratica, seja seu diferencial competitivo no mercado internacional.

Referências bibliográficas

Blos, Eduardo (2003). *Um comparativo de implantação de células de trabalho na produção da indústria calçadista: o caso da Calçados Beira Rio S.A.* Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração. Dissertação de mestrado, 114f.

Bredemeier Fº, Friedrich W. (1966). O trilho de transporte na indústria de calçados. São Leopoldo. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, pp. 15-21.

Chandler, Alfred D. (1977). *The visible hand*: the american revolution in american business. 13 ed. Cambridge, MA; London: The Belknap, 1995.

Costa, Achyles Barcelos da (1993). *Modernização e Competitividade da Indústria de Calçados Brasileira*. Rio de Janeiro. Instituto de Economia Industrial-UFRJ. Tese de doutorado. 275 f.

Costa, Achyles Barcelos da (2000). 'Inovações e mudanças na organização industrial'. *Ensaios FEE*, Porto Alegre, v. 21, n. 2, pp. 7-31.

Costa, Achyles Barcelos da (2004). 'A trajetória competitiva da indústria de calçados do Vale do Sinos'. In: Costa, Achyles B. e Passos, Maria C. (orgs.) *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo-RS: Editora Unisinos.

Costa, Beatriz Morem da (1995). *Os impactos do progresso técnico sobre o emprego, a qualificação e as relações de trabalho*: um estudo de caso na indústria de calçados do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: IFCH/UFRGS. Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Dissertação de mestrado, 186p.

CTCCA (1994a). *A fabricação do calçado*. Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins. Novo Hamburgo-RS: CTCCA/SEBRAE. Série Couro, Calçados e Afins, v. 3.

_____ (1994b). *Modelos e construção de calçados*. Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins. Novo Hamburgo-RS: CTCCA/SEBRAE. Série Couro, Calçados e Afins, v. 2.

Ford, Henry (1992). 'Produção em massa'. In: Fadiman, Clifton et al., (eds.) *O tesouro da Enciclopédia Britânica*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

Froehlich, Cristiane (2006). *A dinâmica das competências organizacionais: a trajetória do grupo Paquetá*. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Gradução em Administração. São Leopoldo-RS: Unisinos.

Homem começou a usar sapatos há 30 mil anos, sugere osso do pé. *Folha de São Paulo*, São Paulo, p. A 20, 25 ago., 2005.

Landes, David S. (1969). *Prometeu desacorrentado*: transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa ocidental, desde 1750 até a nossa época. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

Mandel, Ernest (1962). *Tratado de economia marxista*. México: Ediciones Era, 1969.

Marglin, Stephen (1974). 'Quál es la función del jefe? Orígenes y funciones de la jerarquía en la producción capitalista'. In: Putterman, Louis (ed.). *La naturaleza económica de la empresa*. Madrid: Alianza Editorial, 1994.

Marx, Karl (1867). *O Capital*: crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

Ohno, Taiichi (1988). *O sistema Toyota de produção*: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

Piore, Michael J. e Sabel, Charles F. (1984). *The second industrial divide*. New York: Basic Books.

Reichert, Clóvis Leopoldo (2004). 'A evolução tecnológica da indústria calçadista no sul do Brasil'. In: Costa, Achyles B. e Passo, M. C. (orgs.) *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo-RS: Editora Unisinos, 2004.

Ruas, Roberto Lima (1985). *Efeitos da modernização sobre o processo de trabalho: condições objetivas de controle na indústria de calçados*. Porto Alegre: FEE, 168p.

Sarlet, Erica D. (1999). *Os 40 anos da Calçados Azaléia S. A.* Canoas-RS: Editora La Salle.

Stein, Andréia (2004). *A organização do processo de trabalho de empresas calçadistas do Vale do Sinos*. Monografia de conclusão de Economia. São Leopoldo, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 77 fls.

Taylor, Frederick Winslow (1911). *Princípios de administração científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

Womack, James P. et al. (1990). *A máquina que mudou o mundo*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Wood, Stephen (ed.) (1989). *The Transformation of Work?* Skill, flexibility and the labour process. 2nd. impression. London/New York: Routledge, 1992.

AS OFENSIVAS AO TRABALHO NO CAPITALISMO

*Silvia Néli de Lima Guedes Alves**

RESUMO

A autora sintetiza trabalho no seu sentido ontológico, bem como as formas de organização do trabalho nas relações humanas. O texto traz uma análise sobre as formas de precarização do trabalho na sociedade capitalista. Destaca que as terceirizações e as cooperativas apontadas como alternativas de redução de desemprego, e as ações de responsabilidade social, que propagam conceder uma melhor qualidade de vida para o trabalhador, na realidade se realizam por uma necessidade imposta pelo modelo de desenvolvimento capitalista.

Palavras-chave: capitalismo contemporâneo; precarização do trabalho; responsabilidade social.

---

* Mestranda em Serviço Social – UFAL – Universidade Federal de Alagoas. Graduada em Administração de Empresas pela UFAL, especialista em Administração e Desenvolvimento de Pessoas pela UFBA, especialista em Gestão Estratégica pelo CESMAC, especialista em Gestão da Cidade pelo CESMAC. sneli@ig.com.br

1-INTRODUÇÃO

O texto que se segue é um comentário histórico crítico sobre as formas de organização do trabalho e as contradições do capital, bem como os caminhos encontrados pelo capital para cada vez mais reproduzir sua dinâmica e estrutura. Dentro dessa discussão queremos destacar o papel das empresas que através de suas práticas de ações de responsabilidade social, encobrem o seu verdadeiro sentido, tornando o trabalhador dependente dos benefícios que recebe, onde muitas vezes sendo ignorado por ele mesmo, é um direito seu. Hoje, mais do que nunca, as empresas têm buscado conseguir esta imagem de "empresa cidadã" junto à comunidade, pois isto lhes garante a preferência do consumidor e ainda enche de orgulho e de sentimento solidário o trabalhador que a ela pertence. Os benefícios recebidos da "empresa cidadã" geram para o trabalhador o espírito de lealdade e fidelidade às metas da empresa, considerando tais sentimentos como um dever.

Identificamos que com a intenção solidária, o capital consegue mascarar seus reais objetivos, e que tais ações, vêm como decorrência de um histórico onde o trabalhador é sempre a classe dominada e já não consegue discernir sobre seus direitos. Além do que, as práticas de responsabilidade social são de caráter assistencialista e emergencial, aumentando assim as diferenças entre as duas classes (trabalhador e burguesia). O capital com o objetivo de ampliar os níveis de lucro por via da redução/eliminação de gastos atrelados ao salário e aumento da extração de mais-valia, estabelece assim a flexibilização dos contratos de trabalho, a terceirização das relações de trabalho e conseqüente redução do poder dos sindicatos. Todas estas estratégias contra o trabalho são aceitas pelo trabalhador devido à ameaça do desemprego, o que o levaria a uma queda do seu padrão de vida. Esta precarização das condições de trabalho é vista como uma alternativa reducionista do desemprego, muito embora signifique uma radical ofensiva contra as conquistas históricas dos trabalhadores.

O caminho escolhido para o texto a seguir é de uma opção teórico metodológica que concebe o real como uma totalidade concreta e que entende a realidade como um processo histórico desenvolvido fundamentalmente na trajetória de luta do trabalhador pela sua sobrevivência. Enfim nosso caminho é

fundamentado na crítica da economia política desenvolvida por Marx e centrado no capitalismo contemporâneo. Discorrerei inicialmente sobre trabalho no sentido ontológico, seus nexos internos e sua conexão com o mundo dos homens. Em seguida mostrarei as características do trabalho no capitalismo, onde se identifica o trabalho abstrato (produtivo e improdutivo) e a extração da mais-valia como estratégia para aumento do capital. Prossigo apresentando as ofensivas ao trabalho hoje, dentro do modelo de produção Toyotista, com a precarização através das terceirizações e das cooperativas. Finalizo, tratando o tema de responsabilidade social que dispõe de mecanismos para a criação de um panorama que, quando visto superficialmente, dá lugar a interpretações pelas quais tais ações são vistas como benefício/solidariedade, muito embora o exame de suas funções evidencie a subsunção do trabalho ao capital.

2-TRABALHO NO SENTIDO ONTOLÓGICO

O pressuposto básico do pensamento marxiano é que o homem, para existir é preciso transformar constantemente a natureza. Sem esta transformação a reprodução da sociedade não seria possível, pois o homem em dependência para com a natureza transforma a si mesmo e a sociedade, dando origem a uma nova situação, com novos conhecimentos e habilidades que passarão não só a fazer parte da vida da sociedade, mas também irão impulsionar o seu desenvolvimento. Assim com o objetivo de realizar um trabalho para satisfazer uma necessidade concreta, o homem termina por produzir mais que necessita para sua sobrevivência. Isto sucita a idéia da exploração do homem pelo homem e de um sistema político que mantenha essa relação. Lessa (2002, p.30) conceitua o trabalho como “um conjunto de relações sociais que através do processo de produção se encarregam da base material da sociedade”.Em outras palavras, o ato do trabalho passa a ser uma relação de poder entre os homens, que não mais se limita ao trabalho enquanto tal, mas a reprodução social. Neste sentido o trabalho é a categoria fundante do ser social. Ser fundante não significa ser cronologicamente anterior, mas sim detentor de determinações essenciais ao ser social, ou seja, de determinações ontológicas que fundamentam sua passagem do homem natural para o homem social.

Mas a existência social é muito mais que o trabalho. Para Lukács, a reprodução social requer outros tipos de ação que não especificamente trabalho, porém todas as inúmeras outras formas de atividade humana se articulam ao trabalho. É o trabalho que desenvolve o homem socialmente, pois na reprodução da sociedade ele comparece como um processo que é a totalidade de todos os atos de trabalho singulares dos indivíduos, construindo uma organização social. Para Lukács,(LESSA,S. 2002, p.40) "o trabalho alcança sua verdadeira e adequada existência apenas no interior de um complexo social que se move e se reproduz processualmente".

O homem ao transformar a sua idéia em objeto, primeiro ele planeja; esse momento de planejamento que antecede e dirige a ação, Lukács denominou de prévia-ideação e que através desta, as conseqüências das suas ações são antevistas na consciência. Ao ser levada a prática, a prévia-ideação se concretiza num objeto – a objetivação- como denominou Lukács. Nesse momento o homem passou a ter conhecimentos e habilidades que não possuía antes e também passa a ter novas necessidades. Por outro lado, o objeto por ele construído passa também por uma evolução que jamais poderá ser controlada por seu criador. Em Lukács, a exteriorização é fundada pela distinção real entre o sujeito e o objeto que vem a ser pela objetivação de uma prévia-ideação. Estes objetos possuem uma evolução própria, porque sobre eles irão atuar causas que impulsionarão o seu desenvolvimento com autonomia em relação à consciência que o idealizou, ou seja, o objeto ao ser concretizado foi inserido em uma cadeia de suas causas e efeitos que passam então a trazer influências (boas ou más) para a história.

O mesmo se pode dizer das ações humanas que não são trabalho. "Ao transformarem as relações sociais elas alteram o mundo dos homens, dando origem a novos processos sociais que possuem conseqüências futuras que, em alguma medida são causais" (LESSA,S. e TONET,I.p.14). Diante do exposto vale salientar que sociedade e indivíduo são pólos distintos e que todas as categorias sociais surgem do trabalho. O ser social, através do trabalho sempre produz para além de si próprio e por isso a reprodução da sociedade é sempre bipolar – totalidade social e indivíduos. Um outro ponto importante a destacar, é que com a revolução industrial o homem teve a compreensão de que

sua história, apesar da íntima relação, é distinta da natureza. É Marx que afirma que o homem tem na natureza sua base insuperável, mas que sua história é regida por leis que não naturais, mas sociais.

3-TRABALHO NO CAPITALISMO

Somente no capitalismo é que o trabalho passa a ser comprado por dinheiro. É por dinheiro que os trabalhadores vendem a sua força de trabalho. O capitalista compra esta força de trabalho como se comprasse uma mercadoria sendo esta em vez de se medir em balança (quilos), se mede em um relógio (horas). O trabalhador ao vender a sua força de trabalho, ele o faz na mesma proporção de uma outra mercadoria do mesmo valor. Já o capitalista que compra a força de trabalho, a matéria prima e os instrumentos, passa a partir daí a produzir e acumular riqueza. O trabalhador então, já não é mais dono do que ele produz.

> O que ele produz para si mesmo não é a seda que tece, não é o ouro que extrai das minas, não é o palácio que constrói. O que ele produz para si mesmo é o salário, e a seda, o ouro, o palácio reduzem-se, para ele a uma quantidade determinada de meios de subsistência. (MARX,K.1988,p.63).

Marx chama a atenção para o fato de que neste momento da história, o trabalhador passa, de uma forma contraditória, a ser um trabalhador livre, diferente do escravo que não vendia a sua força de trabalho como mercadoria, pois ele próprio já era a mercadoria; e também diferente do servo que não recebia salário pela força de trabalho desprendida em terras alheias. Um trabalhador livre, mas que é obrigado a vender a sua força de trabalho sem ter o direito de se abster de fazê-lo, pois está subordinado ao capital para manter a sua subsistência. E de que forma são estabelecidos os salários? Como toda mercadoria, os salários também são regulados pela lei da oferta e da procura, com suas flutuações. Entretanto dentro dessas flutuações, o preço da força de trabalho é determinado pelo tempo necessário para produção de uma mercadoria, e este tempo é calculado pelo custo necessário para formar, manter e reproduzir um operário conforme as necessidades da indústria. Levando-se em consideração que no capitalismo monopolista o nível de qualificação exigido era

mínimo, pois ele era apenas considerado um apêndice da máquina, o custo de sua formação também era ínfimo. Quanto a sua manutenção, ele recebia como preço do seu trabalho apenas o necessário para a sua subsistência e reprodução.

Uma outra abordagem levantada por Marx, é que o modo de produção da sociedade burguesa é também uma relação social de produção. O capitalista compra a matéria prima, os instrumentos de trabalho e os meios de subsistência para produzir e acumular riqueza em condições sociais dadas de acordo com os padrões impostos pelo capital. O capital é constituído de mercadorias que atuam como valores de troca.

> O capital permanece o mesmo, ainda que substituamos a lã pelo algodão, o trigo pelo arroz, as estradas de ferro pelos navios à vapor, com a condição apenas de que o algodão, o arroz, os navios à vapor – a matéria do capital- tenham o mesmo valor de troca. (MARX,K.1988, p.70)

Mas isto não significa que toda a mercadoria se transforme em capital. O operário ao trocar a sua força de trabalho com o capitalista recebe do mesmo seus meios de subsistência, que serão imediatamente consumidos e jamais poderá reaver este valor a não ser repetindo a mesma troca com o dono do capital. Já para o capitalista, ele não apenas recupera o valor pago ao operário, como multiplica o seu valor. É nesta relação de troca entre o capital e a força de trabalho que se revela a dependência um do outro, muito embora em condições antagônicas: o capital precisa comprar a força de trabalho para se multiplicar; e o operário precisa vender a sua força de trabalho para garantir a sua subsistência. Sobre esta dependência do trabalhador falaremos mais adiante no tópico sobre a responsabilidade social nas empresas privadas.

Como afirmou Marx (1988, p.71), “o capital pressupõe o trabalho assalariado; o trabalho assalariado pressupõe o capital. Um é a condição do outro; eles se criam mutuamente”. Quando há crescimento do capital, cresce também o número de trabalhadores assalariados, e este aumento da procura faz com que haja um aumento dos salários. Só que, esse aumento dos salários produz apenas uma momentânea satisfação, pois em relação aos prazeres do capitalista e de toda a sociedade em geral, ele constata que tais prazeres continuam inacessíveis para ele. É a partir daí que Marx faz a relação entre

salário nominal e salário real, ou seja, o preço em dinheiro de seu trabalho e o seu poder de compra, respectivamente. ”O preço em dinheiro do trabalho, o salário nominal, não coincide com o salário real, isto é, com a quantidade de mercadorias que são realmente, entregues em troca do salário”.(idem:p.73)

O capitalista ao vender um produto fabricado, ele pretende recuperar o que foi gasto com matéria prima, com o desgaste dos instrumentos, com os salários e que lhe sobre ainda um excedente – o lucro. É o trabalho do operário que produz tanto os salários como o lucro para o capital. “É neste sentido que podemos considerar tanto o salário como o lucro – quando comparamos um ao outro – são partes do que produz o operário” (ibidem:p.78).

3.1 - A PRODUÇÃO DE MAIS VALIA (ABSOLUTA E RELATIVA)

Marx chama a atenção para o fato de que os capitalistas, uma vez pago o salário de mercado pelo uso da força de trabalho, podem lançar mão de duas estratégias para ampliar sua taxa de lucro: estender a duração da jornada de trabalho mantendo o salário constante - o que ele chama de mais-valia *absoluta*; ou ampliar a produtividade física do trabalho pela via da mecanização - o que ele chama de mais-valia *relativa*. Em fazendo esta distinção, Marx percebe a possibilidade de os capitalistas ampliarem de forma autônoma suas taxas de lucro sem dependerem dos custos de simples reprodução física da mão-de-obra. Para a produção de mais valia absoluta basta a subordinação meramente formal do trabalho ao capital. Assalariados sob o controle direto do capitalista. “A produção da mais valia relativa só opera em indústrias que revolucionam continuamente com novos métodos de produção”.(Marx,2005, p.579).

3.2 - O TRABALHO ABSTRATO: PRODUTIVO E IMPRODUTIVO

Somente no capitalismo é que surge o trabalho abstrato, que tem como essência a abstração do trabalho concreto e a retenção do tempo social consumido. É a partir da mais-valia que se pode definir o trabalho produtivo e o trabalho improdutivo. O trabalho consumido como valor de uso é improdutivo, pois o dinheiro passa de uma para outra pessoa, e o intercâmbio se encerra aí,

mesmo que um e/ou outro seja capitalista. Enquanto que o trabalho que é comprado pelo capital, que gera valor de troca e vai ser incorporado ao processo capitalista, este é produtivo. Assim podemos dizer que o produto final da esfera de produção é transformado em mais-valia capitalizada e em rendimentos que serão gastos para satisfação das necessidades. Ambos têm origem a partir do uso do trabalho, pois esta é a única mercadoria que produz valor.

O trabalho improdutivo é aquele em que a força de trabalho nele empregada se faz na troca de dinheiro por dinheiro, o que equivale a dizer que este trabalhador não produz mais-valia para o capital. Está entre os exemplos de trabalhadores improdutivos, "os trabalhadores por conta própria, trabalhadores domésticos,empregados do comércio sem carteira assinada, biscateiros e os membros de cooperativas de serviços e vendedores a jusante e a montante da indústria".(TAVARES,M. 2004,p.153). Já o trabalho produtivo, o qual produz mais-valia para o capital, engloba nessa categoria "o trabalho que é realizado por determinadas cooperativas e outras formas de trabalho domiciliar que sofrem o comando direto do capital". (idem: 2004, p.163).

4 - TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE

4.1 - A EMPRESA TOYOTISTA

Como resposta do capital à crise da década de 1970, surge no processo produtivo um novo modelo – o Toytismo – que tem como principais características os seguintes traços:

- Produção vinculada à demanda, ou seja, produz o que pode vender;
- Produção variada e bastante heterogênea;
- Privilegia o trabalho em equipe, onde o trabalhador deve ser multifuncional;
- Terceirização de grande parte da produção que antes era produzida dentro dela;
- Seus princípios básicos são o *just-in time* (melhor aproveitamento do tempo) e o *Kanban,* (placas que sinalizam o comando para reposição de peças e de estoques)

O novo modelo traz conseqüências nefastas para o mundo do trabalho, tais como: o aumento do trabalho precarizado, aumento do trabalho feminino de forma desregulamentada, expansão do que Marx chamou de trabalho social combinado, onde a produção é feita em diversas partes do mundo desde que haja mão-de-obra barata, direitos flexíveis, sindicatos acomodados e políticas fiscais favoráveis.Sobre as formas da classe trabalhadora contemporânea, Ricardo Antunes (2002,p.108) afirma que esta possui uma "nova morfologia que emerge a partir do universo multifacetado do trabalho e suas múltiplas potencialidades." Portanto a classe trabalhadora hoje engloba não só os trabalhadores manuais e fabris, existentes na industria Taylorista/Fordista, mas também os precarizados, terceirizados fabril e de serviços, *part-time,* o proletariado rural, os bóias fria das regiões agro-industriais, além dos trabalhadores desempregados. Enfim todos aqueles que vendem a sua força de trabalho, incluindo o trabalho produtivo e improdutivo.

Portanto, como asseverou Ricardo Antunes(1998, p.42) a classe trabalhadora fragmentou-se, heterogeneizou-se e complexificou-se mais ainda. Tornou-se mais qualificada onde houve uma relativa intelectualização do trabalho, mas desqualificou-se precarizou-se onde o trabalhador está vivendo as formas de *part-time,* empregos temporários ou sofrendo com o desemprego.

4.2 - AS TERCEIRIZAÇÕES

Dentro do trabalho improdutivo contemporâneo, queremos destacar o trabalho informal caracterizado pelas terceirizações. Operações que se realizavam nas fábricas sob as relações formais, agora são externalizadas, mas mantendo a mesma função para o capital. Para os terceirizados esta alternativa é vista como oportunidade de emprego, mas que na realidade se constitui num meio mais adequado de exploração da força de trabalho, pois cria para o trabalhador a ilusão de que a posse de alguns instrumentos somados a uma boa idéia lhes coloque no mercado para se confrontarem com os donos do capital, em condições de igualdade.

Para os capitalistas, que incentivam o seu surgimento, a terceirização é uma forma de usar a força de trabalho que necessita, sem os

encargos da relação capital-trabalho. Algumas empresas terceirizadas adquirem seus meios de produção através das próprias empresas que as terceirizam, sob a forma de financiamento e, ainda são obrigadas a respeitarem um contrato de prestação exclusiva de serviços. Assim, um trabalhador que adquire uma máquina como ferramenta de trabalho, torna-se proprietário do meio de produção, mas não se torna dono das mercadorias produzidas e nem da mais-valia gerada.

Por outras vezes o trabalhador pode adquirir a máquina como indenização da sua demissão, que deverá instalá-la em sua residência, ocupando um cômodo de sua casa e ainda envolvendo familiares na produção. Mas o trabalho domiciliar também chega a atingir os trabalhadores da parte administrativa da empresa. As pessoas sob a alegação de terem a liberdade de construir seu próprio horário, e sem ter o deslocamento diário casa-empresa-casa, acabam por mediar a sua própria exploração, pois o montante de trabalho que é responsável termina por absorver mais tempo que o contratado pela empresa. Nesse caso, ao invés de adquirir as máquinas necessárias ao trabalho, a empresa lhe aparelha com avançados recursos tecnológicos iguais aos que ele teria no ambiente interno da empresa.

O capital para legitimar estas formas de exploração, propaga que com a pequena e micro empresa e outras formas de trabalho supostamente autônomas, o trabalho assalariado tende a ser abolido. No entanto, o trabalhador se transforma em patrão, mas longe de ser um capitalista. Tavares assevera que,

> Nesse sentido, é muito comum encontrarmos trabalhadores que defendem a possibilidade de trabalhar por conta própria como sendo a melhor alternativa nesta sociedade. No entanto, esta suposta autonomia, além de mascarar as reais dimensões do desemprego, fragmenta a classe trabalhadora, opera o culto ao individualismo, desqualifica as organizações representativas do trabalho, fomenta a ordem ideológica dominante e distancia o horizonte revolucionário. (2004,p.22)

4.3 – AS COOPERATIVAS

As origens do trabalho cooperado são do século XIX, que em busca de um ideal comunitário, pensou em uma organização livre, formada pelos próprios operários, fundados sob o trabalho e não sob o capital. “Uma

organização destinada a permitir que os operários se tornassem seus próprios empregadores, transformando-os em patrões" (Misi, apud Tavares,2004,p.154). Marx já via o trabalho cooperado como uma estratégia do capital para explora-lo mais lucrativamente. O operário torna-se empregador com a doce ilusão de que ser patrão de si mesmo poderia transformá-lo em capitalista.

Há os que julgam que as cooperativas representam a reconquista da autonomia do trabalho perdida com a Revolução Industrial (Misi, apud Tavares,2004,p.155). Outros defendem ser este o melhor caminho para resolver – de forma honesta e ordenada - o grau de flagelo do desemprego e das relações desiguais no trabalho. Contudo, o que se constata no seu interior é, que as cooperativas são formadas por trabalhadores que estão desempregados e necessitam que capitalistas requeiram seus serviços para que se sintam empregados. Como há um grande contingente de desempregados, as empresas privilegiam os mais qualificados, mesmo que as ocupações não exijam tanto de seus ocupantes.

Um outro ponto a salientar é que o cooperado não tem liberdade de escolha de trabalho, pois ele está sujeito aos contratos firmados com o tomador de serviço.

O TRABALHADOR E AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A partir da década de 80, tem-se observado um crescente interesse da sociedade civil, que abrange também o empresariado em investimentos no social. Por ser um investimento feito pelas empresas, espera-se poder contabilizar e ter retorno, ou seja, obter resultado. Surgem então as primeiras indagações: Que tipo de retorno se espera? Observando o processo histórico do capitalismo, que sempre buscou estratégias para aumentar os lucros, podemos refletir sobre as respostas que seriam dadas a Rico(1998) quando ela faz as seguintes indagações:

> Realizar filantropia aumenta o volume de negócios da empresa? Interfere na sua imagem diante do mercado? Aumenta a auto-estima,o sentimento de pertencimento dos empregados da organização? Interfere no marketing da empresa? Realizar "caridade" altera, pelo menos em parte, as relações entre capital e trabalho? Será possível,

> por meio de um programa social modificar formas de relacionamento entre responsáveis pela organização e o seu corpo de trabalho? O investimento em filantropia altera a cultura do empregador e conseqüentemente da organização? A adoção de programas sociais pelos empresários indica uma consciência crescente da responsabilidade social da empresa? Ainda serão os empresários melhores gerentes de programas sociais e portanto, atingirão resultados mais expressivos? (p.26)

Vale salientar a questão de que o interesse do empresariado em investir no social, é também visto como uma resposta contundente ao fato de que "o mercado e o governo não conseguem dar conta do enfrentamento de uma série de questões sociais, tais como problemas ecológicos, direitos de minorias, desemprego, violência etc."(Rico.1998,p.27). Portanto o empresariado reconhece que o Estado é incapaz de enfrentar sozinho os problemas sociais, e que por isso a "empresa cidadã", além de cumprir sua função econômica, irá também atuar na melhoria da qualidade de vida de seus trabalhadores e da comunidade circunvizinha.

Rico (idem: p.29) afirma ainda que a "sociedade está disposta a mobilizar-se contra a exclusão, e que é preciso compreender a solidariedade no processo atual de desenvolvimento das forças produtivas". Ora, será que é possível, dentro do capitalismo, que possui uma ordem destrutiva, que baseia seu fomento na exploração do homem pelo homem, mobilizar-se contra a exclusão? No item que se refere a incapacidade do Estado em enfrentar a "questão social", o que se observa dentro do processo histórico do capitalismo é que este nunca funcionou e nem poderia se consolidar sem os recursos públicos. O Estado sempre contribuiu para a reprodução do capital. Daí é que com a "dificuldade" em aplicar recursos em programas sociais, que efetivamente contribuem para a melhoria da qualidade de vida da comunidade, se faz necessário que o Estado busque parceria com a classe empresarial.

Montaño(2005) cita em sua obra, que a proposta para aumentar as fronteiras e as relações entre Estado e a sociedade, estaria baseada num tríplice movimento: a redução da demanda do Estado, o reencaixe da solidariedade e a produção de uma maior visibilidade social. (Rosanvallon apud Montaño,2005, p.112). Para reduzir a demanda do Estado, é preciso produzir uma legislação que transfira a passagem das respostas às demandas sociais, do

Estado para o Terceiro Setor. Isto seria feito através de incentivos fiscais, desobrigando o Estado do seu verdadeiro papel. No quesito que diz respeito ao reencaixe da solidariedade na sociedade, Rosanvallon sugere que os indivíduos tenham mais tempo livre para se dedicarem à práticas solidárias, sem fazer referência ao tempo livre que possui os desempregados e que "não podem fazer caridade, pois os mesmos precisam de caridade".(idem:114). O terceiro movimento, que consiste em desenvolver a visibilidade social, significa permitir a formação de relações de solidariedade mais reais. Portanto, as políticas sociais desenvolvidas pelas empresas seriam descentralizadas e focalizadas ao invés de universais; temporárias ao invés de permanentes e voluntárias no lugar do direito adquirido.(ibidem:115). Isto perpetua a condição de submissão do trabalhador ao capital e ainda mascara o verdadeiro propósito desta "solidariedade".

Prosseguindo nesta análise, podemos apontar como justificativa do interesse da classe empresarial pelos investimentos no social, os avanços tecnológicos que exigem uma mão-de-obra mais especializada, pressionando as empresas a investirem na qualificação de seu pessoal; com uma melhor qualificação se obtém um melhor ambiente sócio-cultural e, este tem interferência tanto no mercado consumidor como no mercado de mão-de-obra. Uma outra justificativa é o aumento da violência, e que imaginam que ao tentar atuar sobre os problemas sociais da comunidade circunvizinha, resolve também os problemas de violência do bairro onde está localizada a empresa. Por fim, vem a preocupação com a imagem institucional perante a comunidade, visando legitimar uma postura ética empresarial comprometida com o social.

CONCLUSÃO

Nosso objetivo neste texto foi de, baseado no trabalho como categoria fundante do ser social, recuperar aspectos centrais da crítica ao modo de produção capitalista que no seu interior, através da precarização das formas de trabalho, vem apontando as empresas privadas como co-responsável pela prática de políticas sociais. Essa postura mistificadora da realidade, levanta a possibilidade de mudança social, voltada para uma suposta sociedade mais justa e digna. Acredita-se que a participação da classe empresarial, trazendo a tona

sentimentos como solidariedade, através de atividades social/assistencial, possa diminuir expressões da "questão social", ao tempo em que abafa as articulações de lutas de classe por seus direitos e afasta do seu ideal revolucionário. Vale salientar que toda esta proposta de ações responsabilidade social feitas pelas empresas hoje, em nada tangenciam a distância existente entre as duas classes sociais que figuram neste processo – trabalhador assalariado e o capitalista; classes estas que nunca estarão em condições de igualdade nesse processo. O primeiro continua dependente dos atos de solidariedade e ainda se considera beneficiado, e que deve fazer por onde ser merecedor de tal benefício, pois afinal de contas a empresa está investindo nele. O segundo, por sua vez, considera a sua participação importante dentro dos projetos neoliberais, uma vez que desobriga o Estado da prática de suas políticas sociais, podendo melhor investir da reprodução do capital, e responsabiliza o indivíduo pela sua posição social. Como assevera Montaño:

> Na medida em que, como vimos, há uma localização e uma trivialização da "questão social" e uma auto-responsabilização dos sujeitos (individuais ou coletivos) portadores de carências pelas respostas às suas necessidades, podemos afirmar que esta função social – a resposta às seqüelas da "questão social"- ao sair paulatinamente da responsabilidade estatal e da ética do direito universal, passa para a cotidianidade individual dos sujeitos na esfera as sociedade civil. (2005,p.260)

Como incentivo, o Estado concede às empresas que atuam no social, incentivos fiscais com o objetivo de fomentar tal prática. Buscando o conceito de políticas públicas, vamos concluir que " são elaborações apendiculares cuja função central é a correção, mediante a assistência social, dos efeitos malignos que produz uma determinada estratégia de crescimento capitalista".(Gracianerena,1982 apud Pastorine.A. 1997,p.83). Este autor ao realizar uma crítica sociológica à análise econômica do desenvolvimento, assevera que as políticas sociais têm um caráter compensatório, paliativo e corretivo das desigualdades produzidas no mercado, como conseqüência do desenvolvimento capitalista. Portanto, seria no mínimo uma incoerência, o Estado incentivar por meio de concessões fiscais, os mesmos autores das desigualdades; além do que os critérios utilizados pelas empresas na escolha de

projetos a serem investidos ou patrocinados,privilegiam sempre os interesses da empresa, ou seja, o quanto ela venha a ganhar com os projetos.

Concluímos então que os fundamentos que direcionam as práticas de responsabilidade social das empresas privadas não contribuem para diminuir as desigualdades sociais e criar uma sociedade mais justa, pois o problema está no próprio sistema capitalista. O que ocorre na verdade, é que tais ações se transformam em uma nuvem nebulosa que impede os indivíduos de lutar por seus direitos. Assim o capital consegue criar a imagem de “capitalista bonzinho” diante de um “trabalhador satisfeito”.

BIBLIOGRAFIA

ANTUNES, Ricardo**. Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses do mundo do trabalho. 5ª ed. São Paulo: Ed.Cortez,1998.

_____ O desenho multifacetado do trabalho hoje e sua nova morfologia. **Revista Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, Nº 69, p.107-116, Março/2002.

_____**Crise capitalista contemporâneas e as transformações no mundo do trabalho.** Programa de Capacitação Continuada, Brasília, UNB, CEAD,1999.

LESSA, Sérgio. **O Mundo dos Homens**. trabalho e ser social, 1ª ed. São Paulo: Ed. Boitempo, 2002.

_____**Para compreender a ontologia de Lukács,** Maceió, trabalho inédito autorizado.

_____O trabalho em sentido ontológico para Marx e Lukács: algumas considerações sobre o trabalho e serviço social. **Revista Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, Nº 69, p.5-28, março/2002.

Lessa, Sérgio; TONET, Ivo. **Introdução à filosofia de Marx**. Maceió, trabalho inédito autorizado.

MARX, Karl & ENGELS, Frédrich. Trabalho assalariado e capital. **Obras Escolhidas,** Vol. I,São Paulo: Ed. Alfa-Ômega, 1998.

_____**O Capital**. Crítica da economia política. Livro I, Vol. 2, 20ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Civilizações Brasileiras,2005.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social**. Crítica ao padrão emergente de intervenção social, 3ª ed. São Paulo: Ed. Cortez,2005.

PASTORINI, Alejandra.Quem mexe os fios das políticas sociais? Avanços e limites da categoria "concessão-conquista". **Revista Serviço social & Sociedade**, São Paulo, Nº 53, p.80-100, março/1997.

RICO, Elizabeth de Melo. O empresariado, a filantropia e a questão social. **Revista Serviço Social & Sociedade**, Nº 58, p.24-39, março/2002.

TAVARES, Maria Augusta.**Os fios (in) visíveis da produção capitalista**, Ed. Cortez, São Paulo: 2004.

INDÚSTRIA FRIGORÍFICA DE FRANGO NO BRASIL E NO PARANÁ: DOS PROCESSOS E RELAÇÕES DE TRABALHO AOS AGRAVOS À SAÚDE DO TRABALHADOR – UMA CONTRIBUIÇÃO À ANÁLISE

*Celso Amorim Salim**

*Sebastião dos Santos Filho***

RESUMO

Este trabalho busca analisar e discutir as especificidades das relações de trabalho como condição para a compreensão da relação saúde-trabalho na indústria de frango no País, nos primórdios do século XXI. Aqui se demonstra que, não obstante os êxitos do desempenho econômico desse ramo de atividade, os agravos à saúde de seus trabalhadores se mantêm em níveis elevados. Agravos expressos, sobretudo, em diferentes índices reportados às conseqüências dos acidentes de trabalho aí registrados face às peculiaridades dos ambientes e da organização do trabalho que qualificam a sua estrutura produtiva. A análise empírica, suportada em informações secundárias, toma como cenário o quadro geral desses acidentes na indústria frigorífica de frango, destacando, porém, as suas principais tendências e variações sob dois recortes espaciais: o País como um todo e o Estado do Paraná em particular. Em adição, busca-se reter elementos teóricos e contextuais tanto necessários para se avançar na explicação desse quadro quanto capazes de subsidiar novos e aprofundados estudos sobre as complexas imbricações entre a organização e as relações de trabalho com o perfil epidemiológico dos trabalhadores desse ramo de atividade industrial.

Palavras-chaves: indústria frigorífica de frango; processos e relações de trabalho; agravos à saúde.

---

* **S**ociólogo, mestre em Sociologia (UnB), doutor em Demografia (UFMG), pós-doutor em Estudos Populacionais (IE-UNICAMP) e pesquisador da Fundacentro, onde coordena o Grupo Temático "Estudos e pesquisas sobre acidentes, doenças e mortes no ambiente de trabalho: identificação, mensuração e análise". celso.salim@fundacentro.gov.br.

** Médico, especialista em Medicina do Trabalho, mestre em "Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente" (Centro Universitário Senac-SP), e perito do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e Serviço Social da Indústria (SESI). sdosfilho@uol.com.br; sebastiaosesi@convoy.com.br.

1. Introdução

A vertente Saúde Ocupacional começa a delinear-se a partir do contexto econômico e político II Guerra Mundial, ganhando força logo em seguida, quando o custo dos acidentes de trabalho e das doenças do trabalho vem a ser sentido tanto por empregadores como pelas companhias de seguro, devido às pesadas indenizações. Por conseguinte, passa a utilizar o enfoque da Higiene Industrial, buscando, através da atuação multiprofissional, intervir nos locais de trabalho com a finalidade de controlar os riscos ambientais, refletindo, assim, a influência das Escolas de Saúde Pública, principalmente dos Estados Unidos (MENDES e DIAS, 1991). Nessa abordagem desloca-se a intervenção antes centrada no indivíduo para a questão dos riscos existentes no ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 2001).

Contudo, na contramão dessa perspectiva, Laurell e Noriega (1989) observam que as questões inerentes às relações entre trabalho, saúde e doença e ao modo de adoecer dos trabalhadores acontecem de uma forma diferente e conceituam o trabalho a partir da concepção de processo e organização do trabalho, dentro das relações sociais do modo de produção. Portanto, apesar dos agentes agressivos físicos, químicos e biológicos presentes no ambiente de trabalho, os autores procuram discutir os agravos à saúde física e mental dos trabalhadores nas linhas de produção da indústria. Daí a importância do conceito de "carga de trabalho" associado ao de "desgaste do trabalho" no balizamento da relação trabalho-saúde em diferentes ambientes laborais.

Neste contexto é importante que se retenham duas perspectivas atinentes ao trabalho: por um lado, o processo de trabalho, englobando a adequação de atividades, o objeto e a matéria sobre a qual o trabalho é aplicado, assim como os meios de trabalho em sentido estrito; por outro, as relações de trabalho, ou seja, os arranjos que conformam as relações sociais de produção, aqui também traduzidas como relações de poder e de controle sobre a força de trabalho face aos conflitos de interesse nos ambientes de trabalho (MARX, 1968; BRAVERMAN, 1977).

Entrementes, com o avanço do neoliberalismo, surgido no final dos anos 30 do século XX, novas questões perpassam essa problemática sob o pressuposto da eliminação de custos frente à estabilidade e à otimização de curto prazo dos custos de produção, cuja origem também se situa no período pós II Guerra enquanto reação teórica e política contra o intervencionismo do Estado de bem-estar social. Contudo, suas teses ganham força sobretudo a partir da crise do modelo econômico do pós-guerra, em 1973. Vale registrar que Friedrich Hayek, um dos precursores dessa corrente, reiteradamente atribuía a crise econômica ao grande poder do movimento operário. Destarte, as reivindicações dos operários por aumentos salariais e melhorias nas condições sociais se anteporiam à acumulação ampliada do capital, uma vez que a solução estaria na estabilidade da moeda, na diminuição dos gastos sociais do Estado e na correção da taxa de desemprego, o que, em contrapartida, levaria a um enfraquecimento dos trabalhadores e, por conseguinte, do poder e da estabilidade dos sindicatos (ANDERSON, 2000). No entanto, medidas hoje aparentemente consideradas como dissensos em relação ao conceito de sustentabilidade do desenvolvimento, medido segundo critérios trabalhistas, sociais e ambientais.

A partir dessas observações, buscar-se-á, a seguir, analisar e discutir as especificidades das relações entre saúde e trabalho na indústria frigorífica brasileira, onde, *pari passu* ao aspecto exitoso de seu desempenho econômico nos últimos anos, os agravos à saúde de seus trabalhadores se mantêm em níveis elevados. Agravos expressos, sobretudo, em diferentes índices reportados às conseqüências dos acidentes de trabalho que lhes são peculiares. Para

isso, a análise empírica, de cunho exploratório, terá como cenário o quadro geral desses acidentes, destacando, por ora, as suas principais tendências e variações sob dois recortes espaciais: o País como um todo e o Estado do Paraná em particular. Diz-se de cunho exploratório porque, a partir deste estudo, buscar-se-ão ulteriores aprofundamentos através de uma abordagem mais sistemática, com base no estudo de campo, quando se priorizarão as imbricações possíveis entre a organização e as relações de trabalho com o perfil epidemiológico dos trabalhadores desse ramo de atividade industrial.

2. A relação saúde e trabalho

A Saúde do Trabalhador tem suas origens na Medicina Social e na Saúde Coletiva e procura compreender o processo de adoecimento dos trabalhadores através dos processos produtivos e da organização do trabalho, articulando as questões sociais, políticas e econômicas de forma a estabelecer o nexo biopsíquico das coletividades nas sociedades capitalistas industriais (LAURELL e NORIEGA, 1989). Desta forma, servindo de base teórica para a criação de um nexo técnico epidemiológico.

Em conformidade com esses autores, pressupõe-se que é a partir da determinação histórica e social dos processos de saúde e doença que se torna possível analisar os impactos dos ambientes de trabalho (condições materiais) e das formas de organização do trabalho (condições sociais historicamente determinadas) na vida dos trabalhadores. Exatamente por isso, as características estáticas do posto de trabalho não seriam essenciais, mas os "movimentos dinâmicos dos elementos do processo de trabalho". Enfim, as causas como expressão particular da forma específica de se produzir e, portanto, de trabalhar, ou melhor, de inserção na estrutura social via divisão social do trabalho, instância que torna possível a análise das formas de desgaste das cargas de trabalho e sua relação com as doenças ocupacionais. Isso porque "a construção teórica da relação entre processo de valorização, processo de trabalho, cargas de trabalho e processo de desgaste confere certa capacidade de predição com relação ao que caracteriza o padrão de desgaste de um determinado grupo de trabalhadores" (LAURELL e NORIEGA, 1989: 110).

Nesta direção, quando, por exemplo, se estudam as chamadas LER/DORT, a retenção do caráter social do processo saúde-doença e de sua determinação possibilita, diante de suas diversas patologias, entender suas manifestações de forma concreta, isto é, em seus aspectos multifáticos remetidos às condições organizacionais patogênicas. Evita-se, assim, a centralidade da análise das LER/DORT nos "fatores" – pautada, por exemplo, em explicações multicausais ou multifatoriais –, o que, via de regra, reduz, através do paradigma médico dominante, as LER/DORT à condição de fenômeno biológico e individual, cujo diagnóstico clínico – aliás, problemático – tem sido objeto de grandes controvérsias (LIMA, 1997; SALIM, 2003).

No Brasil, a corrente Saúde do Trabalhador, enquanto área específica, é um campo em construção na Saúde Pública que começa a constituir-se na década de 80, visando uma ruptura com as formas até então existentes de tratar as doenças e os acidentes do trabalho, adotadas principalmente pela Medicina do Trabalho e pela Saúde Ocupacional (OLIVEIRA, 2001). Mendes e Dias (1991) relatam que o objeto da Saúde do Trabalhador pode ser definido como o processo saúde e doença dos grupos humanos em sua relação com o trabalho e referem-se a um campo do saber que busca compreender a relação do processo saúde/doença no trabalho, entendendo a saúde e a doença, articuladas, como o modo de produção e de desenvolvimento da sociedade num determinado contexto histórico. Em suma, parte do princípio de que a

forma de inserção dos homens no trabalho contribui efetivamente para sua forma de adoecer e morrer (LAURELL e NORIEGA, 1989).

Somente nos momentos em que determinadas endemias ou epidemias se apresentam como importantes em termos de repercussão econômica ou social dentro do modelo capitalista proposto, e o acidente de trabalho é um deles, é que estas passam a ser alvo de uma maior atenção por parte do Governo, transformando-se pelo menos em discurso institucional – como é o caso do Plano Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador (PNSST), sem, contudo, se explicitar como será realizado, executado e acompanhado nas suas ações –, até serem destinadas a um plano secundário, quando deixam de ter importância. Isso sem contar, via de regra, com a proeminência das ações corretivas sobre as ações preventivas.

3. A indústria frigorífica no Brasil

Segundo a Associação Brasileira de Exportadores de Frango – ABEF, o Brasil exportou 2,8 milhões de toneladas de carne em 2005 – um crescimento de 15% sobre o total exportado no ano anterior. A receita cambial foi de US$ 3,508 bilhões, o correspondente a um aumento de 35% sobre os valores obtidos em 2004. Um desempenho que, representando um novo recorde histórico, consolidou a liderança do Brasil entre os grandes exportadores mundiais de carne de frango.

Considerando-se o desempenho por segmento, temos o seguinte: os embarques de cortes de frango atingiram o montante de 1,7 milhão de toneladas, ou seja, 18,5% acima das exportações de 2004, sendo o valor agregado de US$ 2,236 bilhões, com um expressivo crescimento de 32% em relação a 2004. As exportações de frango inteiro foram de cerca de 1 bilhão de toneladas, com incremento de 7%, representando uma receita cambial de US$ 1,087 bilhão, ou seja, 37% a mais na comparação com valores do ano anterior. Já para o segmento de industrializados, cujo valor agregado é maior, as vendas foram de quase 84 mil toneladas, ou seja, 86% a mais em relação a 2004, gerando uma receita cambial de US$ 184,3 milhões (ABEF, 2005).

O bom desempenho nos mercados (interno e externo) pôde ser alcançado por meio de algumas estratégias – dentre elas, a redução do custo das matérias-primas, produzidas pelo sistema de parcerias, quando a indústria investe pesadamente no desenvolvimento de infra-estrutura para a geração das matrizes e o participante desse processo submete-se aos preços oferecidos pela indústria e ao atendimento das necessidades específicas dos consumidores (em ambos os mercados).

O processo de trabalho na indústria frigorífica está fundamentado basicamente na produção individual, em métodos tradicionais de abate, no desenvolvimento de máquinas e em novas tecnologias na apresentação do produto final. A avicultura industrial brasileira notabilizou-se por profundas mudanças nos últimos anos com relação ao desenvolvimento de novos cortes, a novos produtos de consumo imediato e ao grande número de abates ocorridos. O segmento evoluiu através da absorção de contribuições advindas da biotecnologia e das tecnologias complementares da microeletrônica e da automação (ABEF, 2003), que vieram de certo modo pressionar ainda mais as condições de trabalho nesse tipo de indústria, através do controle das correias transportadoras e da velocidade das nórias. Apesar dos avanços mais progressistas na redefinição das relações capital-trabalho no processo de produção ocorridos nos anos 70 (NAVARRO, 1995), não se observam tais avanços no momento atual. Pelo contrário, observa-se um retrocesso nas relações trabalhistas por conta do contingente de mão-de-obra

disponível e também por interesse do próprio Estado, que prefere deixar que a regulação do mercado exerça o seu papel primordial.

4. Os acidentes e as doenças do trabalho na indústria frigorífica de frango: Brasil e Paraná

Antes de tudo, valeria destacar duas particularidades inerentes à indústria frigorífica: a tendência histórica de concentração dos empregos nas empresas de grande porte e o crescimento da participação da força de trabalho feminina no conjunto de todas as suas empresas.

No primeiro caso, verifica-se que os grandes estabelecimentos – i.é, aqueles com 500 ou mais empregados – cada vez mais vêm absorvendo a maioria dos empregos gerados, quando contrapostos aos demais estabelecimentos classificados por porte, ou seja, se micro, pequeno ou médio, o que indicaria não apenas uma tendência histórica de centralização do capital como, sem dúvida, uma concentração dos empregos em tais estabelecimentos. Vejamos: para o conjunto do País, segundo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego, entre os anos 2000 e 2005, a participação das grandes empresas na absorção dos empregos de toda a indústria frigorífica de frango evoluiu de 67,9% para 80,9%. Para o Paraná, essa tendência foi ainda maior, posto que a participação do grande estabelecimento passou de 79,4%, em 2000, para 89,6% em 2005. A propósito, registre-se que, apenas em 2005, enquanto o segmento de grandes estabelecimentos representava 9,4% de todos os estabelecimentos da indústria frigorífica no País, no Estado do Paraná essa participação foi de 21,0%.

Quanto à participação da mulher nos empregos gerados – a par das várias questões de gênero que possam ser suscitadas, especialmente em termos de remuneração diferenciada, dupla jornada de trabalho e segregação ocupacional –, sem dúvida, vem aumentando a participação feminina na área de produção tanto no plano nacional como para o Estado do Paraná (TAB. 1), ou seja, evoluindo entre os anos de 2000 e 2005, respectivamente, de 32,4% para 40,3% e de 24,0% para 39,5% (GRAF. 1). Evolução que, em ambos os casos, embora carecendo de maior investigação, poderia ser explicada sob a justificativa de melhores cortes, de menor desperdício, orientados à busca de mais qualidade final do produto, fato, no entanto, que acaba refletindo nos números sobre afastamento do trabalho por depressão, dores articulares e lombalgias, mais freqüentes em relação à trabalhadora desse ramo de atividade.

TABELA 1
Brasil e Paraná: distribuição por sexo dos trabalhadores da indústria do abate de aves e outros pequenos animais e preparação de produtos de carne – 2000 -2005

SEXO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Paraná	**15.214**	**18.846**	**21.110**	**25.353**	**31.899**	**36.238**
Masculino	11.579	14.013	15.222	17.549	20.623	21.934
Feminino	3.635	4.833	5.888	7.804	11.276	14.304
Brasil	**72.076**	**84.826**	**102.344**	**112.305**	**132.343**	**151.356**
Masculino	48.753	56.364	67.726	72.619	81.679	90.285
Feminino	23.323	28.462	34.618	39.686	50.664	61.071

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), 2000-2005 [CD-ROM].

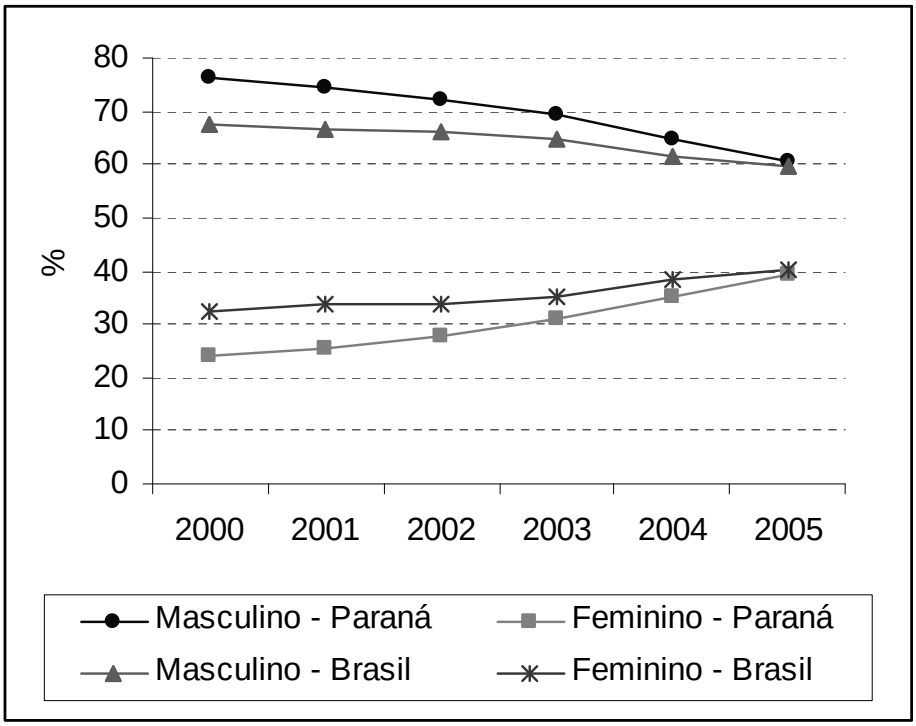


GRÁFICO 1 - Brasil e Paraná: distribuição relativa por sexo dos trabalhadores da indústria do abate de aves e outros pequenos animais e preparação de produtos de carne – 2000-2005

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), 2000-2005 [CD-ROM].

No geral, no âmbito da indústria frigorífica nacional, além da ocorrência de acidentes de trabalho situar-se em patamar elevado (TAB. 2), a taxa de letalidade, que mensura os casos fatais em relação ao conjunto de acidentes do trabalho, ainda que oscilante e com tendência mais recente de queda brusca, tem sido acima da média nacional, que, por sua vez, considera o conjunto dos ramos de atividades de todos os setores econômicos (TAB. 3). Situação, no entanto, um pouco diferenciada para o Estado do Paraná (TAB. 4).

TABELA 2
Brasil e Paraná: acidentes do trabalho na indústria de frango – 2000-2005

ANO	PARANÁ		BRASIL		[(1) / (2)]*100
	Casos (1)	%	Casos (2)	%	
2000	446	10,7	2307	10,3	19,3
2001	516	12,4	2579	11,5	20,0
2002	680	16,3	3332	14,8	20,4
2003	633	15,2	4046	18,0	15,6
2004	830	19,9	4832	21,5	17,2
2005	1060	25,5	5343	23,8	19,8
Total	**4165**	**100,0**	**22439**	**100,0**	**18,6**

Fonte: Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho (AEAT), 2000-2005.

TABELA 3
Brasil – indicadores de acidentes do trabalho na indústria frigorífica de abate e produção de carne de aves – 2000-2005

ÍNDICES	ANO			
	2002	2003	2004	2005
Incidência Acidentes (a)	37,47	42,44	43,57	42,10
Incidência Doenças Ocupacionais (b)	3,88	4,23	3,47	4,36
Incidência Acidentes Típicos (c)	31,33	35,78	37,53	35,07
Incidência Incapacidade Temporária (d)	34,84	35,20	32,86	35,45
Taxa de Mortalidade (e)	10,12	18,88	11,72	7,88
Taxa de Letalidade (f)	2,70	4,45	2,69	1,87
Taxa de Acidentes - 16 a 34 anos (g)	73,35	75,65	72,45	70,86

Fonte: Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho (AEAT), 2000-2005.

Nota: a) Taxa de Incidência: número de novos casos de acidentes do trabalho registrados/número médio anual de vínculos X 1.000; b) Taxa de Incidência Específica para Doenças do Trabalho: número de casos novos de doenças relacionadas ao trabalho/número médio anual de vínculos X 1.000; c) Taxa de Incidência Específica para Acidentes do Trabalho Típicos: número de casos de acidentes do trabalho típicos/número médio anual de vínculos X 1.000; d) Taxa de Incidência Específica para Incapacidade Temporária; número de acidentes que resultaram em incapacidade temporária/número médio anual de vínculos X 1.000; e) Taxa de Mortalidade: número de óbitos decorrentes de acidentes do trabalho/número médio anual de vínculos X 100.000; f) Taxa de Letalidade: número de óbitos decorrentes de acidentes do trabalho/número de acidentes do trabalho registrados X 1.000; g) Taxa de Acidentalidade Proporcional Específica para a Faixa Etária de 16 a 34 Anos: número de acidentes do trabalho registrados na faixa etária de 16 a 34 anos/número total de acidentes do trabalho registrados X 100.

Mesmo assim, no caso do Paraná, para algumas categorias, os índices situam-se em níveis mais desfavoráveis, apesar de ter se mantido praticamente constante a sua participação relativa no tocante ao total de acidentes do trabalho registrados no País para o conjunto das empresas que compõem todo o ramo da indústria frigorífica de frango, ou seja, 18,6% em média, segundo a TAB. 2. De qualquer forma, considerando-se a variação relativa anual dos acidentes em relação ao estoque desses acidentes no período 2000-2005, é praticamente ascendente o crescimento dos números dos acidentes tanto para o País como para o Estado do Paraná, sendo que para o último, à exceção dos anos 2003 e 2004, os índices foram ligeiramente maiores (GRAF. 2).

TABELA 4
Paraná – indicadores de acidentes do trabalho na indústria frigorífica de abate e produção de carne de aves – 2000-2005

ÍNDICES	ANO			
	2002	2003	2004	2005
Incidência Acidentes	42,76	35,96	37,12	40,19
Incidência Doenças Ocupacionais	3,84	5,00	2,46	1,59
Incidência Acidentes Típicos	36,66	28,18	31,03	35,67
Incidência Incapacidade Temporária	41,88	36,36	28,26	37,61
Taxa de Mortalidade	25,15	28,40	22,36	3,79
Taxa de Letalidade	5,88	7,90	6,02	0,94
Taxa de Acidentes - 16 a 34 anos	74,26	75,99	69,88	70,75

Fonte: Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho (AEAT), 2000-2005.

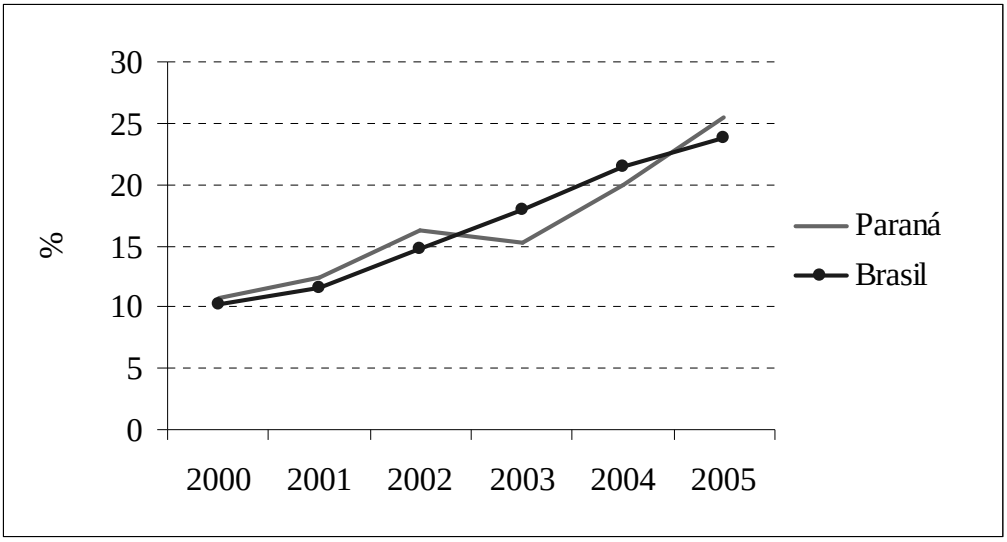


GRÁFICO 2 – Evolução dos acidentes do trabalho na indústria de frango no Brasil e no Paraná

Fonte: Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho (AEAT), 2000-2005.

Na TAB. 5 temos uma distribuição dos acidentes de trabalho registrados segundo o motivo para o conjunto do País e para o Paraná. Todavia, alguns comentários sobre os seus números absolutos devem ser aqui destacados.

Tomando o conjunto dos acidentes de trabalho registrados – i.é, típico, trajeto e doença – os números absolutos foram crescentes no período de 2000 a 2005. Especificamente, os acidentes típicos foram ascendentes em cinco anos consecutivos, evidenciando, ao final do período, o seu peso maior no Estado do Paraná. Contudo, as doenças do trabalho, com índices bem inferiores e mais oscilantes, de forma irrealista, se apresentam no sentido oposto, ou seja, tendentes ao declínio, especialmente no Paraná, a partir de 2003, não obstante o trabalho sob pressão, a uma temperatura média de 8ºC, em ambiente intramuro, geralmente fechado e sem acesso à luz solar, freqüentemente úmido e, o que é importante, com horários extremamente rígidos, pois, a cada momento sem produção e um caminhão frigorífico sem carga, os custos operacionais são onerados e os prejuízos contabilizados. Por sua vez, quanto aos acidentes de trajeto, no geral com valores absolutos e relativos superiores aos das doenças do trabalho no Paraná, os números oficiais indicam, para o conjunto do País, uma situação oposta àquele Estado, haja vista que, ao cabo do período, a soma dos registros de doenças do trabalho de todas as indústrias frigoríficas de frango no País foram significativamente superiores aos registros dos acidentes de trajeto, ou seja, 2.091 de doenças contra 1.397 de trajetos.

TABELA 5
Brasil e Paraná – distribuição dos acidentes do trabalho registrados segundo o motivo – 2000-2005

MOTIVO	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	casos	%	casos	%	casos	%	casos	%	casos	%	casos	%
Paraná	**446**	***100,0***	**516**	***100,0***	**680**	***100,0***	**633**	***100,0***	**830**	***100,0***	**1.060**	***100,0***
Acidente Típico	392	*87,9*	479	*92,8*	583	*85,7*	496	*78,4*	694	*83,6*	941	*88,8*
Acidente Trajeto	40	*9,0*	27	*5,2*	36	*5,3*	49	*7,7*	81	*9,8*	77	*7,3*
Doença do Trabalho	14	*3,1*	10	*1,9*	61	*9,0*	88	*13,9*	55	*6,6*	42	*4,0*
Brasil	**2307**	***100,0***	**2579**	***100,0***	**3332**	***100,0***	**4046**	***100,0***	**4832**	***100,0***	**5343**	***100,0***
Acidente Típico	1873	*81,2*	2267	*87,9*	2786	*83,6*	3411	*84,3*	4163	*86,2*	4451	*83,3*
Acidente Trajeto	206	*8,9*	135	*5,2*	201	*6,0*	232	*5,7*	284	*5,9*	339	*6,3*
Doença do Trabalho	228	*9,9*	177	*6,9*	345	*10,4*	403	*10,0*	385	*8,0*	553	*10,3*

Fonte: Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho (AEAT), 2000-2005.

Em 2005, quando o Brasil se consolidou como o maior exportador mundial de frangos, ocorreu um forte incremento no número de casos de acidentes do trabalho liquidados à conta da Previdência Social em relação ao ano de 2004. Porém, as tendências são distintas para ambas as realidades: no geral, enquanto para o País o aumento foi de 22,4%, para o Paraná foi de 61,2%. Daí as maiores taxas incrementais para o último quanto ao contingente de trabalhadores vitimados que receberam simples assistência médica ou que foram afastados do trabalho, seja por um período inferior a 15 dias, seja por período superior a 15 dias (TAB. 6).

Todavia, cabe destacar que boa parte dos acidentes, especialmente aqueles que resultam em afastamentos inferiores a 15 dias, não são regulamente registrados, inclusive face à possibilidade de recompensas em função do não registro de Comunicação de Acidentes do Trabalho (CAT), através de um percentual de gratificação a pretexto de participação nos lucros por "produtividade". Isso sem considerar que muitas vezes pequenos acidentes com atendimento nas próprias empresas não são encaminhados para serviços externos, uma situação que acaba não se refletindo nas estatísticas oficiais. Mais especificamente, em relação à incapacidade permanente, os números poderiam ser questionados em razão da quantidade expressiva de trabalhadores que recebem o auxílio-doença por dor lombar e depressão. Ambas as ocorrências podem levar à incapacidade permanente nesse ramo de atividade por razões objetivas das próprias condições do ambiente de trabalho: ambiente fechado e geralmente monocromático (parede e piso em cor branca), umidade, temperaturas baixas, falta de interação social, etc. Condições que, sem dúvida, são potencializadas pelo ritmo da própria produção, envolvendo muitas vezes posição laboral estática, movimento repetitivo e horários rígidos para se ausentar da linha de produção (almoço, lanche e ida ao banheiro) – enfim, elementos determinantes no aparecimento de dores lombares e articulares.

TABELA 6
Brasil e Paraná: acidentes do trabalho liquidados na indústria do abate de aves e outros pequenos animais e produtos da carne segundo regiões – 2000-2005

CONSEQÜÊN-CIA	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Paraná	**459**	***100***	**552**	***100***	**726**	***100***	**659**	***100***	**665**	***100***	**1072**	***100,0***
Assistência Médica	77	*16,8*	75	*13,6*	45	*6,2*	9	*1,4*	13	*2,0*	63	*5,9*
Afastamento de menos de 15 dias	253	*55,1*	296	*53,6*	412	*56,7*	388	*58,9*	451	*67,8*	717	*66,9*
Afastamento de mais de 15 dias	115	*25,1*	170	*30,8*	254	*35,0*	252	*38,2*	181	*27,2*	275	*25,7*
Incapacidade Permanente	12	*2,6*	8	*1,4*	11	*1,5*	5	*0,8*	15	*2,3*	16	*1,5*
Óbito	2	*0,4*	3	*0,5*	4	*0,6*	5	*0,8*	5	*0,8*	1	*0,1*
Brasil	**2391**	***100***	**2718**	***100***	**3584**	***100***	**4310**	***100***	**4629**	***100***	**5668**	***100***
Assistência Médica	221	*9,2*	265	*9,7*	396	*11,0*	875	*20,3*	881	*19,0*	1059	*18,7*
Afastamento de menos de 15 dias	1247	*52,2*	1254	*46,1*	1728	*48,2*	1988	*46,1*	2489	*53,8*	3102	*54,7*
Afastamento de mais de 15 dias	841	*35,2*	1144	*42,1*	1370	*38,2*	1368	*31,7*	1156	*25,0*	1397	*24,6*
Incapacidade Permanente	70	*2,9*	51	*1,9*	81	*2,3*	61	*1,4*	90	*1,9*	100	*1,8*
Óbito	12	*0,5*	4	*0,1*	9	*0,3*	18	*0,4*	13	*0,3*	10	*0,2*

Fonte: Anuário Estatístico d e Acidentes do Trabalho (AEAT), 2000-2005.

Por esses argumentos aqui se aventa a hipótese de que, em termos de assistência médica, poderia estar ocorrendo uma verdadeira subnotificação de casos pela razão improvável de diminuição dos números reais – i.é, não oficiais – de doenças do trabalho registrados, que acabaram refletindo nas estatísticas dos casos liquidados pela Previdência Social. Isso não se desconsiderando que esses números também poderiam estar subestimados em função do problema da rotatividade da mão-obra nesse ramo de atividade e que, por ora, não está sendo considerado.

Considerando-se as condições de saúde no trabalho, em que os índices de acidentes do trabalho constituem-se em importante indicador, pode-se afirmar, com base nos dados oficiais, que o ramo da indústria frigorífica, em particular, em contradição com a sua performance econômica que gera divisas crescentes para o País, não vem evoluindo nos últimos anos, na medida em que também vem produzindo uma grande quantidade de acidentes do trabalho, ainda que sob indícios de forte subnotificação dos casos de doenças ocupacionais. Fato que contribui para as pesadas perdas sociais, econômicas e pessoais representadas pelo somatório dos acidentes de trabalho no País – um somatório, repita-se,

que, por sua vez, não se dissocia dos problemas intrínsecos à qualidade dos registros dos diversos agravos à saúde do trabalhador.

5. Discussão

A internacionalização da produção foi a principal resposta do capital ante a força do movimento operário (NAVARRO, 1995). No Brasil, país de dimensões continentais, a indústria de frango utiliza-se de um movimento similar, embora nacional, porém, nos moldes do sistema internacional: procura instalar fábricas em locais onde haja uma quantidade de mão-de-obra disponível, não existam sindicatos ou, se existirem, que sejam inexpressivos, possibilitando, assim, pelo rebaixamento do peso relativo do capital variável, uma diminuição dos custos da produção em geral. Não só economizando no pagamento da força de trabalho como também em baixíssimo nível de investimento em saúde do trabalho. Para a indústria frigorífica, o que importa são as metas de produção – produção esta com estilo taylorista/fordista adaptado ao modo de produção nacional. Ou seja, adotam-se modificações pontuais nos dois sistemas para criar o sistema brasileiro de produção.

Na realidade, após a liberação da economia e a rediscussão do papel do Estado, iniciadas na era FHC (VIANA, 1999), processos que se prolongaram por todo o primeiro mandato de Lula, observam-se: aumento importante na área de produção da indústria frigorífica associado a aumento do número de abates de frangos (ABEF, 2004, 2005), diminuição do preço do dólar, gripe aviária, etc. Contudo, apesar dessas intempéries, a industria frigorífica sobrepôs-se e alcançou patamares nunca dantes atingidos. Isso à custa de enorme rotatividade no trabalho, alçando pessoas em seu primeiro emprego, notadamente sem nenhum tipo de capacitação especializada prévia para atividades em frigoríficos em geral e muitas vezes oriundas da zona rural. É claro, que sob a visão de incremento da produtividade e da eficácia meramente econômica. Infelizmente, essa situação tem levado uma enorme quantidade de trabalhadores ao adoecimento, valendo destacar os distúrbios osteomusculares e as patologias de origem psiquiátrica – as últimas mais difíceis de diagnosticar, em vista da discriminação sofrida pelos portadores de doenças psiquiátricas e da falta de percepção dos médicos do trabalho de que também há relação entre patologias psiquiátricas e ambientes de trabalho em frigoríficos.

O modelo de produção e a organização do processo produtivo na indústria de frango levam, com certeza, às doenças contemporâneas do trabalho, e esse mesmo modelo, sob as injunções da política neoliberal, a par de alimentar a produção, também favorece os ganhos não operacionais através do sistema financeiro. Por trás disso observam-se, além de uma alarmante situação de desemprego, o aumento da pobreza, a pauperização da classe média, o déficit fiscal, a questão da dívida externa e o colapso das economias regionais (BORON, 2000).

A indústria de frango situa-se a contento nessa situação exposta pelo neoliberalismo. Em geral instala-se em regiões com poucas indústrias, com excedente de mão-de-obra de baixa qualidade e pouca organização dos trabalhadores em sindicatos. Deste modo, introduz baixos salários, sobrecarrega o trabalhador ao máximo, estimulando a produção por produtividade e, não raramente, aumentando as disputas entre os próprios trabalhadores. Não utiliza o aumento da produtividade através de novas tecnologias, pois a grande maioria das fábricas ainda são resquícios de formas pretéritas de produção e dotadas de pouco maquinário automatizado. A reformulação de todo o parque industrial frigorífico, com a implantação de novas unidades produtivas automatizadas, poderia, consoante a insuspeição de análises como as de Rifkin

(2004), inclusive favorecer a geração de empregos e a redução da jornada de trabalho, pois o setor tem um potencial enorme e ainda não propriamente dimensionado pelo capital.

Em outras palavras, temos aí um quadro que se agravou ainda mais sob o manto das políticas sociais condicionadas pela hegemonia do neoliberalismo, que, por seu turno, se assenta, afora na disponibilidade de mão-de-obra barata, na utilização à exaustão da capacidade produtiva do trabalhador à custa do banco de horas e da terceirização de atividades insalubres e periculosas. Entretanto, o mesmo desempenho do capital não se verifica quando o assunto é a prevenção e a proteção da saúde dos trabalhadores, relegadas a um segundo plano quando se atribui ao Estado a obrigação de ações na área de saúde e segurança do trabalho – Estado este muitas vezes enfraquecido pelas suas próprias instituições, portanto ineficiente na promoção, no controle e na fiscalização das condições de trabalho em geral. Em particular, a situação da indústria frigorífica de frango se configuraria de forma emblemática, uma vez que os acidentes de trabalho aí existentes situam-se em níveis crescentes e inaceitáveis, chamando a atenção de especialistas em saúde pública para o grave problema que se apresenta.

Dejours (1999) relata que o neoliberalismo trouxe a precarização do trabalho e das relações trabalhistas, e que o medo dos trabalhadores do desemprego e de não estarem preparados suficientemente para um mercado altamente competitivo deixam à mostra grandes iniqüidades do mundo do trabalho. Essa condição dificulta cada vez mais a associação entre sindicalismo e garantia de direitos dos trabalhadores, uma vez que a idéia central dos sindicatos é lutar pela manutenção do emprego e contra a precarização dos trabalhadores. Nos anos 80, o movimento sindical realizou uma série de denúncias que envolviam as condições do ambiente de trabalho, mostrando especialmente o quanto havia de nocividade nos ambientes de trabalho, como condição de se organizar na formulação de propostas que visassem transformar as condições de trabalho (DWYER, 2004). Tudo isso de uma maneira ainda desorganizada, em função da coexistência de sindicatos mais fortes ao lado de sindicatos de pouca ou nenhuma representatividade, tornando, dessa forma, maiores as dificuldades de enfrentamento das iniqüidades do trabalho no Brasil.

Portanto, o movimento pela saúde do trabalhador deve organizar-se em torno das perspectivas de uma redefinição do setor público de saúde – com a participação de trabalhadores, empresários, organizações não-governamentais, universidades e dos próprios sindicatos – e desenvolver-se de modo articulado e cooperativo pelos Ministérios do Trabalho e Emprego, da Previdência Social, da Saúde, da Educação, da Justiça e do Meio Ambiente (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2005), com vistas a garantir que o trabalho – base da organização social e do direito humano fundamental – seja realizado em condições que contribuam para a melhoria da qualidade de vida, para a realização pessoal e social dos trabalhadores, sem prejuízo para a sua saúde e integridade física e mental.

Todavia, as mudanças que ocorreram no mundo da produção foram facilitadas pelas mudanças no Estado de bem-estar, que fizeram parte da resposta do capital ante a força do movimento operário (NAVARRO, 1995). A atual estrutura econômica do Brasil acentua cada vez mais os infortúnios do trabalho através do fenômeno do desemprego, da flexibilização do trabalho, da redução salarial, da terceirização do trabalho perigoso e principalmente através das subnotificações dos acidentes de trabalho e das doenças ocupacionais, levando o trabalhador brasileiro a uma verdadeira *via crucis* em busca da manutenção do emprego e, conseqüentemente, a sujeitar-se a situações que porventura venham a ameaçar-lhe o emprego – o que é uma das maiores formas de agressão e violência contra o trabalhador (SANTOS FILHO, 2006).

O neoliberalismo, alicerçado na reestruturação produtiva, na crise do desemprego, no enfraquecimento dos sindicatos, assim como na flexibilização dos direitos trabalhistas e previdenciários conquistados ao longo de décadas, mostra toda sua forca de combate ao desmantelar a organização dos trabalhadores de tal forma que hoje poucos sindicatos discutem condições de saúde e segurança nos ambientes de trabalho. Mais importante do que um ambiente de trabalho saudável é a garantia de estar empregado.

E mais, como sorte de contradição, é nesse contexto que emergiram propostas de flexibilização do mercado de trabalho, incluindo os direitos trabalhistas, via regimes jurídicos diferenciados, onde se aventa inclusive a reversão de direitos já consignados. Isso não desconsiderando que, paralelamente às deficiências na cobertura da fiscalização, tem sido inexpressivo o aumento de cláusulas sobre saúde e condições de trabalho nos acordos coletivos de trabalho (SALIM, 2003).

Na verdade, falta uma estratégia global de enfrentamento das questões relacionadas à saúde do trabalho (LACAZ, 1997) por parte dos sindicatos, reduzidos a poucos profissionais técnicos e até mesmo a poucos associados, mas com certa hipertrofia do quadro de diretores, muitos dos quais, segundo Fonseca (2003), sem a devida capacitação funcional ou conhecimento da causa do trabalhador daquele setor que representa ou deveria representar. Ademais, a discussão efetiva da saúde dos trabalhadores pouco ou quase nada tem avançado em direção a políticas sociais de proteção ao trabalhador que satisfaçam tanto na prevenção quanto na reabilitação desses trabalhadores. A grande dicotomia da atualidade são os contratos coletivos de trabalho das indústrias, os quais nunca ou quase nunca discutem a saúde do trabalho no âmbito do coletivo, mas sempre a manutenção do emprego, ainda que sob condições de minoração de direitos e vantagens. Aos poucos, as indústrias vão achatando os sindicatos e ao mesmo tempo desmontando anos de experiências acumuladas em discussões sobre a saúde do trabalho. Sintomaticamente, os acordos coletivos de trabalho no âmbito da indústria frigorífica corroboram isso, ao enfatizarem menos as questões remetidas aos ambientes de trabalho e à saúde do trabalhador face ao peso maior que têm atribuído às garantias de aumentos salariais e de manutenção do emprego. Ou seja, os sindicatos deveriam, sim, garantir aos trabalhadores uma condição digna de trabalho, lembrando que saúde não se troca por dinheiro, embora a lógica das indenizações impere nas agendas dos departamentos jurídicos dos sindicatos (LACAZ, 1997).

Uma comprovação do desmanche do movimento sindical pelo neoliberalismo encontra-se nos indicadores de saúde e segurança do trabalho, que estão longe de indicar resultados satisfatórios. De fato, os acidentes de trabalho não deixaram de acontecer nem diminuíram de incidência; muitos não são devidamente registrados, pois muitas vezes uma organização corporativa ou mesmo um conjunto de empresas possui suas crenças e especificidades em termos de cultura organizacional de saúde e segurança do trabalho, criando, não raramente, normas internas de registro de acidentes que nunca são demonstradas oficialmente e que acabam inclusive se sobrepondo a particularidades do aparato legal da área. Infelizmente, alguns sindicatos não se isentam de responsabilidades diante de uma eventual estrutura irregular e paralela à legislação vigente para assuntos de saúde e segurança do trabalho.

Vale registrar que a aquisição de tecnologias sucatadas e ultrapassadas do ponto de vista de produtividade e competitividade, assim como os problemas quanto à proteção social aos trabalhadores constituem características indeléveis para a grande maioria das empresas do ramo frigorífico no Brasil. Na realidade, em nível mais amplo, esse também tem sido o cenário estruturante de um conjunto de empresas que também é importante empregador no

Brasil, ou seja, onde se encontram as piores condições de trabalho, caracterizando o que foi denominado por Wisner (1994) como modo degradado de produção.

Por fim, a dificuldade de obtenção de informações consistentes sobre a saúde dos trabalhadores, em vista da disparidade de informações dos vários órgãos envolvidos, torna difícil a execução de políticas públicas no campo da prevenção, do planejamento e da implementação de ações com vistas à saúde no trabalho – situação que priva a sociedade de instrumentos que visam a melhoria das condições de vida e de trabalho (SALIM; SANTOS FILHO, 2006).

6. À guisa de conclusão

O modo de trabalho e o modo de adoecer das comunidades trabalhadoras mostram a importância de uma interface com vários segmentos da vida social, posto que há necessidade de uma integração entre saberes distintos (DEJOURS, 1987).

Compreender o ambiente de trabalho e como os trabalhadores adoecem exige que as várias teorias sejam desafiadas pela vida prática no dia-a-dia (BERLINGER, 2004). Por conseguinte, como há inúmeras dificuldades de se modelar uma ação preventiva, a inexistência de uma cultura preventiva é a expressão da demanda social relacionada com as dificuldades encontradas no estudo da saúde do trabalho – situação particularmente instigante em se tratando das condições objetivas dos diversos ambientes de trabalho que caracterizam a realidade brasileira.

O Brasil é um país com uma das maiores concentrações de renda do mundo e com uma gama incomensurável de iniqüidades no campo do trabalho – dentre elas, a alimentação precária do trabalhador, a educação deficiente, a saúde e a segurança do trabalho apenas como uma visão legalista – a mostrar que ainda há muito por fazer para se alcançar a excelência em prevenção em saúde do trabalho.

Por outro lado, as estatísticas sobre os agravos à saúde do trabalhador não revelam a situação completa, mas uma situação parcial traduzida em índices de acidentes de trabalho e das doenças ocupacionais – situação basicamente explicada por deficiências no grau de cobertura e na qualidade intrínseca dos dados oficiais (SALIM, 2006). Mesmo assim, esses dados ainda não são devidamente explorados quanto às suas possibilidades técnicas ou à sua disseminação para fins de gerenciamento de ações em diversos níveis da estrutura produtiva nacional ou mesmo para fins de informação aos diversos segmentos da sociedade. Aliás, as doenças do trabalho propriamente ditas (Classificação Internacional de Schilling I) ficam um pouco à margem desse processo. Dá-se mais importância aos acidentes de trabalho típicos, seja por descuido ou por desconhecimento de uma anamnese ocupacional bem feita. Daí que a quantificação das doenças acaba relegada a um segundo plano, visto que a formação médica não está voltada para a área ocupacional e, na grande maioria das vezes, as doenças ocupacionais não serão diagnosticadas num curto espaço de tempo, fato que deixa uma lacuna enorme nos registros e se traduz, assim, num grande desafio para a construção de indicadores que possam relacionar a saúde e segurança do trabalho com outras áreas de atuação – dentre elas o meio ambiente. Se olhado para o campo da informalidade, ficará cada vez mais difícil identificar esses indicadores.

Exatamente por isso, a ação estatal, de imediato, deveria reforçar as ações tripartites, com a inclusão de novas diretivas dos empresários e trabalhadores diretamente envolvidos na busca da melhoria das condições de saúde nos ambientes de trabalho, mormente no que respeita à

eficiência e à precisão na identificação e na mensuração dos agravos à saúde dos trabalhadores, com propostas eficazes, econômicas e de fácil aplicabilidade, sem, necessariamente, propor novas legislações, mas dando condições ao cumprimento da legislação já existente.

Fundamental, no entanto, seria adotar padrões de *accountability* na busca de maior governança na área, onde uma maior qualidade das informações no balizamento das ações tripartites seria decisiva. Vale dizer, ampliando possibilidades de comunicação convergente e consentânea enquanto instrumento principal de transparência na busca de um desenvolvimento sustentado e com responsabilidade social. Mais especificamente, através da *accountability* horizontal de que nos fala O'Donnell (1998), cuja essencialidade, no caso, se reportaria diretamente à produção da informação confiável, para a qual as instituições de pesquisa e disseminação fortalecidas devem ter um papel importante, desde que sejam pluralistas e não se submetam à transitoriedade de governos.

Nesta direção, a situação atual da saúde do trabalho no ramo industrial aqui analisado, considerada emblemática, constituiria, por si, em importante desafio na busca de soluções para avanços no atendimento social dos trabalhadores e, por conseguinte, na criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e seguros. Para isso, novos estudos são requeridos a partir das análises e discussões aqui empreendidas, de forma a se agregarem novos conhecimento e olhares às especificidades de sua realidade imediata.

Referências Bibliográficas

ABEF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE FRANGO. Relatório Anual da Indústria de Frango, 2003.

ABEF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE FRANGO. Relatório Anual da Indústria de Frango, 2004.

ABEF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE FRANGO. Relatório Anual da Indústria de Frango, 2005.

ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E; GENTILLI, P. (Org.) *Pós-neoliberalismo*: as políticas sociais e o Estado democrático. 2. ed Petrópolis: Vozes, 1995. p. 9-23.

BERLINGER, G. Trabalho e saúde: fundamentos e conflitos éticos. In: *Bioética cotidiana*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2004.

BORÓN, A. Os "novos leviatãs" e a *polis* democrática: neoliberalismo, decomposição estatal e decadência da democracia na América Latina. In: SADER, E; GENTILLI, P. (Org.). *Pós-neoliberalismo II*: que Estado, para que democracia? 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 7-67.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério da Previdência e Assistência Social & Ministério da Saúde. *Portaria Interministerial nº 800, de 3 de maio de 2005*. Aprova a Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador. MTE, Brasília, 2005.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*: a degradação do trabalho no século XX. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC S/A, 1974.

DEJOURS, C. *Banalização da injustiça social*. São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Oboré, 1987.

DWYER, T. *Vida e morte no trabalho*: acidentes do trabalho e a produção social do erro. São Paulo: Editora da UNICAMP; Rio de Janeiro: Multiação Editorial, 2006.

FONSECA, M. M. Sobre sindicalismo e saúde do trabalhador no Brasil nos anos 90: uma contribuição ao debate. In: SALIM, C. A.; CARVALHO, L. F.; FREITAS, M. N. C., FREITAS, M. (Org.). *Saúde e segurança no trabalho*: novos olhares e saberes. Belo Horizonte: FUNDACENTRO/UFSJ, 2003. p. 173-181.

LACAZ, F. A. C. Saúde dos trabalhadores: cenários e desafios. *Cadernos de Saúde Pública*, 13 (supl. 2): 7-19, 1997.

LAURELL A. C; NORIEGA, M. *Processo de produção e saúde:* trabalho e desgaste operário. São Paulo: Hucitec, 1989.

LIMA, F. P. A. A organização da produção e a produção da LER. In: LIMA, M. E. A.; ARAÚJO, J. N. G.; LIMA, F. P. A. *L.E.R.:* dimensões ergonômicas e psicossociais. Belo Horizonte: Health, 1997. p. 237-263.

MARX, K. *O capital*: crítica da economia política. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968. Livro I, v.1-2.

MENDES, R. *Patologia do trabalho*. Atualizada e ampliada. São Paulo: Editora Atheneu, 2003.

MENDES, R; DIAS, E. C. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. *Rev. Saúde Pública*, 25(5):341-349, 1991.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. III Conferência Nacional de Saúde do Trabalhador – Trabalhar Sim, Adoecer Não (Textos de apoio Coletânea Nº 1). Brasília, 2005.

NAVARRO, V. Produção e Estado de Bem Estar: o contexto das reformas. In: LAURELL. A. C. (Org.). *Estado e políticas sociais no neoliberalismo*. São Paulo: Cortez, 1995. p. 91-124.

O'DONNELL, G. *Accountability* horizontal e novas poliarquias. *Lua Nova*, 44, p. 27-53, 1998.

OLIVEIRA, R. M. R. *A abordagem das lesões por esforços repetitivos/distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho – LER/DORT – no Centro de Referência em Saúde do Trabalhador do Espírito Santo – CRT/ES*. 2001. 143 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos*: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2004.

SALIM, A. C. Doenças do trabalho: exclusão, segregação e relações de gênero. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo: Fundação SEADE, v. 17, n. 1, p. 11-24, jan/mar. 2003.

SALIM, C. A. Profiles of work accidents according to the official registers in Brazil: a comparative analysis**.** 28TH INTERNATIONAL CONGRESS ON OCCUPATIONAL HEALTH. *Anais*... Milão, 2006.

SALIM, C. A.; SANTOS FILHO, S. Política previdenciária, responsabilidade social e riscos no ambiente de trabalho: dilemas e perspectivas acerca do FAP. WORKSHOP EM GESTÃO INTEGRADA: RISCO E SUSTENTABILIDADE, 2. *Anais*... Disponível em:< http://www1.sp.senac.br/hotsites/arquivos/II_workshop.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2007.

SANTOS FILHO, S. *Condições de trabalho e agravos à saúde nas micro e pequenas empresas da indústria moveleira no Brasil*: subsídios à gestão da saúde e segurança no trabalho. 2006. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Senac, São Paulo.

VIANA, M. L.W. As armas secretas que abateram a seguridade social. In: LESBAUPIN, I. (Org.). *O desmonte da nação*: balanço do governo FHC. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 91-114.

WISNER, A. *A inteligência do trabalho*. São Paulo: Fundacentro, 1994.

A FIRMA-REDE E AS NOVAS CONFIGURAÇÕES DO TRABALHO NAS TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRAS: O CASO TELEFÔNICA

*Verlane Aragão Santos**

RESUMO

As transformações no mundo, nas últimas décadas, relacionam-se ao novo panorama tecno-econômico, marcado pela importância das tecnologias da informação e da comunicação. Tais mudanças dizem respeito, principalmente, ao papel estratégico que as telecomunicações cumprem no atual estágio do capitalismo. As telecomunicações garantem a infra-estrutura básica, ao tempo em que surgem como novo e rentável espaço de acumulação. Com a desestatização, as telecomunicações tornam-se espaço de disputas do grande capital internacional. A privatização das telecomunicações no Brasil tem provocado mudanças importantes no mercado de trabalho, em que se diferenciam cada vez mais os mercados de trabalho internos às operadoras e o externo, representado pelas prestadoras. Neste contexto, a figura principal é a "firma-rede" e suas estratégias de gestão e organização do trabalho, articuladas àquelas mais amplas de inserção nos mercados, como à política tecnológica. O objetivo deste artigo é apresentar resultados de estudo realizado junto à Telefônica e às suas prestadoras, sobre a gestão e a organização do trabalho para a prestação dos serviços de telefonia fixa no estado de São Paulo, área de concessão da operadora. Para tanto, desenvolvemos algumas discussões pontuais, que articulam a categoria "firma-rede", no âmbito da reestruturação capitalista e, mais particularmente, do setor das telecomunicações.

Palavras-chave: firma-rede; telecomunicações; trabalho.

---

* Professora Assistente do Departamento de Economia da UFS e Doutoranda em Desenvolvimento Econômico da UFPR. velorca@bol.com.br

Introdução

As transformações no mundo, nas últimas décadas, estão relacionadas ao novo panorama tecno-econômico, marcado pela importância das tecnologias da informação e da comunicação (TIC). Transversais a todos os campos da vida, o uso e o acesso a estas novas tecnologias estão diretamente vinculados à "nova" lógica de acumulação do capital, de um lado como pressupostos de seu avanço, à medida que são mecanismos privilegiados do desenvolvimento e da maior integração dos mercados, notadamente o financeiro, de outro sendo por ela determinados, já que se inserem num movimento mais amplo de reestruturação do Capitalismo.

Tais mudanças fazem parte de um contexto onde as telecomunicações cumprem um papel estratégico. Nos marcos de uma revolução tecnológica – a da microeletrônica -, com desdobramentos nas formas de regulação – desregulamentação/(re)regulamentação dos principais setores de infra-estrutura -, e de gestão e organização do trabalho – flexibilização, precarização -, as telecomunicações, ao mesmo tempo em que garantem a infra-estrutura básica, surgem como um novo e rentável espaço de acumulação. Ou seja, com a desestatização, as telecomunicações tornam-se espaço de disputas do grande capital internacional.

No caso brasileiro, os anos 90 representam um ponto de inflexão no processo de evolução de seu sistema de telecomunicações. No decurso desta década, um conjunto de políticas governamentais, coadunadas a pressões externas de toda ordem, promoveu uma verdadeira "revolução" nos marcos da regulação no setor, que até então era considerado estratégico e prioritariamente salvaguarda do poder público. Nas três décadas anteriores, com a criação do Sistema Telebrás, em 1972, do Ministério das Comunicações e do CPqD (Centro de Pesquisa de Desenvolvimento em Telecomunicações), em 1975, os indicadores relativos à expansão dos serviços e dos investimentos corresponderam ao estabelecimento de uma infra-estrutura para o desenvolvimento das redes de comunicação no país, como para sua economia como um todo.

A privatização das telecomunicações brasileiras situa-se como um fenômeno de ricos matizes e com repercussões que vão além do aspecto competitivo e de eficiência que esteve atrás do discurso governista, pois este acontecimento é o corolário de um longo e complexo processo relativo à reestruturação capitalista das últimas quatro décadas. Qual seja, a privatização cristaliza o caráter mundializante do capital e o papel que passam a jogar as grandes empresas – agora organizadas como firma-rede -, num contexto de mudanças organizacionais e tecnológicas que atingem o padrão de funcionamento da produção e do trabalho, como o tipo de inserção de cada país na chamada economia mundial.

O quadro de mudanças tecnológicas, com o avanço da microeletrônica, e organizacionais, com a característica predominante de flexibilização das estruturas das empresas, tem produzido dois importantes fatos. Uma grande característica no atual estágio de desenvolvimento do Capitalismo é a crescente intelectualização dos processos de trabalho, apontando para a superação da dicotomia trabalho manual/trabalho intelectual, como presente na chamada produção fordista/taylorista. O que estamos chamando aqui de intelectualização deve ser compreendido como um processo de adequação de atributos intelectivos, comunicativos e culturais, que agrega, às vezes de maneira contraditória, a polivalência e a politecnia, aliando conseqüentemente as necessidades advindas tanto de mudanças tecnológicas quanto organizacionais. O segundo fato corresponde mais diretamente às transformações na organização das empresas, no sentido da flexibilização de suas estruturas, lançando mão da terceirização, que ocasiona demissão na empresa central e precarização nas prestadoras.

O objetivo deste artigo é apresentar resultados de estudo realizado junto à Telefônica e às suas prestadoras, sobre a gestão e a organização do trabalho para a prestação dos serviços

de telefonia fixa no estado de São Paulo, área de concessão da operadora. Para tanto, desenvolvemos algumas discussões pontuais, que articulam a categoria "firma-rede", no âmbito da reestruturação capitalista e, mais particularmente, do setor das telecomunicações.

A mundialização do capital: "financeirização da economia" e os novos moldes da concorrência internacional

Chesnais (1996; 1997) fala da emergência de um regime de acumulação mundial predominantemente financeiro, de caráter rentista (da forma-dinheiro), em que se aprofunda a internacionalização do capital – uma nova etapa deste processo, qualitativamente diferenciada – sob a égide dos grandes grupos transnacionais, que cada vez mais atuam organizados na forma de "empresas-rede"[1], espraiadas nas atividades industriais e de serviços. A mundialização do capital conforma um sistema de relações constitutivas, de caráter hierarquizado e diferenciado e deve ser compreendida como um fenômeno de interfaces e complementaridades em relação a outros dois importantes aspectos da reestruturação do capitalismo, o neoliberalismo e a reestruturação produtiva. Neste sentido,

> A diferenciação e a hierarquização da economia-mundo contemporânea de dimensão planetária resultam tanto das operações do capital concentrado quanto das relações de dominação e dependência políticas entre Estados, cujo papel jamais é reduzido, mesmo quando a configuração e os mecanismos dessa dominação são modificados (Chesnais, 1997: 22).

Acompanhando Chesnais (1997), o que irá diferenciar o oligopólio mundial dos tempos de hegemonia do capital financeiro é a importância – já apontada – dos grupos transnacionais, mas que agora atuam sob o avanço dos investimentos cruzados e de aquisições e fusões de empresas existentes, principalmente nos países chamados emergentes. E o autor destaca que o resultado deste processo combinado de investimento internacional cruzado e de aquisições e fusões é a formação, em termos da estrutura de oferta, de um oligopólio mundial, e não mais exclusivamente de um oligopólio no plano nacional, como diagnosticado há mais de vinte anos.

Sob o signo da globalização, para o entendimento deste novo momento que "é o resultado de mutações estruturais no movimento secular de internacionalização do capital" (Braga, s.d), optamos pela perspectiva de Chesnais (1996), observando como a "financeirização da economia" significou a redefinição dos padrões de geração de riqueza. Junto com o processo crescente de hipertrofia da esfera financeira e às instabilidades cambiais, um aspecto importante é que o capital produtivo entra em simbiose com o capital financeiro, criando unidades de capital – ou seja, firmas – que incorporam uma lógica de ganhos dada pela valorização dos seus ativos materiais e imateriais.

Não podendo ser visto como um fenômeno recente, em muitos de seus matizes, a globalização que assistimos desde fins da década de 70 corresponderia à formação de uma economia mundial baseada agora num caráter marcadamente microeconômico. Não obstante, isto não exclui a importância das injunções de ordem macroeconômica, mas acentua o papel das empresas transnacionais, em contraponto ao dos Estados-Nacionais. O que se observa crescentemente é o alinhamento da estratégia das empresas, com a difusão de novas formas organizacionais como força motriz da globalização produtiva, aos processos de desregulamentação implementados pelos governos, como ao advento e difusão das tecnologias de informação e à globalização dos mercados financeiros (Scherer, 1999).

[1] Mais à frente, trabalharemos sob a denominação de "firma-rede", incorporando as observações de Chesnais e as de Belluzzo (1997), tratadas adiante.

Chesnais (1996) usa a expressão "espaço de rivalidade" industrial, em vez de "forma de mercado" ou "estrutura de oferta" para definir o movimento do chamado oligopólio mundial, determinante no atual processo de globalização. Esse conceito ressalta "a crescente importância do relacionamento entre as empresas multinacionais e da forma como se dá tal relacionamento, competitivo e cooperativo ao mesmo tempo, fator principal de dinamismo e de sentido da globalização econômica" (Scherer, 1999: 117).

Assim é que no campo da concorrência, estabelecem-se "alianças estratégicas", relações de cooperação não hierárquicas, constituídas entre dois ou mais agentes dispersos do ponto de vista espacial, de intercâmbio de informações e de ações recíprocas. (Shima, 1999). Nesse âmbito, multiplicam-se, também, as participações minoritárias e os acordos de subcontratação e de cooperação interempresas, levando à formação das denominadas firmas-rede. Aqui, o substrato das relações se modifica, quando comparado às alianças estratégicas, pois são identificados laços hierárquicos, de ingerência de uma firma sobre as demais.

Dessa perspectiva, a expressão "globalização", nascente nas *business schools* americanas, toma seu verdadeiro sentido, referente aos parâmetros próprios da ação estratégica do grande grupo industrial sob as três formas: de capital produtivo, de capital comercial e de capital financeiro.

O oligopólio mundial é capitaneado pelos grupos financeiros, que apresentam características predominantemente industriais[2], mas com sinergias em vários setores, atingindo assim dimensão "global", sob a forma de uma sociedade *holding*.

O monopólio tecnológico, por outra parte, situa a grande empresa multinacional numa cadeia de valorização em que ela redistribui às suas subcontratadas um conjunto de atividades de menor valor agregado e força-as a comprimir seus lucros, garantindo assim os seus próprios retornos. Isto provoca, por sua vez, a maior exploração dos trabalhadores das subcontratadas. Quanto aos seus ganhos, estes estarão diretamente relacionados às rendas tecnológicas, advindas do poder de monopólio e da propriedade intelectual (Prado, 2005).

A financeirização é a ponta de lança do movimento de mundialização do capital, recuperando – face ao seu montante – a hegemonia dos interesses privados em relação ao Estado (Chesnais, 1998). Pensando com o autor, o que ocorre é uma correlação entre a mundialização financeira e outros elementos que constituem, de maneira essencial, o capitalismo dos finais do século XX: o novo regime salarial, ou o fim deste como acreditam alguns; a distribuição de rendas, com o ressurgimento de rendimentos rentistas importantes, o que redefine a polarização entre ricos e pobres; a repartição da poupança mundial entre os investimentos e as aplicações financeiras, dando sentido ao verdadeiro impacto do crescimento do capital; as características da acumulação, e aí se inscreve o papel que as grandes empresas, transnacionais, passam a ter no processo.

Mais precisamente, as grandes empresas, pertencentes à tríade dominante – Estados Unidos, Japão e Alemanha –, implementam uma rede mundial de mercado em produtos, tecnologia, dinheiro e finanças. Estabelece-se de fato uma *Globalização de Negócios*, inexorável e que compele todas as empresas, inclusive as da periferia a participarem, sob pena de eliminação pela concorrência (Braga, s.d.).

---

[2] "Parece-nos claro que essa presença ativa dos grupos predominantemente industriais no seio do sistema financeiro mundializado, que se formou progressivamente nos últimos vinte anos, modificou profundamente suas decisões estratégicas no que se refere ao modo de valorização de seu capital. Com efeito, eles se transformam cada vez mais claramente em grupos financeiros. **É certo que possuem uma predominância industrial mas, no contexto econômico de grande incerteza sobre as perspectivas econômicas, suas decisões relativas às atividades de produção são cada vez mais encerradas na rede de contradições e de oportunidades criadas pelas 'finanças globais'**. Esse comportamento explica que os grupos, a exemplo das instituições bancárias e financeiras (fundo de pensão, de investimento, etc.) tenham contribuído em grande medida para a financeirização da economia mundial" (Serfati, 1998: 142, grifo nosso).

> A generalização e intensificação da concorrência, protagonizadas pela grande empresa, que opera em múltiplos setores e em muitos mercados só pode ser compreendida corretamente à luz destas transformações financeiras.
> As questões relativas às estratégias de localização da corporação transnacional moderna ou de suas mutações morfológicas (constituição de empresas-rede, com concentração das funções de decisão e de inovação e dispersão das operações comerciais e industriais) devem ser avaliadas a partir desta perspectiva (Belluzzo, 1997: 191).

Reestruturação produtiva: as novas alternativas de organização da produção e do trabalho

Nas últimas quatro décadas, o Capitalismo vem passando por transformações tecnológicas importantes, relativas à intensificação da microeletrônica, o surgimento da robótica, além do desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação, premiado pelo aparecimento da internet e pela expansão da tecnologia digital. Estes são sinais do progresso técnico inerente às formas de acumulação capitalista, no contexto da concorrência intercapitais e reflexos imanentes da crise estrutural do sistema.

Acompanhamos, neste ínterim, o desenvolvimento de uma série de tecnologias que vem rompendo os padrões clássicos da produção rígida, baseada na máquina-ferramenta universal, em que a flexibilidade dos padrões de produção possibilitou a substituição desmedida de trabalho vivo por trabalho morto, a conseqüente diminuição do tempo necessário à produção de uma mercadoria e do seu custo (Carleial, 2001).

Carleial (2001) afirma que, num modelo idealizado, temos a substituição do fordismo pela produção flexível. Podemos, e preferiremos, então, falar na conformação de um novo "paradigma tecno-econômico", a partir de uma perspectiva neo-schumpeteriana, em que ao "velho" paradigma fordista sobrevém o "novo", baseado nas tecnologias da informação e da comunicação (Quadro 1).

As características desse "novo" paradigma tecno-econômico revelam mudanças importantes em vários aspectos. Destes, há que se destacar quatro que merecem mais detida análise neste estudo. A informação (e o conhecimento) passa a ser o principal insumo na "nova" economia, passível de apropriação. A produção, antes rigificada, torna-se flexível. As firmas usam da estrutura em rede, cooperativas e/ou hierarquizadas. Neste ambiente, aos trabalhadores exige-se que sejam multi-hábeis e que passem por treinamento contínuo, que se disponham a um maior envolvimento e a horas mais flexíveis.

Quadro 1
Mudanças no Paradigma Tecno-econômico

"Fordista" Velho	"TIC" Novo
Intensivo em energia	Intensivo em informação
Produto padronizado	*Customised*
Mix estável de produtos	Mudanças rápidas no *mix* de produtos
Equipamentos especializados	Sistema de produção flexível
Automação	"Sistematização"
Firma única	Redes de firmas
Estrutura hierarquizada	Estrutura horizontalizada
Organização departamental	Organização integrada
Produto com serviços	Serviços com produtos
Centralização	Descentralização
Habilidades especializadas	Multi-habilidades
Requerimentos mínimos de treinamento	Treinamento contínuo e re-treinamento
Relações industriais não-cooperativas	Relações industriais cooperativas
Controle e planificação governamental	Regulação, coordenação e "visão"
"Pleno Emprego"	"Sociedade Ativa"
Ênfase no emprego integral	Maior envolvimento e horas flexíveis

Fonte: Mansell & Wehn, 1998: 49.
Tradução livre.

A constituição de um novo paradigma técno-econômico corresponde a um longo processo de mudanças no interior de um velho paradigma, e que significa a proeminência de algumas atividades e ramos econômicos, enquanto elemento dinâmico e difusor desse novo paradigma (Perez, 1986). Sempre é importante destacar, a constituição de um paradigma – sua caracterização – dá-se em termos da conformação de um modelo de referência, que se esbarra na realidade concreta, em que se apresenta uma complexa heterogeneidade nas formas de organização da produção e do trabalho.

No novo paradigma, o fator chave é a microeletrônica e outras novas tecnologias (novas ou redefinidas), como as telecomunicações, a biotecnologia, os novos materiais, as novas fontes de energia, a nova tecnologia espacial e militar. A microeletrônica aparece então como uma inovação radical, que engendra uma verdadeira revolução tecnológica capaz de transformar todo o aparato produtivo. O Quadro 2 apresenta os principais elementos que marcam este novo momento, em contraposição à revolução tecnológica que foi base da II Revolução Industrial, nos finais do século XIX e início dos XX.

Assistimos, pois, transformações importantes, relacionadas à introdução e ao uso das TIC, que representam mudanças na configuração do capital, tão significativas quanto aquelas que se estabeleceram no final dos séculos XVIII e XIX, num quadro de expansão da lógica de acumulação capitalista.

Quadro 2

As Indústrias, infra-estruturas e paradigmas de cada revolução tecnológica

Revolução Tecnológica (país centro)	Novas tecnologias e novas indústrias redefinidas	Novas ou redefinidas infra-estruturas	Pardigma Tecno-econômico "Senso comum", em termos dos princípios de inovação
Desde 1908 Idade do petróleo, do automóvel e da produção em massa (Nos EUA e expandindo-se para a Europa)	Automóveis produzidos em massa Petróleo e combustíveis baratos Petroquímica (sintética) Engenharia de combustão interna aos automóveis, transporte, tratores, aviões, tanques de guerra e eletricidade Aparelhos elétricos domésticos, refrigeradores e freezers	Redes de estradas, rodovias, portos e aeroportos Redes de canais de petróleo Eletricidade universalizada (residências e indústrias) Telecomunicação analógica mundialmente ampliada (telefone, telex, cabo) fio e radio-transmissão)	Produção de massa/mercado de massa Economias de escala (volume de produção e mercado/integração horizontal) Estandardização de produtos Intensivo em energia (baseada em petróleo) Materiais sintéticos Especialização funcional/pirâmide hierárquica Centralização/centros metopolitanos-suburbanização Poderes nacionais/acordos e confrontos mundiais
Desde 1971 Idade da Informação e das telecomunicações (Nos EUA, expandindo-se para a Europa e Ásia)	A revolução informacional: chip microeletrônico Computadores, software Telecomunicações Instrumentos de controle Biotecnologia e novos materiais	Telecomunicação digital (cabo, fibra óptica, rádio e satélite) Internet/e-mail e outros Serviços Fontes múltiplas, uso flexível, redes elétricas Alta velocidade em termos de links de transporte físico (por terra, ar e água)	Intensivo em informação (TIC baseadas em microeletrônica Integração descentralizada/estruturas em rede Conhecimento como capital/valor adicional intangível Heterogeinade, diversidade, adaptabilidade Segmentação do mercado/proliferação de nichos Economias de escopo e especialização/escala Globalização/interação entre o global e o local Cooperação interna e externa/clusters Contato e ação instantâneas/comunicações globais instantâneas

Fonte: Perez, 2004: 5.

Tradução livre.

O paradigma microeletrônico - o que pressupõe já a convergência entre telecomunicações e informática, a "telemática"[3] -, estabelece-se entre finais da década de 60 e início da década de 70. Pensando em termos das trajetórias tecnológicas na indústria de telecomunicações, o que se tem é o desenvolvimento e amadurecimento da telefonia fixa (com a transformação das centrais analógicas em digitais), como a constituição da telefonia móvel, com uma experiência pioneira na década de 70 na Escandinávia, sob sua PTT[4], mas com seu desenvolvimento mundialmente nas décadas de 80 e 90, encontrando-se hoje em fase de crescimento.

O desenvolvimento do complexo denominado telecomunicações - contemplando-se as convergências não só tecnológicas, mas também institucionais e econômicas -, comporta dois cortes importantes, que são transversais um em relação ao outro. O primeiro refere-se ao estabelecimento de um paradigma comum aos diversos setores econômicos, o microeletrônico, e do avanço das TIC. Aqui, já estão esboçados os elementos principais para o desenvolvimento do que seria a nova indústria das telecomunicações, mas que só surgirá a partir da década de 80, face aos processos de liberalização, desregulamentação e privatização que acontecem primeiramente na Inglaterra e nos EUA.

O segundo corte relaciona-se exatamente a passagem da velha indústria à nova indústria, onde então fatores de funcionamento das telecomunicações são alterados. Formas de financiamento, estruturas organizacionais e de propriedade, modos de inovação e aprendizado são alguns destes fatores que ao lado da difusão dos novos padrões tecnológicos permitiram que uma nova realidade surgisse em pujança, mas ainda em caráter potencial, na década de 90.

Outro aspecto, diz respeito ao avanço do IP, com o desenvolvimento de tecnologias de software, no estabelecimento de um novo paradigma, correspondendo à consolidação da indústria da infocomunicação, que deve ser considerada, antes de tudo, como um avanço mesmo das potencialidades do paradigma microeletrônico e do desenvolvimento das TIC. Isto quer dizer que no bojo de crescimento da nova indústria vão se cristalizando as características inerentes a esse novo paradigma nas telecomunicações.

Nos mercados dos *personal digital assistants* (PDA)[5], Gomes-Casseres & Leonard-Barton (1997) identificam três características, notadamente em contextos de mercados emergentes: 1ª.) a convergência de tecnologias; 2ª.) as incertezas da demanda; e 3ª.) as pressões para trazer o produto rapidamente para o mercado. Segundo os autores, a fusão tecnológica pode ocorrer pelas limitações das corporações individualmente, em busca de uma solução que ultrapassa a simples soma das partes.

Capparelli & Santos (1999) apontam cinco formas genéricas de convergência, num contexto de rápidas desregulamentações e (re)regulamentações dos setores ligados às comunicações. Dentre elas, estão duas de ordem técnica: a convergência das tecnologias de

[3] "Essa mudança, que é basicamente a incorporação de processadores informáticos, transforma a tecnologia dos três principais componentes das redes de telecomunicação: as centrais de comutação, a rede de transmissão e os equipamentos terminais. Em suma, todas as informações transformam-se em *bits*, que servem a todo tipo de processamento binário. Ou seja, telecomunicações e informática convergem, do ponto de vista tecnológico, para um mesmo objetivo, que é a conversão digital da informação, necessária ao processamento e à transmissão em alta velocidade e qualidade. Esta mudança de concepção do tratamento da informação pela convergência telecomunicações/informática provocou o surgimento de um novo ramo tecnológico: a telemática" (Shima, 1999: 11). É bom enfatizar, recorrendo-se ao autor, que a implementação do novo modelo tecnológico ocorrerá a partir da década de 80, com as alterações regulatórias. Vide, também, o texto de Fransman (2001).

[4] Empresas públicas européias.

[5] Os PDA são o resultado da fusão de tecnologias de quatro indústrias: hardware para computadores, software para computadores, telecomunicações e eletrônicos de consumo.

distribuição de dados, imagens e sons através da digitalização da informação, e a convergência de equipamentos de comunicação, telecomunicações e informática[6].

Yoffie (1997), atento às questões relacionadas ao desafio em coadunar democracia eletrônica e economia global e às particularidades espaciais e regionais quanto ao uso e ao acesso às TIC, trabalha com uma definição funcional da convergência.

> *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary* defines convergence as a moviment toward a point or the coming together to unite in a common interest or focus. Likewise, we define convergence as the unification of functions – the coming together of previosusly distinct products that employ digital technologies. The telephone and the computer, for example, both utilize digital tehnologies, but historically they have served completely different markets with entirely diferent functions. **The process of digital convergence implies that a computer begins to incorporate the functionality of a communicating device, and the telephone takes on the functionality of a computer** (Yoffie, 1997: 2, grifo nosso).

A possibilidade da convergência resulta de um processo de tentativa com logros e falhas, com experiências técnicas e grandes aquisições, e não como uma conseqüência mágica e inevitável da existência da tecnologia digital (Yoffie, 1997).

As mudanças estruturais no setor das TIC estão na base de um processo de padronização das estruturas, face às mudanças técnicas, e aqui se entenda a digitalização, bem como o uso da transmissão óptica. Coutinho, Cassiolato e Silva (1995) sublinham esses aspectos, alinhados à integração mais crescente de estruturas verticais, contemplando as empresas fornecedoras de serviços e aquelas produtoras de equipamentos para as comunicações.

Em termos da dinâmica dos agentes corporativos, a convergência apresenta-se como oportunidade estratégica para a ampliação dos seus mercados e ganhos e avança à medida que os processos de desregulamentação se definem. Documento da Telefónica relaciona esta oportunidade com o processo de liberalização, em crescimento em várias partes do mundo, a partir da década de 90: "[...] en todo el mundo la liberalización venía acompañada de una aceleración de la convergencia, expresión que sintetiza la confluencia de varios sectores afines (telecomunicaciones, informática, audiovisual); fenómeno que propiciaba una secuela de fusiones y alianzas estratégicas, tanto en Estados Unidos como en Europa" (Telefónica, 1999: 246).

A Firma-rede e os novos modelos de organização produtiva.

A literatura em geral tem tratado da substituição da grande empresa por outras formas de organização produtiva, cuja característica comum é a forma reticular. O fato é que a questão não está no desaparecimento da grande empresa, mas na tendência – apontada por Carleial (2000) – de substituição da firma clássica pela firma-rede. Ou seja, é um engodo relacionar as novas formas organizativas à predominância das pequenas empresas. O que acontece é que as grandes empresas passam a usar cada vez mais uma rede de outras empresas, deslocando partes da estrutura de produção e de serviços para fora do núcleo central de decisão.

O processo de reestruturação produtiva representa, não obstante a diversidade de denominações, seja como pressuposto, seja como corolário, um mesmo fenômeno, "qual seja,

[6] As outras três formas de convergência identificadas: a convergência dos modelos de consumo de informação, entre comunicação de massa e comunicação interativa; a convergência dos produtos das indústrias culturais em um único produto multimídia, e a convergência da economia das comunicações que agrupa dois setores distintos – telecomunicações e comunicação eletrônica de massa – mediados pela informática (Capparelli & Santos, 1999).

os ganhos econômicos decorrentes da associação entre inovação tecnológica – quer a nível organizacional e/ou de equipamentos – mudanças na gestão da força de trabalho e o estabelecimento de novas formas cooperadas entre firmas, tais como as redes de subcontratação" (Carleial, 1995: 1).

Carleial (2000) relaciona em semelhança à sua discussão as contribuições de Coriat (firma J), Dieuaude (firma transversal) e Veltz (modelo celular em rede), notadamente as deste último autor.

Veltz (2000), sem redundar em generalizações, trabalha a possibilidade de superação da empresa taylorista pela "empresa-rede". O autor levanta seis formas atuais de organização das firmas:

1) a grande firma integrada clássica, que evolui generalizadamente para uma estrutura em cascata;

2) as redes de pequenas e médias empresas (PME), que estão organizadas horizontalmente;

3) a firma "creuse" (*hollow corporation*), ou firma "oca", que une as duas formas anteriores, mantendo um núcleo de decisão, a exemplo da Nike ou Benetton;

4) as redes relacionadas mais especificamente às alianças tecnológicas e comerciais entre grandes firmas, comumente concorrentes;

5) os agrupamentos entre PME que mantêm em comum meios amplos de fundos financeiros;

6) mundos profissionais (*métiers*) mais ou menos estruturados, para a prestação de serviços a firmas.

O "modelo celular em rede", definido por Veltz (2000), apresentaria três elementos distintivos em relação ao modelo de firma taylorista. O primeiro elemento é a *descentralização orientada para o mercado*. O segundo elemento refere-se à *forma contratual*, que amplia o espectro de relações entre as firmas, em que se incluem redes de caráter horizontal quanto vertical (hierárquicas). Por fim, o terceiro elemento que caracteriza o modelo celular em rede, é seu caráter plurifuncional, ampliando as áreas de atuação das firmas para os mais diferentes setores e ramos de atividade econômica.

Nesse processo, a firma clássica vem apresentando três maneiras particulares, mas não excludentes, de evolução. Uma primeira evolução constitui-se numa decomposição das grandes empresas, como é o caso das telecomunicações. A externalização das atividades, como resultado de reestruturação organizacional (*downsizing*), é a segunda classe de evolução. E, como terceira tendência de evolução da firma clássica está a formação de *unidades elementares semi-autônomas* (Veltz, 2000). Uma avaliação do autor destas tendências aponta para a precarização do trabalho e as vantagens da integração da estrutura em rede - viabilizadas pelas TIC – com a *economia de capital*, a *reatividade* em ambiente formado por atores múltiplos e capacidades complexas e combinadas e a *difusão-mutualização dos riscos*.

Há perspectivas, porém, que vislumbram em destaque no uso das TIC e na configuração das redes como estrutura de organização de um conjunto de firmas uma alternativa à grande empresa. Não é neste sentido que nós entendemos e trabalhamos a categoria firma-rede.

A flexibilização das estruturas intra e interfirmas abre espaço para um conjunto de estratégias, em que a tônica é o trabalho em rede, daí diferenciando-se a estrutura produtiva e o mercado de trabalho interno às empresas e externo a elas. A grande firma passa a "externalizar" uma gama de atividades, inclusive do seu núcleo fundamental de produção,

utilizando-se da subcontratação e/ou de outras formas de relação, inclusive de cooperação, com outras firmas (Carleial, 2001)[7].

Para as grandes empresas, principalmente transnacionais, o mundo do trabalho seria desarticulado em dois grandes grupos: um primeiro representado por um núcleo de trabalhadores assalariados registrados, providos normalmente de quadros internacionais, e um segundo, externo à firma, onde se encontram os trabalhadores temporários, as cooperativas de trabalho e as redes de fornecedores e subcontratados (Carleial, 2000).

Na "Terceira Itália", por exemplo, as pequenas empresas produzem pequenas partidas de bens e serviços, a partir da demanda de grandes empresas, que terceirizam boa parte de sua produção. Dificilmente, poderia se falar de uma independência das pequenas firmas, já que o esquema ao qual estão submetidas impõe sua subcontratação por parte das grandes empresas, encontrando-se péssimas condições dos empregados em termos de trabalho e de vida (Sicsu & Katz, 2004).

Ficam dispostos assim dois quadros de trabalhadores, um relativo àqueles grupos que desenvolvem suas funções/atividades nas empresas subcontratadas, um outro grupo que se encontra nas grandes empresas e que está sob situações diferentes em termos de condições e de relações contratuais de trabalho.

A terceirização representa um processo de duplo aspecto, no sentido em que há, de uma parte, a descentralização de atividades e, de outra, o controle sobre as decisões de todo o processo de produção nas mãos das grandes empresas:

> La terceirización de actividades productivas o de servicios por parte de grandes empresas establece, como contrapartida, una férrea diciplina en el control de la producción y de la tecnologia, y en general de todo el ciclo reproductivo de las unidades terceirizadas, que corresponde a la centralización del mando en manos de esas empresas, aunque no necesariamente de la propriedad. Sn embargo, esta última también puede darse mediante participación accionaria, principalmente cuando la empresa terceirizada resulta de un desprendimiento de la empresa principal (Marini, 1997: 95).

A firma-rede, como aqui estamos definindo, incorpora um conjunto de relações interempresas que corresponde à externalização da sua atividade produtiva e de serviços, numa relação hierárquica, atingido notadamente à gestão e à organização do trabalho. No seu âmbito, também estão incorporadas as relações de cooperação com outras empresas, constituindo alianças estratégicas, voltadas à concorrência.

Para uma delimitação e entendimento do que estamos definindo como firma-rede, valem as observações abaixo:

> [...] trata-se de uma firma que está no mercado porém responde a vários sinais além dos preços e cujos resultados dependem de externalidades, práticas de cooperação e parceria; além disto esta firma-rede precisa organizar diferentes recursos que não lhe pertencem diretamente e ainda necessita saber gerir bem os diferentes grupos de força de trabalho que estão direta e indiretamente sob suas ordens (Carleial, 2000: 12).
> A firma-rede, portanto, evidencia diferentes graus de divisão do trabalho entre empresas e aponta na direção de uma complexidade crescente dos formatos de gestão da força de trabalho (Carleial, 2000: 13).

Essa nova forma de organização representa a tendência de substituição da firma clássica pela firma-rede, onde a firma passa a decidir estrategicamente pela organização em rede,

[7] A autora desenvolve sua discussão sobre a firma-rede, a partir do caso da indústria automotiva. Porém, como poderemos ver mais adiante, a estrutura desenhada de organização estratégica em rede das firmas atuais se estende àquelas prestadoras de serviço, como nas telecomunicações.

definindo o padrão de divisão do trabalho que será estabelecido entre as empresas. A "firma-rede" seria "a expressão da reestruturação do capital" (Carleial, 2000: 26).

A firma-rede é o *lócus* da divisão internacional do trabalho contemporânea. É uma empresa que se interpõe num território subdesenvolvido vinda do exterior. Nesse território subdesenvolvido, ela tem algumas características que não encontramos no seu país de origem. Maior intensificação no uso da terceirização e não transplantação de setores da empresa responsáveis pela criação e o desenvolvimento de pesquisa e tecnologia. A mão-de-obra passa a ser distribuída entre a firma-rede e suas prestadoras, com clara distinção, em termos de qualificação e nível salarial.

A problemática do trabalho em face da reestruturação das telecomunicações brasileiras.

Com a fragmentação[8] do monopólio americano e posterior maratona mundial rumo à abertura, ou à reestruturação do mercado de telecomunicações no interior dos países, o setor tomou uma nova orientação econômica, mais comercial e massificadora.

A partir das definições adotadas para as telecomunicações desde então, é possível destacar duas tendências predominantes: a primeira adotada pelos países do capitalismo central caracterizada pela abertura de seus monopólios privados ou públicos à concorrência privada com fortes regulamentações de proteção de capitais nacionais, com investimentos significativos nos segmentos de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias (P&D). A segunda, a tendência adotada por países periféricos do sistema capitalista, como grande parte da América Latina, a exemplo do México, Venezuela e Argentina que se comprometeram com o desmantelamento dos monopólios e abertura total do setor aos capitais privados, nacionais e estrangeiros. Havendo casos, como o do Brasil, de reversão das políticas de incentivos em P&D.

Wohlers (1999) relaciona a reforma regulamentar americana e a privatização e liberalização inglesa, ocorridas ambas no início dos anos oitenta, ao processo de internacionalização das telecomunicações, inserido no processo de internacionalização dos serviços. Afirma o autor que a análise da internacionalização das grandes operadoras, iniciada na década de oitenta, exige uma interpretação ampla, abarcando as determinações tecnológicas, econômicas e político-institucionais. A atuação das grandes operadoras no mercado mundial das telecomunicações – como das comunicações em geral – relaciona-se diretamente a posição adotada por cada país no momento de redefinição do seu marco regulatório. No Quadro 3, temos em linhas gerais os elementos que caracterizam a inserção no novo ambiente, distinguida em dois tipos: a internacionalização passiva e a internacionalização ativa.

Quadro 3
Internacionalização das Telecomunicações

Autarquia/Sistema Fechado	Internacionalização passiva	Internacionalização ativa
(cada país, um operador; até o início da década de 80)	(privatização completa para operadores internacionais)	(formação de multinacionais para disputa de mercados externos)

Fonte: Wohlers, 1999: 141.

Diferentemente de muitos países, uma das maiores estruturas de telecomunicações no mundo não logrou em garantir a criação de um operador nacional, com estratégias globais. Para um mercado crescente internacionalização da demanda (Wohlers, 1999), representada

[8] Dantas (2002) observa que o que tem ocorrido com as telecomunicações nos países que optaram pelo fim do monopólio estatal é a fragmentação do monopólio e não o estabelecimento de um regime concorrencial.

principalmente pelas grandes corporações, o Brasil perdeu a oportunidade de estabelecer uma participação numa oferta que ganhava atores de peso, não só representados pelas tradicionais empresas americanas, mas as cada vez mais globais empresas européias, como a Telefónica, da Espanha.

A privatização do Sistema Telebrás trouxe inúmeras conseqüências. Uma delas diz respeito às profundas mudanças ocorridas no mercado de trabalho das telecomunicações no país, mais especificamente à crescente demissão de trabalhadores nas empresas que passaram a deter a concessão dos serviços de telefonia, tanto fixa quanto móvel. Se, contudo, o número de trabalhadores empregados no setor aumentou nos últimos anos, a equação do problema reside em que as operadoras optaram em externalizar muitas das atividades, lançando mão da terceirização, além do espectro de atuação aberto com os serviços convergentes.

Estudos feitos sobre os resultados das privatizações na América Latina (Walter & González, 1998) apontam, para casos pretéritos de liberalização no continente em relação ao Brasil, para a diminuição do quadro de empregados no setor, ao lado de uma crescente reestruturação das empresas, com transformações da estrutura organizacional (descentralização de gestão por unidades de negócios, *downsizing*), dos processos produtivos (reengenharia e certificado de qualidade), do processo de trabalho (trabalho em equipe, melhora contínua) e conseqüentemente dos perfis profissionais.

> [...] El cambio – en la configuración del mercado interno de trabajo - podría resumir-se asi: el oficio y la experiência dejaron paso a la profesionalidad y a la junventud como factores de movilidad en relación a todas las categorias ocupacionales y a todos los niveles jerárquicos. Lo cual, como puede imaginarse, afectó sobre todo a las categorias de trabajadores (los operários y los técnicos) más cercanas a los núcleos operativos (Walter & Gonzáles, 1998: 30).

Mais particularmente às mudanças nas relações de trabalho, nos casos analisados para Argentina e Brasil[9] (Walter & González, 1998), sobressaem-se as alterações nas formas de contratação, com a terceirização de parte das atividades, como aquelas de manutenção do plantel externo, como no que diz respeito notadamente às negociações, já que se identifica a quebra do sistema de acordos coletivos, passando a ser introduzida a possibilidade do sindicato por empresa, como negociações individuais. Afiguram-se as alterações no quadro de atuação e de perspectiva dos sindicatos, que tinham até então assumido o papel monopolizador nas lutas trabalhistas, e que a partir da privatização tendem a alterar seu campo de atuação, dada também a ampliação do espectro dos tipos de serviços/tecnologias que passam a integrar o setor, como a internet, a TV a cabo, a transmissão de dados etc.

A reestruturação das telecomunicações, além de apresentar diferentes possibilidades no que se refere à forma como se processou nos diversos países, repercute sobre o emprego e sobre as relações de trabalho de maneira distinta, conforme as estratégias tomadas pelas diferentes empresas.

> De fato, a nova situação tem sido emfretada pelas empresas através de diferentes estratégias: programas de aposentadoria precoce, de demissão voluntária, de recapacitação e realocação de empregados, numa tentativa de evitar as demissões involuntárias, até então, praticamente desconhecidas no setor. Algumas estratégias são mais utilizadas do que outras, dependendo dos arranjos societais. Enquanto nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, a redução de pessoal por demissão foi bastante expressiva, na Alemanha, onde o processo de reestruturação contou com a participação dos sindicatos e dos comtês de fábrica, a dispensa de pessoal realiza-se através de soluções cooperativas,

[9] O estudo referia-se a uma empresa produtora de telequipamentos no Brasil, situada no Rio de Janeiro.

> com o desenvolvimento de programas de recapacitação e de realocação de pessoal (Larangeira, 1998: 9).

A autora ainda afirma, a partir dos casos estudados – EUA, Europa e América Latina -, que o desemprego em massa não deve ser visto como um resultado inevitável do processo de reestruturação. É importante, contudo, não desconsiderar que a utilização do sistema digital, que expande fortemente a demanda por *software*, torna, em primeiro lugar, obsoleta a qualificação de muitos trabalhadores e engenheiros especializados na tecnologia eletro-mecânica, e que conseqüentemente a ênfase esteja na qualificação, e em segundo lugar, possa tornar desnecessária certa quantidade de trabalhadores, como as de manutenção e reparação e de operadores (telefonistas) (Larangeira, 1998).

A Telefônica: um exemplo de firma-rede na prestação dos serviços de telefonia fixa.

A Telefônica possui outorgas de telefonia fixa com concessão local e longa distância nacional (LDN) para os setores 31, 32 e 34 da Região III (Estado de São Paulo); com autorização local e LDN para as Regiões I (concessão da Telemar) e II (concessão da Brasil Telecom) e Setor 33 da Região III; e com autorização de longa distância internacional (LDI) para as Regiões I, II e III (Teletime, 2006).

A composição societária da Telecomunicações de São Paulo S.A. – Telesp é a seguinte: 50,61% SP Telecom. Holding Ltda, em que os 100% pertencem a Telefónica Internacional S.A.; 34,74% Telefónica Internacional S.A.; e 14,65% Outros (Teletime, 2006). Os dados denotam, claramente, a propriedade majoritária do Grupo espanhol.

A Telefônica São Paulo atua como uma grande gestora de contratos. Terceiriza todos os serviços relativos à instalação e à manutenção da rede de telefonia fixa (telefones públicos (TP) e as linhas de assinante (LA)) e mantém uma ingerência exaustiva no que diz respeito aos prazos de execução dos serviços, como de sua qualidade, e aos contratos de trabalho, participando do processo de contratação e dos acordos coletivos, estes últimos com a participação do Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado de São Paulo (Sintetel-SP).

A operadora atua em todo o estado de São Paulo oferecendo serviços para clientes domésticos (público em geral) e corporativos (empresas). A oferta corresponde a um leque, que agrega a telefonia fixa à Internet banda larga, como também à telefonia celular. Para garantir a instalação e a manutenção da rede, que possibilita a disponibilização dos serviços de telecomunicações oferecidos pela Telefônica, a operadora gestiona contratos de prestação de serviços com, atualmente, doze outras empresas. A Telefônica terceiriza a parte de instalação e manutenção das redes telefônicas, enquanto detém na sua estrutura além da gestão de contratos (as "mesas de compras"), os setores comercial, de finanças, recursos humanos e de assuntos regulatórios e institucionais[10].

A Figura 1 ilustra o modelo de atuação da Telefônica em São Paulo, para a oferta dos serviços de telefonia fixa. O primeiro nível de sua estrutura corresponde à empresa matriz, a Telefónica de España e a Telefónica Latino-América, que administra os serviços de telefonia fixa no continente. No nível dois, encontra-se a Telefônica e as demais empresas existentes no país, como a Atento, empresa de *call center* do grupo e que entre os seus clientes tem a própria operadora. A Atento é o canal de ligação entre o cliente da operadora e as prestadoras de serviço. Outra empresa é a T-Gestiona, que gere os contratos da Telefônica com as suas prestadoras de serviços na área de instalação e manutenção das redes. As relações entre Telefônica e suas prestadoras estão identificadas no nível três, enquanto as atividades das prestadoras de serviço correspondem ao nível quatro de nossa figura.

[10] A Telefónica abriu uma filial da Telefónica I+D no Brasil e no México, porém a parte mais importante de produção de pesquisas e de aquisições de patentes mantém-se na matriz, na Espanha.

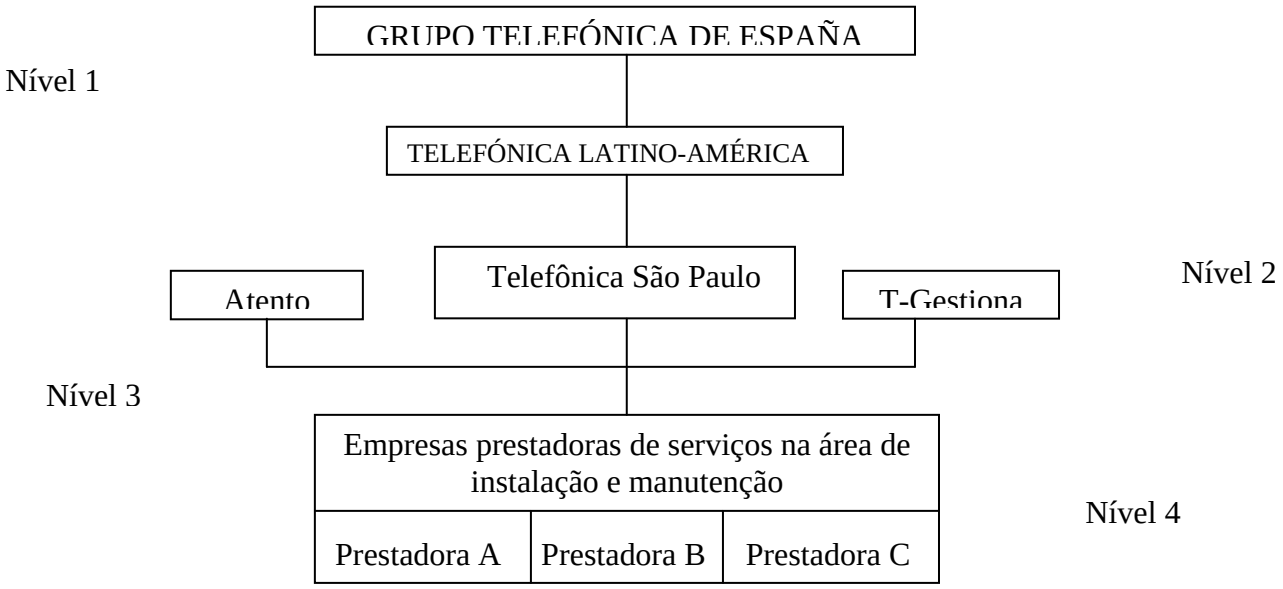
Fica, assim, revelado o esquema hierarquizado de relação entre a operadora e as suas prestadoras de serviço. A partir das características do "modelo em redes" de Veltz (2000) e das observações de Carleial (2000; 2001), podemos indicar os traços distintivos de organização da Telefônica para a prestação de serviços de telefonia fixa, na definição da operadora como uma firma-rede. São elas:

1) a descentralização da atividade, com a passagem das atribuições de instalação e manutenção das redes telefônicas para as terceirizadas;

2) a constituição de uma rede contratual de caráter vertical (hierárquica);

3) a passagem para as terceirizadas da massa dos trabalhadores, formada pelos técnicos, outrora absorvidos diretamente pela operadora.

Figura 1
Estrutura da Prestação de Serviços de Telefonia Fixa no Estado de São Paulo



Fonte: Composição feita a partir de modelo construído por Oliveira (2004), e ajustado em pesquisa de campo realizada junto à Telefônica.

A Telefônica somava em 2005 cerca de 9.000 trabalhadores, menos de 10% do total daqueles empregados no setor das telecomunicações, enquanto que nas prestadoras de serviço estavam empregados 16,8 mil trabalhadores. Como aconteceu com as demais operadoras, a Telefônica demitiu milhares do quadro técnico. Em 1998, ano da privatização, a Telesp mantinha cerca de 22.000 trabalhadores em seu plantel, mais de duas vezes o número de empregos existente quando da entrada da empresa espanhola no Brasil.

O crescimento da massa de trabalhadores nas telecomunicações acompanhou a pujança do setor, com a ampliação de negócios relativos às novas tecnologias, a Internet, a telefonia celular, entre outras. Na Telefônica, observa-se nesse contexto o dispêndio de um grande esforço voltado para a comercialização dos serviços de telefonia que passam a integrar a oferta do setor no país, feita nas centrais de atendimento que crescentemente foram substituídas pelas centrais de tele-atendimento.

Enquanto a empresa passava por uma reestruturação, as áreas de instalação e manutenção das redes telefônicas eram transferidas para empresas terceirizadas, as prestadoras de serviço, a partir de contratos abertos pela Telefônica. É importante frisar que a estatal Telesp já usava do expediente da terceirização, porém com a venda da operadora

paulista para a Telefônica, o processo intensificou-se sobremaneira. Nos leilões que ocorriam para a definição das contratadas, levava o contrato quem ofertasse o menor preço, por linha instalada/mantida. Quando da aquisição da Telesp, a Telefônica mantinha contratos – de um (1) ano[11] – com cerca de 80 terceirizadas, número que diminuiu drasticamente nos sete anos seguintes à privatização, devido quase sempre às exigências da operadora, buscando cumprir mais eficientemente as metas da Anatel e a conseqüente fusão de prestadoras, muitas vezes por pressão da própria Telefônica.

As mudanças no mercado de trabalho que passam a ocorrer desde a chegada da Telefônica, neste novo ambiente marcado pela crescente flexibilização das relações de trabalho e mudanças na gestão e organização do trabalho (notadamente pela transferência de grande parte dos trabalhadores, que antes estavam na estatal para as terceirizadas), referem-se muito diretamente às mudanças na estrutura da empresa, que redefinem funções, e cuja tendência é a de aumentar as responsabilidades e agregar tarefas. Ou seja, observa-se uma crescente tendência de intensificação do trabalho, identificada também na análise de nossa pesquisa para as atividades técnicas e de atendimento nas prestadoras de serviço.

Outro fato que advém da reestruturação da empresa é o corte de trabalhadores, que aparece também como principal alternativa quando a empresa necessita diminuir custos em face de resultados negativos. A Telefónica de España (considerando o saldo de todos os países onde a empresa atuava) teve um lucro, em 2003, de US$ 2,3 bilhões, depois de um período de dois anos de prejuízo. Tal desempenho teria duas causas: o aumento do faturamento da telefonia fixa e móvel e o corte de custos, relativo a um plano de corte de empregos, com previsão de impacto de US$1,05 bilhão (Gazeta Mercantil, 14, 15 e 16/11/2003). Este corte atingiria 6.300 postos de empregos na América Latina (http://info.abril.com.br/aberto/infonews/102003/10102003-3.shl, acessado em novembro de 2006).

Outro processo de reestruturação organizacional com efeitos de desemprego ocorreu em março de 2006. A reorganização nas operações da Telefônica conduzidas ao longo do mês de março - com a incorporação da Telefônica Data Brasil Holding e a cisão parcial da Telefônica Empresas, além da junção da Telefônica Assist e da Atrium - resultou na demissão de 250 funcionários (http://idgnow.uol.com.br/mercado/2006/03/30/idgnoticia.2006-03-30.9653953471/IDGNoticia_view, acessado em dezembro de 2006).

Esses fatos são parte de uma constância caracterizada pela política deliberada de corte de pessoal que a empresa vem conduzindo na América Latina, como na Espanha. No Chile, entre 1997-2002, a Telefónica CTC teve uma queda de cerca de 4.000 empregados. Num período maior, entre 1994-2003, a Telefónica de Peru tinha acabado com cerca de 9.000 postos de trabalho. Na Argentina, entre 1994 e 2001, foram 6.836 e no Brasil em um ano, entre 2001-2002, este número foi de 1.400 empregos (Martinez, 2004).

Assim o primeiro aspecto a destacar com a mudança de modelo, com a privatização, e exemplarmente ilustrada com os resultados da Telefônica no Brasil, como nos demais países latino-americanos onde passou a atuar, foi a da demissão de boa parte do quadro de trabalhadores empregados diretamente pela operadora. Outro aspecto, relacionado diretamente a este, é a absorção de um grupo desses trabalhadores pelas empresas que passam a responder pelas áreas de instalação e manutenção das redes telefônicas, as terceirizadas, prestadoras de serviço da operadora.

[11] Está prevista uma mudança de 01 (um) ano para 03 (três) anos, a partir de 2007, no prazo médio dos contratos estabelecidos pela Telefônica e empresas terceirizadas, para a prestação dos serviços de instalação e manutenção das redes. A expectativa é de que com contratos com prazos maiores diminua a rotatividade de trabalhadores, que por conta do fim dos contratos fixados tendem a migrar de uma prestadora a outra (Informação prestada pelo Vice-Presidente do Sintetel-SP, em entrevista realizada em 04/12/2006) .

De um lado, a empresa, em face das possibilidades técnicas e institucionais, define o espaço de atuação, crescentemente agregando valor à sua atividade principal – ou seja, agregando à oferta da linha telefônica, os serviços de internet e TV por assinatura (para 2007) -, de outro, busca, em freqüentes processos de reestruturação internos e externos à empresa, formas de gerir e organizar a atividade fim, para a qual detém a concessão pública, sob uma estrutura que congrega um conjunto de prestadoras e na qual detém grande poder de ingerência.

Ademais, outro aspecto importante que se revela quando se analisa mais de perto o mercado de trabalho nas telecomunicações é a mudança no perfil da oferta de trabalho, representada agora por uma grande gama de trabalhadores com faixa etária menor, pouca experiência na área, e com pouca expectativa quanto ao futuro profissional. Nesse sentido, cabe observar que setores como de *call center* passem a compor a primeira alternativa para a entrada de muitos jovens no mercado de trabalho. Na área técnica, a tendência é a substituição, hoje quase absoluta, de profissionais experientes – alguns remanescentes da Telesp estatal -, por jovens que optam pela atividade por uma necessidade imediata, em formação técnica – normalmente na própria empresa -, e sem muita expectativa quanto a um crescimento na carreira.

No mercado de trabalho das telecomunicações passam a configurar dois quadros distintos. Na operadora, estão os trabalhadores mais qualificados e com melhores salários, representados por diretores, operadores das "mesas de compras" e gestores – normalmente técnicos com maior experiência, egressos da Telesp -, que acompanham diretamente a execução das atividades das terceirizadas; enquanto que, nas prestadoras, encontramos aqueles grupos de trabalhadores com níveis de escolaridade e qualificação, e salarial, mais baixos, compostos, em sua grande maioria, pelos técnicos. Esta é uma característica resultante da constituição da firma-rede (Carleial, 2000).

A mudança técnica fundamental nas telecomunicações foi a transformação das centrais analógicas para as digitais, na esteira da revolução microeletrônica que avançou mais intensivamente a partir da década de 80 nas telecomunicações. Sob programas computadorizados, estruturam-se redes de telecomunicações cada vez mais ricas e complexas, que passam a comportar uma diversidade de serviços. É a digitalização que permite, por exemplo, os serviços ADSL-internet banda larga, e estes implicam em nova exigência aos técnicos de telecomunicações, voltados antes da mudança de paradigma técnico aos tradicionais serviços de oferta de linha e aparelho telefônico. A mais nova possibilidade em serviço das telecomunicações é a televisão, que para 2007 tem oferta prevista pela Telefônica[12].

De outra parte, intensificou-se nos últimos dez anos o uso e a difusão das TIC nas operadoras e nas prestadoras. Um caso extremamente ilustrativo e importante foi a transformação total dos programas de gestão das ordens de serviço para a instalação e manutenção das redes telefônicas (e a gama de serviços aí agregada). Foram introduzidos diferentes softs, que demandaram o treinamento de pessoal, principalmente das atendentes, já que são elas que monitoram e despacham as ordens de serviço. Hoje, são atualizados com freqüência esses programas e que depois de pequeno treinamento que é feito no espaço de trabalho sentem-se aptas ao seu uso. Diferentemente da época que os softs substituíram os formulários manuais, em que o treinamento significou uma mudança importante na atividade dessas trabalhadoras.

Os técnicos das prestadoras, por sua vez, adaptados e treinados no ambiente marcado pela digitalização, pouco sentiram no que diz respeito à introdução dos softs (programas de gestão), já que suas atividades são executadas nos locais onde se encontram os pontos

[12] As prestadoras já foram informadas e, como aconteceu com o Speedy (serviço de banda larga), terão que se adaptar às necessidades técnicas e operacionais do novo serviço.

telefônicos e suas proximidades. O contato que fazem com as centrais operacionais ocorre normalmente por telefone (telefone do próprio cliente ou celular). Ao início do dia e ao final do dia, costumam comparecer nas centrais operacionais para apanhar material e ter acesso às primeiras ordens de serviço do dia.

Como previsto há algum tempo pela Telefônica, será introduzido o Programa Gaudí nas prestadoras do estado. Este programa consiste na introdução de um soft que interligará diretamente a Telefônica aos técnicos das prestadoras, via o uso de PDA por estes últimos. Isto excluirá em parte o trabalho das atendentes, o que levará à demissão de muitas delas nas prestadoras, aumentando, por outro lado, o controle do serviço executado pelos técnicos. Conseqüentemente, estes trabalhadores terão que se adaptar ao uso dessa tecnologia, além das atividades que executam atualmente.

Mas, sobre as principais mudanças acompanhadas pelos trabalhadores nos últimos anos nas suas atividades, marcadamente estas se referem às mudanças de procedimentos, que ocorrem normalmente por necessidade de adaptação da prestadora a novas exigências e/ou a introdução de novos produtos pela operadora. Isto aconteceu com a entrada no mercado do Speedy. As prestadoras tiveram muito pouco tempo para se prepararem para as demandas que surgiriam com esse novo produto, como pelas promoções definidas pela operadora para difundir o uso da Internet banda larga aos seus clientes, como para novos clientes.

Observamos uma tendência já estabelecida do trabalho em grupo (ou em equipe). São formadas equipes, organizadas por área de abrangência (neste caso, micro-áreas), e que costumam reunir-se para discutir e encaminhar mudanças de procedimentos. Isto é uma rotina nas prestadoras e vistas pelos trabalhadores como uma característica já intrínseca de suas atividades. As mudanças também ocorrem na estrutura das prestadoras. São comuns remanejamentos, trocas de funções, redefinições de cargos de mando e monitoramento, como também a redefinição de determinadas áreas da empresa.

É possível, a partir dos elementos expostos acima, identificar a difusão do "modelo de competência" (Zarifian, 1999), já que crescentemente as mudanças em termos de conteúdo do trabalho desenvolvido pelos técnicos vão na direção da importância da comunicação no processo de trabalho, intermediada cada vez mais pelas TIC. Mas, acreditamos que o conjunto de atribuições devidas às atividades dos técnicos, por agregarem mais funções e demandarem mais atributos, sejam para o atendimento ao cliente e o contato com as atendentes, sejam para o uso de novos instrumentos e procedimentos, promove e faz persistir a subordinação do trabalho ao capital.

São dois processos distintos, mas correlatos. De um lado, o avanço das novas tecnologias, de base microeletrônica, que tanto destrói postos de trabalho, como altera o conteúdo do trabalho. De outro, a crescente flexibilização da atividade e das condições de trabalho, à medida que são terceirizadas as atividades de instalação e manutenção das redes telefônicas. A firma-rede Telefónica representa o corolário desses dois fenômenos, presentes no quadro de reestruturação produtiva do sistema.

Considerações Finais.

O movimento de reposicionamento de empresas multinacionais na área das comunicações durante as últimas décadas, principalmente a partir da década de 90, relaciona-se diretamente aos processos de desregulamentação, liberalização e privatização dos setores de infra-estrutura no mundo. Com a internacionalização dos serviços de telecomunicações e a opção definida por cada país quando da mudança do marco regulatório de seus mercados, definiu-se um novo quadro de participação das grandes operadoras no mercado mundial.

O caso brasileiro, de privatização total do Sistema Telebrás - inequivocadamente um êxito em termos de construção da infra-estrutura de comunicações no país e de seus resultados líquidos, como comprova sua posição no ranking das operadoras de países emergentes, em

1995 – três anos antes do leilão de venda -, resultou num caso totalmente atípico, em relação às experiências anteriores de reestruturação das telecomunicações no mundo.

O Brasil renunciou à possibilidade de, com sua operadora nacional, participar ativamente do mercado das telecomunicações. Diferentemente, a Espanha, com a Telefónica, surge como expoente nesse importante mercado. Ou seja, a despeito de que os interesses em questão sejam os das grandes empresas, operadoras mundiais, sobressae-se o tipo de política que tem por trás o objetivo de não lotear seus mercados, como aconteceu no Brasil, entregando para empresas estrangeiras pedaços significativos dos seus mercados, como no caso do estado de São Paulo. A existência de monopólios, como passou a se estabelecer claramente na telefonia fixa no Brasil, deve qualificar ademais o problema, que é o de sob as condições existentes, de pressão externa e de características do mercado local e da estrutura dos meios, possibilitar uma forma mais democrática, ou dito de outra forma mais ampla, de acesso da população aos benefícios das TIC.

Mais sério, ainda, foi o esvaziamento pelo qual passou o CPqD e a sua transformação em fundação de direito privado, deixando à sua própria sorte a busca por financiamentos para pesquisas (Dantas, 2002). Isto inviabilizou, em grande parte, a possibilidade de o centro concorrer com Ericsson, Siemens, NEC e outras corporações na disponibilização de tecnologias apropriadas à nova base de comutação digital.

A decisão de política econômica, feita na década de 90, de privatização e a forma como se deu todo o processo implicaram claramente num quadro de inserção passiva do Brasil no mercado internacionalizado das telecomunicações (Wohlers, 1999), e de outro na consolidação de empresas estrangeiras no mercado brasileiro, como é o caso hoje de Telefónica e Telmex.

No caso das telecomunicações, devemos acentuar as possibilidades de ampliação do espectro de serviços dada pela convergência com o audiovisual e a informática. Acompanhar a evolução da legislação no país, que ainda limita a participação de algumas empresas, seja pelo setor ou pela nacionalidade, em setores tecnicamente convergentes e do comportamento das grandes empresas, como a Telefónica e a Globo, é um exercício do presente e do futuro em se tratando do macro-setor das comunicações. É, neste pano de fundo, que se redefinirão o tipo e a natureza do trabalho incorporado pelas empresas do setor, principalmente naquelas que prestam serviço às grandes operadoras.

Quando da análise da atuação das operadoras, é possível identificar dois fenômenos distintos, mas que podem aparecer correlatos. De um lado, a constituição de **fusões e aquisições**, como passa a acontecer com a compra da TVA, para a oferta de TV por assinatura, via satélite, que a Telefônica SP começará a dispor em 2007. Por outra, a constituição de uma rede de empresas, com o intuito de garantir os serviços de instalação e manutenção das redes de telefonia fixa. Na relação entre operadora e suas terceirizadas – as prestadoras de serviço -, a Telefônica SP constitui-se como uma **firma-rede**, que articula a partir de relações hierárquicas os serviços de telecomunicações.

Quando da privatização da Telesp, em 1998, um bom número dos trabalhadores egressos da empresa estatal passa a fazer parte das empresas que surgem para prestar serviço de instalação e manutenção da rede telefônica à operadora. O fenômeno da terceirização não era uma novidade no setor já àquela época, porém intensifica-se enormemente com a privatização e a entrada da Telefónica no mercado brasileiro. Quanto ao uso da terceirização, a Telefónica – quanto tantas outras operadoras – mostrar-se-á pródiga na extensão de países latino-americanos onde atua. Em muitos deles, como Chile e Argentina, o conflito que emerge dadas as precárias condições de trabalho dos empregados das empresas terceirizadas tem aumentado consideravelmente nos últimos anos. Na Espanha, o problema maior enfrentado pelos trabalhadores refere-se às dispensas, que atingem regularmente a Atento, empresa de telemarketing do Grupo Telefónica, já que a terceirização do serviço-fim da

Telefónica não presente na Espanha tornou-se política comum nas empresas de telecomunicações, concessionárias de serviço público, na América Latina.

O nosso estudo revelou que a forma como se estabelece a relação entre operadora e prestadora, se mais constante, respondendo a contratos mais estáveis, tem impacto importante sobre as condições de trabalho encontradas nas prestadoras. Pois como observamos, a perda do contrato para uma prestadora significa a dissolução da atividade, quando não se consegue remanejar a capacidade técnica e de mão-de-obra para uma outra região do país ou para outra atividade.

Outro dado significativo na nossa análise foi o de identificar o processo de intelectualização do trabalho, executado pelos técnicos nas prestadoras, no sentido da agregação de diversas tarefas, da adequação de perfis comportamentais e lingüísticos, e da eventual introdução de uma nova tecnologia, como os vulgarmente chamados *palmtops* (PDA), que estão chegando ao Brasil com a introdução do Programa Gaudí nas prestadoras de serviço. Este movimento corresponde a um processo que tem seus fundamentos na convergência tecnológica, promovida pela telemática há algumas décadas, mas tornada realidade com a digitalização efetiva das redes.

REFERÊNCIAS

BELLUZZO, L. G. (1997). "Dinheiro e as transfigurações da riqueza". In.: TAVARES, Ma. da C. & FIORI, J. L. **Poder e dinheiro**. Uma economia política da globalização. 3. ed. Petrópolis, Vozes, pp. 151-193.

BRAGA, J. C. de S. (s.d.). "Economia e Fetiche da Globalização Capitalista". In: **Instituto de Economia Artigos**. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo60.htm>. Acesso em: 10/03/2006.

CAPPARELLI, S. & SANTOS, S. dos. (1999). "Caminhos cruzados: a televisão entre a Web e as teles". In: TAPIA, J. R. B. & RALLET, A. (orgs.). **Telecomunicações, desregulamentação e convergência tecnológica**. Uma análise comparada. Campinas, UNICAMP, pp. 133-152. (Coleção Pesquisas, 2).

CARLEIAL, L. (2001). **Redes Industriais de Subcontratação**. Um enfoque de sistema nacional de inovação. São Paulo: Hucitec.

____. (2000.). "Mudanças no trabalho e implicações sobre a mensuração da produtividade: uma primeira aproximação". In: GARCIA, M. de F. (org.). **Tecnologia e Trabalho no Capitalismo em Mudança**. Maringá, pp. 9-27.

_____. (1995). **A Reestruturação Industrial e a Natureza do Trabalho Capitalista**. IPEA. (Série Seminários n. 14).

CHESNAIS, F. (coord.). (1998). **A Mundialização Financeira**. Gênese, custos e riscos. 1. ed. São Paulo: Xamã.

_____. (1997). "A emergência de um regime de acumulação mundial predominantemente financeiro". In: **Revista Praga**. Estudos Marxistas. n. 3. São Paulo: Hucitec, pp. 19-46.

_____. (1996). **A Mundialização do Capital**. 1. ed. São Paulo: Xamã.

COUTINHO, L. G.; CASSIOLATO, J. E.; SILVA, A. L. G. (1995). **Telecomunicações, Globalização e Competitividade**. Campinas: Papirus.

DANTAS, M. (2002). **A Lógica do Capital-informação**. A fragmentação dos monopólios e a monopolização dos fragmentos num mundo de comunicações globais. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Contraponto.

FRANSMAN, M. (2001). "Evolution of the Telecommunications Industry into the Internet Age". In: **Communications & Strategies**, no. 43. Montpellier: Idate, pp. 57-112.

GOMES-CASSERES, B. & LEONARD-BARTON, D. (1997). "Alliance clusters in Multimidia". In: YOFFIE, D. B. (ed.). **Competing in the Age of Digital Convergence**. pp. 325-69.
MANSELL, R. & WEHN. (1998). **Knowledge Societies**. United Nations.
MARINI, R. (1997). "Proceso y tendencias de la globalización capitalista". In: **Revista Praga**. Estudos Marxistas. n. 3. São Paulo: Hucitec, pp. 89-107.
MARTINEZ. (2004). **Telefónica: A Neo-Colonial Structure in the Digital Era**. Apresentado International Association of Media and Communication Research. Porto Alegre. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/iamcr/textos/martinez.pdf>. Acesso em: 25/10/2006.
_____. (1998). **Reestruturação no Setor de Telecomunicações**. Inovações tecnológicas, privatização e desregulamentação (aspectos da realidade brasileira). Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ppgsocio/Reestrutura%C3%A7%C3%A3o%20telecom.pdf>. Acesso em: 10/11/2006.
OLIVEIRA, S. M. de. (2004). **Reestruturação das Telecomunicações no Brasil: uma (re)visão das estratégias de gestão da produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva**. (estudo de caso da telefonia fixa em São Paulo – 1990-2003). São Paulo: FFLCH-USP. (Tese de doutorado em Sociologia).
PEREZ, C. (2004). "Finance and Technical Change: a long-term view". In: HANUCH, H. & PYKA, A. (eds.). **The Elgar Companion to Neo-schumpeterian Economics**. Edward Elgar, Cheltenham.
____. (1986). "Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto". In: OMINAMI, C. (Ed.). **La tercera revolución industrial.** Buenos Aires, pp. 43-89.
PRADO, E. (2005). **Desmedida do Valor**. Crítica da pós-grande indústria. São Paulo: Xamã.
SCHERER, A. (1999). "Globalização". In: CATTANI, A. (org.). **Trabalho e Tecnologia**. Dicionário Crítico. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRS, pp.114-119.
SICSU, A. & KATZ, F. (2004). "Questionando a periodização 'Fordismo' – 'Neo-fordismo'. Mudanças tecnológicas e reflexos no mundo do trabalho". In: **Anais do IV Colóquio Latino-Americano de Economistas Políticos**. São Paulo: FGV-SP.
SERFATI, C. (1998). "O papel ativo dos grupos predominantemente industriais na financeirização da economia". In: CHESNAIS, F. (coord.). **A Mundialização Financeira**. Gênese, custos e riscos. São Paulo: Xamã, pp. 141-181.
SHIMA, W. (1999). **Regulação e Concorrência no Serviço de Telefonia Fixa Comutado do Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ. (Tese de Doutorado).
TELEFÓNICA. (1999). **Telefónica Setienta y Cinco Años**. Madrid: TF Editores.
VASCONCELOS, D. (2001). "Reestruturação capitalista, revolução tecnológica e o novo mundo do trabalho". In: **O novo paradigma do emprego e a mutação do sindicalismo**. Revista da Fundação Miltom Campos. N. 15, set, pp. 39-86.
WALTER, J. & GONZÁLEZ, C. (comp.). (1998). **La Privatización de las Telecomunicaciones en América Latina**. Buenos Aires: Eudeba.
WOHLERS, M. (1999). "A Internacionalização das Telecomunicações: caracterização básica e impacto institucional". In: BOLAÑO, C. (org.). **Globalização e Regionalização das Comunicações**. São Paulo: Educ; São Cristóvão: Editora UFS, pp. 137-163.
YOFFIE, D. B. (ed). (1997). **Competing in the Age of Digital Convergence**. Boston: H.B.S Press, PP.227-264.
ZARIFIAN, P. (1999). **Objectif Compétence**. Paris: Liaisons.

REPERCUSSÕES DA PRODUÇÃO ENXUTA SOBRE A SAÚDE DOS TRABALHADORES: UM ESTUDO DE CASO

*Sabrina Kelly Pontes**

*Paulo Eduardo Gomes Bento***

RESUMO

O sistema de produção enxuta é baseado principalmente em técnicas participativas. Este modelo tem em sua configuração, ao menos teoricamente, um rompimento com a produção em massa. Alguns autores julgam que o sistema enxuto de produção é ainda mais danoso que a produção em massa, uma vez que traz em sua gênese uma dissimulação da precariedade do sistema. Em virtude destas diferentes correntes apontadas pela literatura, o estudo teve como objetivo verificar os impactos da produção enxuta sobre a saúde dos trabalhadores, através da percepção dos mesmos. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa que estava implantando diversos dos elementos da produção enxuta, tal como: *kanban, kaisen* e células de fabricação. O resultado do estudo revelou que, embora tenha havido uma certa preferência por esta forma de organização do trabalho, a produção enxuta intensificou o trabalho.

Palavras-chave: produção enxuta; saúde do trabalhador; organização do trabalho.

---

* Administração Pública pela Universidade Estadual Paulista – UNESP - Araraquara. **Mestrado em** Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos- UFSCar. **Doutoranda** em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. sabrina@dep.ufscar.br

** Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar. **Doutor em** Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica – USP. **Mestre em** Engenharia de Produção pelo Programa de Engenharia de Produção da COPPE - Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Graduado em** Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos - USP. paulobento@dep.ufscar.br

Introdução

Este artigo tem como intenção problematizar a indagação apresentada por Woomack *et al*. (1992) no livro a *Máquina que mudou o mundo*: *"É a Produção Enxuta Humanamente Recompensadora à Saúde dos Trabalhadores?"*. A questão surge com o intuito dos autores demonstrarem o quanto a produção em massa tornou árido o trabalho nas fábricas, enquanto a produção enxuta aparece como uma nova proposta de gestão da produção capaz de tornar o trabalho mais interessante através do controle da organização e condições de trabalho (PONTES, 2005). Assim os autores afirmam:

> Consegue a produção enxuta restaurar a satisfação com o trabalho, ao mesmo tempo em que eleva os padrões de vida, ou trata-se de uma faca com os dois gumes ainda mais afiados? (WOMACK *et al.*, 1992, p.90).

De acordo com estes autores, dois membros do sindicato *United Automobile Workers Union* argumentaram ser o sistema de produção enxuta ainda pior que a produção em massa, por ser um sistema baseado no "gerenciamento por *stress*", uma vez que os gerentes, a todo instante, trabalhavam para remover as folgas, tempos mortos e ociosos.

CERES (1991) chama de "gerenciamento por *stress*" ou *kaisen* (usando o *kaisen* como sinônimo) o modo como a organização da produção enxuta está baseada, ou seja, fazer com que uma tensão constante leve a um processo de trocas e melhorias contínuas eliminando os tempos e os recursos não utilizados, seja na linha, nas tarefas individuais ou no fornecimento de componentes e materiais; com isso ocorre uma intensificação do ritmo de trabalho nas linhas de montagem. O CERES ainda coloca que o "gerenciamento por *stress*" se transforma em pressão psicológica sobre os trabalhadores a fim de aumentar a produção e sua fidelidade ao grupo do qual fazem parte.

A crítica a este modo de gerenciamento encontrou concordância em muitos autores que defendiam como alternativa uma política de trabalho pautada no que se nomeia Volvoísmo ou Kalmarismo, que seria uma forma de organizar o trabalho de maneira mais humana evitando a rigidez e a fragmentação das tarefas, características da produção enxuta (KÖLER, 2001).

Esse formato de organização do trabalho surgiu na Suécia, na década de 70, na planta de Kalmar, do grupo Volvo, que introduziu diversos conceitos inovadores na organização do trabalho para a fabricação de automóveis comerciais. Esses conceitos estavam ligados a uma tentativa de combinação mais satisfatória entre produtividade e condições de trabalho, uma alternativa à clássica linha de montagem de inspiração taylorista/fordista. Seus proponentes

argumentavam ser essa produção equiparável à eficiência da produção enxuta, ao mesmo tempo em que propiciaria um ambiente de trabalho mais humanizado (HIRATA *et al.*, 1991).

Em oposição às colocações acima, WOMACK *et al.* (1992) discordaram primeiramente das opiniões de que os "métodos artesanais" do Volvoísmo empregados e as tentativas de encontrar uma combinação satisfatória entre produtividade e condições de trabalho pudessem se igualar ao sistema de produção enxuta além, claro, de proporcionar um ambiente de trabalho mais humano aos trabalhadores.

Para os autores, na produção enxuta os trabalhadores são considerados "solucionadores de problemas altamente qualificados" que possuem como tarefa imaginar continuamente modos de fazer o sistema funcionar de forma mais harmoniosa e produtiva, oferecendo aos operários uma "tensão criativa".

WOMACK *et al.* (1992) consideram que há um grande sentimento de compromisso entre os trabalhadores e a gerência, isto porque, sendo a produção enxuta um sistema frágil devido à ausência de estoques, é essencial que todos os trabalhadores desempenhem ao máximo seu papel na fábrica, tarefa que é apenas conseguida com ampla liderança da gerência e com grande desempenho e comprometimento por parte dos trabalhadores. Para que isso aconteça, é necessário que todos estejam envolvidos e satisfeitos com a produção enxuta, caso contrário o sistema entra em falência.

SILVA (2002) discorda dessa afirmação. Para ele, nas fábricas nas quais existe a ligação entre motivação e produtividade do trabalho manual, especialmente na indústria automobilística, a gerência dos "recursos humanos busca, de diferentes formas, o engajamento físico-mental dos trabalhadores ao processo produtivo. Para esse autor, "tanto a linha de montagem fordista, quanto a toyotista devem ser compreendidas como *um caso especial de gestão da força de trabalho e apropriação da subjetividade humana"* (SILVA, 2002, p.9-10, grifo do autor), onde aos trabalhadores cabe a resolução do que foi pré-determinado. Para este autor, as propostas de melhoria, também conhecidas como participação, apenas são aceitas quando viáveis à organização. Ou seja, as que podem de fato melhorar a produção da organização. Aos trabalhadores restaria apenas se conformarem com a situação para poder garantir a sobrevivência. Como afirma SILVA (2001), não é a qualificação e a melhoria das condições de trabalho, mas o medo da precarização "o verdadeiro motor da administração".

A participação dos trabalhadores tem como objetivo fundamental a diminuição do estoque amortecedor e, a partir disso, a redução dos recursos humanos considerados excessivos: "todos os bolsões de folgas devem ser eliminados". Assim, observa-se em

andamento um novo método de racionalização da produção, que possui a participação ativa dos trabalhadores (WOMACK *et al.*, 1992).

De acordo com ANTUNES (s.d), a participação e a aparência de maior liberdade no espaço produtivo têm como contrapartida o fato de que as qualidades do trabalho devem se converter ainda mais em qualidades do capital. Caso os trabalhadores não mostrem suas "aptidões", (vontade, disposição e desejo), estes são substituídos por outros trabalhadores que demonstrem perfil e capacidade para aceitar estes novos desafios. As idéias dos trabalhadores são incorporadas pela empresa, após análise e comprovação de sua aplicabilidade e vantagem financeira para o capital.

Para CORIAT (1994), com o trabalho nestas condições, o trabalhador transfere para si as metas da empresa. A não interiorização pelo trabalhador desses objetivos ou metas, significa defeito de engajamento, sendo aplicada a teoria gerencial do ostracismo.

SMITH (1997) afirma que, esses sistemas com níveis mais participativos são estruturados e controlados de maneira menos visível, mas não menos eficaz no controle dos trabalhadores, ao passo que os torna responsáveis por resultados que antes eram de competência da chefia aumentando, conseqüentemente, suas atividades e responsabilidades.

Segundo KAPLINSKY (1989) a produção enxuta altera a natureza do trabalho. Torna-o multifuncional, onde os trabalhadores são criativamente envolvidos com as melhorias da empresa e com a qualidade dos produtos. Para este autor, existe um movimento de reestruturação produtiva e industrial que tende a ultrapassar o processo de desqualificação do trabalho.

Seguindo uma linha de pensamento parecida, alguns autores (MAROCHI, 2002; TRACTENBERG, 1999; ARGYRIS, 1957) colocam que o trabalho em equipe, presente na produção enxuta, através da execução de diferentes atividades, permite ao trabalhador uma visão maior das atividades que realiza e, logo, da sua participação no processo produtivo.

Convencidos da superioridade do sistema de produção enxuta, WOMACK *et al.*, (1992) admitem apenas dois pontos críticos no processo de sua implantação: a estabilidade do emprego e o sistema de categorias profissionais. Com a flexibilidade e a polivalência, os empregos indefinidos e as carreiras ocupacionais desaparecem. As qualificações passam a ser propriedade da organização, acarretando um enfraquecimento da negociação coletiva e dos sistemas de formação profissional.

Diversos autores (ANTUNES, s.d; ABRAMIDES & CABRAL, 2000; SMITH, 1997; KÖLER, 2001; GOUNET, 1999; GARCIA, 2000), divergem dos argumentos de WOMACK *et al.* (1992) de que a produção enxuta possua apenas dois pontos críticos e vão além quando

tratam da questão do gerenciamento por *stress*. A produção enxuta traz como diferencial a possibilidade de atender exigências particulares de mercado (preço baixo, qualidade, rapidez, abastecimento, segurança, etc) em pequeno tempo e com alta qualidade. Essa capacidade é gerada, segundo alguns pesquisadores, à custa de grandes pressões psíquicas e físicas.

2. O estudo de caso

Tendo em vista diferentes visões a respeito da mesma problemática, a necessidade de um estudo de caso pareceu a forma mais adequada para aprofundar o tema discutido e, ao menos no que tange à empresa estudada, verificar os impactos que ali ocorreram.

2.1 A escolha da empresa

A empresa escolhida estava passando por um processo de mudança onde foi observada uma nova forma de gerir a força de trabalho através de ações mais participativas e aumento da responsabilidade dos trabalhadores, à medida que seu campo de atuação foi modificado e ampliado, pelo menos teoricamente.

Em vista disso, a amostra da entrevista foi dividida em duas partes: entre os trabalhadores do setor de fabricação, mais especificamente da usinagem, e os trabalhadores do setor de montagem final do produto. Essa divisão entre os grupos estudados foi importante, em função de serem atividades diferenciadas quanto à maneira de execução, da qualificação exigida, de tempo e de ritmo de trabalho.

As entrevistas neste estudo foram focadas especialmente no pessoal da produção, através de um questionário elaborado com base em informações obtidas através da pesquisa bibliográfica e de informações colhidas com o pessoal da administração da empresa.

Uma questão relevante foi que todos os entrevistados foram indicados pelo representante da empresa, fator possivelmente limitador dos dados apresentados. Aos pesquisadores coube escolher o setor onde a pesquisa iria se desenvolver.

Como o questionário era longo, optou-se por entrevistar os trabalhadores em sua residência. Foram entrevistados 10 trabalhadores. Para garantir compromisso de sigilo com a empresa e com os trabalhadores, foi decidido não identificar a função dos operários.

3. Percepção dos trabalhadores sobre o processo de produção enxuta

A pesquisa teve como intenção analisar alguns aspectos da produção enxuta encontrados na fábrica estudada, sob o ponto de vista da percepção dos trabalhadores, e procurar identificar as possíveis relações entre produção enxuta e saúde do trabalhador.

3.1 O processo de mudança na empresa pesquisada

A mudança da organização da produção na empresa não implicou em uma grande modificação quanto ao posicionamento das máquinas. Embora se tenha observado a introdução de algumas células de fabricação, a fábrica continuou com um *layout* predominantemente funcional. A maior parte dos funcionários do setor de montagem continuou trabalhando em linhas não automatizadas e embora o ciclo de trabalho continuasse com o mesmo tempo anterior, ou seja, de 12 minutos, a atividade realizada é reconhecida como sendo repetitiva para 100% do pessoal entrevistado da produção. Dessa forma, pode-se afirmar que na visão dos trabalhadores da empresa analisada, não se eliminou os trabalhos considerados repetitivos, característicos do taylorismo/fordismo.

> "Eu trabalho com as mãos, e é sempre a mesma coisa" (operador 5).

Sobre a afirmação acima, BALLONE (2002) comenta que um trabalho cujas atividades sejam destituídas de significação ou que não existe a noção do porquê fazer aquela operação, pode ser estressante. Essas tarefas repetitivas ou desinteressantes podem produzir estresse.

A polivalência, outra característica da produção enxuta, não foi encontrada em todos os setores de produção, apenas no setor de usinagem onde existe *layout* em células de fabricação. No entanto, só há polivalência entre os torneiros das células implantadas, que operam mais de uma máquina. Para 60% dos entrevistados a polivalência aumentou o trabalho, a responsabilidade e a qualificação. Já para 40% este fator foi considerado estressante.

A polivalência é discutida por MONTEIRO & GOMES (1998) como uma vivência sempre ambígua uma vez que aumenta o conhecimento e a experiência profissional dos trabalhadores e ao mesmo tempo pode intensificar o ritmo de trabalho, criando um descontentamento entre os envolvidos. Isto porque, segundo pesquisas realizadas com

trabalhadores por DEJOURS (1988), a polivalência pode contribuir para o aumento da tensão nervosa "e há caras que se acabam quando ficam polivalentes" (DEJOURS, 1988, p.107).

> "Eu tenho que ter uma maior atenção quanto à qualidade das peças e também eu tenho que cuidar de mais de uma máquina" (operador 5).

Outra questão relacionada à reorganização do trabalho na empresa analisada se refere à autonomia, quanto ao direito de tomar decisões pelos trabalhadores. Todos os entrevistados disseram que não existe a possibilidade de se decidir sobre a seqüência, a maneira e a forma de executar as atividades. O modo de execução já é pré-determinado pela empresa.

> "Não mudou nada. Essa decisão é feita pela gerência. Não tem como você falar ou decidir alguma coisa ali; tem que passar pelo supervisor" (operador 7).

Ao serem questionados sobre aumento da produtividade e tempo de execução, os trabalhadores foram unânimes em afirmar que a produtividade aumentou devido ao rearranjo do *layout*.

> "[...] Aumentou o trabalho, aumentou a produtividade. Aumentou assim, a gente vê na linha o que a gente montava antes e o que monta agora, antigamente você montava 30, 35 aparelhos hoje a meta é 45, e dá para sair tranqüilo no mesmo tempo porque, antigamente a gente não tinha tanta noção do que saía por dia, porque não tinha nenhuma linha de montagem. Você começava a montar aquele determinado aparelho; vamos supor, uma pessoa montava 5, outra montava 6, então no final do dia fazia aquele tanto. Hoje não, hoje tem que trabalhar todo mundo junto. Porque a linha de montagem é assim: vamos supor, se tem sete minutos para cada operador montar um determinado trabalho, fazer um determinado serviço, tem que todos eles ficar naquele ritmo" (operador 3).

O aumento da produtividade também foi relacionado pelos entrevistados, com a necessidade de modificar o modo de executar a atividade de trabalho, como não mais ser necessário buscar peças e ferramentas, o que possibilitou aos trabalhadores permanecerem mais tempo na linha e conseqüentemente produzirem mais, além da flexibilização do trabalho nos setores pesquisados:

> "Eu modifiquei meu trabalho, eu trabalho em 2 máquinas e trabalho mais rápido, eu não paro" (operador 9).

A flexibilização foi sentida através da intensificação do trabalho, pois diminuiu o número de operários necessários à produção, reduzindo os tempos mortos ou ociosos que são

aqueles desperdícios de tempo que não agregam valor diretamente à produção. A redução desses tempos, era visto por TAYLOR (1970) como "vadiagem", e considerada como fundamental para o aumento da produtividade. A redução dos tempos não está, porém, diretamente ligada aos tempos de repouso e pausa concedido aos trabalhadores, segundo DEJOURS (1992), mas ligada aos momentos em que os trabalhadores diminuem a velocidade da cadeia produtiva indo aquém do que poderiam ou deveriam adotar. No caso da empresa pesquisada a "enroladinha em uma segunda-feira", transcrito na fala abaixo, é um exemplo de redução desses tempos. A supressão dos tempos mortos ou ociosos, segundo DEJOURS (1992), é apresentada de forma bastante negativa. Segundo o autor, este tempo aparentemente morto ou ocioso é uma etapa durante a qual agem operações de regulagem do binômio homem/trabalho, cuja finalidade é assegurar a continuidade da tarefa e proteger a saúde mental do trabalhador.

> "Antes até dava para dar uma enroladinha em uma segunda-feira, por exemplo [tempo ocioso]. Agora não, agora você fica mais tempo na máquina, intensificou" (operador 5).

Aliada à eliminação das porosidades do trabalho, identificou-se também, após as modificações organizacionais, um grande número de demissões, relatadas pelos entrevistados. Esta questão é um assunto bastante contraditório na empresa, uma vez que, contrariamente à fala da organização, todos os entrevistados disseram que houve demissões.

> "Houve bastante [redução do número de funcionários] por causa do melhoramento! As máquinas vão pedindo isso, um só dá conta de fazer o serviço" (operador, 5).

Segundo uma pesquisa do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE, 1997), a flexibilização do trabalho, possibilitada por sistemas enxutos de produção, conduziu à desregulamentação de direitos sociais e trabalhistas, possibilitando a redução do quantitativo do operariado fabril, através do aumento da terceirização e da subproletarização; estimulando o trabalho precário e parcial e ampliando o desemprego estrutural, além de outros danos.

É importante destacar que, em decorrência da importância que o trabalho ocupa na vida do ser humano, sendo tanto fonte de garantia de subsistência quanto de posição social, a ausência de trabalho, ou mesmo a ameaça de desemprego, podem gerar sofrimento psíquico, pois ameaçam a sobrevivência e autonomia do trabalhador e de sua família, ao mesmo tempo em que abala o valor subjetivo que a pessoa se atribui, gerando sentimentos de angústia,

desânimo, insegurança, e desespero, caracterizando quadros ansiosos e depressivos (BRASIL, 2001b).

> "Está tendo sim [demissões], a peãozada está tudo com medo, o que parece é que a empresa está querendo demitir todo o mundo e contratar com salário mais baixo" (operador 10).

Uma das conseqüências da terceirização é que, ao possibilitar a diminuição do efetivo das fábricas, através da externalização das atividades que não pertencem ao núcleo do negócio, intensifica-se o trabalho daqueles que continuam, além da ameaça iminente de ser demitido em vista do alto índice de pessoas que procuram por emprego.

Outro exemplo de intensificação é a incorporação do controle de qualidade pelo processo produtivo. Segundo CERES (1991), esta incorporação resulta em uma responsabilidade adicional na realização dos trabalhos, reduzindo ou até mesmo desaparecendo as categorias laborais e com isto o sistema remunerativo e de garantias sobre a atividade exigida pela empresa ao trabalhador.

Segundo LOMBARDI, (1997) são várias as pressões sofridas pelos trabalhadores expostos às novas técnicas de produção e controle. Em primeiro lugar, o fato de elas serem poupadoras de mão-de-obra é decisivo para todos: a possibilidade de ser o próximo a ser demitido é grande. Aqui, a incerteza quanto ao futuro está imbricada à necessidade vital de cumprir metas de produção em tempos cada vez menores, impostos pelas novas máquinas informatizadas ou por novos arranjos organizacionais.

O medo de ser cortado da empresa em função da redução de custos organizacionais foi verificado na fala de 70% dos entrevistados, enquanto 30% restante associou a garantia do emprego com o fato de trabalharem "direitinho" e não com um fator estrutural independente da qualificação e capacidade de trabalho.

3.1 O *kanban*

As respostas relativas ao tema *kanban* possibilitou identificar afirmações diferenciadas. Segundo os trabalhadores, o *kanban* exerceu uma pressão maior na área de fabricação, o que acarretou uma intensificação do trabalho neste setor.

> "O *kanban* tem que melhorar um pouquinho por causa de peças; acho que eles [setor de fabricação] não estão dando conta de fazer as peças, porque ali chegou no amarelinho já tem que começar a produzir" (operador 4).

Para os trabalhadores do setor de montagem, o *kanban* também intensificou o trabalho, porém estes disseram ter havido uma compensação em relação ao cansaço devido à melhoria

do espaço físico possibilitado pelo *kaisen*. Em outras palavras, trabalha-se mais, mas anda-se menos.

> "*Agora a gente fica menos parado.* Não parado no sentido de não fazer nada. Agora com o *kanban*, nunca vai faltar peça ali para gente" (operador 6, grifo nosso).

A falta de peças, resolvida quase totalmente pelo *kanban*, foi um fator de intensificação do trabalho à medida que possibilitou aos trabalhadores da montagem não sair de seus postos para solucionar problemas relacionados a esta questão. Este problema foi solucionado, quando da introdução dos cartões de *kanban*, possibilitando ao setor de fabricação produzir somente as peças solicitadas pelos montadores. Mas para que a produção não parasse com a ausência de peças, foi necessário redobrar a atenção e conseqüentemente aumentou-se a responsabilidade, segundo 90% dos entrevistados.

Outro fator identificado no *kanban* foi a vigilância constante entre os próprios trabalhadores. O olhar do outro sobre o trabalho do companheiro foi um fator sentido, principalmente nas células de fabricação, de forma negativa entre os pesquisados. Isto porque o painel do *kanban* se localiza em frente às células de fabricação, gerando uma cobrança entre os próprios trabalhadores para que a produção não pare, seja pela ausência de peças, seja pela falta de qualidade do produto.

Um trabalhador da montagem explica o motivo de uma maior cobrança da empresa sobre o pessoal da fabricação:

> "Para nós não [não tem cobrança], pelo menos na parte de montagem não. Eu acho que na parte de usinagem, que é a parte de fabricação, aí eu acho que eles se sentiram mais pressionados, porque agora a plaquinha fica lá. Se o supervisor ver, o gerente ver, sabe o que está no vermelho. O nosso não tem o painel, porque a gente só recebe as peças, a gente não fabrica" (operador 6).

Embora o *kanban* tenha sido percebido como um fator positivo entre os trabalhadores, na pesquisa foi constatado que este elemento da produção enxuta criou uma série de pressões à medida que incluiu um envolvimento intensificado, elevou a responsabilidade e a constante vigilância para garantir a qualidade dos produtos e uma diminuição da falta de peças.

Os níveis de atenção e concentração exigidos para a realização das tarefas, combinados com o nível de pressão exercido pela organização do trabalho, podem gerar tensão, fadiga e esgotamento profissional ou *burnout* (BRASIL, 2001b).

Ultimamente, tem sido descrito um aumento da síndrome de esgotamento profissional em trabalhadores provenientes de ambientes de trabalho que passam por transformações

organizacionais como dispensas temporárias do trabalho, diminuição da semana de trabalho sem reposição de substitutos, enxugamento e a reestruturação produtiva. O risco dessa síndrome é maior para todos aqueles que vivem a ameaça de mudanças compulsórias na jornada de trabalho e declínio significativo na situação econômica. Todos os fatores de insegurança social e econômica aumentam o risco (incidência) de esgotamento profissional em todos os grupos etários (BRASIL, 2001b).

3.2 Células de fabricação

A organização em células de fabricação foi uma modificação que envolveu apenas o setor de usinagem, e foi considerada pelos operadores, como um fator positivo, uma vez que este novo rearranjo físico permitiu uma melhor organização e proximidade entre peças e ferramentas:

> "No princípio, a gente estranhou um pouco, mas a gente se adaptou e viu a vantagem da máquina estar perto. Você tem todas as ferramentas ali, você não tem que ficar andando" (operador 9).

Essa proximidade evitou o caminhar dos trabalhadores pela empresa, o que muitas vezes, foi citado como algo negativo ao chamar a atenção do supervisor:

> "Se você vai lá buscar uma coisa, o supervisor está vendo você ir lá buscar, mas não está vendo você com nada, então pensa que você está passeando, está enrolando" (operador 5).

Porém, quando foram questionados sobre uma possível intensificação do trabalho provocada pelas células, houve uma confirmação da hipótese por todos os entrevistados. Todos afirmaram que, embora as células tenham melhorado o desempenho do trabalho, também fez com que houvesse em contrapartida, uma intensificação das atividades exercidas. É importante ressaltar que, pelas respostas, as células foram vistas como algo indesejável, pois os operários não as percebiam como melhoria, visto que sua organização iria dificultar o trabalho em função do aumento do número de *setups* e da polivalência, fatores de intensificação do trabalho.

Poderíamos, levantar a hipótese que essa resistência inicial pode ter sido sufocada por mecanismos de defesa, já que os trabalhadores não poderiam mudar uma situação que, provavelmente, devido aos resultados positivos para a organização, se tornaria definitiva. Assim, em situações definitivas, a aceitação pareceu ser a melhor saída.

Nas células de fabricação, esta intensificação foi percebida pelos pesquisados como conseqüência da polivalência dos trabalhadores mais qualificados, que precisaram operar mais de um tipo de máquina em um rearranjo organizacional que comumente é projetado com um conjunto de máquinas, maior que o número de trabalhadores:

> "Às vezes eu tomo conta de três tornos e uma fresa e o rapaz que me ajuda, fica em outro lugar. Então se for ver bem, diminuiu uma pessoa aí e aumentou meu trabalho" (operador 9).

Outro fator de intensificação do trabalho foi o aumento do número de *setups*. Segundo os entrevistados, houve um aumento de 4 *setups* em média. Para a maioria dos entrevistados este aumento dificultou o trabalho:

> "Não sei quantos, porque varia, mas aumentou. Deu uma dificultada, aumenta" (operador, 5).

Em função do aumento dos *setups* e da dificuldade que estes aumentos ocasionaram, 90% dos trabalhadores entrevistados disseram que preferiam o número de preparo do maquinário anterior às modificações organizacionais.

> "Antes era melhor, porque você media menos, agora você tem que medir mais; aí é uma responsabilidade a mais, porque se você fizer uma medida errada lá, você que está responsável pela peça" (operador 9).

O *layout* em células permitiu o aumento da responsabilidade dos operadores, à medida que estes necessitaram ampliar a atenção quanto à inspeção da qualidade para que a montagem não parasse pela falta de peças, visto que não há estoques amortecedores:

> Às vezes são medidas menores que um fio de cabelo nosso que eu tenho que manter, só que isso a gente programa a máquina ela faz, só que a gente tem que ficar em cima da máquina para não variar. Que nem aconteceu uma vez, eu deixei o calibrador de uma rosca maior e chegou lá começou a dar vazamento, então a montagem parou por causa de mim, porque eu montei e estava com este problema e eu não percebi, então parou a montagem por causa da minha célula" (operador 9).

A ausência de estoques amortecedores e os cartões do *kanban*, indicando o que fazer e quanto fazer, fizeram com que a identificação dos erros fosse primordial para que a produção não parasse, proporcionando responsabilizar o trabalhador ou a célula responsável pela falha. Este fato é visto como uma forma de pressão sobre os trabalhadores.

> "Para o pessoal da montagem, se tem peça a gente monta. Afetou na fabricação, porque a empresa não tem estoque de mais nada. Então, se parar a esteira por falta de peças o supervisor vai saber que célula foi e pode identificar o trabalhador" (operador 7).

3.3 *Kaisen*

O *kaisen*, um dos elementos da produção enxuta, foi implantado apenas no setor de montagem de um dos produtos fabricados pela empresa. Nos grupos do *kaisen* apenas o pessoal mais experiente teve a oportunidade de participar. Só foi praticado na empresa após a implantação do *kanban* e das células de fabricação, favorecendo a melhoria contínua nos setores modificados, melhorando o espaço de trabalho no sentido de organizar ferramentas e reduzir os tempos considerados mortos.

O processo de melhoria contínua foi percebido por 80% dos trabalhadores entrevistados como uma oportunidade de reconhecimento do trabalho operário por parte da empresa, à medida que os trabalhadores puderam opinar sobre a forma como gostariam de realizar sua atividade:

> "Eu fiz o que eu achava que era certo, mudando em comum acordo com as outras pessoas que estavam ali comigo. Você melhora reduzindo o tempo ocioso" (operador 8).

Segundo a maioria dos entrevistados, o processo de melhoria contínua aumentou a responsabilidade dos trabalhadores:

> "Acho que aumentou porque agora cada um depende do outro. Se você continuar trabalhando do jeito que era antes, vai voltar a ser do jeito que era, então você tem que prestar mais atenção" (operador 6).

O aumento da responsabilidade gerou uma cobrança entre os próprios trabalhadores, para que a organização do setor melhorado continuasse a ser mantida. Porém, a cobrança advinda do *kaisen* foi percebida, por alguns funcionários, como um fator positivo e vista como uma atitude coletiva e necessária para manter aquilo que conquistaram com o processo de melhoria contínua.

> "Se eu tirar uma peça do lugar vai estar errado e você sabe quem foi, você pode alertar a pessoa. Neste sentido gera uma cobrança sim, mas a gente acaba acostumando, é igual dentro de casa. Se você chegar e jogar a calça para o lado, botina para o outro, a mulher vai brigar. Lá é a mesma coisa, *porque lá a gente é mais que uma família!* Você chega às 7 horas e sai às doze para às cinco, então fica como uma casa que se a gente cuidar a gente sempre vai ter" (operador 6, grifo nosso).

HELOANI (2002) nos dá uma explicação a respeito do comentário acima. Segundo o autor, uma empresa pode reproduzir o modelo maternal e induzir a uma economia de reciprocidade, ou seja, à empresa protetora deve ser retribuída a fidelidade no exercício do trabalho. A fusão afetiva com a organização permitiria ao indivíduo apropriar-se de suas dimensões, de seus recursos e, principalmente, de sua segurança.

Outros entrevistados, porém, perceberam esta cobrança como uma atitude negativa por parte dos colegas, gerando um certo conflito entre os mesmos.

> "Tem [cobrança], porque às vezes a pessoa pode esquecer alguma coisa fora do local, então sempre há uma cobrança, porque o gerente pode passar e ver aquilo fora do local, é chato essa cobrança. Você pode colocar aí que a cobrança acontece mesmo, um cobra o outro" (operador 4).

O *kaisen* embora tenha sido percebido como um fator positivo, pois permitiu aos trabalhadores darem sugestões sobre o processo de trabalho, mesmo que nem todas as sugestões fossem implantadas, não possibilitou que eles interferissem no ritmo de seu trabalho. Questões como autonomia no processo produtivo, decisões sobre ritmo, freqüência, velocidade, entre outros, não são decididos pelos trabalhadores, mas pela gerência. Desta forma, idéia de separação entre concepção e execução fica implícita ao passo que a maneira de se alcançar as metas impostas são de responsabilidade dos executores. Os trabalhadores, dentro deste engajamento estimulado pela participação, têm de manifestar seu conhecimento prático, tácito, suas habilidades e às vezes segredos desenvolvidos ao longo de sua experiência de trabalho para dar conta da atividade. Os macetes criados para a sua própria proteção passam a ser de conhecimento da fábrica, passando a ser público e possivelmente podendo deixar de ser uma defesa para a saúde física e psíquica do trabalhador.

As sugestões, como já dita, são de arrumação do *layout* e organização. Embora, a participação seja de certo modo pequena, parece que a possibilidade de participar foi reconhecida pelos trabalhadores como um passo positivo devido ao rompimento com um determinado tipo de organização mais autoritária e hierarquizada.

3.4 Carga e ritmo de trabalho

A carga e o ritmo de trabalho também foram fatores analisados na pesquisa com o propósito de tentar identificar se foram alterados após a introdução das modificações. Foi identificado que a integração da produção, possibilitada pela flexibilização, intensificou o ritmo de trabalho, para 70% dos trabalhadores.

> "Vamos supor assim, eu trabalhava para acabar um lote, eu acabava e pegava outro serviço, hoje não. Hoje eu tenho que trabalhar pensando no próximo, porque ele vai ter que fazer a peça que eu estou fazendo. Então eu tenho que trabalhar um pouco mais rápido, para dar tempo do outro trabalhador fazer e não parar. Isto aumentou meu ritmo de trabalho" (operador 5).

Os trabalhadores têm uma meta diária a cumprir e o aumento desta meta (de 30 para 45 peças), no mesmo tempo de antes da introdução das modificações, tornou o trabalho mais intenso.

> "Porque se você gasta um tempinho a mais, aí depois fica difícil de recuperar. Se você for corrigir algum erro no produto, por exemplo, se for polir, então aquele tempo não está estabelecido, eles jogam 10 por cento, mas às vezes passa de 12 min." (operador 6).

Fatores relacionados ao tempo e ao ritmo de trabalho são importantes na determinação do sofrimento psíquico relacionado ao trabalho. Ritmos intensos ou monótonos, submissão do trabalhador ao ritmo das máquinas sob o qual não tem controle, pressão de supervisores ou chefias por mais velocidade e produtividade causam, com freqüência, quadros ansiosos, fadiga crônica e distúrbios do sono (BRASIL, 2001b).

Os trabalhadores que consideraram este ritmo de trabalho normal, relacionam este fator à experiência e afirmaram que trabalhadores inexperientes sentiram grande dificuldade no começo:

> "Para mim eu considero normal, mas você vê pessoas que têm pouco tempo ali. Quer você queira quer não, quanto mais tempo você trabalha em determinado trabalho, mais fácil ele fica. *Porque sempre tem os macetinhos*, então para mim não é apertado o tempo, mas às vezes pessoas assim que vai começar a dar treinamento ela não segue o seu ritmo. Tem que dar uma forcinha" (operador 3, grifo nosso).

Parece que os macetes desenvolvidos através da experiência de trabalho foram fundamentais para a diminuição do cansaço durante a atividade. Porém, para aqueles cujo trabalho em linhas de montagem é recente a carga torna-se bem mais penosa. Para DEJOURS (1992), é graças aos macetes que os trabalhadores conseguem controlar ou dominar o processo de trabalho, sendo também, não apenas "truques" para reduzir a carga da atividade, mas um saber que faz a fábrica funcionar.

Quanto à carga de trabalho, metade dos entrevistados julgou que esta ficou moderada, enquanto a outra metade admitiu que não houve alteração na carga:

> "Carga moderada. Não é nem leve e nem pesada. Ela ficou moderada, antes tinha mais esforço físico, buscar peças" (operador 6).

Também o aumento da vigilância ligada ao funcionamento das máquinas e às normas de produção que passam a ser cada vez mais rigidamente determinadas, impossibilita os empregados de fazer variar os tempos que lhes são fixados, exigindo um estado de alerta constante. Seguir a cadência imposta pelas máquinas na usinagem ou pelos colegas de linha de montagem faz com que o trabalhador nem sempre possa escolher a postura física que é melhor, provocando cansaço físico (LOMBARDI, 1997).

> "É moderada. Cansa porque você tem que ficar em pé, você tem que prestar bem atenção porque as medidas pedem que você preste atenção" (operador 5).

Ao levar em consideração os relatos acima, foi perguntado aos trabalhadores sobre uma possível alteração em relação à fadiga e ao cansaço após a reconfiguração da organização. Nesta questão, porém, houve diferentes respostas em função da diferença das atividades executadas entre algumas funções. Como já dito anteriormente, segundo os entrevistados, ocorreu uma pressão maior sobre o setor de fabricação após as mudanças organizacionais. Porém, para 80% dos entrevistados, a fadiga e o cansaço continuaram a mesma coisa:

> "Está sempre no mesmo ritmo. Que nem eu te falei, é daquele jeito. Você estava na linha montando 30 aparelhos... então tinha aquele negócio de falta de peças, tinha que tirar aqueles 30 aparelhos levantar eles, colocar no chão, com isso você cansava. Depois, quando chegavam peças, você retornava ele para a linha de montagem. Então, hoje já não tem mais isso, hoje é tudo programado [através de *kanban*] mesmo" (operador 3).

Anteriormente, a falta de peças obrigava os trabalhadores a sair da linha de montagem, buscar auxílio com o supervisor, buscar as peças que faltavam, ou então, quando não havia as peças solicitadas, os trabalhadores eram obrigados a retirar os aparelhos da esteira e depois recolocá-los, um retrabalho que, segundo os entrevistados, era bastante cansativo. Com o *kanban*, a falta de peças diminuiu, o que ocasionou uma diminuição do esforço físico devido aos deslocamentos. Em contrapartida, o trabalho na linha aumentou o que pode ser comprovado com relatos que identificaram uma elevação no número de peças fabricadas no mesmo tempo anterior. Desta forma, para os trabalhadores, houve uma compensação, pois

não precisam caminhar pela empresa para buscar peças, tirar o produto da linha quando esta tivesse que parar, porém necessitam ficar mais tempo diante da esteira, produzindo.

Outro trabalhador da montagem se referiu à fadiga e ao cansaço como aspectos que aumentaram em função da elevação do ritmo, provocado pela reestruturação, o que gerou medo de uma possível demissão. Assim, segundo o relato, tendo em vista a perspectiva de perder o emprego, os trabalhadores aumentaram o ritmo de trabalho e, conseqüentemente a fadiga para se considerarem indispensáveis à empresa:

> "Acho que está bom, para mim não difere. Eu costumo manter sempre meu ritmo de serviço. Eu não sou de ficar igual a um louco e depois não agüentar, tem muito disso lá. Até pela própria situação da empresa hoje em dia. Essa reestruturação em termos de salário também, então é complicado, então às vezes as pessoas se matam. É o medo de você perder o emprego, não tem outro motivo, é insegurança" (operador 8).

Quanto ao setor de fabricação, 90% dos pesquisados consideraram que aspectos como a fadiga e o cansaço aumentaram:

> "Eu estou me sentindo um pouco mais cansado por causa do aumento da responsabilidade de estar operando uma máquina a mais" (operador 9).

Embora, exista na empresa pesquisada diversos fatores de riscos que possam prejudicar a integridade física e mental dos trabalhadores, apenas um trabalhador respondeu já ter sentido algum tipo de dor causada pelo trabalho, como por exemplo dores de tendinite.

Não se sabe se a "ausência" das LER/DORT é realmente um fato na empresa ou se os funcionários entrevistados omitiram alguns dados por se tratar de uma doença coberta de preconceitos, sendo considerada por muitos, segundo ORSO *et al.*, (2001), como fantasia do operário, preguiça, medo, frustração.

4. Conclusões

Segundo os 10 trabalhadores entrevistados, houve ganhos após a introdução das modificações no sistema produtivo e na forma de gerenciamento. Mas também revelam, em seus discursos que passaram a estar sujeitos a maiores pressões físicas e mentais, fato este também descrito na literatura (KÖLER, 2001; SMITH, 1997; CERES, 1991). Estes fatos foram citados nas entrevistas e observados claramente nas células de fabricação, onde a intensificação se dá a partir das exigências do *kanban*, que identifica, a todo o instante, o quanto e o que deve ser fabricado, fazendo com que os trabalhadores do setor de fabricação

executem mais *setups* por dia e trabalhem em mais de uma máquina, passando a ser considerados polivalentes.

Para os entrevistados as mudanças ocasionaram um cansaço adicional, em função de operarem mais de uma máquina simultaneamente e fazerem várias preparações da máquina no mesmo dia.

Para os trabalhadores da montagem a intensificação se deu em função da montagem de quase todas as peças fazer com que os trabalhadores ficassem mais tempo na linha, não necessitando pará-la em função de erros cometidos.

Pelas entrevistas também percebe-se os limites da participação nas decisões da produção. A falta de decisão sobre assuntos importantes para a manutenção da saúde dos operários, como questões relativas ao controle e ritmo de trabalho, pausas e decisões de metas diárias. Este fator talvez ocorra devido a um distanciamento, ainda muito comum nas empresas, entre o discurso e a prática.

É razoável supor que essa nova forma de organização e gestão da produção opere com uma série de formas de controles implícitos, especialmente os medos, como o de perder o emprego e o de não conseguir se superar, entre outros. O próprio controle do medo já é um fator bastante desgastante, mas que é realizado constantemente pelos trabalhadores.

Em virtude das circunstâncias nas quais a pesquisa foi realizada (trabalhadores foram indicados pelo gerente de produção, já passaram na empresa por diversos cortes, a maioria teme perder seu emprego), é possível e compreensível que as respostas dadas possam tender a uma aceitação, quase de resignação, com a situação presente. Por outro lado, esses mesmos trabalhadores reconhecem aspectos da intensificação, pressão, cansaço, limites na participação, etc.

Finalizando, podemos concluir que, na visão dos entrevistados, ao mesmo tempo em que as modificações organizacionais aliviaram certos esforços físicos e facilitaram algumas tarefas, permitindo maior participação, também trouxeram novas imposições temporais, aceleraram o trabalho, aumentando as pressões mentais e físicas.

Bibliografia

ABRAMIDES, M.B.C.; CABRAL, M.S.R. Regime de acumulação flexível e saúde do trabalhador. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.17, n.1, p.3-10, jan./mar. 2003. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em: 11 fev. 2004.

ANTUNES, R **O toyotismo, as novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento, (alienação), (s.d).** Disponível em:<http://www.alast.org/PDF/Walter/Tec-Antunes.PDF>. Acesso em: 23 maio 2005.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Políticas de Saúde. Transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho. In: DIAS, E.C. et al. (Org.). **Doenças relacionadas com o trabalho**: diagnóstico e condutas - manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: Ministério da Saúde/ OPAS, 2001b. Cap.10, p.161-195.

CERES-CONC. (Centre D'Estudis I Recerca Sindicales de La Comissio Obrera Nacional de Catalunya). **EL TRABAJO precario en Catalunia: descentralización productiva y cambio tecnico en la industria auxiliar de la automocion**. Barcelona, [entre 1988 e 1991].

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan; UFRJ, 1994.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. Estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.

GARCIA, L.P. El modelo japonés de producción y la salud obrera. La polémica actual. **MÉXICO Y LA CUENCA DEL PACÍFICO**. Mexico, vol. 3, núm. 11, p.1-8. septiembre – diciembre de 2000.

GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

HIRATA, H. et al. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: **Seminário interdisciplinar modelos de organização industrial política e trabalho**, 1991, São Paulo. **Anais**... São Paulo: ABET, 1991. p.157-178.

KAPLINSKY, R. Restructuring the capitalist labour process: some lessons from the automobile industry. **Cambridge Journal of Economics**, London, p.1-51. 1989.

KÖLER, H.D. La máquina que cambió el mundo cumplió diez años. **Sociología del Trabajo**, Madrid, n.41, p.75-100, 2000/2001.

MAROCHI, M.L.G. Considerações sobre modelos de produção e a psicologia do trabalho. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.15-28, jan./abr. 2002.

PONTES, S.K. **Produção Enxuta e saúde do trabalhador**: Um estudo de caso. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - faculdade de Ciência e Tecnologia de São Carlos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

SILVA, F.L.G. O discurso eficientista na teoria organizacional: uma análise crítica. **Revista Spei,** Curitiba, v.3, n.1, p.29-37, p.29-37, jan./jun. 2002.

SILVA, F.L.G. Uma breve reflexão sobre as harmonias administrativas: de Frederick W. Taylor a Taiichi Ohno. In: SILVA, A.D. et al. (Org.). **Maurício Tragtenberg**: uma vida para as ciências humanas. São Paulo: UNESP, 2001. p.209-238.

SMITH, V. New forms of work organization. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v.23, n. 23, p.315-339, 1997.

TRACTENBERG, L. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v.19, n.1, p.14-29, 1999.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOSS, D. **A máquina que mudou o mundo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

A PERIFERIA E A ACUMULAÇÃO DE CAPITAL: FINANCEIRIZAÇÃO, FORMAS DE ORGANIZAÇÃO E DE EXPLORAÇÃO DO TRABALHO NA AMÉRICA LATINA NAS DÉCADAS DE 1980 E 1990

*Monika Ribeiro de Freitas Meireles**

RESUMO

O crescente ganho de importância do aspecto financeiro na acumulação de capital das décadas de 1980 e 1990 tem extensa repercussão no universo do trabalho latino-americano. É evidenciada, na interpretação orientada pela teoria marxista, a inter-relação existente entre finanças e trabalho. O presente artigo investiga as maneiras pelas quais a financeirização afeta as formas de exploração da classe trabalhadora, partindo da análise das mudanças da gestão macroeconômica com vistas à manutenção do canal e continuidade do fluxo de capitais estrangeiros para/desde a região – na qual a capacidade de pagamento do serviço da dívida externa tem destaque –, passando pelo impacto dessas alterações na flutuação dos níveis de investimento produtivo e identificando as formas de organização da força de trabalho que predominam em cada fase de expansão e contração econômica.

Palavras-chave: acumulação financeira; imperialismo; neoliberalismo; precarização e exploração do trabalho; pobreza; América Latina.

* Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina da Universidade de São Paulo (PROLAM –USP), sob orientação do Prof. Osvaldo Coggiola, Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (DH - FFLCH – USP). Bolsista do Programa de Demanda Social da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (DS – CAPES).Economista graduada pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). meireles@usp.br

Introdução

As últimas duas décadas do século XX foram marcadas, no subcontinente latino-americano, pela adoção de uma série de medidas econômicas alinhadas aos preceitos da teoria econômica ortodoxa.[1]

As práticas econômicas de orientação neoliberal adotadas na América Latina no período de redemocratização – ainda que em alguns países tais práticas sejam anteriores a essa mudança de regime político[2] –, quando analisadas criticamente[3], evidenciam o propósito subjacente à sua aplicação: transferir de forma massiva a *mais-valia* gerada nos países da periferia aos países do centro, através do pagamento do serviço da dívida externa. Assim, o sucesso da acumulação financeira de capital se dá graças à apropriação de parte considerável da *mais-valia* produzida no setor industrial dos países subdesenvolvidos, destes, os latino-americanos em especial[4]. Para tanto se fez necessária uma nova pressão no interior das fábricas, uma verdadeira "sobre-tensão" enviada diretamente ao processo produtivo, materializada no esforço contínuo e obstinado para se auferir "ganhos de produtividade", o que imediatamente se traduz na superexploração do trabalhador assalariado.[5]

A inter-relação entre finanças e trabalho já é apontada no próprio Marx, quando este identifica que a criação de *mais-valia* se dá unicamente no seio da atividade produtiva e identifica o capital especulativo como estéril na geração de valor. A valorização financeira, buscada pelo *capital portador de juros* e pelo *capital fictício*, tem portanto o caráter de apropriar-se de parcela da riqueza gerada pelo setor industrial, na exploração do trabalho assalariado.[6]

---

[1] Ainda que grande parte dos planos de combate à inflação nos anos 1980 tenham sido elaborados sob influência da heterodoxia, como é o exemplo do Plano Cruzado no Brasil. No entanto, em linhas gerais, os processos de combate efetivo à inflação, manutenção da estabilidade de preços, abertura financeira e comercial e a desregulamentação do mercado de trabalho se fizeram no marco dos ensinamentos do *mainstream* econômico.

[2] O Chile, na época da ditadura de Pinochet, é o exemplo mais ilustrativo da aliança entre regimes autoritários e a imposição da gestão macroeconômica comprometida com o neoliberalismo, defendido e difundido pelos *Chicago boys*.

[3] Para a análise crítica mais completa seria necessário uma exposição acurada de alguns temas e conceitos básicos da tradição marxista, tais como: o aumento da *composição orgânica do capital*, a *lei da tendência declinante da taxa de lucro*, a crise no e do capitalismo, e a maneira como se dão as relações entre países centrais e periféricos do sistema (Teorias do Imperialismo), e, de particular interesse para este ensaio, a crescente financeirização da acumulação capitalista. Exposição que, por uma questão de espaço e foco não será desenvolvida aqui, ainda que o presente trabalho se valha deste arcabouço teórico.

[4] Somos sensíveis ao alerta que Lipietz (1988) faz para não se atribuir à condição periférica-dependentista todos os males que assolam o desenvolvimento econômico dos países latino-americanos. Não é fruto, unicamente, dos interesses capitalistas dos países centrais as nossas mazelas econômico-sociais. Os governos e agentes locais têm graus de liberdade para intervir no seu próprio rumo, sobretudo num regime democrático. Seria por demais mecânico-determinista alçar o Imperialismo à condição de única força motriz de nossas economias, como, por vezes, fazem alguns marxistas.

[5] A definição e justificativa do termo "superexploração" se encontra em: (MARINI, R. M., 1979).

[6] "A parte do lucro que lhe paga (o capitalista industrial ao capitalista detentor do capital monetário) chama-se juro, o que portanto nada mais é que o nome particular, uma rubrica particular para uma parte do lucro...". (MARX, 1988, p. 242).

O presente trabalho tem por objetivo investigar de que maneira a América Latina se inseriu no circuito da acumulação global de capital durante as décadas de 1980 e 1990, investigando as origens da crescente financeirização deste circuito, bem como os efeitos desta sobre a organização do processo de trabalho nos países do subcontinente.

Na primeira parte se expõem as mudanças na gestão macroeconômica dos países latino-americanos nas décadas em questão, assim como se explicita a conexão destas alterações com a financeirização e o presente estágio da acumulação global de capital. As características do mercado de trabalho e as formas de organização do trabalho e do processo produtivo na América Latina, sob a égide deste novo entorno macroeconômico, são examinadas no segundo apartado, seguido pelas reflexões finais.[7]

1 A crescente financeirização na América Latina

Neste apartado se examina, primeiramente, o processo de endividamento, de crise da dívida e o ajuste macroeconômico efetuado, levando-se em consideração as relações da América Latina com a acumulação global de capital. Num segundo momento, investiga-se o impacto da crescente financeirização das economias latino-americanas nas decisões de investimento produtivo das empresas que ali operam e seus desdobramentos no mundo do trabalho.

1.1 A financeirização na América Latina: a economia do endividamento

O endividamento externo dos países da América Latina experimentou uma aceleração considerável a partir dos anos 1970. O quadro abaixo ilustra os passos e pesos correspondentes à evolução do estoque da dívida e do pagamento do serviço da mesma até o ano de 1998.[8]

Quadro I

DÍVIDA EXTERNA LATINO-AMERICANA, 1970-1998 (em milhões USD)	

[7] Seria equivocada a percepção de que na primeira parte se aborda, única e exclusivamente, a análise de variáveis macroeconômicas, enquanto que as microeconômicas são tratadas na segunda seção. Trata-se de um processo simultâneo e truncado, cuja artificial separação se faz para contribuir com a facilidade da apreensão teórica e exposição do fenômeno. Vale a ressalva de que não se trata da "microfundamentação da macroeconomia", conceito bastante em voga nos trabalhos de economistas ortodoxos, tampouco um esforço para se construir o espaço de análise "mesoeconômico", como recorrente nos trabalhos dos institucionalistas. Trata-se do exercício de passar da micro à macroeconomia (e vice-versa), de maneira pouco abrupta e atenta às conexões e pontos de contato entre ambas, esforço este que tanto os marxistas – como mesmo Keynes – atribuem como tarefa da teoria econômica relevante.

[8] Ainda que a preocupação central aqui seja com a reflexão acerca do início do processo de maciço endividamento na década de 1970, o constante aumento do serviço da dívida nas décadas subseqüentes (evidenciados no quadro I) nos ajuda a entender a necessidade do "esforço extra" para obtenção de recursos em moeda forte, o que se traduz em superexploração do trabalho nas economias latino-americanas, como se busca evidenciar.

	1970	1975	1980	1985	1990	1995	1998
Serviço da dívida	5.192	12.438	46.006	47.973	43.853	77.967	112.889
Dívida Total	32.552	82.740	257.266	408.525	474.892	636.594	786.019

Fonte: Banco Mundial. World Development Indicators[9]

O estoque da dívida externa latino-americana foi multiplicado por oito ao longo da década de 1970. O montante de USD 5,2 bilhões pago pelas economias latino-americanas em serviços da dívida, no ano 1970, foi multiplicado em mais de vinte vezes em dez anos, perfazendo a soma de USD 46 bilhões em 1980.

Para se entender como um processo de endividamento tão acentuado e intenso ocorre, há que se compreender que ele só é possível mediante um comportamento extremamente interessado de ambas as parte envolvidas, ou seja, numa enorme predisposição a emprestar, do lado da oferta de crédito, e igual sede daqueles que buscam empréstimos, da demanda por crédito.

O excedente de crédito se explica pelas principais características das economias centrais naquele momento. Ou seja, pode-se dizer que com o romper da crise mundial nos primeiros anos da década de 1970, e o final da "Idade de Ouro"[10], houve um impacto nos mercados financeiros internacionais, aumentando consideravelmente sua liquidez. Do ponto de vista do valor, isso equivale a dizer que, dadas as dificuldades de valorização do capital no circuito produtivo, D–M...P...M'–D', grande parte do capital se direcionara para o circuito de valorização fictícia, D-D', de caráter especulativo.[11]

Por sua vez, o lado da demanda por créditos estava "aquecido" nos países da América Latina, tanto por parte dos governos, quanto por parte de alguns âmbitos do setor privado – ainda que valha salientar que nos anos de endividamento em questão a parcela absorvida pelo setor privado foi consideravelmente maior[12].

[9] ESTENSSORO, L., 2003, p. 103.

[10] Essa crise é entendida por diversos autores como concomitante, ou mesmo desencadeada, pelo esgotamento do "pacto" fordista e, por vezes, sendo indicado o seu início na própria década de 1960.

[11] A dificuldade de valorização do capital no circuito produtivo dos países centrais, sobretudo nos EUA, é atribuído, por vários autores (ver ARRIZABALO e COGGIOLA), ao efeito da observância da *lei da tendência declinante da taxa de lucro* (apresentada no livro III de *O Capital* por Marx e reconhecida por esse como "a lei mais importante do funcionamento do capitalismo"). Além da migração de recursos do setor produtivo para o mercado financeiro, há que se destacar o impacto, em termos do incremento da disponibilidade de crédito, dos "petrodólares" dos países da OPEP, beneficiados pelo brutal aumento do preço do barril de petróleo em 1973.

[12] O uso dos recursos externos, tomados durante o processo de endividamento latino-americano nos anos 1970, suscita caloroso debate na historiografia econômica da região. Assim, de um lado estão aqueles que creditam a consolidação da industrialização a esta enxurrada de capital estrangeiro – tanto na forma de investimento direto das empresas multinacionais como nos inúmeros empréstimos tomados por suas sucursais e por empresas de capital nacional. E, de outro lado, aqueles que advogam que a consolidação da estrutura produtiva industrial se faria sem a necessidade deste grau de endividamento e que esse foi

Outro elemento a ser levado em consideração na explicação do processo crescente de endividamento é o comportamento da taxa de juros, variável determinante quando se analisa as condições de crédito. Nos anos 1970 a taxa nominal de juros era relativamente baixa, dado o excesso de liquidez no mercado financeiro internacional, o que estimulou consideravelmente a alavancagem financeira.

A condição contratual dos empréstimos tomados – vinculados a taxas de juros flutuantes – explica a fragilidade e suscetibilidade da capacidade de pagamento, quando da explosão da "crise das dívidas latino-americanas". Com a decisão do governo estadunidense de subir bruscamente a *Prime Rate* em 1981 (que, junto com a *Libor*, inglesa, é a principal referência para a determinação das taxas de juros praticadas no mercado financeiro internacional), as economias latino-americanas se encontraram numa situação extremamente desfavorável – para se dizer o mínimo –, uma vez que tanto o serviço da dívida como o próprio estoque da dívida em si foram meteoricamente alçados.

A partir de agosto de 1982, com a moratória mexicana, se desencadeou um processo crescente de inadimplência das "dívidas soberanas", ou seja, uma parcela representativa dos países latino-americanos declarou que não podia fazer frente às suas obrigações de pagamento junto ao exterior. Condenou-se assim a década de 1980 a ser marcada pela supressão de financiamento externo, em clara oposição à abundância da década anterior; pela inflação galopante, chegando à hiperinflação; e pelo pífio crescimento econômico, baixando mesmo a taxas negativas em alguns países.

Um país que não pode fazer frente às suas obrigações da dívida é um país cujo volume necessário de pagamentos ao exterior não se financia pela entrada de capitais nem pela diminuição das reservas nacionais. Para que a economia devedora opere de tal forma que a sua capacidade de pagamento da dívida seja restaurada, desde o ponto de vista da teoria econômica ortodoxa – que reina absoluta nos organismos multilaterais internacionais, como é o caso do FMI –, essa deve ter, como objetivo básico, a manutenção de superávit no balanço de pagamentos.[13] Põe-se em marcha, nos países latino-americanos, uma série de medidas econômicas, agrupadas sob a égide de "políticas de ajuste", claramente orientadas pelos princípios do *mainstream* econômico. Tais reformas, de caráter extremamente recessivo – posto que focavam a contração da

---

maciçamente utilizado para financiar o consumo improdutivo, de bens de luxo importados pela elite local e gastos militares – que são, por natureza, improdutivos – por parte dos governos ditatoriais.

[13] Os anos 1990 na América Latina seguem sendo substanciais, em matéria de continuidade do processo de endividamento. O assustador aumento do estoque da dívida nesta década é camuflado pela retórica do "crescimento com estabilidade" como imprescindível à "idéia de consolidação democrática", escamoteando-se assim a agudização da dependência financeira. Ainda que a questão da "dívida externa" nos anos 1990 tenha visto diminuída a atenção que recaía sobre si, em comparação com a magnitude do debate que este tema teve nos anos 1980, a crise mexicana de 1994 – e o seu "contágio" aos demais países da região – lembrou quão frágil são os sistemas financeiros na América Latina. Então se assistiu a uma série de liberações de "direitos especiais de saque" junto ao FMI, ou a criação de um "Fundo de Emergência", que nada mais é que um mecanismo para melhorar a liquidez desses países. Houve a tentativa, assim, de "blindar" a economia e minimizar a "contaminação" de outros mercados quando do momento de crise financeira em determinado país da região. No entanto, essas práticas não se mostraram suficientes para a superação do problema. Ao contrário, distanciaram-se ainda mais da real resolução da questão da dívida.

demanda, a partir da diminuição do consumo interno e das importações –, abrangeram diversos campos da política econômica, tais como: cambiária, monetária, fiscal e de controle de preços. A nova gestão macroeconômica garantiu que a almejada estabilidade de preços fosse alcançada pela combinação de alta taxa de juros internas e valorização das moedas nacionais, conjuntamente a uma postura fiscal enxuta por parte do governo. Tais políticas se inserem em três grandes eixos que sustentam e orientam as reformas: as privatizações, a desregulamentação e a abertura econômica.[14]

Não se trataram apenas de medidas de combate à inflação. Foram, em realidade, passos pretensamente necessários para se instaurar um novo padrão de inserção das economias da América Latina no mundo "globalizado", e para assegurar a partir desse novo posicionamento no mercado mundial a entrada do subcontinente no caminho do desenvolvimento econômico, nas palavras de um dos responsáveis pela implementação destas políticas:

"...À medida que os fundamentos fiscais e monetários vão se consolidando é natural que a agenda de estabilização se confunda com a agenda do desenvolvimento".[15]

A extrapolação das medidas adotadas, para além de seu uso como instrumento de controle da inflação – levando a um novo modelo de desenvolvimento, pautado na "competitividade do país" na arena do comércio internacional –, não deixa incólume o mundo do trabalho, sobretudo no contexto de extrema financeirização. Estas medidas, ao garantirem a transferência da mais-valia gerada nos países devedores da América Latina para os países credores do centro – através do canal da manutenção do pagamento da dívida –, asseguram a apropriação de parte considerável da mais-valia produzida no setor produtivo dos primeiros. Ou seja, constitui um elemento adicional de pressão sobre os trabalhadores latino-americanos.

Examina-se a seguir como a financeirização e as mudanças do cenário macroeconômico alteraram as decisões de investimento e produção das empresas na América Latina, para, na seção subseqüente, se analisar de que maneira esta se conecta com as mudanças na forma de gestão da mão-de-obra e novas características da exploração do trabalho.

1.2 A financeirização na América Latina: discrepâncias de rentabilidade e o insuficiente crescimento dos investimentos produtivos

[14] Para que todas as "âncoras" lançadas efetivamente funcionassem como instrumentos de contenção da alta geral de preços se fazia mister – dentro da concepção ortodoxa – a abertura financeira e comercial das economias latino-americanas. Assim, as altas taxas de juros internos estimularam o fluxo de capital para as economias da região, o que levou à valorização das moedas locais, baixando o preço de produtos importados nestes mercados (cuja entrada seria facilitada ao extremo pela eliminação de tarifas alfandegárias) e forçando o nível geral de preços a percorrer uma trajetória descendente. Pode-se dizer que, em linhas gerais, o processo de abertura na América Latina é extremamente acelerado no tempo e muito generalizado, o que significa baixo grau de discriminação entre produtos em função de sua sensibilidade à concorrência. Neste ponto os países latino-americanos se diferenciaram bastante entre si, no tangente a ritmo e forma do processo de abertura. No entanto, a característica predominante é a rapidez e generalização desta.

[15] FRANCO, 1998, p. 121.

Com o cerceamento da entrada de capitais estrangeiros nos anos 1980, as economias latino-americanas passaram a contar unicamente com seus esforços internos para fazer frente ao pagamento do serviço da dívida, o que se restringe a auferir resultado positivo na balança comercial. Para se atingir essa condição se fez uso, basicamente, de dois artifícios: desvalorização da moeda nacional e controle ferrenho das importações. Num contexto de economia bastante fechada e mercados pouco liberalizados, se assistiu a uma escalada dos preços[16], concomitante com o favorável – ainda que artificialmente sustentado – desempenho das exportações. No entanto, o saldo comercial positivo não se deu com a expansão destas, tratou-se justamente do revés. A crise financeira e a depressão econômica, combinadas com as moedas locais desvalorizadas, desaceleraram, consideravelmente, o ritmo das importações, contribuindo de maneira decisiva ao superávit comercial.

Uma vez geradas divisas em moeda forte, através do saldo comercial positivo, o desafio que se colocou para os Estados foi: "como se apropriar das divisas produzidas pelas desvalorizações para financiar o serviço da dívida externa levando em conta que não é possível aumentar a taxa de poupança global (dado o parco crescimento da renda)? Basta que haja por um lado poupança forçada e, por outro, reorientação da poupança para os títulos públicos".[17] Assim, os mercados financeiros locais foram inundados de títulos públicos que asseguravam ganho, aos seus detentores, muito acima da corrosão inflacionária, configurando patamares elevados da taxa de juros e estes agindo no sentido de reforçar a migração de capital para estes novos instrumentos financeiros, em prejuízo do investimento produtivo.

Nos balanços das empresas surge, com força considerável, uma alínea contábil até então discreta: a dos ativos financeiros. O volume suntuoso que passa a ser exibido nesta conta, bem como a aferição de receitas financeiras mais exuberantes que as operacionais, levam a uma crescente financeirização das atividades empresariais. Ou seja, a decisão de investimento produtivo se vê condicionada ao diferencial de rentabilidade entre a aplicação financeira do recurso ou a inversão produtiva do mesmo. As empresas começam a ter cada vez mais recursos mobilizados para a aplicação em títulos em detrimento da expansão ou melhoria da capacidade produtiva. Trata-se de um cálculo econômico bastante simples, no qual se considera que a aplicação financeira por parte da corporação assegurará ganhos maiores que o investimento na produção.[18]

---

[16] As causas da inflação latino-americana do período alimentam uma quantidade considerável de polêmicas entre os economistas. Ainda que seja bastante sedutora a conexão imediata das maxidesvalorizações ao recrudescimento do nível de preços, a resposta meramente monetária não cobre satisfatoriamente a complexidade do fenômeno.

[17] SALAMA, 2002, p. 106.

[18] Configura-se um verdadeiro "círculo vicioso", no qual o aumento da taxa de juros hiperestimula a orientação de capitais para o mercado financeiro, acarretando numa queda do nível de investimento e, em última instância, levando a um verdadeiro processo de desindustrialização. Vale a ressalva que a ligação entre financeirização e investimentos não necessariamente se dá dessa maneira contraproducente. Novos instrumentos de crédito podem auxiliar na expansão da capacidade produtiva, facilitando e incitando o investimento produtivo, constituindo um verdadeiro "círculo virtuoso". Porém, para que isto aconteça, a "calibragem" da taxa de juros deve ser verdadeiramente harmoniosa com a rentabilidade obtida na atividade produtiva. Dificilmente se logrou tal harmonia na América Latina, justamente pela sua situação de crônica dependência financeira.

Além de ter configurado um entrave aos investimentos produtivos, outro efeito da financeirização das empresas foi obstar a entrada e difusão de novas tecnologias. O aparato produtivo tornou-se obsoleto, aumentando ainda mais a já ampla "brecha tecnológica" entre os países latino-americanos e os do centro.

Nestas condições – de redução do investimento, desaceleração econômica e freada da introdução de tecnologias mais modernas de produção –, tornou-se penosa a tarefa de ganhos adicionais de produtividade. Penosa, sobretudo, para o trabalhador, uma vez que sobre ele recai a acentuação da exploração.[19]

Se a financeirização marcou os anos 1980 pela desaceleração econômica, estagnação dos investimentos e recrudescimento da inflação, nos 1990 ela se deu acompanhada de algum crescimento econômico – ainda que a taxas pequenas, este foi superior ao observado na década anterior –, de um sensível aumento dos investimentos, sobretudo os estrangeiros, e da estabilidade de preços.

A América Latina volta a ser destino dos capitais internacionais, tanto no que concerne aos investimentos produtivos quanto aos especulativos, cabendo aos últimos a maioria das entradas.

No contexto de abertura financeira desses países, a tendência histórica de aumento da taxa de juros conseguiu conviver com o incremento do nível de investimentos. Por fim, a mudança da gestão macroeconômica e o novo traçado teórico para o desenvolvimento econômico latino-americano pareciam dar sinais de terem sido bem desenhados. Contudo, a crise mexicana de 1994 inaugurou uma reversão da eufonia entre altas taxas de juros e altos níveis de investimento. Somente a primeira destas variáveis manteve a trajetória ascendente nos anos seguintes.

A desaceleração do ritmo de investimento veio acompanhada da valorização das moedas locais, o que foi um golpe certeiro para a desarticulação de setores inteiros das economias nacionais. A "reestruturação produtiva", que se pautava no convincente discurso de que somente mereciam sobreviver à livre concorrência as empresas mais competitivas, exerceu pressão adicional ao já tensionado processo de trabalho, contribuindo decisivamente para o aumento espetacular aumento do desemprego. [20]

Novamente se recorreu, para sair de um momento de influxo, de crise, ao ajuste sobre o elo menos robusto da cadeia de atores econômicos. Como na saída da crise financeira que assolou a região nos anos 1980, se recorreu à exploração extra do trabalhador, novamente sacrificando o trabalho para se auferir o dinamismo econômico necessário à acumulação de capital, compensando a insuficiência de investimento.

2 A financeirização nos momentos de expansão e nos momentos de crise: formas distintas de pressão sobre o trabalhador

[19] O *gap* tecnológico acarreta em que na grande maioria dos países latino-americanos não se assiste à transposição esperada do "taylorismo sanguinário" ao "fordismo periférico", muito menos ao passo da generalização das "novas formas organizacionais", para se usar a terminologia de Lipietz. Voltaremos ao tema adiante.

[20] Para o Brasil a taxa de desemprego salta de 4, 3% em 1990 para 7, 7% em 1999. (Cacciamali &José-Silva , 2003).

A pressão da financeirização sobre o trabalho se apresentou de maneira distinta, de acordo com o entorno macroeconômico que a circundava. Assim, ela atuou, quando do momento da brutal contração econômica dos anos 1980, de modo diferente daquele observado na "recuperação", na década de 1990. Para o contexto de estabilização do nível de investimentos, no "pós-crise mexicana", essa pressão também se readequou, uma vez que o momento de encolhimento da atividade produtiva se dava em economias abertas e com estabilidade de preços.

2.1 Os anos 1980 e o *revival* da importância das formas arcaicas de mais-valia absoluta

Antes de abordar o tema do item em si convém o esclarecimento acerca do que se convencionou chamar *mais-valia absoluta arcaica* em contraposição a *mais-valia absoluta moderna*, e entre ambas e a *mais-valia relativa*.[21] A *mais-valia absoluta* está relacionada ao incremento da taxa de *mais-valia*, obtido a partir do aumento do valor total da produção por operário, sem que com isso se altere o tempo de trabalho necessário. Trata-se da ampliação da jornada de trabalho, que pode ser alcançada de duas formas: a ampliação extensiva da jornada de trabalho, o seu simples prolongamento, ou a ampliação intensiva da jornada de trabalho, eliminando-se as porosidades, os tempos mortos, acelerando o ritmo de trabalho. A extração de *mais-valia absoluta arcaica* está conectada à ampliação extensiva, assim como a extração de *mais-valia absoluta moderna* é oriunda da ampliação intensiva da jornada de trabalho. A extração de *mais-valia relativa* se pauta na redução do tempo de trabalho necessário, sobretudo reduzindo-o, através da introdução incessante de inovações tecnológicas no processo produtivo do setor que se ocupa da produção de bens da cesta de consumo operária.

A grosso modo, o seguinte caminho pode ser apontado como o percorrido pelo capitalismo no que tange as formas de aumento da taxa de mais-valia: partiu-se da *mais-valia absoluta arcaica*, se avançou pela *mais-valia absoluta moderna* e, por fim, alcançou o ponto de extração de *mais-valia relativa*. Porém, é plenamente possível – e bastante provável quando se analisa economias com a estrutura produtiva heterogênea, como é a característica de grande parte das economias latino-americanas –, que estas distintas formas de exploração do trabalho convivam no universo da produção. Além da característica da estrutura produtiva, o que colabora para a predominância de uma forma de exploração sobre a outra é a resistência do operariado, que constitui o verdadeiro limite à imposição das formas mais arcaicas de sua exploração.

Dado que o processo de financeirização das empresas, na América Latina dos 1980, foi do tipo perverso – constituindo um verdadeiro "círculo vicioso" entre alta taxa de juros e baixo nível de investimentos –, intui-se que a extração de *mais-valia relativa* encontraria entraves substanciais para a sua expansão. E de fato os encontrou. Mesmo as possibilidades de extração de *mais-valia absoluta moderna* são diminuídas, já que "a intensificação do trabalho, ligada ao desenvolvimento do trabalho técnico, é igualmente

[21] Marx fala em extração de *mais-valia absoluta* e *mais-valia relativa*, sem maiores gradações dos termos (ver capítulos V ao XVI do livro I de *O Capital*). O uso das categorias *mais-valia absoluta arcaica* e a *mais-valia absoluta moderna* é feito por Salama para a análise da exploração do trabalho na América Latina.

limitada, por ter em geral necessidade do apoio de técnicas modernas."[22] Assim, a forma pela qual se logrou manter a reprodução do sistema no período foi a avulsão exacerbada de *mais-valia absoluta arcaica*.[23]

A maneira pela qual esse mecanismo de extração da *mais-valia* foi acionado se baseou – além da extensão expansiva da jornada de trabalho – na redução substancial do salário real, dado o efeito corrosivo da alta inflação. O efeito imediato é que os trabalhadores se disponham a trabalhar mais, para minimizar o impacto negativo da perda do poder aquisitivo. E não apenas aqueles já formalmente empregados se disponibilizam a trabalhar mais, mas também se introduz a mão-de-obra feminina e de jovens em idade escolar, que vêm engrossar a população economicamente ativa para tentar manter o mesmo patamar de consumo familiar.

Contudo, a reprodução deste mecanismo de exploração encontrou seus limites. De um lado, a diminuição de salários e a elevação da pobreza são difíceis de se sustentar politicamente num regime democrático – e a maioria dos países latino-americanos estava em vias de redemocratização. Também se pode afirmar que essa maneira de aumentar a *mais-valia* é pouco eficaz, pois não permite a obtenção de recursos suficientes para o investimento, ou seja, tem um caráter auto-limitador intrínseco. Este "regime de acumulação excludente", como coloca Lipietz, particular de países com alta desigualdade é um dos principais limitadores da generalização do "fordismo periférico", ou seja, da exploração do trabalho em outras bases. Nas palavras de Salama:

"Ele (*o modo de aumentar a* mais-valia) se impôs como conseqüência do pagamento da dívida externa. A redução dos salários reais de que 'se beneficiavam' os empresários era um paliativo para as conseqüências da depressão ou para as conseqüências indiretas da acumulação insuficiente. Ela não podia levar a uma consolidação do seu poder. Ao contrário, reforçando a obsolescência ela minava a sua própria existência a curto prazo."[24]

Busca-se ilustrar, com o quadro a seguir, de maneira bastante simplificada, como se deu o processo de exploração acima descrito para o caso brasileiro:

Quadro 2

Produção, emprego, produtividade e custos salariais – indústria manufatureira (1980=100)					
	Produção	**Emprego**	**Produtividade da mão-de-obra**	**Custos salariais A**	**Custos salariais B**
1981	88,7	92,7	95,7	95,5	97,8

[22] SALAMA, 2002, p. 109.

[23] Note-se que neste momento a financeirização não significou desregulação e flexibilização do trabalho, do processo de trabalho, como vinha ocorrendo nas economias do centro com as "novas formas de organização do trabalho" (que se apresentavam como possíveis alternativas ao fordismo). Portanto, mostra-se mais complexa a relação do processo produtivo levado a cabo no centro e o mesmo executado nos países da periferia semi-industrializada, ainda que se considere uma mesma empresa atuante simultaneamente em ambos mercados.

[24] SALAMA, 2002, p. 110.

1982	88,4	86,2	102,5	95,1	99,9
1983	83,2	79,8	104,3	79,2	85,5
1984	88,1*	77,1**	113,5**	66,2***	79,9***

A – Deflacionado pelo índice de preços de atacado para produtos industriais
B – Deflacionado pelo índice Nacional de Preços ao Consumidor
* Jan/nov 1984 comparado a jan/nov 1983
**Jan/set 1984 comparado a jan/set 1983
***Jan/set

Fonte: Calculado por Maia Gomes a partir de dados do IBGE e FGV[25]

Em comparação à produção no ano base, 1980, o volume de produção ficou menor em mais de 10% nos primeiros anos da década – com negativo destaque para o ano de 1983, em que a produção foi 16,8% menor. A queda no volume de produção, dentre outros fatores, é reflexo imediato da insuficiente taxa de investimento.

Paralelamente à queda da produção houve um significativo aumento da produtividade do trabalho.[26] Comparando-se os anos de 1980 e 1984, tem-se que neste último os trabalhadores foram 13,5% mais produtivos. Apesar do aumento da produtividade, nota-se que o salário sofreu vultosa queda, correspondendo no ano de 1984 a cerca de 80% do que foi em 1980. Os dados são plenamente condizentes com a hipótese do revigoramento do uso da extração de *mais-valia absoluta arcaica* apresentada.

2.2 Abertura econômica e intensificação do trabalho nos anos 1990

A questão que agora se coloca é: como, nos anos 1990, as distintas formas de gestão da força de trabalho corroboram para tornar mais premente a exploração do capital sobre o trabalho?

A prática da ampliação da jornada de trabalho e da diminuição de salários para o incremento da taxa de *mais-valia* mediante a extração de *mais-valia arcaica* ainda persiste. Porém, a possibilidade de utilização de novas tecnologias no processo produtivo, que foi facilitada pela abertura econômica destes anos, proporcionou maior utilização de novas formas de exploração do trabalho, pautadas, principalmente, na extração de *mais-valia absoluta moderna* e de *mais-valia relativa*. Seja através de difusão e profundização do paradigma taylorista – ou mesmo com alguns setores e empresas adotando o modelo fordista –, como a partir de "produção magra", enxuta, de inspiração toyotista. A tônica comum é a intensificação do trabalho, ou seja, a eliminação dos tempos mortos e da porosidade que existe entre o tempo efetivamente trabalhado e o tempo da jornada de trabalho – pelo qual o capitalista comprou a força de trabalho do operário.

[25] Tabela 11.6. In: BAER, W. *A Economia brasileira*. São Paulo, Nobel, 1996, pág 127.

[26] A mensuração da produtividade do trabalho é tarefa bastante árdua e alimenta largas discussões acerca de métodos e métricas, sobretudo para estudos de viés marxista, uma vez que, nas estatísticas convencionais não se leva em conta os ganhos de produtividade do trabalho morto já incorporados no capital constante (máquinas e insumos).

O taylorismo, nos países centrais, se distinguiu por propor organizar o trabalho da maneira mais racional e científica possível, advogando em nome de uma "ciência neutra", ausente de carga ideológica, onde tanto patrões como operários se beneficiariam da gestão eficiente e eficaz do processo produtivo. Ainda que envolva muito mais fatores, podem-se destacar como características básicas desse modelo de gestão da força de trabalho: a) apropriação do conhecimento do processo produtivo pela gerência, expropriando o "saber fazer" do trabalhador; b) divisão horizontal do trabalho, a produção sendo decomposta em uma série de tarefas pré-determinadas; c) divisão vertical do trabalho, disjunção entre a concepção, o planejamento do trabalho e sua execução; d) severo controle sobre o modo de operação dos operários, a fim de aproximar o tempo real de execução das tarefas e um tempo "ideal", previamente determinado; e e) remuneração por tarefa.

Por sua vez, o fordismo nos países centrais, tem como princípios constitutivos: "a) racionalização taylorista do trabalho: profunda divisão – tanto horizontal (parcelamento das tarefas) quanto vertical (separação entre concepção e execução) – e especialização do trabalho; b) desenvolvimento da mecanização através de equipamentos altamente especializados; c) produção em massa de bens padronizados; d) a norma fordista de salários: salários relativamente altos e crescentes – incorporando ganhos de produtividade – para compensar o tipo de processo de trabalho dominante".[27] Sendo que se pode apontar entre as novidades que esse trouxe em relação ao taylorismo: a) otimização dos tempos mortos com introdução da esteira mecânica no processo produtivo e a correspondente "fixação" do posto de trabalho, que assegura que o trabalhador não "perca" mais tempo no seu deslocamento até a peça; b) elevação dos salários e constituição de uma "norma salarial"; c) importância direcionada à produtividade média do trabalho, enquanto que no taylorismo a mensuração da produtividade individual do trabalhador é a incentivada.

Ainda tratando da gestão da força de trabalho nos países do centro, tem-se que os "novos modelos produtivos", em linhas gerais, se caracterizam por: a) maior participação e responsabilização dos trabalhadores na organização e no controle do processo produtivo – uma revalorização não-remunerada do "saber fazer" operário com simultânea redução dos custos de controle; b) organização em células de produção, polivalência e multifuncionalidade, funções que exigem uma maior qualificação e habilidades de trabalho em equipe; c) imposição da lógica "cliente-fornecedor" no interior das relações fabris; [28] d) envolvimento do trabalhador com a empresa – o "vestir a camisa" – que culmina na prática da "gestão participativa", possibilitando a redução da taxa de *turn-over*, do absenteísmo e do índice de rejeição de peças.[29] As vantagens dessa "nova combinatória produtiva" seriam de dois tipos: vantagens econômicas e vantagens organizacionais, sendo as últimas de maior relevância. Dentre as econômicas, se listam: a) fim dos "estoques em curso", que representa uma diminuição do nível de

[27] O segundo significado do fordismo encontrado em (HIRATA, FERREIRA, MARX, SALERNO, 1992, p. 160).

[28] "De forma geral, a famosa relação cliente-fornecedor aparece, sem nunca tê-lo declarado, como uma conceituação do fluxo tensionado: não apenas aplica-se simultaneamente ao serviço (do qual é originária) e à indústria, mas também reúne a totalidade das características do fluxo tensionado, qual seja, entregar *just-in-time* a quantidade demandada de bens ou serviços, da qualidade requisitada, sempre a preço mais baixo" (DURAND, 2003, p. 147).

[29] Lista inspirada no quadro 5 de SALAMA, 2002, p. 119.

imobilização do capital; b) reatividade total à demanda, que no contexto da competição mundial é imprescindível; c) identificação imediata de produtos fora do padrão de qualidade, que além de reduzir os custos de controle assegura na pronta identificação e reparo de "pontos de estrangulamento" que atravancam o funcionamento ótimo da produção. As vantagens organizacionais trazidas podem ser resumidas em: a) *manutenção preventiva*, a avaliação do operário é feita de acordo com sua habilidade de impedir ou prevenir panes que comprometam a continuidade da produção; b) *auto-controle*, no que se refere à qualidade do trabalho; c) *polivalência*, para a rápida mudança de "campanha" de produção; d) *melhoramento contínuo*, estímulo pecuniário para o envolvimento dos operários na melhoria do processo produtivo.[30] Credita-se às mudanças na gestão da força de trabalho, articuladas ao avanço tecnológico, o aumento da produtividade e a recuperação da rentabilidade nestes países após a depressão da taxa de lucro e da atividade econômica que caracterizou a "crise dos anos 1970".[31]

Uma vez que rapidamente se expôs as principais características dos paradigmas de organização da produção, e seus artifícios para a intensificação do trabalho nos países do centro, tem-se melhores instrumentos conceituais para se empreender a discussão acerca da relação entre a financeirização e o mundo do trabalho na América Latina nos anos 1990.

Os anos 1990 foram marcados pela reinserção da América Latina no circuito das finanças internacionais, pela liberalização financeira e comercial, pela desregulamentação dos mercados e pela estabilidade de preços. Embora a taxa de juros seguisse sua escalada – cada vez mais pujante – os investimentos se comportaram de maneira bastante mais amistosa do que nos anos anteriores. No entanto, há que se destacar que parcela significativa do capital estrangeiro que entrou na região foi destinada a aplicações de *portfolio*, ou seja, capital especulativo, e não foi transformado em investimentos para a ampliação da capacidade produtiva – assim como parcela significativa foi direcionada à compra de capacidade produtiva já instalada, seja no processo de privatizações como na compra de empresas privadas de capital nacional. A entrada maciça de recursos sob a forma financeira adiciona importante perturbação na já fragilizada gestão macroeconômica dos países latino-americanos, tornando-a mais suscetível aos humores da ciranda financeira mundial.

Também cumpriu papel importante na canalização de recursos para aplicação em *portfolio* a criação de um sem-número de novos produtos financeiros, como os derivativos, os *swaps*, as operações em mercado futuro, e, sobretudo, o mercado secundário de títulos da dívida pública.[32] A disponibilidade desses inéditos produtos

---

[30] DURAND, op. cit., pp. 144 e 145.

[31] Os integrantes da *Escola da Regulação* são aqueles que mais comumente reivindicam essa explicação para a saída da crise do fordismo central. No entanto, não há consenso acerca do tema. Um grande número de pesquisadores marxistas oferecem uma resposta alternativa, que relaciona a saída da crise nos países centrais à uma intensificação da espoliação das periferias: um novo *round* do imperialismo, no qual as finanças têm papel decisivo. Para uma primeira aproximação ao debate ver: GARZA,1997, pp. 133 a 142.

[32] Esse verdadeiro arsenal de possibilidades de aplicação atraiu volume expressivo de divisas, mas não por si suficientes para assegurar o pagamento do serviço da dívida externa (cujo estoque seguiu em crescimento exponencial) e para fazer frente aos consecutivos déficits da balança comercial – gerados pela valorização das moedas locais que funcionou como âncora cambial do controle da inflação.

bancários, unida ao propício ambiente de supremacia da atividade financeira globalizada, ocasionou novos elementos de pressão sobre as modalidades de valorização do capital e, consequentemente, incitou a difusão da "racionalização científica da produção" juntamente com a introdução das recém-chegadas "novas formas de gestão da força de trabalho", intensificando a jornada de trabalho.

Ainda que o cenário estivesse mudado e fosse mais favorável ao investimento, persistia a crônica insuficiência do aumento da taxa interna de investimentos produtivos – somada à pressão para o pagamento do serviço da dívida –, ocasionando nova pressão sobre o trabalho, ainda que de maneira distinta daquela empregada nos anos 1980. A diferença na comparação entre as duas décadas se dá, sobretudo, pelo controle da inflação, que nos anos 1990 colaborou para a melhoria dos salários reais percebidos em diversos países da região, conforme ilustrado a seguir:

Quadro 3

AMERICA LATINA: SALARIOS REALES EN LA INDUSTRIA. 1990 - 1996
(Indice 1980 = 100)

País	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Argentina	75.0	76.0	77.0	75.7	76.5	75.6
Barbados	99.0	92.0	89.0	90.0	88.0	87.0
Bolivia	86.7	85.9	86.8	88.0	95.8	93.7
Brasil	**96.7**	**90.9**	**101.7**	**108.7**	**113.4**	**124.2**
Chile	105.8	112.9	118.2	122.4	128.5	131.3
Colombia	114.8	114.1	115.6	120.9	122.0	123.6
Costa Rica	109.7	103.0	106.1	110.5	122.0	111.9
Guatemala	70.2	78.4	81.9	82.9	83.2	96.0
Honduras	73.4	71.9	82.7	105.4	79.9	73.9
México	59.6	61.9	67.6	69.6	71.9	62.1
Paraguay	102.4	97.7	93.8	93.6	95.4	100.8
Perú	34.4	40.7	39.1	38.2	45.2	43.5
Uruguay	110.8	115.8	117.5	123.8	122.9	115.5
Venezuela	57.0	52.1	49.6	46.8	48.9	38.6
Promedio a/	87.7	86.9	88.5	90.7	94.2	92.3
b/	84.7	83.4	89.1	92.8	96.4	98.8

a/ Promedio simple. Excluye Guatemala y Honduras.
b/ Promedio ponderado. Excluye Guatemala y Honduras.
c/ Variación anual.
d/ Corresponde a la variación de los promedios del primer semestre de cada año.
e/ Corresponde a la variación entre marzo de 1995 y marzo de 1996.
f/ Corresponde a la variación de los promedios de abril-junio de 1995 y marzo-junio de 1996.
g/ Variación del segundo semestre de 1994 y 1995.
h/ Sólo incluye a los países para los cuales se contó con información para 1996.

Fonte: Elaboração OIT com base em cifras oficiais dos países.[33]

[33] Quadro 3-B do anexo estatístico da publicação anual da OIT, Panorama Laboral de América Latina e Caribe de 1996. Grifos nossos.

A maioria dos países latino-americanos experimentou uma melhoria dos salários durante a década de 1990, ainda que em média essa melhoria tenha sido insuficiente para restaurar o patamar desses antes da década de 1980.[34]

O caso brasileiro se sobressai positivamente, em términos de recuperação do poder aquisitivo do salário. Se, em 1984, o salário real era da ordem de apenas 80% do salário de 1980, esse passa a ser, em 1995 – ao largo de um ano e meio de vigência do Plano Real e do controle de preços –, 24% maior.[35]

A mudança do ambiente macroeconômico também significou a transformação da forma de exploração do trabalho, como alerta Salama: "O jogo não é mais de soma zero, com o enriquecimento de uns sendo financiado pelo empobrecimento absoluto de outro. O contexto é diferente, e quando o crescimento se mantém, mesmo a uma taxa baixa, o enriquecimento de uns pode ocorrer paralelamente a um crescimento lento da renda de outros. Estes no entanto não estão em condições de recuperar a curto e médio prazos as perdas de poder de compra do período anterior, de tal maneira que coexistirão formas duradouras, no estilo antigo de exploração da força de trabalho e formas novas que repousam na intensificação da força de trabalho".[36]

Salama chama atenção para a possibilidade de, dado o novo entorno macroeconômico, conciliar a forma de exploração do trabalho típica dos anos 1980, através da acentuação da importância da extração da *mais-valia absoluta arcaica*, com a obtenção de *mais-valia absoluta moderna*, materializada na "organização científica da produção" dos modelos taylorista e fordista. Acrescente-se e esse *pout-pourri* de técnicas de gestão da força de trabalho a introdução parcial das "novas formas de organização do trabalho", entre elas o toyotismo e outras formas pós-fordistas. Todo o pacote comungando do mesmo efeito sobre a jornada de trabalho: a sua intensificação.

A convivência das distintas formas de organização do trabalho na América Latina se faz viável, sobretudo, por duas características: a heterogeneidade da estrutura produtiva e a combatividade dos sindicatos.

A heterogeneidade das estruturas produtivas nos países mais industrializados da região se apresenta numa nova espécie de dualidade nos seus setores e empresas.[37] De

---

[34] Entre outras economias, também Argentina e México lograram melhorar os seus respectivos níveis salariais ao longo da década de 1990, ainda que esse incremento não tenha sido suficiente para recolocar os salários no mesmo nível de antes da "década perdida".

[35] Além do controle de preços, deve ser sublinhado para o aumento dos salários no caso brasileiro a opção das centrais sindicais, indistintamente consideradas, pela manutenção do emprego e aceitação da agenda neoliberal de "ganhos de produtividade" e melhor inserção no mercado mundial, abrindo mão da luta e da crítica contra as formas de flexibilização do processo produtivo que acentuaram a intensificação do trabalho.

[36] SALAMA, 2002, p. 117.

[37] A dualidade a que nos referimos é distinta daquela que historicamente marcou a concepção cepalina do subdesenvolvimento latino-americano. Não se trata da oposição entre o setor agrícola e o industrial. A heterogeneidade que aqui se faz referência é no interior da atividade industrial (e não a dualidade entre um setor agrícola tradicional e um setor industrial moderno, como foi notabilizado pela análise dos

um lado estão os setores e empresas "dinâmicos", onde a tecnologia foi implementada ao processo produtivo – e onde as novas técnicas de gestão e organização do trabalho disputam espaço com o taylorismo e o fordismo—, e de outro lado os setores e empresas "tradicionais", cuja ausência de investimentos e obsolescência do capital afetam duramente a eficiência produtiva – nessas empresas as novas técnicas de organização do trabalho são preteridas em favor da implementação e intensificação da "organização científica do trabalho". Não se trata, apenas, da adoção integral das novas técnicas de gestão da força de trabalho por parte de uma empresa "dinâmica" enquanto que na empresa "tradicional" se adota unicamente os modelos tayloristas e fordistas. A realidade latino-americana engendra um híbrido de técnicas de gestão da mão-de-obra. O que se destaca é uma tendência das empresas dos setores "dinâmicos" serem aquelas que mais põem em marcha alguns dos elementos dos "novos modelos organizacionais".[38]

Nas palavras de Neffa: " Se puede hacer la hipótesis de que, como consecuencia de la mundialización de la economía, del peso creciente de las inversiones extranjeras directas que vienen de la mano de las empresas transnacionales, del incremento de la competencia y de una inserción más neta dentro de la nueva división internacional del trabajo que se hayan manifestado como exitosas en otros países, serán conocidas y comenzaran a penetrar aunque sea de manera heterogénea en las empresas de los países en vías de desarrollo que están mas abiertas a la competencia internacional, son de mayor talla y dinamismo".[39]

A combatividade dos sindicatos também foi apontada como baliza na questão da difusão das "novas formas organizacionais" da força de trabalho. Via de regra, onde o sindicato é mais atuante e combativo existe pressão operária para a supressão de formas mais arcaicas da exploração do trabalho, forçando a aceleração da incorporação de formas de gestão menos abrasivas (ao menos fisicamente menos abrasivas).[40]

---

pesquisadores *estruturalistas* e *desenvolvimentistas*). Assim, a grosso modo, podemos indicar os "setores dinâmicos" como sendo aqueles em que prevalecem produtos com maior grau de tecnologia e cuja demanda mundial é bastante elástica (bens do tipo "estrelas nascentes", como se convencionou chamar na literatura especializada). As "empresas dinâmicas" são aquelas que se ocupam da fabricação desses produtos. Em contraposição estão as empresas que fabricam bens para o mercado local e que não foram dizimadas pela concorrência dos produtos importados (por uma questão de elevado custo de transporte do similar importado ou de inexistência do mesmo, no caso de se tratar de um bem de consumo vinculado à cultura regional), configurando indústrias com baixo grau de tecnologia incorporada no processo produtivo.

[38] Há que se ressaltar que as distintas formas de organização do trabalho podem conviver mesmo dentro de uma única empresa, que, por exemplo, conte com plantas em distintas regiões de um mesmo país, enfrentando distintos níveis de combatividade dos sindicatos em cada uma das áreas.

[39] NEFFA, 1999, p. 107.

[40] O reposicionamento da luta sindical, avaliando as formas de ação dentro de um novo contexto da organização produtiva – que incorporou partes dos elementos da "nova organização do trabalho" – é vital, tanto para a sobrevivência do próprio sindicato como para a melhoria das condições de trabalho do operariado. Trata-se da encampação da luta por uma melhor situação de trabalho, por parte de classe. Frente essa que tem como objeto o processo de trabalho em si, como salienta o seminal trabalho de Braverman (1987) e muito dos seus seguidores e mesmo seus críticos. Aqui vale uma nota senão rancorosa, algo triste: os economistas se distanciaram do estudo dos processos intra-fábrica. A grande maioria dos teóricos que se debruçam sobre o tema é de outros campos da ciência social, como a sociologia e a administração.

Até o momento se tratou dos aspectos vinculados à convivência entre formas mais arcaicas e modernas de extração de *mais-valia*, a partir do interior do próprio processo produtivo. Ou seja, ao abordar as "novas formas organizacionais", em comparação à profundização das técnicas da "gerência científica", destacou-se a novidade[41] trazida pelo aumento da "flexibilidade interna" do trabalhador na fábrica, em contraposição à especialização taylorista e fordista. Porém, outro aspecto da flexibilização é notoriamente dramático para o trabalho na América Latina: a "flexibilidade externa" à fabrica e a desregulamentação do mercado de trabalho. Ambas contribuem sobremaneira para o aumento da pressão sobre o trabalhador.

A desregulamentação no mercado de trabalho latino-americano nos anos 1990 se caracterizou pelo esfumaçamento dos diretos trabalhistas.[42] Pode-se citar as medidas a seguir como exemplo do processo de desregulamentação: a redução no tempo dos contratos de trabalho, a criação de modalidade de contratação "temporária", os inúmeros questionamentos acerca de uma série de benefícios como, por exemplo, o "décimo terceiro" no Brasil, ou o seu equivalente argentino (o "aguinaldo"), acordos sobre a redução do valor pago pela hora-extra, o direito a férias remuneradas, revisão do direito à greve etc. O resultado da mudança da legislação trabalhista, no sentido de diminuição de custos com o trabalhador para o empregador, se encaixa perfeitamente na estratégia de aumento da competitividade e busca por maior produtividade, sempre tendo o trabalho como fator de ajuste para tanto. Neste contexto o crescente desemprego também tem sua funcionalidade ao capital, ao representar um elemento extra de tensão sobre aqueles que estão formalmente empregados. Através do constante inchaço do *exército industrial de reserva* se produz o efeito de extremo receio no trabalhador – dele se converter em desempregado e ser imediatamente substituído.[43] Essa pressão é canalizada em favor da intensificação do ritmo de trabalho, uma vez que paira sobre a cabeça do trabalhador empregado o espectro do desemprego e na manutenção de uma tendência declinante dos salários[44]. E, adicionalmente, contribui para a destruição dos laços de solidariedade – não apenas entre constituintes da classe trabalhadora como mesmo entre os cidadãos, provocando um verdadeiro rasgo no tecido social.

---

[41] A flexibilidade, ou polivalência, do trabalhador no processo de trabalho não constitui realmente uma "novidade" na história do capitalismo. As formas pré-tayloristas de organização do trabalho se aproveitavam do "saber fazer" proletário, o saber que o artesão dominava. Trata-se de mais um exemplo da capacidade do capitalismo de revisitar expedientes que já lhes foram úteis no passado, repaginá-los, atualizá-los, de tal forma que estes assegurem a *huida hacia adelante*, a continuação, do modo de produção. Eis a chave de sua plasticidade, de sua capacidade de readaptação impressionante que, até então, é a principal responsável pela sua aparente perenidade.

[42] Lembrando-se que estes não nasceram da sensibilização das burguesias locais às insatisfatórias condições da classe trabalhadora; eles foram conquistados, historicamente, através da militância sindical e da luta direta dos trabalhadores. Para um estudo mais detalhado e empiricamente fundamentado sobre o mercado de trabalho latino-americano nos anos 1990 ver Cacciamali & José-Silva (2003).

[43] O fenômeno do surgimento de "trabalhadores sem trabalho", de "supranumerários", de "inúteis para o mundo", como é identificado e nomeado o mesmo fenômeno por Castel (1998). Há, também, um claro paralelismo entre o *lumpemproletariado* e a designação de "desfiliados" adotados por esse autor.

[44] Ainda sobre a nota sobre o descaso dos economistas para com o processo de trabalho vale mencionar que a psicologia vem continuamente se debruçando sobre o tema do "sofrimento no trabalho". Assim, já existe uma tradição que avalia os danos psíquicos causados ao trabalhador pela sua atividade. Especificamente sobre a questão da intensificação da jornada ver o trabalho de Dejours (1987).

3 Algumas conclusões

Ao demonstrar a conexão entre a crescente financeirização das economias latino-americanas nos anos 1980 e 1990 e o processo de trabalho, esta investigação buscou evidenciar que as formas de exploração do proletário vigentes em cada um dos períodos se relacionam às distintas condições do entorno macroeconômico, sendo que o principal vínculo pelo qual uma esfera exerce influência sobre a outra se encontra na variável investimento produtivo.

Assim, nos anos 1980 – marcados pela ascendente taxa de juros, desaceleração econômica, ausência da entrada de capitais estrangeiros, recrudescimento da inflação, culminando na necessidade de geração unicamente interna de recursos para pagamento do serviço da dívida externa –, a estagnação dos investimentos pressionou o trabalho primordialmente pelo aumento da taxa de *mais-valia* em sua modalidade mais arcaica: a partir da extensão da jornada de trabalho e diminuição dos salários.

Por sua vez, na década de 1990 – com o ambiente macroeconômico contando com elevada e crescente taxa de juros, ligeira recuperação econômica, retomada da entrada de capitais estrangeiros na região, estabilidade de preços, abertura comercial e financeira –, o aumento (ainda que insuficiente) dos investimentos pressionou o processo de trabalho no sentido de assegurar o aumento da taxa de *mais-valia*, pela intensificação da jornada de trabalho, sendo que a tensão exercida sobre o trabalhador se deu pela convivência e superposição de distintos paradigmas da organização produtiva.

Já contando com mais da metade da década decorrida não se tem sinais de que o quadro geral tenha mudado no continente nos idos de 2000. A questão do endividamento externo já não é a principal amarra do desenvolvimento, ao menos para o Brasil. No entanto, ele foi substituído pelo expediente do crescimento de dívida interna. Ora, se se diminui a exposição cambial de um lado, por outro não se rompeu com a lógica que conduz o processo de financeirização, assim, seguimos com o setor produtivo comprimido pela manutenção das altas taxas de juros. O impacto sobre a organização do trabalho destes sete anos precisa ser melhor estudado, antes de se enunciar o fácil diagnóstico de que "segue como estava nos anos anteriores". Todavia não podemos nos furtar da tarefa de apontar alguns dos elementos novos que devem ser considerados em futuros escritos sobre o tema, dentre os quais a "guinada para a esquerda" nas eleições presidenciais em parte dos países latino-americanos.[45] Foram (ou serão) capazes estes dirigentes de desenhar um cenário macroeconômico no qual seja mais favorável o desenvolvimento econômico e em bases menos danosas para os trabalhadores, no que concerne a exploração do seu trabalho no processo produtivo e onde o vendaval (ou o *huracán*) da instabilidade de fluxos de capitais seja menos destruidor?

Bibliografia

[45] Ainda que alguns dos nomes não gerem consenso entre os analistas como representantes "da esquerda", tem-se: Chavez na Venezuela, Bachelet no Chile, Kirchner na Argentina, Morales na Bolívia e, mais recentemente, Correa no Equador, Ortega na Nicarágua e Lula no Brasil.

ARRIZABALO, X. *Crisis y ajuste en la economía mundial – implicaciones y significado de las políticas del FMI y el Banco Mundial*. Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

BAER, W. *A Economia brasileira*. São Paulo: Nobel, 1996.

CACCIAMALI, M.C & JOSÉ-SILVA, M. F. Emprego e seguridade social: mais uma década perdida no mercado de trabalho da América Latina. In: COGGIOLA, O. *América Latina. Encruzilhadas da História Contemporânea*. São Paulo: Xama, 2003.

CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social. Uma crônica do salário.* Sao Paulo, Vozes, 1998.

CEPAL. *Panorama social de América Latina 2005.* Santiago: Publicaciones de las Naciones Unidas, 2006.

COGGIOLA, Osvaldo e MARTINS, José. *Globalização e crise — mercado mundial e ciclos econômicos (1970-2005).* São Paulo: mimeo, 2006.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez. 1987.

DURAND, J. P. A refundação do trabalho no fluxo tensionado. *Tempo Social* , v. 15, número 1, 2003.

ESTENSSORO, L. Capitalismo, desigualdade e pobreza na América Latina. Tese de doutorado defendida no Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2003.

FFRENCH-DAVIES, Ricardo. *Reformas para América Latina después del fundamentalismo neo-liberal.* Buenos Aires: Siglo XXI, 2005.

FRANCO, G. A Inserção externa e o desenvolvimento. *Revista de economia política*, v. 18, número 3 (71), julho/setembro de 1998.

GARZA, E. La flexibilidad del trabajo en América Latina. *Revista latinoamericana de estudios del trabajo*. 1997.

HIRATA, H., FERREIRA, C., MARX, R., SALERNO. M. S. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: SOARES; Rosa M.S.M (org). *Gestão da qualidade: tecnologia e participação*. Brasília: Cadernos Codeplan, 1. 1992.

LIPIETZ, A. *Miragens e milagres. Problemas da industrialização no Terceiro Mundo.* São Paulo, Nobel, 1988.

MARINI, R. M. Dialéctica de la dependência. México, D.F: Era, 1979.

MARX, K. *O Capital* – Livro I e II. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

MARX, K. *O Capital* – Livro III, volume IV. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

NEFFA. Crisis y emergência de nuevos modelo productivos. In: GARZA, E. *Los retos teoricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. Buenos Aires: CLACSO, 1999.

SALAMA, Pierre. *Riqueza y pobreza en América Latina.* México, D.F: Fondo de Cultura Economica, 1999.

SALAMA. *Pobreza e exploração do trabalho na América Latina.* São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

TELEFONIA FIXA NO PARANÁ, ANOS 2000 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E PERFIL DO TRABALHADOR

*Affonso Cardoso Aquiles**

*Benilde Maria Lenzi Motim***

RESUMO

Discutir aspectos das transformações pelas quais passaram as telecomunicações no Brasil, desde a privatização do setor, em 1998, é objetivo deste artigo. Buscou-se apreender de que maneira as terceirizações reestruturaram as relações interfirmas e as formas de organização do trabalho. A análise concentrou-se nas telecomunicações do estado do Paraná, sobretudo no setor de telefonia fixa. Mediante pesquisa junto trabalhadores de empresas terceirizadas, análise do banco de dados e de acordos coletivos do Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações no Paraná e dos Relatórios Anuais da Brasil Telecom, além da utilização do banco de dados do Ministério do Trabalho e Emprego, notadamente a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), foi possível verificar algumas características ou tendências importantes, como segue: a) a modernização do setor de telecomunicações, pós-privatização, resultou em reestruturação da dinâmica de relações interfirmas e re-organização do trabalho; b) redistribuição dos postos de trabalho entre as empresas da rede, com notória diminuição do número de trabalhadores nas concessionárias e aumento nas terceirizadas; c) processo intenso de precarização dos postos de trabalho na telefonia fixa; d) variação das condições de trabalho e do perfil dos trabalhadores, de acordo com a posição da empresa na rede.

Palavras-chave: telecomunicações; **t**erceirização; perfil do trabalhador; telefonia fixa; organização do trabalho; precarização.

---

* Graduado em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Paraná (2007); Bolsista de Iniciação Científica (PIBIC/CNPq); Membro do Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade – GETS/UFPR), atuando no projeto *O sindicalismo e o movimento do capital: bancários, metalúrgicos e telefônicos no Paraná.* affonso@ufpr.br

** Socióloga, Doutora em História do Brasil/UFPR, Professora do Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal do Paraná; Coordenadora do GETS – Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade/UFPR; Autora de artigos em revistas especializadas. Endereço: Rua Profa. Maria Esther Carvalho de Barros, 104 Capão da Imbuia CEP: 82.810-360 – Curitiba – PR benildemotim@gmail.com

As três últimas décadas foram marcadas por importantes transformações na economia capitalista mundial. A redução da competitividade das grandes corporações norte-americanas, a recuperação econômica de países europeus e do Japão, devastados pela segunda guerra mundial, introduzindo no cenário global novas corporações com grande potencial competitivo, associadas à escassez do petróleo na Europa e nos Estados Unidos, em conseqüência da guerra entre Israel e países árabes em 1973[1], configurou um cenário em que novos paradigmas dos processos de produção representaram uma maneira de responder a um contexto de crise mundial do capitalismo, conforme afirmou Harvey (1984).

No Brasil, novos padrões de gestão de aparatos produtivos constituíram-se, especialmente a partir do final dos anos 1980. A rápida abertura comercial, desregulamentação econômica e atração de capitais externos foi a tônica das opções de sucessivos governos no âmbito federal, a partir de Fernando Collor de Mello (1990-1992), pela política de orientação neoliberal. Essas medidas influenciaram decisivamente a reorganização da economia nacional, em diferentes áreas. O Brasil assumiu a agenda, hegemônica em escala global, de liberalização de mercados e desregulamentação da economia a partir da década de 1980. No país, o desenvolvimento desta agenda não tem sido linear, desde então. Os reflexos dessas medidas foram diferenciados, conforme a realidade sócio-econômica e política de cada país.

O novo ambiente ao qual as empresas foram submetidas levou-as a uma reestruturação produtiva visando a retomada da capacidade de competição, e redução permanente de custos (KREIN; GONÇALVES, 2005; LARANGEIRA, 1998). Neste contexto, variadas inovações foram lançadas com o objetivo de readequar as empresas nacionais a uma nova realidade. Esse fenômeno histórico de reestruturação produtiva constitui um ajuste característico de uma nova fase do capitalismo (RUDUIT, 2001).

O padrão taylorista-fordista, marcado pela rigidez na produção, padronização dos produtos, hierarquização no interior das empresas, controle do tempo e rígida divisão do trabalho, tornou-se incapaz de atender plenamente aos diferentes mercados da sociedade global. A produção tornou-se cada vez mais fragmentada, diversificada, personalizada, flexibilizada, e por isso, menos massificada, o que reflete sobre a forma de organização das empresas (ANTUNES, 2003; HARVEY, 1984). As mudanças ocorridas nas empresas, nas últimas décadas, inserem-se no contexto, não de um novo processo produtivo que surge, mas sim no de uma crise do modelo antigo que faz surgir diversos sistemas organizacionais onde, alguns prosperam e outros fracassam, dependendo de sua adaptabilidade, das realidades institucionais diferenciadas e das estruturas competitivas. Não ocorre um desaparecimento total do antigo modelo, mas sim uma diversidade de possibilidades (CASTELLS, 2000). Houve necessidade emergente de mesclar aos antigos processos produtivos, novas formas de produção, mais flexíveis, sustentadas na qualidade dos produtos e serviços, articuladas pela re-qualificação da mão-de-obra e pela flexibilização organizacional das empresas, capaz de transformá-las em uma rede de relações de prestação de serviços. Esta readequação frente à nova realidade, associada à implementação de inovações tecnológicas, acarreta uma mudança estrutural tanto nas relações institucionais de produção, quanto no processo de trabalho propriamente dito (ANTUNES, 2003).

A globalização da economia e a reestruturação das relações e da organização, das empresas e do trabalho, marcam a passagem a um novo momento da acumulação capitalista. A característica distintiva deste novo momento da economia é que ela opera em escala planetária, como uma unidade em tempo real, induzindo a transformação das formas de trabalho. A intensidade das interações existentes na economia global tem como base material, a tecnologia da informação. A revolução tecnológica da década de 1970 caracterizou-se por

[1] Os países localizados na península arábica detêm aproximadamente 70% das reservas mundiais de petróleo.

produzir tecnologia voltada às novas demandas de agilidade e flexibilidade da produção. O processamento da informação mediante novas tecnologias potencializou e acelerou, de forma particular, o desenvolvimento dos processos produtivos globais (CASTELLS, 2000). A informação – precisa e atualizada – serviu de matéria prima para o novo paradigma tecnológico que reorganizou os processos produtivos em escala mundial, tornando-se mercadoria valorizada. O acesso e o controle da informação, aliados a uma análise instantânea de dados, são fundamentais para a coordenação centralizada dos interesses das grandes corporações (CASTELLS, 2000; HARVEY, 1984). O novo paradigma tecnológico configura-se a partir de determinadas características, conforme Castells (2000: 78): A primeira refere-se à *"penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias"*, ou seja, como a informação faz parte da totalidade das atividades humanas, as novas tecnologias influenciam decisivamente o cotidiano dos indivíduos. A segunda característica está ligada à lógica das redes, já que as novas tecnologias da informação contribuem para a formação desta tipologia de relações. A terceira, referente ao sistema de redes, diz respeito à flexibilidade. O paradigma da tecnologia da informação organiza-se através da lógica das redes, mas não como algo estático. Esses processos são reversíveis, pois *"o que distingue a configuração do novo paradigma tecnológico é a sua capacidade de reconfiguração, um aspecto decisivo em uma sociedade caracterizada por constante mudança e fluidez organizacional"*. A quinta e mais importante característica, está relacionada à crescente convergência de diferentes tecnologias para um sistema integrado – a microeletrônica, as telecomunicações e a informática integram-se em sistemas de informação.

As novas tecnologias implementadas no universo produtivo agilizaram o intercâmbio de informações entre setores de uma mesma empresa, e da economia, de forma geral. Uma das mais importantes inovações é o desenvolvimento da microeletrônica, que processa informações de forma ágil, conferindo eficiência ao processo de produção. A tendência à informatização de todos os setores da economia gera rapidez e segurança na troca de informações. Uma economia altamente integrada desenvolve-se mediante uso de novas tecnologias, num contexto de mudanças na organização da economia brasileira. A formação de redes de empresas[2] revelou um enorme ganho de produtividade, mediante troca de informações em tempo real. Configura-se a integração dos diferentes setores internos às empresas em busca de uma padronização das relações, como destaca Coutinho et al. (1995):

> A 'computadorização' das atividades de design, pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing e administração tem levado a um novo tipo de organização e a um novo estilo de administração empresarial. Como conseqüência, observa-se não apenas a integração dessas várias funções, mas também novas relações entre empresas (COUTINHO et al., 1995: 17-18).

No centro de todas as mudanças enumeradas estão as telecomunicações. Nas últimas décadas elas deixaram, gradativamente, de ser apenas um elo entre as pessoas para revelar-se meio fundamental de ligação entre os varios setores da produção. Esta ampliação do papel das telecomunicações deu-se, simultaneamente, em duas direções: das empresas demandando um sistema mais ágil e abrangente; e da evolução tecnológica do sistema, ofertando às empresas novas possibilidades de serviços e produtos.

> O intercâmbio eletrônico de dados, por exemplo, revoluciona a natureza do sistema financeiro, tornando-o efetivamente globalizado, ao permitir o acesso à informação

[2] Segundo RUDUIT (2002: 400), a rede de empresas "é a unidade de produção formada a partir da constelação de relações de complementaridade e de poder interfirmas, em face da transferência de segmentos do processo produtivo de uma empresa a fornecedores (grandes, médios e pequenos) de produtos, serviços ou mão de obras".

> 'on line', em escala mundial, acerca da situação de mercados locais/nacionais e de transações financeiras de modo geral. Possibilita a integração entre empresas em novas bases, assim como a análise de tendências de mercados, a aplicação de métodos modernos de gerência de empresas (como o *just in time*) e também viabiliza o crescimento de indústrias como a do turismo, ao criar possibilidades de reservas de vôos e hotéis em escala internacional. Somem-se a isso os avanços no campo do conhecimento, como educação à distância. Com base nas telecomunicações, idéias e valores monetários circulam pelo planeta, em velocidade jamais vista. (LARANGEIRA, 1998:160)

A associação entre telecomunicações e microeletrônica na década de 1990 transformou radicalmente a organização do setor. As tecnologias digitais gradativamente substituíram as centrais de comutação eletromecânicas, de menor capacidade de armazenamento de informações, potencializando a eficiência na transmissão de dados. A nova posição das telecomunicações na organização da economia capitalista transformou também, o caráter dos serviços prestados pelo setor. Antes compreendido como de utilidade pública para, atualmente, exercer função estritamente comercial, integrada à lógica de reprodução do capitalismo. (COUTINHO et al., 1995; LARANGEIRA, 1998). Dessa maneira, a reestruturação do setor é fundamental para a aceleração dos negócios em grande escala.

Este artigo estabelece relações entre as inovações tecnológicas e organizacionais do setor de telecomunicações, a privatização da telefonia fixa e as implicações para o perfil do trabalhador do setor, no Paraná. Os processos referem-se ao contexto da reestruturação do setor, na última década, com ênfase nas estratégias de privatização e terceirização dos serviços. Os dados e análises aqui apresentados tomam por base, pesquisas desenvolvidas no âmbito do GETS – Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade e do NUPESPAR – Núcleo de Pesquisa Sindicalismo no Paraná, da Universidade Federal do Paraná[3]

REESTRUTURAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO NAS TELECOMUNICAÇÕES

As inovações organizacionais na produção, resultado das transformações econômicas das últimas décadas, trouxeram à tona novas formas de relacionamento entre as unidades produtivas. A empresa em rede estaria prosperando em vários países, enquanto a grande empresa com várias unidades, hierarquicamente organizada em torno de linhas verticais de comando estaria mal adaptada ao novo cenário das economias globalizadas. Há um movimento crescente de externalização de tarefas, desde a limpeza até o planejamento do local de trabalho, visando obter o máximo de eficiência e de flexibilidade em relação ao trabalho e ao produto final com o mínimo de custos. Conforme Castells (2000:192), para além da externalização de tarefas, ocorre o alargamento da empresa devido tendência de focalização e especialização produtiva: "(...) *a forma de organização empresarial em rede permite a terceirização e a subcontratação como modos de ter o trabalho executado externamente em uma adaptação flexível às condições de mercado*". No Brasil, as relações empresariais, especialmente sob o modelo de terceirização do trabalho, vêm difundindo-se, desde a década de 1980, como estratégia essencial de competitividade no mercado, em contexto de crise econômica e social.

[3] MOTIM, B. M. L. et alli. O sindicalismo e o movimento do capital: bancários, metalúrgicos e telefônicos no Paraná. Curitiba, UFPR, 2007 (Pesquisa coletiva NUPESPAR & GETS/UFPR; CARDOSO AQUILES, A. O perfil do trabalhador da telefonia fixa no Paraná, anos 2000. Curitiba, UFPR, 2007 (Relatório de Iniciação Científica PIBIC/CNPq), integrado a pesquisa coletiva citada; CARDOSO AQUILES, A. Telecomunicações no Paraná: terceirização e novo perfil dos trabalhadores na telefonia fixa. Curitiba, Universidade Federal do Paraná, 2007 (Monografia do Curso de Ciências Sociais/UFPR).

O conceito de terceirização nos remete a uma série de abordagens, que avaliam os resultados da implementação dessa estratégia de organização das empresas, de diferentes maneiras. A definição de terceirização passa pelas construções anteriormente realizadas por Leite (2003), Oliveira (1996), Queiroz (1992) e Ruduit (2001) que, isolando suas particularidades, entendem esta alternativa como sendo um processo pelo qual a empresa-origem (ou empresa-mãe) transfere parte de suas atividades referentes ao processo produtivo para outra empresa. Esta outra unidade da produção que recebe as atividades externalizadas da empresa-origem é chamada de empresa-destino, ou empresa-terceira. Ela pode operar tanto dentro dos limites do espaço físico da empresa-origem, quanto em seu próprio espaço. O essencial é que a empresa-terceira tenha total independência administrativa da empresa-origem e que opere com seu próprio capital, visando, dessa forma, a flexibilização, tanto da produção, quanto do trabalho. Assim, ao invés de uma única empresa realizar todas as atividades necessárias para garantir seu funcionamento e produção, um arranjo de empresas passa a organizar o processo produtivo. Essa nova estrutura é integrada por uma empresa-mãe e diversas empresas terceiras. As empresas prestadoras de serviço, em geral, especializam-se em algumas funções, atuando de maneira focalizada em parte da produção de empresas contratantes.

A terceirização distingue-se da subcontratação, devido a uma característica fundamental: a subcontratação era adotada como prática organizacional, durante o fordismo, para tarefas auxiliares à produção (limpeza, vigilância, transporte, alimentação, etc), sem constituir redes de empresas, pois não havia divisão do trabalho necessário para a realização do produto ou serviço final. No entanto, as relações das empresas em rede constituem-se a partir da terceirização de tarefas diretamente ligadas ao produto ou serviço final da empresa líder (RUDUIT, 2006).

As redes de empresas não se constituem e nem atingem a mão-de-obra de forma homogênea. A natureza das relações inter-empresas e da realidade do trabalho estabelecidas em seu interior, depende de três fatores: 1) dos contextos econômico, cultural e institucional, segundo setores, regiões e trajetórias das empresas abrangidas; 2) das estratégias de gestão da força de trabalho e; 3) de suas características, como saber técnico, disponibilidade no mercado, gênero, potencial de ação coletiva, etc. Desses fatores decorrem conseqüências sociais e formas de interação entre a rede, o mundo do trabalho e a sociedade, bastante diversificadas (RUDUIT, 2001).

O trabalho terceirizado tornou-se fator central no processo de reestruturação brasileiro, apresentando-se sob diferentes modelos[4] – virtuoso, tortuoso e misto –, conforme a realidade econômica, política e cultural do país, do setor e da empresa a que se refere. Manifesta, assim, distintas relações entre empresa contratante e empresas contratadas – conflito, subordinação, cooperação – e distintas formas de uso e gestão da força de trabalho, com implicações diretas sobre as relações de trabalho (RUDUIT, 2001). Sobre as terceirizações no novo cenário sócio-econômico do Brasil, um importante manual de administração ilustra o significado dessa inovação para a realidade empresarial brasileira:

> [aquele que não entender a importância da terceirização] (...) no mundo dos negócios, poderá tornar-se um empresário desatualizado e, por isso, tornar-se um candidato a ver sua empresa perder a competitividade, a eficiência e a eficácia empresarial, tornando o seu produto defasado em relação ao mercado consumidor. A terceirização, sem sombra de dúvidas vai comandar as atividades empresariais no Brasil, nesta década [1990]. Com ela surge um novo horizonte empresarial, onde as grandes corporações se tornam mais magras, ágeis, e deslocam a sua energia e investimentos para o aprimoramento e desenvolvimento das suas atividades-fim (...) (QUEIROZ, 1993: 17)

[4] Tipologia adotada por RUDUIT (2001: 37).

Alguns autores indicam a existência de diferentes modelos de terceirização: 1) o que objetiva a elevação da qualidade do produto, para alcançar novas condições de competitividade e a satisfação do cliente, oferecendo estabilidade aos trabalhadores, que, em geral, possuiriam qualificação, além de usarem avançadas tecnologias. Nesse modelo, pressupõe-se a existência de parceria entre a empresa contratante e as empresas contratadas; 2) o que objetiva a redução de custos, mediante estratégias restritivas, como a redução de pessoal, a ausência de investimentos em qualificação ou em tecnologia e as precariedades nas condições de emprego, consistindo numa estratégia conflituosa com os empregados, sindicatos e empresas terceiras. 3) Um modelo híbrido da tipologia das formas de terceirização citadas: existiram situações combinando formas avançadas e rudimentares de flexibilidade (GITAHY, 1994; RAMALHO; MARTINS 1995).

No Brasil, teria ocorrido um desvirtuamento do processo de terceirização, pois verifica-se a precarização das condições de trabalho e uma relação de hierarquização negativa, entre as empresas. O modelo predominante no país seria, portanto, o tortuoso. A extensão das jornadas de trabalho, a despreocupação com treinamentos e qualificação dos trabalhadores, as altas taxas de rotatividade e de trabalho temporário, a perda de direitos trabalhistas, as situações de risco à saúde e à segurança e o enfraquecimento dos sindicatos seriam aspectos recorrentes da terceirização no Brasil. Em vários setores notou-se menor remuneração para os empregados das empresas terceirizadas, mesmo quando executam o mesmo trabalho que os funcionários das contratantes. O aumento no ritmo do trabalho nas empresas terceirizadas contribuiu para a formação de um cenário de queda no número de trabalhadores, nessas empresas (BORGES; DRUCK, 2002; GITAHY, 1994; RUDUIT, 2001).

> [as empresas terceirizadas] (...) conseguem com maior facilidade eliminar os tempos mortos – fazendo suas equipes rodarem entre os vários clientes – e aumentar o controle sobre os empregados. Sendo geralmente empresas especializadas na prestação de um determinado tipo de serviço, as terceiras conseguem, com maior sucesso que uma grande indústria, reduzir o superdimensionamento do volume de mão-de-obra necessário, inerentes às atividades de serviços, face à impossibilidade de prever, com a mesma racionalidade da produção, o momento da ocorrência e o volume da demanda (...) (BORGES; DRUCK, 1993: 38)

A predominância de um modelo tortuoso de terceirização, não eliminou a existência de formatos virtuosos de arranjos produtivos terceirizados. Essa convivência entre distintos modelos se deve ao fato de que no Brasil, o ciclo virtuoso do fordismo – aumento de produtividade, propiciando elevação dos salários, do consumo e do bem estar da maioria da sociedade – não teria se desenvolvido plenamente. Apenas uma parte da sociedade teria sido incluída no mercado de trabalho organizado, produzindo um modelo excludente e concentrador de renda. Essa situação foi somada às peculiaridades da sociedade brasileira para definir o modelo de terceirização: 1) frágil institucionalização das relações de trabalho; 2) convivência de formas rígidas e dinâmicas de gestão da produção e trabalho; 3) fraco movimento sindical pautado por ações defensivas e; 4) cultura política autoritária, avessa às negociações. As transformações em curso na sociedade brasileira, com a gênese de novos paradigmas produtivos, tenderiam a reproduzir as características de segmentação, com os benefícios atingindo apenas segmentos da população, como ocorreu no "fordismo brasileiro". A partir daí entende-se a convivência de modelos virtuosos e tortuosos de gestão do trabalho, mediante terceirização (RUDUIT, 2001: 27). O predomínio do modelo japonês[5] de

[5] Modelo japonês ou toyotismo – em referência à fábrica pioneira na implantação desse método – teve sua origem a partir do pós-guerra, no Japão, e pode ser assim resumido: ao contrário do fordismo, a produção sob o

reestruturação produtiva no Brasil contribuiu para a precariedade do trabalho terceirizado no país, pois o caso japonês caracteriza-se, neste aspecto, por apresentar relações de subordinação das empresas terceirizadas em relação à empresa contratante e, em menor escala, relações de cooperação técnico-organizacional entre as empresas. Esta realidade é possível de ser constatada nas telecomunicações, em depoimento de gerente de empresa terceirizada sobre as características das relações entre a concessionária e a terceira:

> (...) a Brasil Telecom não tem uma relação assim, de parceria com a gente. A gente tem um contrato com eles, e o que eles querem é que a gente cumpra as metas dentro dos prazos (...) não tem nada mais que isso (...) até 2001 tinha alguns cursos que eles ofereciam para os trabalhadores que estavam nas empreiteiras, um treinamento básico mesmo, hoje em dia não tem nada. (CARDOSO AQUILES, A. Entrevista nº. 3, Gerente de Empresa Terceirizada Y, 07 de maio de 2007).

A definição dos contratos com as terceirizadas é exclusiva da matriz, o que torna instáveis as relações interfirmas. A dinâmica de transformações na economia globalizada induz as empresas a se reestruturarem permanentemente, como forma de readequação às demandas do mercado em que se inserem. Dessa maneira, os contratos de terceirização de serviços estão sempre à mercê de mudanças econômicas. A instabilidade ou incerteza contratual afeta diretamente as condições de trabalho e o perfil dos trabalhadores das terceirizadas das telecomunicações, como revela este depoimento de um líder sindical:

> (...) o mercado é muito 'gelado',' frio' (...) nas telecomunicações acho que é pior que nos outros setores porque as mudanças, privatização e essa coisa toda é muito recente. A nossa avaliação no sindicato é que no Brasil não há mercado para essa quantidade de concessionárias na telefonia, em pouco tempo uma empresa vai 'engolir' a outra, e quem vai sofrer com isso é o trabalhador, que é sempre o primeiro a ser 'cortado' nas reestruturações (...) a Brasil Telecom ano passado mudou de presidente, esse novo que entrou, resolveu rever todos os contratos de terceirização porque eles avaliaram que estavam gastando muito e que era preciso cortar gastos (...) re-licitaram todos os contratos, todos mesmo (...) aqui no Paraná a empresa X que é a maior empresa terceirizada da Brasil Telecom perdeu a re-licitação e teria que mandar todo mundo embora, 1.200 funcionários, porque o contrato original dela era até 2008, mas mudou tudo de uma hora pra outra, agora ela continua atuando com força de liminar na justiça (...) imagine de uma hora pra outra 1.200 pessoas na rua (...) (CARDOSO AQUILES, A. Entrevista nº. 1, Dirigente Sindical, 27 de março de 2007).

A reconfiguração das telecomunicações revelou profundas alterações tanto no arranjo de empresas, como nas condições de trabalho no setor. Após a privatização do sistema em 1998, as novas concessionárias iniciaram procedimentos de racionalização organizacional. A redução de postos de trabalho nas antigas empresas estatais foi significativa. Esta reestruturação de pessoal atingiu todas as subsidiárias da Brasil Telecom no país, bem como as demais operadoras do sistema brasileiro de telecomunicações após a privatização.

Os níveis de terceirização cresceram desde o final da década de 1980. Em um primeiro momento os serviços de apoio – de manutenção da estrutura interna das empresas – foram terceirizados. A segunda fase, ainda no período anterior à privatização, os serviços de rede,

---

toyotismo é voltada e conduzida diretamente pela demanda. A produção é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo. Pressupõe uma horizontalização da produção, com extensão do processo produtivo para além das grandes fábricas, criando uma rede de empresas prestadoras de serviço. Os trabalhadores passam a atuar simultaneamente com várias máquinas diversificadas, possibilitando a intensificação do trabalho. A flexibilidade da produção demanda a flexibilização dos trabalhadores, direitos flexíveis de modo a possibilitar aos empregadores redefinir a força de trabalho de acordo com as necessidades do mercado (ANTUNES, 2000).

incluindo também os departamentos de elaboração de projeto, instalação e manutenção de cabos, além dos setores ligados à eletricidade, desde os processos de força e comutação até a transmissão (TORRENS et al., 2000). Nota-se no contexto das telecomunicações, nas últimas décadas, que os processos de externalização dos serviços para outras empresas estiveram diretamente relacionados aos processos de desregulamentação do setor – correspondendo a procedimentos de "privatização periférica"[6] – através dos quais a empresa foi preparada para a transferência de seus ativos para o capital privado.

No processo de privatização, houve uma abrupta diminuição da remuneração – os salários caíram para perto de 50% para os que mudaram de função, mas permaneceram na empresa e para cerca de 30% para os que passaram a executar serviços nas empresas terceirizadas de telefonia, alterando o cotidiano destes e de suas famílias: "Delineia-se assim, uma forte ruptura em termos de tempo e de espaço: ***um antes*** e ***um depois*** do processo de privatização". Os trabalhadores relatam a "difícil situação em que se encontravam os colegas" e queixavam-se dos baixos salários, mencionando que o Plano de Cargos e Salários afetou a remuneração do trabalhador, facilitando sua redução, conforme Motim e Ibarra (2003: 9).

A heterogeneidade representada pelas diversas empresas que passaram a responder pelos serviços de telecomunicações, pós-privatização, manteve-se com a disparidade salarial e de condições de trabalho, induzindo os trabalhadores a procurar melhor qualificação, por conta própria. As empresas não investiram mais em treinamento e qualificação técnica, mas somente em treinamento organizacional e comportamental, quando houve. Os trabalhadores relataram situações que denunciavam a precarização das relações de trabalho, a falta de reajustes salariais, o aumento da carga e da intensidade do trabalho, assim como a insegurança no emprego, durante o período de transição para a privatização. A forte rotatividade da mão-de-obra persiste, especialmente entre os semi-qualificados.

Isto mostra que enquanto, por um lado, os serviços ligados às telecomunicações tornam-se cada vez mais essenciais ou prioritários, na sociedade, "o homem que as elaborou e opera, não recebe as compensações adequadas por suas longas jornadas de trabalho" (MOTIM e IBARRA, 2003: 9).

Quando se analisou dados do SINTTEL-PR, referentes aos trabalhadores demitidos logo após o prazo de carência previsto no processo de privatização da telefonia fixa – julho/1999 – o perfil dos trabalhadores, já sinalizava as características da mão-de-obra que seria requerida para dar continuidade ao processo de reestruturação do setor, conforme dados contidos em Furlin (2001): considerados os 325 trabalhadores demitidos da telefonia fixa, na RMC, observa-se que a maioria, 67,38% (219) tinha entre 40 e 54 anos e, nesta faixa etária, os homens representavam 76,71% (168) e as mulheres eram 23,29 (51); quanto a duração do vínculo, predominava entre os demitidos, aqueles que trabalhavam há mais tempo na empresa, pois 59,08% (192) tinha entre 21 a 30 anos de casa, características que hoje não fazem parte dos quadros do setor de telecomunicações.

A idade avançada, a experiência no trabalho e o conhecimento técnico, não foram suficientes para manter estes trabalhadores no emprego. A estratégia da empresa, agora privada, era diminuir os custos com pessoal, demitindo os funcionários mais bem remunerados, que estavam na carreira há mais tempo. Haveria com isto, redução de gastos fixos da empresa, que passaria a controlar outras empresas – as que realizariam o serviço. Assim, se manteria ou se intensificariam as contratações diretas, somente nos setores chave e que demandavam novos serviços. Naqueles setores em que a demanda fosse mais intensa ou onde o atendimento ao cliente pudesse ser intermediado por sistemas informatizados – caso

[6] Walter (1998) indica a utilização das terceirizações em larga escala no Brasil como possível explicação para o "atraso" da privatização das telecomunicações do país em comparação com os demais membros da América Latina.

dos serviços de instalação e manutenção de redes e de call center – a terceirização foi a principal estratégia adotada.

Isto explica em parte, a razão de determinadas funções terem sido mais, ou menos atingidas pelo desemprego, naquela ocasião. As mulheres, então demitidas, concentravam-se principalmente, nos setores administrativos e de telefonia – telefonistas, secretárias, auxiliares administrativas. Os homens, principalmente os mais velhos, realizavam serviços relacionados à instalação e manutenção de linhas, cabos e aparelhos, executando serviços externos e de atendimento ao cliente. Outros ocupavam cargos técnicos, de supervisão e de gerência. Enquanto as funções de instalação e manutenção foram reduzidas ou terceirizadas, as de supervisão, as técnicas e as gerenciais, foram mais sensivelmente afetadas, devido às inovações tecnológicas e organizacionais que implicaram horizontalização do processo de trabalho e novos conhecimentos técnicos. Por estas razões, os homens foram os mais atingidos pelas demissões pós-privatização.

Os trabalhadores que exerciam funções operacionais externas – que conseguiram se re-inserir no mercado de trabalho – embora continuassem exercendo praticamente as mesmas funções nas terceirizadas submetiam-se a condições de trabalho e de salário mais precárias. Um dos sinais desta piora nas condições de trabalho, é que o trabalho aumentou e o ritmo se intensificou, em razão do estabelecimento de metas cada vez mais exigentes.

Outro sinal da mudança que se operou nas telecomunicações e influiu no perfil do trabalhador foi a busca por pessoas com boa resistência física, maior produtividade, polivalentes e que aceitassem salários menores que os anteriores. As empresas passaram a rejeitar os trabalhadores de mais idade, substituindo-os por jovens e contrataram também mais mulheres.

As novas tecnologias associadas às novas formas de organização contribuíram para a redução de postos de trabalho, para a intensificação do processo de trabalho e exigiram um novo perfil de trabalhador. Assim, da mesma forma que em outros setores, por um lado, há uma pequena parcela de trabalhadores estáveis, com maior qualificação, em postos de trabalho flexíveis, exercendo trabalho polivalente e, de outro, uma tendência no sentido da geração de postos de trabalho precários – entendidos aqui como trabalho temporário ou em tempo parcial, com baixa remuneração, sujeitos a alta rotatividade e condições de trabalho inadequadas. No caso da telefonia, o crescimento de postos de trabalho ocorreu principalmente nos “call centers”, na área de tele-marketing e de vendas, enquanto as funções tradicionais perderam espaço.

Esses processos tiveram implicações no cotidiano dos trabalhadores, dentro e fora do ambiente de trabalho, devido intensificação do ritmo de trabalho e acúmulo de tarefas, que resultam em cansaço físico e mental. A precarização dos postos de trabalho, somada ao desemprego, geraram insegurança e dificuldade para o trabalhador garantir sua subsistência e da família.

AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS, O TRABALHO E O PERFIL DO TRABALHADOR NA TELEFONIA FIXA DO PARANÁ.

A reestruturação do setor de telecomunicações, primordialmente a partir da adoção de processos de terceirização e da privatização, implicou significativas mudanças no perfil dos trabalhadores. Os novos requisitos para que um funcionário fosse contratado ou permanecesse na empresa não eram uniformes. Houve, na realidade, uma variação do perfil, de acordo com a posição do estabelecimento na rede de empresas. Dessa maneira, tanto as concessionárias como as demais empresas da cadeia passaram a adotar um perfil de mão-de-obra readequado às suas novas funções no sistema de telefonia.

Os diferentes perfis de trabalhadores são demandados pelas empresas, conforme o tipo de trabalho que estas desenvolvem e posição na rede. Assim, as técnicas de recrutamento de mão-de-obra dependem das necessidades dos empregadores. As empresas que executam trabalhos complexos ou de gestão da rede tenderiam a recrutar mão-de-obra com maior grau de escolaridade[7] (RUDUIT, 2001), o que pode ser constatado também no Paraná.

As mudanças das telecomunicações, para os consumidores, tiveram um resultado dúbio, pois ao mesmo tempo em que alguns se beneficiaram com a diversificação e ampliação dos serviços ofertados, outros foram atingidos pela queda na qualidade dos serviços e, posteriormente, pelo encarecimento ou até mesmo pelo não atendimento de alguns destes serviços.

A queda na qualidade dos serviços e seu encarecimento ocorreu parcialmente devido a diminuição do número de trabalhadores diretos na telefonia fixa, intensificação do trabalho, falta de compensação e incentivos aos trabalhadores, falta de treinamento adequado das novas equipes, queda do subsídio cruzado, fiscalização e controle insuficientes, da parte da ANATEL. As empresas terceirizadas, devido a alta rotatividade do pessoal, os muitos arranjos e transações – aberturas e fechamentos de empresas – e as precárias condições para realização dos serviços, contribuem para a redução da qualidade dos serviços.

Considerando que hoje as empresas investem menos em qualificação, elas procuram encontrar no mercado de trabalho – cada uma a sua maneira – pessoas que preenchem os requisitos necessários a realização do trabalho. A **Brasil Telecom** adota medidas formalizadas de recrutamento, mediante cadastro de currículos em banco de dados da própria empresa. Os trabalhadores são contratados por meio de testes seletivos para definir quais pretendentes se adequam ao perfil desejado pela empresa. Entre os critérios para o recrutamento, o grau de instrução mínimo de ensino técnico de 2º grau completo – sendo a formação universitária desejada -, domínio básico de língua estrangeira e informática. A experiência na área de redes não é determinante para a contratação, embora seja um elemento a mais na definição dos contratados.

A **empresa X**[8] utiliza-se tanto de modelos de seleção formalizada, como de indicações de amigos e parentes de trabalhadores já vinculados à empresa. As seleções formais são realizadas por agências de emprego, prestadoras de serviço. Os critérios mínimos requeridos para contratações por meio formal ou informal, neste caso, passam pela exigência de ensino fundamental completo, priorizando os trabalhadores que tem o ensino médio, mesmo que incompleto e um ano de experiência na área.

A **empresa Y**[9] adota, em geral, modelos informais de recrutamento. Os pretendentes são contratados a partir de indicação de amigos e parentes de trabalhadores já empregados na empresa. Existem ainda, dois critérios para a contratação: possuir experiência de no mínimo um ano na função e ter capacidade física para realização das tarefas, julgada pela possibilidade de cumprimento das tarefas, pelo pretendente à vaga, dentro do prazo estipulado pela empresa. Não há exigência de escolarização formal.

---

[7] Como forma de padronizar as comparações dos dados da pesquisa empírica, serão analisadas as informações referentes aos trabalhadores do setor de redes, pois nessa área é possível encontrar mão-de-obra empregada tanto na concessionária, como nas duas terceirizadas.

[8] A empresa X é a principal terceirizada da Brasil Telecom no Paraná, com mais de 1.200 trabalhadores. Atua desde as áreas de rede, incluindo implantação, transmissão e manutenção até o atendimento do cliente final com instalação de terminais telefônicos e linhas de internet.

[9] A empresa Y é uma terceirizada de menor porte – atualmente conta com 312 trabalhadores –, e presta serviço para a Brasil Telecom somente nas áreas de implantação, transmissão e manutenção de redes. Não há atendimento direto ao cliente final.

A diversidade de modelos e critérios usados para a seleção da mão-de-obra tem reflexo direto sobre os perfis dos trabalhadores encontrados nas empresas[10]. Na **Brasil Telecom**, os trabalhadores do setor de redes situam-se na faixa dos 37 aos 48 anos de idade (média de 42 anos). Do total de funcionários nesse setor, 16% tinham mais de 10 anos de tempo de serviço na empresa, ou seja, eram remanescentes do período anterior à privatização. O tempo médio de vínculo na empresa aproxima-se dos 8 anos. A maioria dos trabalhadores, 87,6%, possuía ensino médio completo, com formação técnica na área de redes. O restante contava formação universitária finalizada[11]. Todos os trabalhadores atuam na área de fiscalização dos serviços prestados pelas terceirizadas.

Na **empresa X**, os trabalhadores da área de rede encontram-se na faixa dos 18 aos 39 anos de idade. Dos 21 trabalhadores que responderam ao questionário nesse setor da empresa, 14 estão no emprego há no máximo dois anos e, a média na empresa não passa de três anos de vínculo. Dos entrevistados, quase dois terços (15) cursaram o ensino médio e o restante(6) cursaram o ensino fundamental.

A **empresa Y**, conta com trabalhadores na faixa dos 32 aos 53 anos de idade. Dos 15 trabalhadores, a quase totalidade (13) tinha o ensino fundamental e apenas dois, o ensino médio. Os trabalhadores desta empresa têm entre 4 meses 2 anos e de vínculo.

O perfil dos trabalhadores das três empresas analisadas apresenta variação significativa. É possível notar tanto uma média de idade relativamente elevada, como um tempo maior de vínculo ativo entre os trabalhadores do setor de redes da **Brasil Telecom**. As novas funções atribuídas à concessionária – gestão do sistema de telefonia – implicaram a permanência de uma parcela de trabalhadores com mais experiência na empresa, especialmente no setor que realiza a fiscalização do trabalho das empresas terceirizadas. Assim, entende-se a existência de trabalhadores com idade relativamente elevada, maior tempo de serviço e nível de instrução, na Brasil Telecom, se comparados aos empregados nas terceirizadas, como necessidades decorrentes do trabalho que exercem atualmente.

As empresas terceirizadas apresentam distintas caracterizações de sua mão-de-obra. Na **empresa X**, os trabalhadores entrevistados, em sua maioria, têm ensino médio, embora existam trabalhadores com ensino fundamental. Além disso, a mão-de-obra possui média de idade próxima aos 30 anos – bem mais jovem que na concessionária e na empresa Y. Já os trabalhadores entrevistados da **empresa Y,** possuem predominantemente, ensino fundamental e, apenas 2 dos 15 entrevistados, contam com ensino médio. Além disso, a empresa Y possui mão-de-obra com média de idade bastante superior quando comparada à empresa X (39 anos, em média).

As clivagens no perfil dos trabalhadores nas duas empresas terceirizadas em questão apontam para uma complexificação da mão-de-obra do setor, de acordo com o porte e o tipo de serviço executado em cada uma. A empresa X caracteriza-se por possuir um contrato mais rentável com a Brasil Telecom, pois atua em áreas diversificadas na prestação de serviços para a concessionária, incluindo trabalhos relacionados a redes de internet, atendimento a grandes clientes e ao usuário doméstico. Isto explica o grande número de trabalhadores com ensino médio completo. A empresa Y, por sua vez, possui um "contrato de risco"[12] com a Brasil Telecom, pois caracteriza-se por ser uma empresa de pequeno porte, executando somente trabalhos de instalação e manutenção de sistemas de rede, mais recentes, serviço cujos valores pagos pela concessionária são bastante reduzidos. Além disso, a empresa não atua diretamente com o cliente final. Dessa maneira, a composição da mão-de-obra da

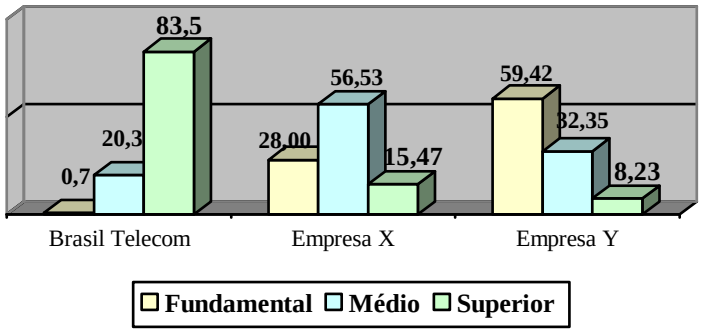
[10] Os dados obtidos pela pesquisa empírica não apontam para a existência de trabalhadoras no setor de redes das empresas analisadas.
[11] Dados fornecidos pelo Sinttel – PR e Relatórios Anuais da Brasil Telecom.
[12] Referência utilizada em CARDOSO AQUILES, Affonso. Entrevista nº. 1, com dirigente sindical, 27 de março de 2007.

empresa, quando analisada pelo critério da escolaridade, situa-se na faixa do ensino fundamental. A análise comparativa destes dados revela que aos trabalhadores com menor grau de instrução e mais idade, são destinados os postos de trabalho de maior rotatividade e menos qualificados, portanto, mais precários.

O setor de telefonia fixa, de modo geral, passou a se caracterizar pela alta rotatividade dos trabalhadores, o que neste estudo é revelado no reduzido tempo de vínculo empregatício nas empresas terceirizadas, principalmente. Tanto a empresa X, como a empresa Y, contam com trabalhadores que tem em média entre 8 meses e 2 anos, de tempo de emprego, ou seja, muito abaixo da média de tempo de serviço na Brasil Telecom, para trabalhadores do mesmo setor.

A complexificação do setor de telecomunicações, mediante a redefinição dos papéis dos atores envolvidos, como a concessionária e as empresas terceirizadas, demandou uma reorganização do quadro funcional. A formação escolar do pessoal empregado teve destaque nesse processo. A análise de Ruduit (2001), confirma que as novas funções assumidas pelas concessionárias redefiniram o perfil do pessoal necessário para realizar as tarefas, ou seja, trabalho com vendas, marketing e gestão de pessoal. O mesmo ocorreu nas empresas terceirizadas, que assumiram gradativamente as antigas tarefas realizadas pelas empresas públicas, que foram privatizadas em 1998, como a implantação da rede digital, manutenção, instalação de terminais, lançamento de cabos. Comparando-se os dados da Brasil Telecom e os da pesquisa nas terceirizadas, nota-se, por um lado, um índice elevado de trabalhadores com formação universitária na concessionária, 83,50% dos trabalhadores, contra os 11,85%, em média, nas terceirizadas, com o mesmo grau de escolaridade. Percebe-se ainda mais a precariedade dos postos de trabalho das terceirizadas ao ver que: mais de 44% em média, de seus trabalhadores tem ensino médio, contra apenas 20,3% que tem a mesma formação, na Brasil Telecom; quando comparamos os postos de trabalho que necessitam de empregados apenas com formação fundamental, estes são extremamente reduzidos na Brasil Telecom (0,7%) em comparação com os 43,71% em média, que compõem o quadro funcional com ensino fundamental, nas terceirizadas **(gráfico 1).**

Gráfico 1 - Trabalhadores da Brasil Telecom e Empresas Terceirizadas, no Paraná, segundo o grau de instrução,* em porcentagem



Fonte: Brasil Telecom, 2005 e pesquisa empírica
* Os três níveis do grau de instrução consideram tanto os trabalhadores que concluíram, como os que cursaram algumas séries.

A elevação no grau de instrução dos trabalhadores passou a ser considerada estratégica para a Brasil Telecom, pois a necessidade de atendimento a grandes corporações, bem como a gestão de todo o sistema de telecomunicações demandava trabalhadores com alto grau de formação escolar (BRASIL TELECOM, 2004). Por outro lado, nas terceirizadas, a

contratação de trabalhadores para as áreas de rede e obras não exigia, em muitos casos, qualquer escolaridade acima do ensino fundamental incompleto.

> O pessoal para entrar na empresa, na área de rede, obras, manutenção, por exemplo, não precisa ter formação escolar (...) ele tem que conhecer o trabalho, o que ele precisa saber é como executar as tarefas que serão passadas para ele dentro do prazo estabelecido pela empresa, nada mais que isso (CARDOSO AQUILES, A. Entrevista nº. 3, gerente da empresa Y, 07 de maio de 2007).

Nota-se, a partir dos dados da pesquisa, que existem diferentes percepções das empresas envolvidas, sobre a necessidade de elevação no grau de escolaridade de seus trabalhadores. Se por um lado a Brasil Telecom define a qualificação escolar dos trabalhadores como uma de suas estratégias para aumento de competitividade, as terceirizadas seguem o caminho inverso, mantendo trabalhadores com baixo grau de escolaridade em seus quadros.

Os trabalhadores da Brasil Telecom contam com cursos de qualificação oferecidos pela empresa periodicamente. No entanto, o caráter dos cursos foi modificado a partir da privatização das telecomunicações, em 1998. Enquanto prevaleceu o modelo estatal de gestão do setor, a qualificação da mão-de-obra era voltada para as áreas de atuação dos trabalhadores, buscando enriquecer o domínio das técnicas necessárias para o trabalho e, dessa forma, elevar o padrão de qualidade dos serviços oferecidos pela empresa. Além disso, os cursos buscavam atualizar os empregados sobre o padrão digital da rede e fibra ótica. O Centro de Treinamento da Telepar foi, por muitos anos, referência para todo o setor de telecomunicações do país. Atualmente desenvolve poucas horas de treinamento[13], a maioria voltada para as áreas de marketing, vendas, gestão de conflitos, formação de lideranças. Os novos conteúdos dos cursos deram resposta: 1) às novas atribuições da concessionária no mercado, ou seja, gestão e vendas; e, 2) às novas aptidões exigidas dos trabalhadores, pela empresa. Em 1998, ano da privatização da telefonia, a Brasil Telecom[14] passou a direcionar o foco de seus cursos para adaptar os trabalhadores à nova realidade do setor e para os objetivos da empresa:

> Para se preparar para a competição, em 1998 a Tele Centro Sul realizou 803.018 horas de treinamento e capacitação profissional para os seus 12.800 colaboradores (...) boa parte do treinamento relacionou-se com a preparação dos colaboradores para a privatização da companhia, atuação em um ambiente competitivo e formação de consultores para lidar com os '*top clients*' da empresa. (TELE CENTRO SUL, 1998: 44)

Nas empresas terceirizadas analisadas pela pesquisa, não há registro de cursos ofertados periodicamente como meio de qualificação de mão-de-obra. Não há exigência contratual, por parte da Brasil Telecom, de que os trabalhadores de suas prestadoras recebam, ou até mesmo possuam qualificação para executarem as tarefas. Não se verifica uma relação de cooperação entre a concessionária e as terceirizadas.

> (...) a Brasil Telecom não tem uma relação assim, de parceria com a gente. A gente tem um contrato com eles, e o que eles querem é que a gente cumpra as metas dentro dos prazos (...) não tem nada mais que isso (...) até 2001 tinha alguns cursos que eles ofereciam para os trabalhadores que estavam nas empreiteiras, um treinamento básico

[13] Em 2005 foram pouco mais de 10 horas de cursos e treinamentos, em média, oferecidos pela empresa por trabalhador (BRASIL TELECOM, 2005).
[14] O grupo Tele Centro Sul assumiu o nome Brasil Telecom a partir de 1999.

> mesmo, hoje em dia não tem nada. (CARDOSO AQUILES, A. Entrevista nº. 3, com Gerente de Empresa Terceirizada Y, 07 de maio de 2007).

A pesquisa aponta, no entanto, que 29 dos 36 questionários respondidos por empregados do setor de redes das empresas terceirizadas da Brasil Telecom, no Paraná, apontam para a necessidade de cursos e treinamentos de qualificação para a melhoria das condições de trabalho. Além disso, os trabalhadores, 24 dos 36, apontam a falta de treinamento e qualificação como um dos fatores que resultam na dificuldade de obtenção das metas pré-estabelecidas pelas empresas, como afirma a declaração a seguir, de um trabalhador da empresa X:

> (...) olha, a gente precisaria de uns cursos pra atualização né, reciclagem, porque sempre têm algumas coisas novas que são lançadas nessa área de telefonia e a gente acaba ficando desatualizado (...) alguma vezes a gente ta trabalhando e chega um tipo novo de cabo, de extensor de cabo, essas coisas, e a gente tem muita dificuldade pra instalar, testar, fazer funcionar, nesse caso uns cursos iam ajudar pra gente fazer o trabalho mais rápido e acertado. (CARDOSO AQUILES, A. Entrevista nº. 2, trabalhador da Empresa X, 25 de abril de 2007).

Os diferentes níveis de escolaridade e qualificação, nas três empresas analisadas, apontam para uma complexificação do perfil dos trabalhadores empregados. O porte e nível de especialização das empresas têm reflexo direto sobre as características requeridas para a contratação/manutenção dos trabalhadores. A somatória de variáveis relacionadas ao tipo de serviço prestado pelas empresas, funções destinadas às componentes da rede de relações interfirmas, primazia da concessionária na definição dos contratos de licitação de áreas para terceirização, perfil dos trabalhadores requeridos pelas empresas, ausência ou não de treinamento e qualificação da mão-de-obra, acabam por redefinir as condições de trabalho enfrentadas pelos trabalhadores, configurando um cenário perverso para a categoria, como mostram os dados do **quadro 1**.

Quadro 1 – Resumo Comparativo de Salário e Benefícios entre os Trabalhadores do Setor de Redes na Brasil Telecom e Empresas Terceirizadas no Paraná

	Brasil Telecom	Empresa X	Empresa Y
Jornada de Trabalho	40 horas/semana	44 horas/semana	44 horas/semana
Renda Salarial Média	R$ 1.450,00	R$ 650,00	R$ 583,00
Valor da Assistência Médica	Cobertura total, extensiva a cônjuge e dependentes.	R$ 31,00/mês	R$ 28,74/mês
Vale Refeição	R$ 15,00/dia	R$ 6,70/dia	R$ 6,50/dia
Quantidade de Vale Refeição	22 vales/mês, inclusive férias	Variável – de acordo com o número de dias trabalhados/mês, excluindo férias.	Variável – de acordo com o número de dias trabalhados/mês, excluindo férias.
Participação do Empregado no Custeio do Vale Refeição	3% do total de vales recebidos	20% do total de vales recebidos	20% do total de vales recebidos
Auxílio Creche	R$ 230,00	R$ 46,20	Não possui.
Auxílio Filho Excepcional	R$ 475,00 ou 95% do valor pago pelo trabalhador para os cuidados do filho, o que for menor.	R$ 200,00	Não possui.
Aluguel de Veículos de Funcionários	Utiliza frota própria.	R$ 360,00 a R$ 420,00/mês, dependendo do ano de fabricação do veículo.	R$ 187,00 a 385,00/mês, dependendo do ano de fabricação do veículo.
Cesta Básica Mensal	R$ 141,50/mês	R$ 141,50/mês	Não possui.
Auxílio Medicamento	Sim, quando comprovada necessidade de remédio de uso continuo. Extensivo ao cônjuge.	Não Possui	Não Possui
Hora Extra/Banco de Horas	Hora Extra – 60% por hora trabalhada além do expediente normal.	Banco de Horas – toda hora extraordinária é creditada	Banco de Horas – toda hora extraordinária é creditada
Participação nos Lucros e Resultados	Sim – um salário pago ao final do ano a todos os funcionários com mais de um ano de empresa.	Sim – R$ 10,00 por mês trabalhado, pago ao final de cada ano.	Não possui.

Fonte: Acordos Coletivos de Trabalho de 2006 (Sinttel-PR). Elaboração própria.

O cenário heterogêneo enfrentado pelos trabalhadores do setor de redes, das empresas de telecomunicações analisadas, indica que os empregados da Brasil Telecom possuem as melhores condições de trabalho tanto no que se refere ao salário como em relação aos benefícios. Os trabalhadores da empresa X, por sua vez, têm piores condições do que os trabalhadores da concessionária, mas se encontram em postos de trabalho com mais qualidade, se comparados aos trabalhadores da empresa Y. Os tipos de serviços executados pelas empresas definem os contratos que elas possuem com a concessionária – quanto maior a especialização, melhores os valores contratuais. Há, dessa forma, variações nas condições de trabalho dos empregados das diferentes empresas na rede. O maior porte e nível de especialização da empresa X, quando comparada à empresa Y, refletem nas melhores condições de trabalho de sua mão-de-obra, como afirma a declaração de dirigente sindical:

> (...) olha, os contratos que a Brasil Telecom tem com as terceirizadas são muito ruins, porque pra aumentar a taxa de lucro ela arrocha as terceirizadas (...) a margem de lucro das empresas terceirizadas é cada vez menor, então isso tem reflexo direto para os trabalhadores, que são sempre quem paga a conta né (...) hoje em dia muita empresa fechou porque não tem como fazer os serviços com aquele contrato ruim (...) acaba sobrando... só as grandes empresas que assumem o 'fillét' da terceirização, pegando os melhores contratos e ganhando mais dinheiro (...) nesse caso o trabalhador acaba ganhando um pouquinho mais que aquelas das 'empresinhas' menores (CARDOSO AQUILES, A. Entrevista nº. 1, Dirigente Sindical, 27 de março de 2007).

A maioria dos postos de trabalho do setor de telecomunicações concentra-se nas empresas terceirizadas. No Paraná, no ramo da telefonia fixa, são aproximadamente 3.500

trabalhadores nessas empresas, contra 650 empregados na concessionária, Brasil Telecom[15]. Dessa maneira, é possível concluir que a grande maioria dos trabalhadores encontra-se em postos de trabalho precários, em que não são oferecidas oportunidades de qualificação, o que repercute também na remuneração desses trabalhadores. No **quadro 1**, se comprova a defasagem salarial e de benefícios antes mencionada, entre concessionária e terceirizadas. Uma das explicações para os salários da Brasil Telecom se manterem altos, assim como alguns benefícios existentes antes da privatização não terem sido cortados, deve-se à luta do sindicato e a mobilização da categoria visando garantir seus direitos.

Em declarações de informantes das próprias terceirizadas, fica claro que os serviços mais simples, executados pelas empresas, não demandam trabalhadores qualificados e com formação escolar mais elevada, tendo reflexo decisivo sobre as condições de trabalho:

> (...) claro que um trabalho mais braçal não vai precisar de um trabalhador com formação escolar boa ou qualificação, com cursos e essas coisas (...) o pessoal acaba sabendo o serviço na prática mesmo, se chega algo mais novo ele já' pega o jeito' em dois dias (...) o contrato que a gente tem com a concessionária não exige qualificação, e mesmo que exigisse, ia ser difícil pra gente oferecer cursos periódicos, até porque o contrato deixa uma margem de lucro muito pequena. (...) e como eu tinha falado, quem faz trabalho mais braçal acaba tendo salário baixo mesmo. (CARDOSO AQUILES, A. Entrevista nº. 3, Gerente de Empresa Terceirizada Y, 07 de maio de 2007).

Outra tendência observada refere-se às perdas salariais no setor de telecomunicações, ocorridas pós-privatização. No período de 1997 a 2005, segundo dados da RAIS, os trabalhadores com ensino médio – maioria dos contratados – teve uma perda salarial de 8% em média. Os trabalhadores com curso superior tiveram aumento salarial, de aproximadamente 6% no mesmo período. Este movimento reforça as desigualdades já existentes no setor.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O presente artigo buscou refletir sobre algumas implicações das transformações, pelas quais as passou o setor de telecomunicações, nas últimas décadas, para os trabalhadores. A análise restringiu-se aos dados das telecomunicações no estado do Paraná, mais especificamente, do sub-setor de telefonia fixa.

A gestão privada do setor de telefonia no Brasil obteve importantes avanços quanto à expansão e digitalização da rede. No entanto, a qualidade dos serviços não acompanhou esse crescimento. Ao contrário, as reclamações contra as empresas de telefonia tiveram crescimento exponencial após a privatização. Desde 1998, são líderes em notificações de clientes prejudicados, no Procon.

As concessionárias intensificaram o processo de terceirização dos serviços, procedimento já utilizado antes mesmo da venda do sistema Telebrás. Atualmente, quase a totalidade dos setores[16] da antiga Telepar está sob responsabilidade de empresas terceiras. A subsidiária da Brasil Telecom no Paraná, seguindo a tendência das demais operadoras, possui funcionários somente para os setores de fiscalização e administração.

---

[15] Dados de 2006 (Fonte: Sinttel-PR).

[16] Limpeza, segurança, força, manutenção, implantação, longa distância, comutação, transmissão, teleatendimento e internet.

O setor de telecomunicações passou por uma reorganização importante em que postos de trabalho foram suprimidos na concessionária, mas abertos nas terceirizadas, mudando a lógica do setor. Embora tenha havido queda nos salários e demais benefícios dos trabalhadores da Brasil Telecom, no estado, esses valores ainda são bastante superiores se comparados aos recebidos pelos empregados nas empresas terceirizadas. A análise dos dados possibilitou concluir que houve um aumento do número de empregos na ponta precária da rede de empresas do setor, associado à permanência de um pequeno número de trabalhadores na empresa matriz, com melhores condições de emprego, que os trabalhadores das terceirizadas. Esta constatação confirma as idéias de Harvey (1984) sobre as mudanças na estrutura do mercado de trabalho, num contexto de acumulação flexível, em que há a manutenção de um pequeno núcleo de trabalhadores, com melhores condições de emprego, maiores salários e benefícios, por um lado. E, na periferia, encontram-se dois grupos de trabalhadores precarizados, de trabalho rotineiro, com características comuns, submetidos a alta rotatividade, baixos salários – estes estariam em grande número no mercado de trabalho.

Como vimos, nas terceirizadas, as condições salariais e contratuais são outras. O salário não é fixo – depende de metas a serem atingidas. Outra prática é o registro de um valor em carteira e o pagamento de complementações, na forma de auxílios para manutenção ou aluguel do carro usado para trabalhar, por exemplo. Os trabalhadores não contam com os benefícios que tinham na antiga Telepar, parcialmente mantidos por trabalhadores da Brasil Telecom. Nas empresas terceiras, há maior rotatividade da mão-de-obra e trabalho temporário, o que gera incerteza quanto ao futuro no emprego. O trabalhador pode ser demitido ou renovar contrato, dependendo da demanda de serviços, para a empreiteira e esta, por sua vez, também depende da renovação de contrato, para se manter no mercado.

Na cooperativa dos telefônicos, criada pelos demitidos, pós-privatização, a precariedade era mais evidente, pois a remuneração dependia das sobras, o que gerava tensão e insegurança, pois estas custavam a aparecer.

As diferentes condições de trabalho que os trabalhadores das telecomunicações, em especial da telefonia fixa, tiveram com as mudanças implementadas no setor podem ser marcadas por um **antes** – tinham um determinado ritmo de trabalho, estabilidade, direitos e benefícios garantidos – e um **depois** – nas empresas terceiras passaram a enfrentar uma realidade de redução de salários e de benefícios, intensificação e insegurança no trabalho.

Observou-se que o porte e o nível de especialização dos serviços prestados pelas empresas influencia as condições contratuais destas, com a Brasil Telecom. Assim, os valores relacionados aos salários e benefícios aos trabalhadores variam de acordo com a realidade contratual a que a empresa está submetida – o nível de precariedade aumenta, à medida que o porte e a especialização da empresa diminuem.

A reestruturação organizacional do setor de telecomunicações implicou diferenciados modelos de recrutamento de mão-de-obra, de acordo com o nível da empresa na cadeia. O perfil dos trabalhadores empregados passou por mudanças significativas após a privatização. O contingente feminino de trabalhadores aumentou muito e hoje quase se equipara ao masculino, embora as diferenças salariais continuem sendo grandes. Na maioria das empresas, houve a substituição da mão-de-obra de mais idade e tempo de permanência na empresa, por trabalhadores mais jovens e com reduzido ou nenhum tempo de experiência no setor.

Entre as explicações para estes processos, destacamos que: 1) o crescimento dos postos de trabalho nos setores de comercialização e vendas nas terceirizadas, possibilitou a inclusão, em maior número, da mão-de-obra feminina; 2) haveria, segundo os gerentes, uma melhor adaptação dos jovens às novas tecnologias implementadas nas empresas do setor de telefonia; 3) as sucessivas reestruturações das empresas, para acompanhar a nova dinâmica fluida e flexível do setor, contribuíram para a prática das demissões e para a alta rotatividade dos trabalhadores, especialmente nas terceirizadas.

Diferenças significativas quanto ao perfil dos empregados na concessionária e nas terceirizadas analisadas na pesquisa foram percebidas, mas, a principal refere-se à remuneração. Desde a privatização, a remuneração nas terceirizadas, tem sido cerca de um terço da percebida na concessionária – conforme a posição da empresa na rede e o tipo de serviços que ela presta, tem variado de 30% a 50% daquela da concessionária.

A concessionária, no setor de redes, caracteriza-se por possuir uma mão-de-obra com faixa etária mais elevada, maior tempo de vínculo na empresa, além de mais de 87% dos trabalhadores terem ensino médio completo e o restante, formação universitária. A empresa terceirizada X contava com trabalhadores de menor formação escolar, com todos os entrevistados situados entre as faixas de escolaridade fundamental e média, com predominância do ensino médio. Além disso, tinha trabalhadores com idade média mais reduzida, tanto em relação à concessionária, quanto à outra empresa terceirizada. A empresa Y contava com a maioria dos trabalhadores situados entre os que possuíam ensino fundamental e maior faixa etária.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Unicamp, 2000.

_____. **Os Sentidos do Trabalho:** Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho. São Paulo: Boitempo, 2003.

BORGES, Ângela; DRUCK, Maria da Graça. Crise Global, Terceirização e Exclusão no Mundo do Trabalho. **Caderno CRH:** O Mundo do Trabalho e dos Trabalhadores, n. 19, julho/dezembro1993.

_____. Terceirização: Balanço de uma Década. **Caderno CRH:** Trabalho, Flexibilidade e Precarização, n.37, julho/dezembro, 2002.

BRASIL TELECOM. **Relatório Anual de 1999.** Disponível em: http://www.brasiltelecom.com.br/ri/acessoRapido.do Acesso em: 07 de março de 2007.

_____. **Relatório Anual de 2000.** Disponível em: http://www.brasiltelecom.com.br/ri/acessoRapido.do Acesso em: 07 de março de 2007.

_____. **Relatório Anual de 2001.** Disponível em: http://www.brasiltelecom.com.br/ri/acessoRapido.do Acesso em: 07 de março de 2007.

_____. **Relatório Anual de 2002**. Disponível em: http://www.brasiltelecom.com.br/ri/acessoRapido.do Acesso em: 07 de março de 2007.

_____. **Relatório Anual de 2003**. Disponível em: http://www.brasiltelecom.com.br/ri/acessoRapido.do Acesso em: 07 de março de 2007.

_____. **Relatório Anual de 2004**. Disponível em: http://www.brasiltelecom.com.br/ri/acessoRapido.do Acesso em: 07 de março de 2007.

_____. **Relatório Anual de 2005**. Disponível em: http://www.brasiltelecom.com.br/ri/acessoRapido.do Acesso em: 07 de março de 2007.

CARDOSO AQUILES, A. O perfil do trabalhador da telefonia fixa no Paraná – anos 2000. Curitiba, UFPR, 2007. (Relatório de Iniciação Científica PIBIC/CNPq).

CARSODO AQUILES, A. Telecomunicações no Paraná: terceirização e novo perfil dos trabalhadores da telefonia fixa. Curitiba, UFPR, 2007 (Monografia do curso de Ciências Sociais, área de Sociologia/UFPR).

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em Rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.

COUTINHO, Luciano; CASSIOLATO, José Eduardo; SILVA, Ana Lucia G. da. Introdução: Telecomunicações, Globalização e Competitividade. In: COUTINHO, Luciano; CASSIOLATO, José Eduardo; SILVA, Ana Lucia G. da (Coord.). **Telecomunicações, Globalização e Competitividade.** Campinas: Papirus, 1995.

FURLIN, Neiva. Trabalhadores terceirizados nas telecomunicações do Paraná. Curitiba, UFPR, 2001. 70p. (Relatório de Iniciação Científica – PIBIC/CNPq).

GITAHY, Leda. Inovação Tecnológica, relações interfirmas e mercado de trabalho. In: _____. (Org.). **Reestructuracion Productiva, Trabajo y Educacion em Amerina Latina**. Campinas: IG/Unicamp, 1994.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna:** uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1984.

KREIN, José Dari; GONÇALVES, José Ricardo Barbosa. O impacto das mudanças tecnológicas do setor terciário sobre as relações de trabalho no Brasil, na década de 90. **Anais do XXIX Encontro Nacional da ANPOCS:** Caxambu, 2005.

LARANGEIRA, Sônia M. G.. Reestruturação no setor de telecomunicações: aspectos da realidade internacional. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo:** Relações industriais, análises comparativas. Ano 4, no. 8, p. 159-178, 1998.

LEITE, M. P. **Trabalho e sociedade em transformação**: mudanças produtivas e novos atores sociais. São Paulo: Perseu Abramo, 2003.

MOTIM, Benilde M. L.; IBARRA, Lelis C. Flexibilização do trabalho no Brasil e mudanças no cotidiano de trabalhadores da área de telecomunicações. **IV Congreso Latinoamericano de Sociologia Del Trabajo,** Habana, ALAST, 2003. 17p. [CD ROM]

MOTIM, Benilde M. L. et alli. O sindicalismo e o movimento do capital: bancários, metalúrgicos e telefônicos no Paraná. Curitiba, UFPR, 2007 (Pesquisa coletiva NUPESPAR & GETS, UFPR).

OLIVEIRA, Paulo Antônio Fuck de. **Terceirização como Estratégia.** Disponível em: http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/1996/bb52/terceir.htm. Acesso em: 03 de abril de 2007.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização.** São Paulo, STS, 1992.

RAMALHO, José Ricardo; MARTINS, Heloisa de Souza. **Terceirização:** Diversidade e Negociação no Mundo do Trabalho. São Paulo: Hucitec, 1994.

RUDUIT, Sandro. **Relações interfirmas e emprego:** estudo de uma rede de empresas em telecomunicações. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PPGS/IFCH/UFRGS, 2001.

_____. Global e Local: O novo pólo automobilístico de Gravataí e suas implicações sociais e políticas. Tese de Doutorado. Porto Alegre: PPGS/IFCH/UFRGS, 2006.

_____. Relações interfirmas e emprego na rede de empresas: a experiência de externalização de uma empresa no setor de telecomunicações. **Sociologias.** n. 8, julho/dezembro de 2002, Porto Alegre, p. 400-431.

SINTTEL – PR. **Acordos Coletivos de Trabalho**, 2006.

SINTTEL – PR. **Banco de dados: demitidos em julho/1999**, Curitiba, 1999.

TORRENS, Antonio Carlos; MOTIM, Benilde Lenzi; PICANÇO, Katya; ARAUJO, Silvia P. de.;WAWRZYNIAK, Sônia Izabel.; OBARA, Sônia. **A Racionalidade das mudanças no setor de serviços:** relações de trabalho e mercados de trabalho no ramo das telecomunicações no Brasil. (ALAST-2000). Disponível em http://www.alast-uy.org/PDF/Galin/RRLL-Wawrzyniak.PDF. Acesso em: 07 março de 2007.

TELE CENTRO SUL. **Relatório Anual de 1998.** Disponível em: http://www.brasiltelecom.com.br/ri/acessoRapido.do Acesso em: 07 de março de 2007.

WALTER, Jorge. Privatizaciones y relaciones laborales en la telefonía latinoamericana. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**: Relações industriais, análises comparativas, São Paulo, ano 4, no. 8, p.89-107, 1998.

LISTA DE ENTREVISTAS

CARDOSO AQUILES, A. Entrevista nº. 1, realizada com dirigente sindical, 27 de março de 2007.

CARDOSO AQUILES, A. Entrevista nº. 3, realidade com trabalhador da empresa X, 25 de abril de 2007.

CARDOSO AQUILES, A. Entrevista nº. 4, realizada com gerente da empresa Y, 07 de maio de 2007.

ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO EM ÁREAS CRIATIVAS: O APL DE BORDADO DE CAICÓ/RN[1]

*Valdênia Apolinário**
*Maria Lussieu da Silva***

RESUMO

O estudo objetiva analisar a especificidade da organização da produção no arranjo de Bordados de Caicó/RN, no semi-árido nordestino, e as etapas que constituem o seu processo produtivo. Para tanto identifica inicialmente os principais atores do Arranjo Produtivo Local, particularmente os diretamente relacionados ao ciclo de produção e as relações estabelecidas entre os mesmos. Posteriormente realiza uma descrição do ciclo produtivo, com ênfase sobre as funções e saberes de cada agente. O marco teórico deste trabalho está circunscrito nos estudos da REDESIST/IE/UFRJ (Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais), assim como os seus procedimentos metodológicos (questionários fechados e entrevistas abertas). Avalia-se que a organização da produção e do processo de trabalho no APL revela limites que, uma vez identificados, podem, ao mesmo tempo, se constituir em políticas para a sustentabilidade da atividade, a saber: comercialização, capacitação e treinamento, financiamento, gestão e tecnologia.

Palavras-chave: organização da produção; processo de trabalho; arranjo produtivo local; bordados de Caicó; Rio Grande do Norte.

---

[1] Este artigo é uma versão resumida da Nota Técnica "Arranjo Produtivo de Bordados de Caicó/RN" integrante da atividade 3 (Estudos de caso e proposição de ações para o atendimento das prioridades nacionais: serviços em áreas criativas) do Projeto REDESIST/IE/UFRJ/SEBRAE. Maiores detalhes consultar www.redesist.ufrj.br.

* Profa. do Departamento de Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e do Programa de Pós-Graduação em Economia (UFRN). Doutora pela COPPE/UFRJ. Pesquisadora da REDESIST (IE/UFRJ). valdenia@ufrnet.br

** Profa. do Departamento de Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e do Programa de Pós-Graduação em Economia (UFRN). Doutora pelo Instituto de Economia da UNICAMP. lussieu@ufrnet.br.

Introdução

Nos últimos anos a discussão dos Arranjos Produtivos Locais (doravante APL) vem ganhando importância junto a pesquisadores e tomadores de decisão empresarial e governamental. Os APLs congregam agentes econômicos, políticos, sociais, que atuam em atividades econômicas relacionadas e apresentam vínculos (cooperativos), mesmo que não consolidados ou tênues.

Nesse contexto, os APLs envolvem agentes como empresas, associações, institutos de ensino/pesquisa, agentes financiadores e de promoção que interagem entre si com vistas a promover as atividades desenvolvidas na localidade.

A sustentabilidade e competitividade dos arranjos têm forte relação com seu enraizamento no território e com as vantagens locacionais existentes no espaço em que o mesmo se encontra inserido. A importância de se estudar os APLs enquanto estratégia de envolvimento de diversos atores públicos e privados pode ser entendida como um meio de assegurar o desenvolvimento de determinadas regiões, a exemplo do semi-árido nordestino.

A opção pela análise da organização da produção e o processo de trabalho em áreas criativas, como o bordado artesanal, a partir deste referencial, é um esforço de tentar identificar as oportunidades e desafios ao desenvolvimento de atividades, cuja lógica incorpora elementos normalmente apenas associados aos estudos industriais.

Neste sentido, o artigo objetiva analisar a especificidade da organização da produção no arranjo de Bordados de Caicó/RN e as etapas que constituem o seu processo produtivo. Para tanto identifica os principais atores do APL, particularmente os diretamente relacionados ao ciclo de produção e as relações estabelecidas entre os mesmos.

O bordado de Caicó é conhecido nacionalmente por sua riqueza de detalhes, perfeição e qualidade. Este arranjo está localizado no semi-árido do Rio Grande do Norte, na região do Seridó e simboliza a própria imagem/identificação e expressão de uma região, em razão do seu valor econômico e sócio-cultural. Trata-se assim de uma atividade importante para Caicó e municípios circunvizinhos no que se refere à geração de ocupação e renda (estimativa, não oficial, de 15.000 bordadeiras; além de riscadore(as), lavadeiras/passadeiras e mecânicos de máquinas simples); geração de alternativas econômicas e sociais; suporte ao setor turístico da região e do estado, assim como a promoção do desenvolvimento regional e local.

A advertência "não oficial" se deve à inexistência de um cadastro destas bordadeiras, bem como o fato de que são raros os registros escritos sobre esta atividade tão importante para a economia caicoense.

Essa importância é revelada a partir de indicadores como o vasto contingente populacional, majoritariamente feminino, envolvido na atividade do bordado; a aquisição local e a um custo relativamente baixo, se comparado a outras atividades, do principal insumo fixo utilizado no bordado - a máquina de costura/bordado (em média R$ 500,00 a doméstica/simples e R$ 1.300,00 a industrial); o uso da mão-de-obra local na manutenção de milhares de máquinas de bordar existentes no APL (mecânicos), bem como a possibilidade potencial de incorporar um contingente cada vez maior de pessoas nessa atividade.

Quantos aos aspectos metodológicos, os atores atingidos pelo estudo estão divididos em quatro grandes grupos: a) agentes econômicos: "empresárias do bordado", riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras, mecânicos de máquinas, fornecedores de insumos, comerciantes de bordados; b) organismos de apoio, promoção e financiamento como o SEBRAE, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Prefeitura Municipal, Diocese; c) organismos de formação e treinamento de recursos humanos como SENAI, CERES/UFRN e Escola Profissionalizante Júlia Medeiros; e, d) organismos de representação tais como comitê, associações e cooperativas de bordados/artesãos.

A pesquisa no APL foi dividida em duas fases: pesquisa bibliográfica para a compreensão do objeto de análise; e, pesquisa de campo.

A revisão bibliográfica incluiu importantes autores e fontes, tais como REDESIST/IE/UFRJ (2005); LASTRES, Helena M. M., CASSIOLATO, José E., ARROIO, Ana (orgs), (2005); SEBRAE, IBGE, Governo do Estado do Rio Grande do Norte, e ainda, compilou e sistematizou as raras publicações acerca do Bordado de Caicó/RN, são exemplos: BATISTA, Iracema N. (1988); SANTOS, Maísa (2003).

Na pesquisa de campo os instrumentos metodológicos utilizados foram os indicados pela REDESIST (questionários fechados e entrevistas abertas). Tais instrumentos foram aplicados no primeiro semestre de 2006, em Caicó e atingiram 74 pessoas, assim distribuídas: agentes econômicos (52); organismos de formação de treinamento (05); organismos de apoio, promoção e financiamento (11); organismos de representação (06).

Os dados tabulados a partir de planilhas desenvolvidas na REDESIST/IE/UFRJ foram sistematizados e analisados de maneira a permitir a geração de informações quantitativas e qualitativas acerca do APL. Tais análises somadas às entrevistas realizadas permitiram resgatar, documentar e entender a especificidade da organização da produção e o processo de trabalho no Arranjo de Bordados de Caicó/RN.

Considerando os objetivos já mencionados, este artigo privilegia as análises e os resultados associados apenas aos agentes econômicos ("empresárias do bordado", riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras, mecânicos de máquinas, fornecedores de insumos, comerciantes de bordados).

Diferentemente de outros estudos em que "empresas produtoras de bens finais", legalmente constituídas, são facilmente identificadas; nos estudos em áreas criativas, a identificação desta categoria-chave não é imediatamente definida. Assim, a equipe de pesquisa criou o termo "empresárias do bordado" como alternativa para atingir as "empresas produtoras de bens finais", uma vez que são estas mulheres que subcontratam, informalmente, todos os demais agentes associados à produção de bordados neste APL.

O artigo está estruturado em três seções, além desta introdução. A segunda seção consta da identificação dos principais agentes econômicos envolvidos na produção de bordados, as relações estabelecidas entre os mesmos, bem como os limites e desafios ao desenvolvimento da atividade. Na terceira seção é feita uma descrição do ciclo produtivo, com ênfase sobre as funções e saberes de cada agente. A quarta seção tece as considerações finais.

2. Organização da produção no APL de Bordados de Caicó/RN

O APL vem passando por intervenções importantes a partir da junção de esforços de organismos de apoio, promoção e financiamento (SEBRAE, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Prefeitura Municipal, Governo do Estado e Diocese); entidades representativas (CRACAS, ABS, COASE e COOPAIS)[2]; e, organismos de formação e treinamento (SEBRAE, CRACAS, Escola Profissionalizante Júlia Medeiros, SENAI, CERES)[3] . Todos os esforços realizados ou tentados no arranjo estão vinculados a uma atividade, "a arte do bordado", que tem por trás uma gama de agentes econômicos ("empresárias do bordado", riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras, mecânicos de máquinas de bordar, fornecedores de insumos e comerciantes de bordados), os quais são mobilizados,

[2] CRACAS - Comitê Regional das Associações e Cooperativas Artesanais do Seridó; ABS – Associação das Bordadeiras do Seridó; COASE - Cooperativa Artesanal do Seridó; COOPAIS - Cooperativa das Oficinas de Produtos Artesanal e Industrial do Seridó.

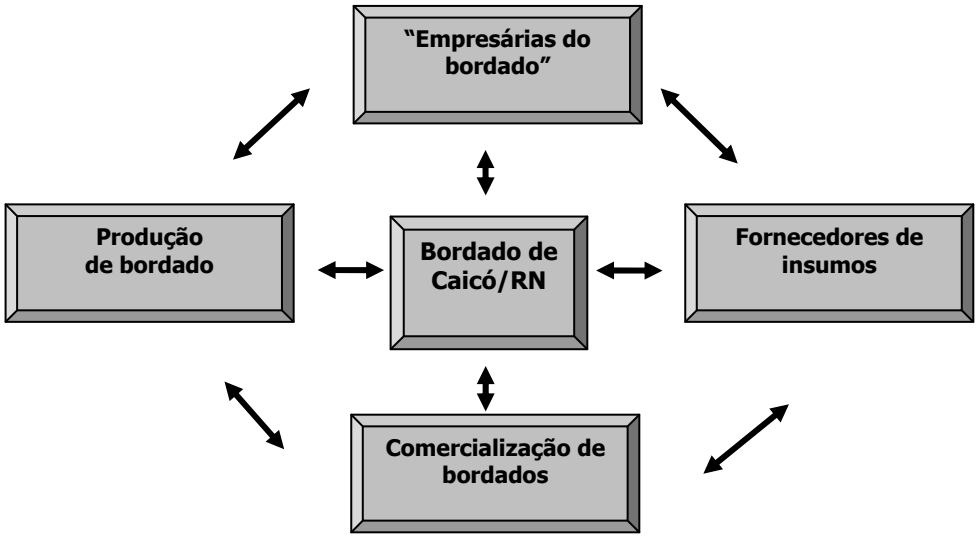
[3] SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; CERES - Centro de Ensino Superior do Seridó (CERES/UFRN/Campus de Caicó).

coordenados e articulados a partir de uma junção de pessoas e instituições. Os atores dessa estrutura de governança estão enraizados e/ou vinculados ao espaço tendo como elemento aglutinador o bordado e o desenvolvimento de uma região.

Conforme mencionado anteriormente a análise da organização da produção e o processo de trabalho no APL está circunscrito apenas aos agentes econômicos.

2.1 – Identificação dos agentes econômicos do APL: foco sobre a "empresária do bordado"

O impulso inicial da atividade do bordado de Caicó/RN pode ser descrito a partir da figura que segue, uma vez que dentro da estrutura deste APL a "empresária do bordado" assume um papel preponderante enquanto mobilizadora da produção de bordados e sua conexão com o mercado (clientes). (Ver Figura 1)



FONTE: Elaborado pela equipe de pesquisa

Figura 1 - Agentes mobilizados pelas "empresárias do bordado" de Caicó

As "empresárias do bordado" ou "empresárias contratantes" são mulheres que podem ser consideradas empreendedoras por assumirem uma função muito mais de gestão do bordado do que de artesã, embora a quase totalidade destas saibam bordar desde criança. Segundo informações de campo, a grande maioria começou a bordar entre 8 e 13 anos de idade.

O papel preponderante das "empresárias" decorre da forma de como se realiza a produção e a comercialização das peças de bordados, e sua interação com os demais agentes presentes no arranjo. Esta rede de relações acontece da seguinte forma:

Grande parte da produção do APL apenas acontece se for precedida de uma *encomenda*. Essa encomenda ora é feita à associação/cooperativa de bordadeiras, ora é feita às inúmeras contratantes de bordadeiras que conformam o APL, as "empresárias do bordado". Neste último caso, uma primeira questão que se coloca é que a encomenda individualizada define, automaticamente, a comercialização atomizada, ou seja, cada "empresária contratante" já tem os seus próprios clientes e encomendas. Outra questão é

que a formalidade da relação de trabalho que se estabelece entre a "empresária" e os subcontratados é zero. Logo, essas "empresárias do bordado", absolutamente informais e indispensáveis ao formato deste APL, ligadas ou não à associações/cooperativas, subcontratam as centenas de bordadeiras existentes em Caicó, formando uma extensa rede que gera ocupação e renda para cerca de 5 mil pessoas apenas a partir de laços de confiança e enraizamento.

Segundo estimativa da ABS (2006) cerca de 50 mulheres do APL subcontratam bordadeiras, e muitas destas "empresárias contratantes" são, ao mesmo tempo, sócias desta associação.

Considerando as respostas das "empresárias" entrevistadas, as bordadeiras subcontratadas residem preponderantemente em Caicó (90,91%) e em municípios circunvizinhos. Além das bordadeiras, outros importantes agentes igualmente subcontratados pelas "empresárias" são os riscadores(as) e as lavadeiras/passadeiras. Ressalta-se que o maior número de subcontratação é de bordadeiras (91,89%). (Ver Tabelas 1, 2 e 3).

Tabela 1
Localização das bordadeiras subcontratadas segundo as "empresárias" entrevistadas

Municípios	Zona urbana (%)	Zona rural (%)
Caicó	90,91	50,00
Timbaúba dos Batistas	18,18	18,18
São Fernando	9,09	13,64
Jardim do Seridó	0,00	4,55
São João do Sabugi	0,00	9,09
Outros	9,09	4,55

Fonte: Pesquisa de campo

Conforme se observa acima, as bordadeiras subcontratadas se encontram localizadas nos diversos municípios do entorno do arranjo, sendo predominante as que residem em Caicó, precisamente na zona urbana (90,91%). Ressalta-se que uma parte significativa destas também reside na zona rural de Caicó (50%). Dentre os demais municípios observa-se a inserção de artesãos oriundos da zona rural, o que sinaliza a potencialidade do APL para a geração de ocupação e renda no semi-árido.

Tabela 2
Pessoal ocupado segundo as funções na cadeia do bordado

Função na cadeia do bordado	Pessoal subcontratado	%
Risco	25	2,28
Bordado	1.009	91,89
Lavar/passar	30	2,73
Comercialização	34	3,10
TOTAL	1.098	100

Fonte: Pesquisa de campo

Conforme a Tabela 2, do pessoal ocupado na cadeia produtiva do bordado do APL, 91,89% corresponde às bordadeiras. Esse dado sugere que há uma concentração de

demandas de serviços sobre algumas atividades dentro da cadeia, particularmente risco, lavar e passar. Isto porque, mesmo considerando que algumas bordadeiras sejam contratadas por mais de uma "empresária", é visível que há uma maior oferta de bordadeiras se comparada às demais funções.

Com vistas a atender determinada meta de produção ou encomenda, estas "empresárias" subcontratam outras bordadeiras. A subcontratação quase sempre é feita da seguinte forma: a "empresária do bordado" subcontrata apenas o trabalho da bordadeira, fornecendo-lhe 100% dos principais insumos do bordado (tecido e linha). Há casos raros em que as bordadeiras fazem a peça e vendem à "empresária do bordado". Também existem alguns casos em que as próprias "empresárias" realizam parte das etapas de produção, seja para reduzir os custos com a subcontratação ou porque julgam que o seu trabalho é melhor. A Tabela 3 que segue fortalece essa idéia.

Tabela 3
Atividades segundo a responsabilidade de cada agente econômico da cadeia de bordado do APL na visão das "empresárias do bordado"

Atividades	Empresária %	Riscadores(as) %	Bordadeira %	Lavadeira/ Passadeira %
Fornecimento de insumos e componentes (tecidos e linhas)	100,00	0,00	0,00	0,00
Etapas do processo produtivo (embalagem)	100,00	0,00	0,00	0,00
Serviços especializados na produção (manutenção de máquinas)	18,18	0,00	81,82	0,00
Administrativas (gestão, contabilidade)	100,00	0,00	0,00	0,00
Desenvolvimento do produto (*design*,risco, etc)	72,73	50,00	0,00	0,00
Serviços de transporte	68,18	31,82	36,36	31,82

Fonte: Pesquisa de campo

Uma peculiaridade do APL é que as bordadeiras subcontratadas fazem o bordado em sua própria residência, indo receber o pagamento do serviço na casa da contratante, geralmente no momento da entrega da peça. O mesmo se aplica para os demais subcontratados (riscadores(as), lavadeiras/passadeiras).

Esses elementos demonstram que a informalidade nas relações de trabalho é marcante no arranjo, já que a "unidade típica" do APL de bordados de Caicó não é uma empresa formal, legalmente constituída.

Assim, ressalta-se que os agentes mobilizadores deste APL são sobretudo as inúmeras mulheres que subcontratam os riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras; fornecem tecidos e linhas; em alguns casos providenciam a manutenção das máquinas destas bordadeiras subcontratadas; acompanham diariamente a confecção do bordado (a pé, de moto, de carro), tudo isso para que a sua meta de produção ou encomenda sejam cumpridas no prazo e na qualidade esperada.

Tais "empresárias" acionam o processo de produção de bordados, descrito na seção 3, o qual envolve inúmeros agentes econômicos presentes nas suas distintas fases.

2.2 – Perfil dos demais agentes econômicos, condições de trabalho e proposições

O perfil dos demais agentes econômicos que são mobilizados pelas "empresárias", apresenta alguns aspectos comuns quanto à escolaridade, aprendizado/atualização do oficio, participação da renda do bordado na renda familiar, obstáculos no desenvolvimento de suas atividades e demandas. A distinção é a predominância de mulheres na arte do bordar, lavar/passar e de homens na manutenção das máquinas. Contudo, a criação/risco já é desenvolvida por homens e mulheres.

Os Quadros 1 a 4 que seguem sintetizam as principais características, por grandes temas, dos riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras e mecânicos entrevistados.

Dentre as características destes agentes destaca-se que a maioria possui entre 40 e 50 anos; as lavadeiras/passadeiras apresentam o mais baixo grau de escolaridade; a atividade do bordado é importante para a renda familiar e a maioria possui casa própria (Quadro 1).

Quadro 1

Principais características dos demais agentes econômicos: aspectos sócio-econômicos

Itens	Riscadores(as)	Bordadeiras	Lavadeiras/ Passadeiras	Mecânicos
Faixa etária	33,3% entre 25-39; 33,3% entre 40-50; 33,3% entre 50-65.	60% entre 40-50; 20% entre 25-39; 20% acima de 65.	80% entre 40-50; 20% entre 25-39.	50% entre 50-65; 25% entre 18-24; 25% entre 40-50.
Gênero	83,3% feminino 16,7% masculino	100% feminino	100% feminino	100% masculino
Escolaridade	50% médio completo ou mais.	40% fundamental incompleto; 20% médio incompleto; 40% superior completo	80% fundamental incompleto; 20% superior incompleto	75% médio completo; 25% fundamental completo
Remuneração média	50% de 1 a 3 SM; 33,3% de ½ a 1 SM; 16,6% até 4 SM.	40% até ½ SM; 40% de ½ a 1 SM; 20% de 1 a 3 SM.	100% de 1 a 3 SM.	75% de 1 a 3 SM; 25% de 4 a 5 SM.
Importância da remuneração do bordado na renda familiar	50% (entre 20% e 50%); 33,3% (entre 70% e 100%); 16,7% (até 10%).	40% (entre 30% e 50%); 40% (entre 70% e 100%); 20% (até 10%).	40% (entre 50 e 70%); 20% (entre 20% e 30%; 30% e 50%; e, 90% e 100%)	50% (entre 90% e 100%); 25% (entre 50% e 70%; 70% e 90%)
Possui dependentes	100% sim	100% sim	100% sim	100% sim
Residência própria ou alugada	83,3% própria; 16,7% alugada	80 % própria; 20 % alugada	100% própria	75 % própria; 25 % alugada

FONTE: Pesquisa de campo

De uma maneira geral, os dados revelam que os pais destes profissionais estavam ocupados em atividades diferentes daquelas relacionadas ao bordado, sobretudo na agricultura. Esse fato sugere que há uma certa ascensão profissional e financeira por parte deste profissionais em relação aos pais. O ofício que desenvolve atualmente no APL (riscar, bordar, lavar/passar) foi repassado para a maioria destes através de parentes e amigos. Exceção feita aos mecânicos, cujo aprendizado se dá por meio de cursos nas fábricas, portanto fora do arranjo (Singer, por exemplo). Quando questionados sobre a forma de atualização desse conhecimento a maioria respondeu que este ocorria por conta própria e através de cursos no APL (Quadro 2).

Quadro 2
Principais características dos demais agentes econômicos: aprendizado

Itens	Riscadores(as)	Bordadeiras	Lavadeiras/ Passadeiras	Mecânicos
Relação da atividade dos pais com o bordado	83% não mantiveram 17% sim	60% não mantiveram 40% sim	100% não mantiveram	100% não mantiveram
Aprendizado da atividade	33,3% cursos no APL; 33,3% com parentes; 33,3% outros (sozinho(a): observando outros, observando em revistas)	60% com parentes; 20% com amigos; 20% outros (sozinho(a): observando outros, observando em revistas)	40% com amigos; 40% outros (sozinho(a): observando outros, "empresária" ajudou); 20% com parentes.	60% cursos fora do APL; 20% cursos no APL; 20% com parentes.
Atualização do conhecimento	66,7% (outros: sozinho(a)); 33,3% através de cursos no APL.	57,1% (outros: sozinha); 28,6% através de cursos no APL; 14,3% com parentes.	80% outros (não atualiza ou com ajuda das "empresárias"); 20% com amigos.	75% (outros: sozinho ou não atualiza); 25% com parentes.

FONTE: Pesquisa de campo

Com relação às condições de trabalho observa-se que a maioria possui uma jornada acima de 40 horas semanais; todos os agentes apontam problemas no ambiente de trabalho, os quais diferem conforme o papel de cada um no processo de produção; as doenças decorrentes da atividade também estão associadas ao trabalho realizado por cada agente no ciclo produtivo; e, os que acessaram as unidades públicas de saúde no APL são unânimes em afirmar a precariedade deste serviço (Quadro 3).

Os principais obstáculos identificados pelos entrevistados para o desenvolvimento de suas atividades foram à inexistência de uma linha de crédito e os elevados juros cobrados pelos organismos de financiamento. No tocante às políticas públicas necessárias para o aumento da eficiência do arranjo, foram quase unânimes em apontar uma linha de crédito mais próxima da realidade em que vivem bem como cursos de capacitação para aprimorar seus conhecimentos (*design*, acabamento, consultoria técnica, mecânica industrial e eletrônica), ver Quadro 4.

Quadro 3
Principais características dos demais agentes econômicos: condições de trabalho

Itens	Riscadores(as)	Bordadeiras	Lavadeiras/ Passadeiras	Mecânicos
Jornada de trabalho semanal	83,3% 40 horas ou mais; 16,7% de 21 a 39 horas.	60% 40 horas ou mais; 40% até 20 horas.	80% 40 horas ou mais; 20% de 21 a 39 horas.	100% 40 horas ou mais.
Principais problemas do ambiente de trabalho	Odores e poeira.	Ventilação e poeira.	Iluminação, odores, ventilação e poeira.	Ruído, poeira, gases, ventilação e odores.
Doenças decorrentes da atividade	Não (66,7%) Sim (33,3%) Modalidades: 50% (respiratório/ alérgico); 50%(estresse/ enxaqueca).	Não (80%) Sim (20%) Modalidades: 100% (coluna).	Sim (100%) Modalidades: 36,4% (coluna); 18,2%(estresse/ enxaqueca); (bursite/tendinite); (respiratório/ alérgico); 9,0% (circulação).	Não (25%) Sim (75%) Modalidades: 25% auditivo/surdez; estresse; LER.
Avaliação das unidades públicas de saúde acessadas no APL	Péssimo e regular (100%).	Não acessadas.	Péssimo (100%); Regular (80%).	Péssimo (25%); Não acessaram (75%)

FONTE: Pesquisa de campo

Quadro 4
Principais características dos demais agentes econômicos: obstáculos e proposições

Itens	Riscadores(as)	Bordadeiras	Lavadeiras/ Passadeiras	Mecânicos
Dificuldades de acesso às fontes de financiamento	Inexistência de linhas de crédito adequadas; entraves burocráticos.	Inexistência de linhas de crédito adequadas; entraves burocráticos.	Inexistência de linhas de crédito adequadas; entraves burocráticos.	Inexistência de linhas de crédito adequadas; entraves burocráticos.
Principais demandas (ordem decrescente)	Capacitação, linha de crédito, acesso à informação, estímulo ao investimento.	Linha de crédito, acesso à informação e capacitação.	Linha de crédito, estímulo ao investimento, capacitação.	Capacitação e linha de crédito.

FONTE: Pesquisa de campo

Destaca-se ainda que a relação destes agentes com as "empresárias" é estabelecida de forma diferenciada conforme cada atividade, especialmente quanto aos materiais utilizados, risco/*design*, transporte dos insumos e peças. A "empresária" frequentemente fornece linhas e tecidos às bordadeiras. Contudo, a manutenção das máquinas e o transporte dos bordados ficam em regra sob a responsabilidade das bordadeiras; o trabalho de riscar geralmente é feito pelo riscador(a), mas a criação que o precede quase sempre é definida

pela "empresária". Nos demais casos a intervenção das "empresárias" é bem menor, a exemplo do material utilizado na etapa de lavar/passar, pelas lavadeiras/passadeiras e as peças e componentes utilizados pelos mecânicos.

2.3 – Comercialização de bordados

As formas mais comuns de comercialização identificadas no arranjo são feiras, pontos de vendas no APL e o esforço de vendas das "empresárias".

Destaca-se que cerca de 30% dos bordados ficam em Caicó. Logo, aproximadamente 70% da produção é destinada para fora do APL.

As "empresárias" do bordado participam das feiras ora de forma independente, ora através das entidades representativas existentes no APL. A participação nestas feiras via entidades geralmente conta com o apoio de instituições de promoção e financiamento, especialmente o SEBRAE e o Banco do Brasil. São feiras nacionais, internacionais e locais, como a FAMUSE (Feira de Artesanato dos Municípios do Seridó). Tais feiras se constituem num importante canal de comercialização do bordado do APL.

A Festa de Sant'Ana/FAMUSE é o principal evento local que impulsiona as vendas de bordados no APL. A maioria das empresárias entrevistadas tem um rebatimento expressivo sobre as suas vendas, em alguns casos chegando até 80%.

Além das feiras, o APL também dispõe de alguns pontos de vendas de bordados, tais como as "lojas" das entidades de representação e lojas de particulares. Uma peculiaridade é que diferentemente das entidades dos artesãos, que são legalmente constituídas (formais), estes estabelecimentos de particulares que comercializam bordados são informais.

O Quadro 5 revela que não há um período predominante quanto ao ano de fundação dos pontos de venda, todos os entrevistados são de micro-porte (baixo número de pessoal ocupado) e vendem bordados em geral tendendo às peças mais úteis (camisetas, jogos de cama, jogos de toalha, redes).

Quadro 5
Comerciantes locais entrevistados no APL de Bordados de Caicó/RN

Comerciantes	Ano de Fundação	Número de Pessoal Ocupado	Principais produtos vendidos
COASE (Loja)	1978	01	Bordados em geral e outros artesanatos
CRACAS (Loja)	2006	03	Bordados em geral
ABS (Loja)	1986	02	Bordados em geral
Comerciante A	2004	01	Bordados em geral e produtos de decoração
Comerciante B	2000	03	Bordados em geral

FONTE: Pesquisa de campo

As principais dificuldades para operar o negócio, segundo os comerciantes, são: custo ou falta de capital de giro; divulgar e vender seus produtos; custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos e custo ou falta de capital para aquisição/locação de instalações.

As entidades de representação que possuem loja se ressentem ainda da dificuldade em formar os seus preços de venda; calcular custos; inadimplência das associadas/cooperadas; venda realizada em casa sem a devida contribuição para a associação; dificuldades infra-estruturais (instalações, telefone, cheque), bem como para

acessar os potenciais clientes dentro e fora do APL. Os comerciantes independentes destacam a falta de informação sobre os mercados.

Além das vendas em feiras (internacionais, nacionais, estaduais e locais) e dos pontos de vendas fixos (no APL), a comercialização dos bordados advém ainda do próprio esforço de vendas das "empresárias do bordado". Tais vendas derivam das relações estabelecidas com clientes permanentes ou esporádicos localizados dentro e fora do APL, como restaurantes finos em Brasília, encomendas eclesiásticas do Vaticano (Roma). As "empresárias" também vendem aos atravessadores que se dirigem ao APL para comprar bordados e repassá-los aos lojistas, que revenderão ao consumidor final. Outra forma de escoamento da produção de bordados são os lojistas de todo o estado, região ou país (dispostos em *shoppings*, centros de artesanato, etc).

A comercialização dos bordados a partir do APL decorre de clientes que procuram ou ligam para as "empresárias" e que já tiveram algum contato com o bordado de Caicó em feiras, ou através de algumas "empresárias" que saíram com "carradas" de bordado vendendo por todo o país.

2.4 – Fornecedores de Insumos

Os fornecedores respondem pela oferta de máquinas, equipamentos e aviamentos necessários à produção do bordado, como: máquina de costurar/bordar, linha, tecido, bastidores, cordão, tesoura, produtos de apoio ao desenho (papel vegetal, carbono, anil, querosene), produtos para lavar/passar (sal azedo, amido de milho, sabão, ferro de passar), etc. Tais agentes alimentam cada etapa da produção e são acionados por todos os que compõem a cadeia de produção do bordado ("empresárias", riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras), além das entidades representativas dos artesãos.

Estes fornecedores podem estar localizados dentro e fora do APL. Aqui cabem algumas considerações.

Com relação à origem das principais matérias-primas utilizadas no APL, precisamente tecido e linha, a grande parte destes materiais é adquirida fora do arranjo, dentro do Rio Grande do Norte e noutros Estados. Segundo informações, as linhas utilizadas são preferencialmente compradas na fábrica *Coats Corrente* (em Natal) e cerca de 70% dos tecidos são comprados em Natal, Ceará, São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais. Isto se aplica às pessoas que não compram preponderamente no APL, a exemplo das associações/cooperativas e as "empresárias" de maior porte (CRACAS/ABS, 2006).

Não sendo possível atingir os fornecedores localizados fora do APL, a equipe de pesquisa aplicou questionários junto a 05 (cinco) importantes fornecedores de insumos e equipamentos localizados no arranjo. Nestes, foram destacados aspectos como os que seguem:

Quadro 6
Fornecedores locais do APL de Bordados de Caicó/RN

Empresas	Ano de Fundação	Pessoal Ocupado	Principais produtos vendidos
Fornecedor 1	1993	11	Tecidos, Toalhas, Aviamentos
Fornecedor 2	1985	02	Aviamentos (linhas, cordonetes), Bastidores
Fornecedor 3	1946	13	Tecidos, Toalhas
Fornecedor 4	1994	06	Máquinas de costura, Aviamentos, Malhas
Fornecedor 5	1991	09	Máquinas de costura

FONTE: Pesquisa de campo

Todos estes empresários são de micro porte e são formalizados. São empresas familiares (as mais antigas passando de geração em geração) e estão localizadas no centro comercial de Caicó. Quanto ao pessoal, estes somam 41 ocupados, dentre vendedores, gerentes, caixas e auxiliar de contabilidade.

Estes empresários vendem tecidos, linhas, toalhas, acessórios em geral para bordados e máquinas de costurar/bordar. Como estratégia de ampliar as vendas normalmente estes fornecedores vendem produtos complementares, por exemplo: quem vende máquinas também vende aviamentos, quem vende aviamentos passou a vender tecidos e toalhas.

Quanto às principais vantagens que os fornecedores do APL têm por se localizarem em Caicó destacam-se:

Quadro 7
Vantagens que os fornecedores entrevistados têm por estarem localizados no APL

Principais vantagens de localização	Maiores índices
Proximidade com clientes/consumidores	0,86
Aspectos culturais e históricos	0,76
Aspectos naturais/ambientais	0,70
Marketing dos atrativos culturais e/ou turísticos	0,70
Baixo custo da mão-de-obra	0,62

FONTE: Pesquisa de campo

As vantagens de localização indicadas pelos fornecedores entrevistados, além de estarem relacionadas à proximidade com os clientes, expressam o apego ao local motivado por aspectos culturais, históricos, ambientais e turísticos. Esse fato reforça a "marca Caicó" como um bem intangível que dinamiza a economia local.

Quadro 8
Principais insumos vendidos por fornecedores locais e origem dos insumos

Empresas	Principais produtos	Localização dos principais fornecedores (dos fornecedores do APL)
Fornecedor 1	- Tecidos - Toalhas - Aviamentos/armarinho	- SC - SC - SP, SC
Fornecedor 2	- Aviamentos (linhas, cordonetes, etc) - Bastidores	- SP, SC - Entorno do APL (Timbaúba dos Batistas)
Fornecedor 3	- Tecidos - Toalhas	- SP, RJ, MG, SC - SC
Fornecedor 4	- Máquinas de costura - Aviamentos - Malhas	- SP, SC - SP - SP
Fornecedor 5	- Máquinas de costura	- SP, CE

FONTE: Pesquisa de campo

Em relação à origem dos produtos vendidos por estes fornecedores ressalta-se que estes advêm sobretudo de São Paulo e Santa Catarina, variando conforme as especialidades destas localidades. Empresas que compõem grandes cadeias produtivas foram citadas: *Coats* Corrente (SP), Coteminas (MG), Buetner (SC), Teka (SC), Singer (SP), Nissin (que pode ser adquirida no CE, PE), dentre outras.

Alguns fornecedores se queixaram de que o comércio de Caicó está muito fraco e associam esta queda de venda a dois motivos: a) aos envolvidos na atividade do bordado, que compram diretamente as fábricas via associações/cooperativas; e b) a concorrência com o baixo preço das máquinas vendidas em Caruaru e Santa Cruz (PE), cerca de 50% a menos.

As principais políticas que contribuem para o aumento da eficiência do APL ressaltadas pelos os fornecedores locais podem ser visualizadas abaixo.

Quadro 9
Principais políticas públicas para os fornecedores locais

Principais políticas públicas	Maiores índices
Linha de crédito e outras formas de financiamento	0,86
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	0,66
Incentivos fiscais	0,64

FONTE: Pesquisa de campo

Na percepção dos fornecedores do APL, as principais políticas que podem contribuir para o aumento de sua eficiência competitiva estão relacionadas não apenas as suas próprias necessidades enquanto empresários, mas também aos seus clientes, exceto quanto aos incentivos fiscais que seriam específicos para as atividades formais.

Para os fornecedores, se os clientes tivessem acesso a uma linha de crédito com juros menores, o comércio local teria as suas compras impulsionadas. E se os fornecedores tivessem uma linha de crédito mais adequada à sua empresa, melhorariam o seu negócio (juros mais baixos).

Por outro lado, os fornecedores locais afirmam ainda que a existência de programas de capacitação profissional para mecânicos, para vendedores do comércio, para os trabalhadores das confecções existentes no APL também movimentariam mais o comércio local, na medida em dinamizariam atividades afins.

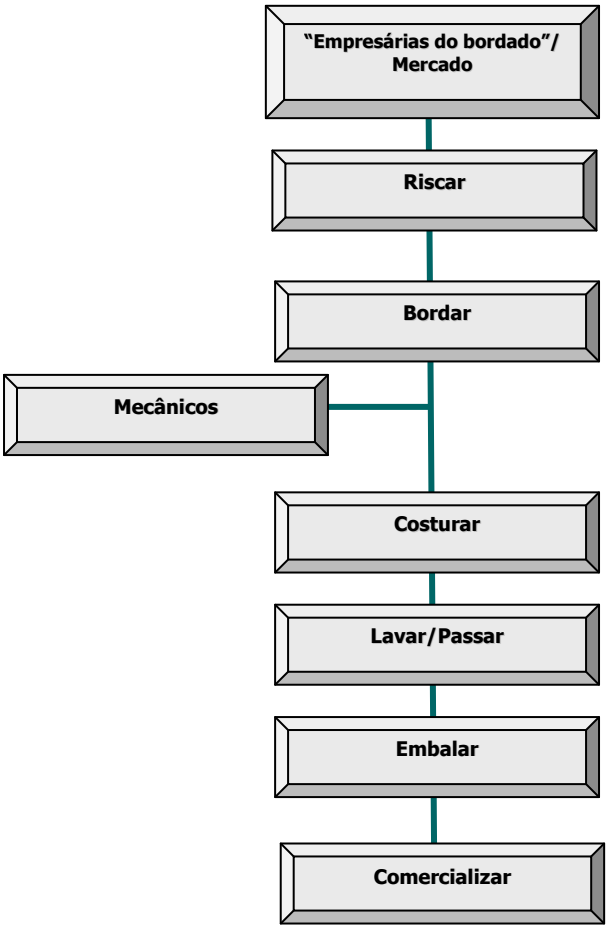
Em relação aos incentivos fiscais foi reivindicada a redução de impostos e/ou reformas no ICMS (*"o ICMS é pago antecipado, mas as vendas são realizadas muito posteriormente"*).

A partir do exposto percebe-se que as "empresárias dos bordados" assumem um papel indispensável na organização da produção no APL de Bordado de Caicó/RN, estando estas ligadas ou não às entidades de representação, na medida em que mobilizam todos os demais agentes econômicos envolvidos neste processo. As relações estabelecidas entre estes agentes sinalizam os desafios e perspectivas de desenvolvimento da atividade, tais como: comercializadação, dificuldades de gestão, capacitação, financiamento.

Segue-se uma análise acerca de cada etapa que compõe o ciclo produtivo, com ênfase nos saberes de cada artesão envolvido nesse processo.

3. O processo de produção de bordado

O processo de produção do bordado de Caicó está constituído de 07 (sete) etapas, conforme a Figura 2.



FONTE: Elaborado pela equipe de pesquisa

Figura 2 - Etapas do processo produtivo do bordado de Caicó

A primeira etapa do processo de produção do bordado é a definição do tecido que será utilizado (escolha da textura: percal, polialgodão, dentre outros); definição das quantidades e tipos de peças a serem produzidas e o corte dos tecidos que serão enviados ao riscador(a). A definição destes itens fica sob a responsabilidade da "empresária do bordado" a qual, em sua relação com o mercado (clientes efetivos ou potenciais), busca desde o princípio atingir as suas metas e/ou satisfazer os seus clientes.

Por analogia, quando a encomenda for feita à associação de bordadeiras ou cooperativas o procedimento é o mesmo, uma vez que as associadas ou cooperadas via de regra também subcontratam, ficando sob a responsabilidade destas entidades a gestão da produção e processo.

Os quadros que seguem (10 a 12) demonstram os principais insumos utilizados no APL (tecidos e linhas), bem como o papel das "empresárias" nestas decisões. O esforço é ressaltar que esta etapa (escolha dos tecidos, definição de quantidades, *design*/risco) pressupõe importantes decisões por parte das "empresárias". Tais escolhas precedem à

própria mobilização dos agentes a serem subcontratados (riscadores(as), bordadeiras, lavadeiras/passadeiras).

Quadro 10
Principais tecidos usados no APL de Bordados de Caicó
(preço médio dentro e fora do APL)

Itens	No APL (Caicó)	Fora do APL(fábrica), via Associação ou Cooperativa	Uso no APL
Linho	R$ 70,00 (1 metro)	Não informado	O linho é tido como inexistente no comércio de Caicó, sendo trazido apenas dos grandes centros, sobretudo São Paulo. Poucas são as "empresárias" que o utilizam, pois é considerado extremamente caro.
Percal	R$ 20,00 (1 metro)	R$ 12,70 (1 metro)	É considerado um ótimo tecido para bordado. É facilmente encontrado no comércio de Caicó. Contudo, também é considerado caro.
Polialgodão	R$ 10,00 (1 metro)	R$ 6,45 (1 metro)	Trata-se do linho que não é puro. Bastante utilizado no APL.
Percalen	R$ 11,00 (1 metro)	Não adquirido pelas associações e/ou cooperativas do APL	O percalen é o mais barato dos tecidos usados no APL (R$ 6,18). Porém, por ser considerado de baixa qualidade este tecido não é adquirido pelas associações ou cooperativas do arranjo.
Cambraia de linho	R$ 19,00 (1 metro)	R$ 9,80 (1 metro)	É considerado um bom tecido para bordado.

FONTE: Pesquisa de campo

A partir do Quadro 10 observa-se que existe uma diferença significativa de preços dos tecidos adquiridos diretamente às fábricas se comparados aos praticados localmente. Tal diferença sugere que a aquisição deste insumo é bastante vantajosa quando ocorre fora do arranjo, através de uma entidade representativa (associação/cooperativa).

Quadro 11
Principais linhas usadas no APL de Bordados de Caicó (preço médio dentro e fora do APL e tipo de peças produzidas)

Itens	No APL (Caicó)	Fora do APL(fábrica), via Associação ou Cooperativa	Uso mais freqüente
Linha Música	Branca = R$ 6,5 De cor = R$ 9,00 Mesclada = R$ 10,00	Branca = R$ 4,53 De cor = R$ 6,95 Mesclada = R$ 8,41 (+ 5% para a entidade)	Normalmente usada para bordados de cama, mesa, copa. Exclusivamente para bordado com máquina.
Demais Linhas Utilizadas no APL	- Cléa (da círculo) - Camila, Bel e Sol (da *coats* corrente) = R$ 2,40 - Kron = R$ 1,65 p/ qualquer cor - Tuficel = R$ 1,95 - Mônica = R$ 3,50 - Suzy = R$ 6,20 - Mercê crochê/Cordonete (da *coats* corrente) = R$ 5,00	Não informado	Várias utilidades (Varanda de rede, rococó)

FONTE: Pesquisa de campo

Em relação ao preço das linhas (Quadro 11) verifica-se que também existe uma diferença de preços dos tecidos adquiridos diretamente às fábricas se comparados aos praticados localmente, embora não tão significativa como o observado na aquisição de tecidos.

As informações constantes no Quadro 12 reforçam o papel das empresárias nas decisões quanto à produção do bordado.

Quadro 12
Responsabilidade das "empresárias" e dos seus clientes quanto à escolha das quantidades produzidas, desenho e tipo

Escolhas	Empresária %	Cliente %	Ambos %
Quantidades de peças a serem produzidas	50,00	27,27	27,27
Desenho ou estilo do bordado	54,55	18,18	45,45
Tipo ou peça a ser confeccionada	50,00	27,27	27,27

FONTE: Pesquisa de campo

Concluída a fase descrita anteriormente (escolha dos insumos, quantidades, desenho e tipo de peça), os tecidos cortados pelas "empresárias" são enviados ao riscador(a). Esta etapa inclui a de criação dos desenhos (se a "empresária" e o eventual cliente não definiu previamente); a definição dos tamanhos/formas destes desenhos; a padronização (dispor o desenho sobre o tecido de maneira a garantir as especificações de encolhimento, caimento, etc.), conforme o tipo de peça. Definidas estas questões o risco é executado.

Antes de iniciar o detalhamento de como é feito o risco ressalta-se a importância da habilidade e da arte/dom do riscador(a), uma vez que mesmo quando a "empresária" já traz algum modelo ou tipo de desenho num pedaço de papel, por exemplo, cabe ao riscador(a) ampliá-lo para que o mesmo possa ser aplicado sobre uma peça (jogo de casal *king size*, toalha de banquete, etc.), garantindo a harmonia do desenho. Tudo isso é feito a olho nu sem qualquer instrumento apropriado para desenho, tais como computador, réguas, nanquins, compassos, canetas especiais, dentre outros, o que comprova a forma artesanal como é feito este processo neste APL. Outras vezes este profissional tem que criar, recriar ou enriquecer o desenho sugerido pela "empresária". Segundo afirmou uma "empresária" "*o risco é o alicerce do bordado. Um risco mal feito torna o bordado mal feito*".

Há duas maneiras de se executar o risco, conforme descrito a seguir:

Uma das formas utilizadas é através do desenho feito em papel manteiga ou vegetal e depois repassado ao tecido através de um carbono e caneta sem tinta ou um grafite, de forma que a tinta da caneta/grafite não atinja o tecido. Dependendo do tamanho e complexidade do desenho e da peça esse procedimento pode demorar horas.

Outra forma é com a utilização do gás (querosene). Também neste caso o desenho é feito em papel vegetal ou manteiga, em seguida este risco é perfurado com uma máquina artesanal (máquina bastante rudimentar feita no APL a partir de um amontoado de pequenas peças em um pequeno motor ligado a energia). A idéia aqui é impor um ritmo mais veloz à perfuração do papel. Em seguida, o riscador(a) usa uma solução a base de anil (triturado num moinho para ficar em pó) diluído no querosene. O riscador(a) prepara uma banqueta (uma espécie de prancha de desenho) onde estende o tecido que recebeu da "empresária", coloca o papel com o risco já perfurado sobre este tecido, prende este papel sobre o tecido com quatro pedras (peso) e, com o auxílio de uma esponja, aplica a solução sobre o desenho. Este último procedimento de passar a esponja embebecida com o líquido sobre o risco demora pouquíssimos minutos, independentemente da complexidade do desenho.

Concluída esta fase o riscador(a) entrega a peça à "empresária" que já repassa para a bordadeira, iniciando-se assim a terceira etapa do processo.

Com o desenho já riscado no tecido, a "empresária" se dirige até a bordadeira com esta peça e linhas para a feitura do bordado. O bordado em si é precedido da definição de cores, formas e pontos (a escolha dos pontos leva em conta o fato de que cada um destes possui características próprias em termos de complexidade). Ressalta-se que a escolha do tecido no qual será realizado o trabalho, da linha utilizada e do tipo de ponto a ser usado para a finalização do bordado, é essencial para a agregação de valor à peça produzida, pois estes fatores definem a qualidade e a delicadeza do trabalho realizado pelas bordadeiras.

No APL os pontos mais comuns são o *rechillieu*; o crivo; a bainha; o granito; o ponto cheio; o matizado; o rococó e o vagonite. Dependendo do ponto, a peça poderá ser bordada por diversas profissionais. Neste caso, a "empresária" aciona as melhores bordadeiras em cada ponto.

Definidos os pontos e as cores, todo o trabalho artístico que segue dependerá da habilidade, coordenação motora, do saber fazer da bordadeira, esteja ela bordando à mão, à máquina doméstica/simples ou industrial. Do que foi observado, o controle da arte de bordar é da bordadeira e não da máquina (os movimentos, a velocidade, o controle do bastidor, a perfeição dos pontos, a habilidade em harmonizar as cores pré-definidas, o acabamento, o controle de qualidade sobre o seu próprio trabalho, dentre outros). Evidentemente, como o trabalho foi encomendado não se descarta aqui o poder que tem a "empresária" de pedir que o trabalho seja refeito, quando considera necessário.

Durante esta fase a "empresária do bordado" atua acompanhando a evolução do mesmo, cuidando para que os insumos sejam suficientes, que os prazos sejam cumpridos e

que eventuais problemas de manutenção das máquinas (em regra de propriedade das bordadeiras) sejam solucionados.

Terminada a confecção do bordado a peça é devolvida à "empresária" e, apenas quando necessário, repassada para a costureira, que em geral não sabe bordar. Trata-se de uma costureira convencional, acionada pela "empresária" para costurar a peça bordada que necessite deste procedimento, a exemplo do lençol, fronha, roupa de bebê. Em alguns casos quem faz a costura das peças é a própria "empresária".

Em seguida tem início a quinta etapa da produção do bordado no APL. A "empresária" aciona a lavadeira, que quase sempre é a passadeira. Se a peça tiver sido riscada no carbono, esta ficará de molho no sabão em pó, sendo esfregada à mão e lavada em seguida com sabão em pedra. Este procedimento se repetirá durante várias vezes até que as marcas do carbono desapareçam. Depois retorna a um molho com sabão em pó para o enxágue. Outra forma de iniciar o processo de lavagem é quando o risco é feito com o gás (querosene). Neste caso, a peça também ficará de molho em uma solução composta de água e um produto químico (sal azedo). Quando as marcas azuladas deixadas pela solução de anil desaparecerem, tem início a lavagem comum aos dois tipos de risco (carbono ou gás). Paralelo a este procedimento, a lavadeira prepara uma solução composta de água e amido de milho, conhecida como "grude", na qual serão depositadas as peças lavadas. Em seguida, retira cuidadosamente o excesso deste "grude", fazendo leves torções na peça. Terminada esta fase, os produtos serão deixados expostos ao sol para secagem[4].

A habilidade da lavadeira está na perfeição em retirar o sabão das peças, sem danificar os pontos e sem deixar vestígios de sabão, e ainda no fato de preparar esta solução (água mais amido levada ao fogo – o *grude*), deixando-a numa consistência que lembra um bom amaciante de roupas. Isto porque se a lavadeira errar o ponto da solução, a peça ficará ou muito mole, ou muito dura ou cheia de fragmentos de amido, desvalorizando o trabalho. Além desses fatores, a retirada desta solução da peça também ressalta a habilidade desta lavadeira, isto porque a peça não poderá ser totalmente torcida, uma vez que deverá ficar no tecido apenas a quantidade necessária deste líquido, permitindo que a etapa que segue (passar) possa ser realizada com eficiência.

Após a secagem, desde que necessário, a lavadeira/passadeira fará um acabamento nas peças lavadas. Este acabamento se refere ao recorte de bordas, conhecido como arremate, que somente poderá ser realizado após o procedimento de lavagem (são exemplos caminho de mesa, estola, jogo americano e varanda de rede). Concluído o acabamento a etapa seguinte será passar as peças[5].

Dando prosseguimento a esta fase, a passadeira providencia uma mesa bastante acolchoada para dar apoio ao processo de passar/engomar. Todas as peças são passadas/engomadas com ferro doméstico e pelo avesso, isto porque o bordado deve ficar ressaltado no tecido.

A habilidade desta passadeira pode ser observada no cuidado para que a ponta do ferro não danifique os pontos da peça, sobretudo os vazados (tais como o *rechillieu* e a

---

[4] Os tecidos brancos ficam um período maior de molho, alguns até três dias. Ao passo que os tecidos de cor não podem ficar muito tempo de molho, porque estes ou as linhas coloridas do bordado podem manchar. A lavagem/limpeza de alguns riscos feitos a partir do carbono pode demorar até 01 (um) mês. Para evitar esse gargalo do processo de lavagem, o recomendado é que o risco seja feito exclusivamente com o lápis grafite 6B, caso não possa ser feito com o gás (Pesquisa de campo).

[5] Chama-se atenção que "atos inseguros" durante o processo de confecção do bordado implicam em descontos no preço da força de trabalho. Os cuidados devem ser com: ponta do ferro, temperatura do ferro, respingos de água sanitária, bordado mal feito, manchas de gás nos tecidos. Uma particularidade é que o controle de qualidade é "indireto", porque atinge diretamente o bolso do artesão. Acredita-se que, por isso, os rejeitos devem ser mínimos.

bainha). Outro cuidado que demonstra a destreza desta passadeira é a temperatura do ferro que, uma vez excedida, pode queimar ou manchar o tecido e danificar o bordado em si. Segundo foi informado, nem toda lavadeira ou passadeira convencional sabe lavar e passar bordados.

Terminada esta etapa, a lavadeira/passadeira entrega os produtos à "empresária", dando início a sexta etapa do processo, a embalagem.

A partir da entrega das peças lavadas e passadas, a "empresária" acondiciona os produtos em sacos plásticos simples (transparentes) para que possam ser comercializados. Em alguns casos, a própria lavadeira/passadeira assume também a tarefa de embalar os produtos antes de entregá-los a "empresária". Depois de embalados, os bordados são encaminhados para a comercialização.

Do exposto avalia-se que a agregação de valor ao bordado ocorre desde a escolha dos tecidos e linhas até o lavar e passar das peças, nascendo daí os fatores que compõem o seu preço (preço dos insumos, tempo de produção, habilidade/destreza de cada um dos profissionais, dentre outros). Ressalta-se que não foi observada agregação de valor à etapa da embalagem, embora a pesquisa de campo tenha identificado que algumas entidades, a exemplo da COOPAIS, tenham feito inúmeras tentativas neste sentido, sem êxito.

Finalmente, em razão do crescimento da atividade no APL, o bordado que originalmente era feito apenas por mulheres de famílias abastadas, exclusivamente para decoração ou para passar o tempo, atualmente orienta-se para o mercado, envolve milhares de pessoas, diferentes profissionais e habilidades/saberes, cada qual desempenhando funções diferentes no processo de produção.

4 - Considerações Finais

A análise da organização da produção e do processo de trabalho no Arranjo produtivo de Bordados de Caicó/RN revela limites que, uma vez identificados, podem, ao mesmo tempo, se constituir em políticas para a sustentabilidade da atividade, a saber: comercialização, capacitação e treinamento, financiamento, gestão e tecnologia, políticas sociais.

Os bordados de Caicó são comercializados a partir de vários canais e se destinam preponderantemente aos mercados dispostos para além do APL. No que diz respeito a este aspecto os principais desafios e oportunidades referem-se à elevação das vendas internas e externas, fortalecimento do calendário de eventos locais, acesso a mercados para além do APL, participação em feiras, custo e acesso aos insumos de boa qualidade.

A capacitação e treinamento das "empresárias do bordado" e dos demais agentes econômicos diretamente envolvidos com o processo de produção revela-se indispensável ao formato organizacional e a internalização dos ganhos sócio-econômicos deste arranjo. Assim, identifica-se a importância do estímulo a cursos em áreas gerenciais (previsão e controle dos custos de produção e gestão da produção e processos), bem como operacionais (cursos de qualificação e requalificação em criação, *design*, desenho, risco, bordados, acabamento, lavar/passar, mecânica de máquinas).

O financiamento é sem dúvida uma das principais políticas para a geração de ocupação e renda, para aqueles que dele necessita. Assim, são necessárias linhas de crédito mais adequadas às necessidades específicas de todos os elos que compõem a produção de bordados, já que se trata de uma atividade fragmentada e artesanal. Importa reavaliar também o nível de juros, carência, valor máximo e a burocracia relativa aos financiamentos.

A gestão da produção de bordados e as tecnologias envolvidas revelam a especificidade dessa atividade no APL. Na teia de relações resultantes da organização

dessa produção surgem inúmeros desafios administrativos, financeiros e tecnológicos, cuja superação pode garantir uma maior eficiência à atividade. Tal superação pode advir sobretudo do estímulo a parcerias para o desenvolvimento de tecnologias sociais que solucionem gargalos em toda a cadeia e incluam pessoas e saberes, além da manutenção e elevação da qualidade do bordado, acompanhamento de tendências do mercado de bordados e acesso a insumos básicos.

Outro aspecto importante refere-se às políticas sociais que impactam sobre a organização da produção e o processo de trabalho no APL. Neste sentido, cabe um olhar mais atento visando especialmente à realização de programas de prevenção aos riscos do trabalho na cadeia dos bordados, saúde e segurança ocupacional, bem como a implementação de programas de intermediação da mão-de-obra para os que estão sendo qualificados.

Referências

APOLINÁRIO, Valdênia, SILVA, Maria Lussieu. **Arranjo Produtivo de Bordados:** Caicó-RN. Nota Técnica. Rio de Janeiro: RedeSist/Sebrae, 2006. Disponível em: www.redesist.ie.ufrj.br.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Ações para o desenvolvimento do artesanato do Nordeste. Disponível em: www.bnb.gov.br. Acessado em janeiro de 2006.

BATISTA, Iracema Nogueira. **O Bordado artesanal de Caicó** – as relações de produção. CCHLA.UFRN, Natal, 1988. Monografia (Especialização em Geografia).

GARCIA, Renato Castro. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais**: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. Campinas, SP: IE.Unicamp, 2001. (Tese de Doutorado)

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE-IICA. Plano de desenvolvimento sustentável do Seridó – Diagnóstico (volume 1), setembro, 2000a.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE-IICA. Plano de desenvolvimento sustentável do Seridó – Estratégia, Programas e Projetos e Sistema de Gestão (volume 2), setembro, 2000b.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acessado em janeiro de 2006.

LASTRES, Helena M. M., CASSIOLATO, José E., ARROIO, Ana (orgs). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; Contraponto, 2005.

MEDEIROS, Francisco de Assis. O povoamento do Seridó. Caico: **A folha**, 1967. Disponível em: www.semopcao.com.br. Acessado em abril 2006.

MEDEIROS, Grinaura. **Pesquisa sobre a história da Escola Municipal Profissional Professora Júlia Medeiros.** Caicó: UFRN, 2001.

MORAIS, Ione Rodrigues Diniz. **Desvendando a cidade**: Caicó em sua dinâmica espacial. CCHLA.UFRN, Natal, 1998. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais).

MORAIS, Ione Rodrigues Diniz. **Seridó norte-rio-grandense**: uma geografia da resistência. CCHLA.UFRN, Natal, 2004. Tese (Doutorado em Ciências Sociais).

REDESIST. Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequena empresas no Brasil. 8ª revisão, 2005 (Glossário). Disponível em: www.redesist.ie.ufrj/glossário.php.

SANTANA, Lindaura Maria, APOLINÁRIO, Valdênia. In: REDESIST, **Arranjo produtivo de confecções em Natal e "Grande Natal":** oportunidades e limites para o crescimento local. Natal, 2004. Redesist/IE/UFRJ.

SANTOS, Maísa Medeiros. **Entre as artes das prendas do lar e o bordado como atividade profissional**. CCHLA.UFRN, Natal, 2003. Monografia (Graduação em Ciências Sociais).

SEBRAE. Pesquisa artesanato geral. SEBRAE, Caicó, 2005.

SEBRAE. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acessado em janeiro de 2006.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Disponível em: www.seplan.rn.gov.br. Acessado em janeiro de 2006.

A INSERÇÃO DOS TRABALHADORES NAS AGROINDÚSTRIAS DO VALE DO AÇU: MUDANÇAS NAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

*Jaime dos Santos da Silva**

*Franciclézia de Sousa Barreto Silva***

RESUMO

O objetivo deste artigo é estudar em que medida e de que forma a mão-de-obra do Vale do Açu está inserida nas empresas agroindustriais da região? Na perspectiva de se verificar como se dá as formas de recrutamento para o trabalho, e as mudanças nas formas de organização do trabalho provenientes da introdução de tecnologias e novas formas de gestão; quando da instalação do projeto Baixo-Açú, e das empresas agroindustriais instaladas pós 1990, no Vale do Açu. Constatou-se que as empresas são criteriosas quanto à mão-de-obra absorvida nas suas diferentes divisões funcionais, em geral adotando no processo de seleção a análise de currículo e entrevista para todos os cargos e funções, exceto para o trabalhador rural. Em geral valorizam o treinamento e curso de aperfeiçoamento de curta duração no processo de recrutamento de seus trabalhadores. E ainda, mais de 90% da mão-de-obra empregada é proveniente de contrato permanente regido pela CLT, representando o contrato temporário apenas 4,97%. São notórias as mudanças ocorridas, quando se verifica a implantação de uma mão-de-obra assalariada, o que modificou as relações de trabalho, bem como, fez surgir uma demanda de trabalhador condizente com as transformações provenientes do processo de reestruturação das empresas.

Palavras-chave: reestruturação produtiva; relações de trabalho; qualificação.

---

* Mestre em Administração; Professor Adjunto do Departamento de Economia - CAWSL/UERN; Chefe Departamento Economia – CAWSL/UERN - (84)94240460. jaimeeconomia@yahoo.com.br.

** Professora Auxiliar do Departamento de Economia - CAWSL/UERN; Especialista em Desenvolvimento Regional e Planejamento Territorial; Membro do grupo de pesquisa NUDESP – Núcleo de Estudos em Desenvolvimento Sustentável da Microrregião de Pau dos Ferros. cleziasb@yahoo.com.br

Introdução

Desde fins da década de 1970/80 até os dias atuais, a sociedade civil global vem enfrentando as transformações no mundo do trabalho. A produção em massa cede lugar à produção diferenciada, isso porque a difusão de um modelo mais flexível pôs em cheque, as práticas dos modelos taylorista/fordista.

Ocorreram mudanças na produção, quando a mesma não mais é visualizada no seu aspecto de "repetição de tarefas". E em meio a um contexto de produção diferenciada, de qualidade com baixo custo, onde a capacidade e rapidez de inovação é fator chave de sucesso; as relações de trabalho sofrem mutações, colocando a questão profissional e dos processos de trabalho e de preparação dos recursos humanos em novos patamares de discussão.

Buscando ajustar-se às novas regras de expansão nacional, comandadas pelo grande capital, os setores agroindustriais que mais se dinamizaram, na década de 1990, de forma mais específica, submeteram-se aos padrões de desempenho da economia nacional e internacional. Além disso, a modernização e a concentração determinaram à evolução das atividades industriais e agroindustriais no processo de criação do mercado nacional.

Segundo Silva, A. *apud* Silva & Silva (2007), os setores tradicionais ligados à atividade de exportação, juntamente com outros segmentos agrícolas, foram incorporados no sentido de promover a integração intersetorial, como é o caso da fruticultura irrigada.

A participação deste novo setor agroindustrial no mercado nacional e internacional deu-se, conforme os autores supracitados, "através de um ousado programa de agricultura irrigada, desenvolvido na região semi-árida do Nordeste, estimulado pelo setor público e que teve imediato envolvimento da iniciativa privada" (Idem. p.1). E ainda, que um número considerável de empresas públicas e privadas desenvolveram projetos de agricultura irrigada com base em tecnologia de ponta, subsidiando a implantação de agroindústrias.

Surgido em meio a um contexto de políticas voltadas para o desenvolvimento agrícola, o que beneficiou algumas regiões, objetivando preencher espaços até então vazios, o Projeto Baixo-Açú, no Vale do Açu/RN; redimensiona a estrutura produtiva e as relações de trabalho; seqüenciado, pela instalação na década de 1990 de agroindústrias, que munidas de tecnologias, com produção em larga escala e práticas novas de gestão, desencadeiam formas de assalariamento, dentro outros impactos no mundo do trabalho.

É nesse contexto, que se pergunta: em que medida e de que forma a mão-de-obra do Vale do Açu está inserida nas empresas agroindustriais da região? E para tanto se busca responder aos seguintes questionamentos: Qual a origem da mão-de-obra empregada nas agroindústrias? Em que setores, cargos e funções a mão-de-obra do Vale do Açu é absorvida nas empresas agroindustriais da região? Quais os requisitos exigidos pelas empresas agroindustriais do Vale do Açu para a mão-de-obra absorvida nas suas diferentes divisões funcionais? Que procedimentos as empresas utilizam para o recrutamento, seleção e contratação da mão-de-obra? Quais as formas de contratação utilizadas pelas empresas?

Os questionamentos acima surgem com fins a subsidiar o nosso estudo, no atendimento aos objetivos propostos, bem como, no entendimento das mudanças que têm ocorrido no mundo do trabalho, provenientes de uma reestruturação produtiva, que na esfera do trabalho, a busca por flexibilidade tem se refletido nas novas formas de organização do trabalho, dentre outras coisas.

2. Considerações sobre a reestruturação produtiva e as transformações na gestão do trabalho

Desde fins da década de 1970, e início da década de 1980, o capital por meio da constituição de novas formas de acumulação, mais flexíveis, ocasionou várias transformações no processo produtivo como um todo.

A introdução no próprio processo, de novas técnicas de gestão, seguidas da utilização de tecnologias e equipamentos avançados, supera as práticas dos modelos taylorista/fordista; e conseqüentemente anunciam o aparecimento de modelos alternativos, com destaque ao "Toyotismo ou modelo Japonês. Além deste modelo, temos as experiências na Califórnia, Norte da Itália, Suécia e Alemanha" (ANTUNES *apud* SILVA & DANTAS, 2006).

Diferentemente do fordismo, o toyotismo procurou ajustar a produção à demanda, por isso apresenta um caráter heterogêneo que se caracteriza por: sustentar a existência de estoque mínimo; garantir o melhor aproveitamento do tempo de trabalho - just in time; funcionar segundo o sistema Kanban; estruturar as empresas horizontalmente, através de subcontratações e terceirizações (Cf. GOUNET & CORIAT *apud* ANTUNES, 1998).

Segundo Pochmann, essa transição de modelos produtivos, "seria produto da constituição de uma empresa, que operaria cada vez mais em rede, e voltada à diferenciação dos produtos, num ambiente de acirrada concorrência intercapitalista" (2001, p.42).

Na concepção de Gitahy (1994), o processo de reestruturação produtiva não se limita a produção de bens e serviços, ou seja, ao interior das unidades ou dos setores produtivos, mas estende-se, sobretudo, ao processo de distribuição das mercadorias (sistema de trocas), levando a uma maior integração entre os mercados, acirrando os padrões de concorrência, alterando o tempo de circulação do capital e acelerando o processo de concentração deste.

Essas transformações seriam, pois originárias da própria concorrência intercapitalista (num momento de crises e disputas intensificadas entre os grandes grupos transnacionais e monopolistas), bem como, da própria necessidade de controlar as lutas sociais oriundas do trabalho, o que veio suscitar a resposta do capital à sua crise estrutural (ANTUNES *apud* SILVA & DANTAS, 2006).

Assim, segundo Abreu (1994), fez-se necessário buscar novos modelos de organização que capacitassem as empresas a enfrentar os elevados índices de competitividade, pois, só assim, as mesmas conseguirão sobreviver no mercado. Já que, uma reformulação no mercado se faz verificável, onde empresas surgiram com nova roupagem, novos produtos e serviços. E não somente, "as empresas tenderam a constituir uma estratégia de flexibilização quantitativa, interna à empresa e funcional à automação integrada flexível e aos novos parâmetros produtivos e tecnológicos difundidos pela terceira revolução industrial" (POCHMANN, *apud* SILVA, 2006).

Destarte, é importante ressaltar que a reestruturação produtiva não pode ser encarada como fenômeno homogêneo, visto que vêm ocorrendo, em diferentes empresas, setores e regiões, com características e ritmos diferentes. Estudos demonstram que, enquanto algumas empresas apresentam um comportamento mais estável de emprego, investindo na qualificação de seu pessoal e com uma preocupação com a qualidade, outras apresentam práticas como a subcontratação baseada em formas precárias de emprego (GITAHY, 1994).

No Brasil, por exemplo, as empresas investem de maneira diferenciada em treinamentos, procurando implementar uma formação básica, objetivando desenvolver habilidades técnicas. Entretanto, uma série de dificuldades apresenta-se nesta perspectiva, dado que as médias e pequenas empresas não têm condições suficientes para tal investimento. Segundo Leite (1996) as incertezas do retorno do investimento feito pelas grandes empresas e a pressão

constante do mercado externo por produtividade e qualidade, não garantem o sucesso das políticas de formação profissional na realidade brasileira.

Vale mencionar que a maior parte das reestruturações nas empresas ainda não envolveu grandes investimentos, principalmente em treinamento e qualificação da mão-de-obra, permanecendo ainda altos os níveis de rotatividade, fruto, principalmente, da facilidade de contratação/demissão dos funcionários. Porém, deve-se levar em consideração que em determinados setores, como é o caso da petroquímica, a maior parte das empresas líderes passaram por processos de reestruturação bastante significativos, onde foi possível verificar políticas de recursos humanos voltadas para o desenvolvimento e para a estabilidade da força de trabalho, como já apresenta os resultados da pesquisa coordenada por Liedke (1997)[1].

O mesmo ocorre analisando-se os impactos da reestruturação sobre o mercado de trabalho no Brasil. De modo geral, Ruas (1994:98) afirma que estes tem tomado as seguintes formas:

> Grande mobilidade da mão-de-obra; crescimento da participação do trabalho informal; redução dos salários reais na maioria dos setores; aumento do recurso a subcontratação do trabalho, com a participação do trabalho a domicílio; maior seletividade das empresas na contratação de trabalhadores - em termos da sua qualificação e atitudes - pela grande disponibilidade de mão-de-obra no mercado.

Conforme estudo realizado por Almeida, et alii (1994)[2], diversos autores consideram que o uso de novas tecnologias produz uma mudança significativa nos padrões de produção, mudanças estas que exigem novas demandas de qualificação da força de trabalho por necessitarem de capacidades até então subtilizadas. Porém, para alguns autores, as novas formas de produção podem significar o desenvolvimento universal das capacidades humanas, enquanto para outros, essas mudanças serão apenas passageiras e reduzidas caso não haja uma real modificação nas relações capitalistas de produção.

Ainda segundo o estudo do autor supracitado (1994), existe uma polêmica em torno dos impactos da reestruturação produtiva sobre a qualificação dos trabalhadores, oscilando entre as teses da desqualificação, da requalificação, da polarização, da qualificação absoluta e desqualificação relativa. A maioria dos autores defendem a idéia de que as novas tecnologias exigiriam a requalificação de parte da força de trabalho, e não um aumento generalizado de qualificação.

Entre as mudanças levantadas no referido estudo, ressaltam-se a necessidade de maior escolaridade dos trabalhadores, as exigências de conhecimentos gerais, capacidade de planejar, de decisão frente a problemas complexos, habilidades de comunicação, de trabalho em equipe, flexibilidade, assim como a valorização de traços de personalidade, como responsabilidade, criatividade e iniciativa. O perfil do novo trabalhador deve, então, adequar-se às novas funções que deverá desempenhar, atentando-se ainda à possibilidade de transferibilidade entre setores ou até mesmo a construção de formas alternativas de sobrevivência fora do mercado formal de trabalho.

As mudanças na organização e na própria natureza do trabalho, decorrentes da reestruturação produtiva, estão conduzindo a uma redefinição do conteúdo da qualificação, tanto em relação à base de conhecimentos escolares, quanto às formas de treinamento.

Na concepção de Invernizzi (2000), duas tendências principais podem ser destacadas: a redefinição da divisão do trabalho, dando origem a formas de trabalho polivalente; e a e-

---

[1] Novas tecnologias, formação, inserção e reinserção. Relatório de pesquisa. CEDES / FINEP / CNPq. Porto Alegre, 1997.

[2] Este estudo foi realizado em Porto Alegre – RS - UFRS

mergência de novos requisitos de formação, que se reflete em treinamentos técnicos mais formalizados - face à tradicional formação que, contudo, não perdeu importância - e no aumento do nível de escolarização dos trabalhadores, evidenciando que algumas capacidades cognitivas e também aspectos disciplinares aprendidos na escola, tornaram-se relevantes para a produção.

Chama a atenção, como à exigência de escolaridade básica tem se difundido na última década. Todavia, é preciso considerar que o aumento nos níveis de escolarização da força de trabalho brasileira não é apenas o resultado da demanda de um novo perfil educacional pelas empresas, mas também um resultado da excessiva oferta da força de trabalho disponível, o que permite realizar um processo de contratação muito mais seletivo, que marginaliza os trabalhadores com menor escolaridade (ROSANDISKI, 1996).

Já as mudanças relacionadas à formação técnica, traduzidas principalmente num aumento dos investimentos em instâncias de treinamento formalizadas dentro ou fora da empresa, estão bastante concentradas no setor mais qualificado e estável da força de trabalho. Para a grande maioria, no entanto, as tradicionais formas de treinamento empírico, na prática, continuam sendo o meio fundamental de qualificação, embora crescentemente complementadas por cursos de curta duração (INVERNIZZI, 2000).

Percebe-se desta forma, que o trabalho nos processos produtivos reestruturados requer certo nível de conhecimentos formalizados que, até o momento, como afirma Invernizzi (2000), parece ser preenchido para a vasta maioria da força de trabalho, pelo ensino de primeiro grau e por treinamentos técnicos de curta duração. Para estes trabalhadores, o aprendizado, na prática, continua sendo fundamental, o que denota uma forma de conhecimento sobre a produção fundamentalmente tácita, inseparável de sua própria experiência subjetiva de trabalho, em oposição ao caráter sistematizado e objetivado do conhecimento científico.

Além das exigências de qualificação, outras atitudes pessoais e formas de comportamento em relação ao trabalho, se tornam importantes, tais como: responsabilidade, envolvimento, cooperação, disponibilidade, confiabilidade, iniciativa, e facilidade de adaptação ao trabalho em grupo são requeridas dos trabalhadores nos processos seletivos.

O fato é que apesar do mercado de trabalho no Vale do Açu, estar intimamente conectado as mudanças acima, no entanto, diante dos objetivos a que nos propomos, temos como primordial uma apresentação do perfil do mercado de trabalho no Vale do Açu, haja vista este ser munido de particularidades histórico-políticas que precisam ser consideradas para uma análise mais cuidadosa acerca do mercado de trabalho e das condições econômicas da região de uma maneira geral. Com isso, utilizando-se do trabalho realizado por Boneti (1997), visto ser o estudo disponível que aborda as mudanças introduzidas na região pela implantação do Projeto Baixo Açu.

3. O perfil do mercado de trabalho do vale do Açu

Para fazer uma caracterização da mão-de-obra do Vale do Açu, hoje, é preciso retomar o seu processo histórico de formação e desenvolvimento. Boneti (1997) caracteriza o desenvolvimento dessa mão-de-obra em alguns períodos-chave, como as mudanças ocorridas a partir da década de 1940, com a mecanização das salinas, o que provocou a liberação da mão-de-obra empregada na extração do sal, a qual era absorvida pela colheita da carnaúba, uma vez que neste período ocorria um crescimento da demanda da cera da carnaúba no mercado mundial.

Um outro período destacado pelo mesmo autor surge com o início da implantação das

indústrias ceramistas no Vale do Açu, a partir da década de 1970. No entanto, como a indústria ceramista desenvolvia suas atividades com maior freqüência no verão, dada à facilidade de extração de argila neste período, surge à necessidade de um mercado estruturado de mão-de-obra, uma vez que este ainda não estava desvinculado dos seus antigos meios de produção. O autor acrescenta que havia uma tendência a sazonalidade da produção ceramista do Vale do Açu, ocasionada por dois problemas: o primeiro era a dificuldade de extração de argila no período das chuvas, e o segundo era referente à mão-de-obra, tendo em vista que o assalariado camponês preferia trabalhar na sua própria lavoura no período de chuvas. Segundo o autor, a presença dessas indústrias não alterou a configuração das relações de trabalho na região. Isso porque as indústrias ceramistas não contribuíram para que houvesse uma transformação da base técnica de produção. (BONETI, 1997).

As alterações das relações de trabalho no Vale do Açu começaram com a chegada do Projeto Baixo-Açú, que tinha como objetivo modificar a base técnica de produção a partir da eliminação total do antigo sistema de produção, que era baseado na agricultura de subsistência destituído de processos mecanizados.

Ademais, a implantação do Projeto Baixo - Açu surge em meio a um contexto, de políticas voltadas para o desenvolvimento agrícola, o que beneficiou algumas regiões, ocasionando mudanças nos seus sistemas produtivos. Essas políticas, segundo Silva (1999:307), buscavam a ocupação de espaços vazios, seja beneficiando o setor privado, ou pela criação de programas estatais, visando à ampliação da fronteira agrícola e o crescimento da produção destinado à exportação. Cabendo ressaltar que, somente a partir da década de 1980, nos municípios de Mossoró, Açu, Ipanguaçú e Carnaubais, onde se encontram atualmente os grandes projetos privados de irrigação, de acordo com o autor citado, manifestaram-se mudanças na estrutura de produção e nas relações de trabalho sob a influência da presença de grandes grupos econômicos nacionais e internacionais.

A implementação de tecnologias modernas na agricultura irrigada do Vale do Açu provocou uma série de inovações na estrutura de produção, ou seja, a produção agrícola da região passou a ter o seu processo produtivo realizado por meios mecanizados. Essas inovações também modificaram as relações de trabalho, uma vez que, antes, a produção agrícola era desenvolvida por camponeses com vistas à subsistência, com auxilio de instrumentos manuais, muitos destes ainda rudimentares. Atualmente com a instalação de empresas agroindustriais a partir dos anos 1990, observou-se o surgimento do trabalho assalariado voltado para a produção em grande escala.

Com a instalação do projeto, ocorreu a transferência dos camponeses instalados na área adjacente ao Projeto, que foram desapropriados pelo DNOCS (Departamento Nacional de Obras contra as Secas). Esses camponeses migraram e foram aderir à periferia das cidades, tipo Açu; outros foram para outras regiões do estado e do país, visto que não há concordância dos estudiosos sobre seus destinos. Boneti (1997) afirma que neste período ocorreu a eliminação do antigo sistema de produção, com o objetivo de implantação de um novo. Assim destruía-se também a estrutura do mercado de trabalho até então existente, pela desapropriação da propriedade camponesa. E ainda, com a chegada na região de grupos econômicos interessados na exploração da agricultura irrigada as mudanças nas relações de trabalho se deram, no sentido de reestruturar o mercado de mão-de-obra de acordo com os moldes da produção moderna.

Boneti (1997) afirma que é importante distinguir o papel das empresas do papel desempenhado pelo Estado na implantação do Projeto Baixo-Açú, no tocante às alterações das relações de trabalho no Vale do Açu. Enquanto o Estado através da instalação do Projeto Baixo-Açú desestruturou o sistema até então vigente, caracterizado pela pequena propriedade

familiar que explora cultura de subsistência. O papel das empresas foi o de estruturar um mercado de mão-de-obra assalariada adaptado aos novos tempos.

O autor acrescenta ainda que, com a chegada na região de empresas de exploração da agricultura irrigada, a partir de 1985, estas encontraram um mercado de mão-de-obra desestruturado; isso porque, o Estado, destruindo o antigo sistema de produção camponesa, afastou da região do Vale do Açu grande parte da mão-de-obra existente. Desta forma as empresas foram obrigadas a investir em alternativas que lhes garantissem dispor da mão-de-obra no local. Dentre as alternativas destacam-se: construção de alojamentos transporte para o deslocamento de trabalhadores de cidades circunvizinhas, contratação de pessoal de outros estados.

Com a implantação do Projeto Baixo-Açú, o mercado de mão-de-obra do Vale do Açu passou a ser constituído por trabalhadores assalariados com experiências em outras regiões, mas que estavam ligados a outras atividades de subsistência como forma alternativa de sobrevivência. Vale salientar que os ex-camponeses não faziam parte deste mercado. Segundo Toledo e Milioni (1986) entende-se, por mercado de mão-de-obra, o conjunto dos indivíduos com capacidade e disponibilidade para o trabalho, ou seja, a oferta existente de trabalhadores em determinada região.

O Projeto Baixo-Açú provocou uma série de mudanças nas relações de trabalho do Vale do Açu, Boneti (1997) destaca três motivos que define essa interferência. O primeiro se refere ao fato dos ex-camponeses desapropriados pelo DNOCS e os expropriados pela dinâmica do mercado de terra não se encontrarem inseridos no mercado de trabalho assalariado, uma vez que as empresas de exploração agrícola não absorveram a mão-de-obra dos ex-camponeses por considerá-la despreparada para o exercício das atividades assalariadas. Observa-se que, com a venda das terras, foi possível a compra de uma residência na cidade, como também a instalação de um pequeno comércio.

O segundo motivo é que, antes da construção da barragem, a produção camponesa exercia o papel da reprodução da força de trabalho. Após a construção da barragem, verifica-se uma variação dos locais de origem dos trabalhadores assalariados, os quais provêm de lugares distintos do Estado do RN e de outros estados.

Como último motivo, o autor destaca a contribuição das empresas para a formação de um mercado de mão-de-obra estruturado, o que provocou uma evolução das relações de produção no Vale do Açu. Cabe salientar que ocorreu também a participação do Estado por meio da proletarização[3] da mão-de-obra regional via processo indenizatório. A organização do mercado de mão-de-obra ocorreu através de uma estrutura sindical com convenção coletiva e com pauta de reivindicações pleiteando melhoria salarial. Assim, tanto o Estado como as empresas contribuíram para a estruturação do um novo mercado de mão-de-obra. (Idem, 1997).

O referido autor constatou uma discordância entre o discurso dos novos empresários e o caráter modernizante da agricultura irrigada do Vale do Açu. De acordo com o empresariado, as agroindustriais do Vale do Açu adotaram uma sistemática de preparação e valorização da mão-de-obra regional, provocando inovações nas relações de capital e trabalho.

Na verdade, os trabalhadores das agroindústrias apresentam duas características distintas: um corpo efetivo que exerce atividades administrativas e técnicas, que em geral vem de outras regiões, e o trabalhador do campo proveniente do Vale do Açu que se constitui um contingente ativo; as empresas que os empregam utilizam-se, de uma sistemática de rotatividade, fazendo com que o trabalhador não seja efetivado nos seus quadros, (Idem, 1997).

---

[3] Termo utilizado por Boneti para caracterizar a situação do trabalhador do Vale após a ação do Estado, que o deixou sem alternativa de trabalho.

A sistemática utilizada pelas empresas, sobre a dinâmica do uso da força de trabalho na atividade agrícola, é a seguinte: normalmente as empresas contratam mão-de-obra com o objetivo de utilizá-las em tarefas específicas e adotam a sistemática de remuneração dos trabalhadores por tarefa ou empreitada. Assim os trabalhadores só permanecem nas empresas durante um curto período de tempo, somente o necessário para executar a tarefa acordada no processo de empreita, (Idem, 1997).

É possível concluir que as várias transformações econômicas e tecnológicas nos momentos em que se fizeram mais marcantes provocaram reflexos na mão-de-obra do Vale do Açu. Percebeu-se ainda a precarização das relações de trabalho mediante a flexibilização dessas relações através das novas práticas adotadas pelas empresas conforme foi observado.

Diante do exposto, pergunta-se como ocorre a inserção dos trabalhadores nas agroindústrias do Vale do Açu? Objetivando atender esta e outras argumentações mais específicas, já enfatizadas em nossa introdução, vejamos o resultado da pesquisa.

4. A inserção dos trabalhadores nas agroindústrias do vale do Açu -[4]

Para facilitar a compreensão da análise dos dados da pesquisa, realizada com três[5] empresas agroindustriais de fruticultura irrigada localizadas na região do Vale do Açu[6], as mesmas foram classificadas em **A, B** e **C**: A FINOBRASA AGROINDUSTRIAL S/A, **(empresa A)**, empresa de médio porte, dispõe de 209 (duzentos e nove) trabalhadores; A DIRECTIVAS AGRICOLAS S/A, **(empresa B)**, também de médio porte, tem 314 (trezentos e quatorze) trabalhadores; A N&F EMPREENDIMENTOS AGRÍCOLAS Ltda., **(empresa C)**, empresa de pequeno porte dispõe de 80 (oitenta) trabalhadores.

Com fins a verificar a origem dos trabalhadores das empresas pesquisadas, pudemos verificar que 96,68% dos trabalhadores dessas empresas são originários da região do Vale do Açu, em sua maioria das cidades de Assu e Ipanguaçú, onde se encontram respectivamente 29,02% e 66,00% do total de trabalhadores das empresas. Observa-se ainda que apenas 3,32% dos trabalhadores das três empresas pesquisadas são de outras localidades do Estado e de outros estados como Ceará e Pernambuco.

Constatou-se ainda que a empresa que apresenta o maior índice de trabalhadores de outras localidades é a empresa **C,** ou seja, a empresa de pequeno porte com cerca de 6,25% do total de seus trabalhadores originários de outras regiões. Este índice é o maior, quando comparado com as demais empresas de médio porte (**A e B**) que apresentam um índice de apenas 3,80% e 2,23% respectivamente, conforme Tabela 01.

No que se refere à origem dos trabalhadores pertencentes ao quadro funcional das empresas pesquisadas do Vale do Açu, pode-se afirmar que a situação apresentada atualmente difere daquela apresentada por Boneti quando ele afirmava que:

---

[4] Este tópico é um fragmento de pesquisa realizada por SILVA, J. dos S., em virtude de conclusão de Mestrado em Administração pela UFRN, com algumas considerações adicionais, proposta neste artigo pelos autores.

[5] Embora exista na região uma empresa multinacional de grande porte, a Del Monte Fresh Product of Brazil, esta não pôde ser pesquisada porque não aceitou participar da pesquisa.

[6] O Vale do Açu é constituído pelos municípios: Assu, Alto do Rodrigues, Carnaubais, Ipanguaçú, Itajá, Jucurutu, Macau, Pendência, São Rafael.

> Percebe-se que, com a eliminação quase total da pequena propriedade camponesa no Vale do Açu, sobretudo nas áreas de grandes plantações irrigadas, a mão-de-obra oriunda do próprio Vale, aquela que era reproduzida e mantida pelo segmento camponês, deixou de existir. Assim a maioria dos trabalhadores que fazem parte do mercado de trabalho disponível no Vale do Açu é proveniente de áreas periféricas[7] em relação ao perímetro irrigado (BONETI, 1997:168).

Boneti em estudo realizado entre os anos de 1993 a 1995, referiu-se ao fato das empresas de exploração agrícola não absorverem a mão-de-obra da região. De acordo com o citado autor: "as empresas de exploração agrícola não tinham preferência pela mão-de-obra dos ex-camponeses da região, por considerá-la inexperiente para o exercício das atividades assalariadas e desabituadas a exigências como o cumprimento de horário, entre outras", (Idem, p.164).

TABELA 01 – ORIGEM DOS TRABALHADORES DAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS DO VALE DO AÇU.

Origem / localidade do trabalhador	Número de trabalhadores por empresa						*% Total de trabalhadores*	
	Emp.A	**% ***	**Emp.B**	**% ***	**Emp.C**	**% ***	**Total**	**%****
Total Vale Assu	201	96,20%	307	97,77%	75	93,75%	**583**	**96,68%**
Assu	23	11,00%	145	46,2%	07	8,75%	**175**	**29,02%**
Ipanguaçú	178	85,20%	152	48,4%	68	85%	**398**	**66,00%**
Itajá	-	-	08	2,55%	-	-	**08**	**1,33%**
Carnaubais	-	-	01	0,31%	-	-	**01**	**0,16%**
Pendência	-	-	01	0,31%	-	-	**01**	**0,16%**
Tot. outras regiões	08	3,80%	07	2,23%	05	6,25%	**20**	**3,32%**
Mossoró	01	0,47%	-	-	02	2,5%	**03**	**0,50%**
Afonso Bezerra	-	-	01	0,31%	-	-	**01**	**0,16%**
Fern. Pedrosa	-	-	-	-	01	1,25%	**01**	**0,16%**
Gov. D. Sept Rosado	-	-	01	0,31%	-	-	**01**	**0,16%**
Natal	01	0,47%	01	0,31%	-	-	**02**	**0,33%**
Ceará	01	0,47%	-	-	02	2,5%	**03**	**0,50%**
Pernambuco	05	2,39%	-	-	-	-	**05**	**0,83%**
Outros	-	-	04	1,27%	-	-	**04**	**0,66%**
Total Geral	**209**	**100%**	**314**	**100%**	**80**	**100%**	**603**	**100%**

Fonte: Pesquisa de campo realizada no período de dezembro de 2001 a março de 2002.

* percentual com relação ao total de trabalhadores de cada empresa individual.

** percentual com relação ao total geral de trabalhadores das três empresas pesquisadas.

É possível com o exposto, verificarmos com o presente estudo, uma mudança com relação à absorção da mão-de-obra da região, visto que cerca de dezesseis anos após a instalação das empresas agroindustriais, as três empresas pesquisadas na região do Vale do Açu, utilizando-se de tecnologias modernas deram preferência à mão-de-obra da região, levando-nos a crer que as empresas consideraram-nas preparadas para o trabalho assalariado e para o manejo de técnicas agrícolas. Cabe ressaltar que o trabalho de Boneti é um estudo eminente-

[7] Nota: entende-se por áreas periféricas as áreas que circundam o Perímetro Irrigado, ou seja, cidades e estados vizinhos ao Vale do Açu.

mente qualitativo, não sendo possível fazer uma análise comparativa, com a presente pesquisa, tendo em vista que este não apresenta dados quantitativos.

No que se refere à distribuição dos trabalhadores por faixa etária no total das três empresas estudadas é possível observar que:

a) O percentual mais elevado do total de trabalhadores das empresas estudadas está na faixa que vai de 26 a 30 anos, aproximadamente 36% do total;
b) Os mais jovens, ou seja, trabalhadores situados entre 18 e 25 anos, também apresentam participação elevada, visto que 31,5% do total estão classificados nesta faixa;
c) Ainda é significativa a representação daqueles que detém entre 31 e 40 anos, visto que alcançam 20,56% do total.
d) Os trabalhadores acima de 41 a 50 e 50 anos acima somam pouco mais de 11%.

O que observarmos de maneira geral é que a mão-de-obra do Vale do Açu, empregada nas empresas pesquisadas, é jovem, concentrando-se numa faixa entre 18 a 40 anos. Esse fato se deve ao grande número de exigências requeridas pelas empresas no momento da contratação de seus trabalhadores, tendo em vista que estes trabalhadores necessitam ter algum conhecimento e experiência prévia, para a inserção destes no mercado de trabalho.

Para compreender como se inserem a mão-de-obra do Vale do Açu, nas empresas agroindustriais da região, pretende-se verificar em que setores, cargos e funções a mão-de-obra local é por essas empresas absorvida. Para tanto, foi necessário, inicialmente, identificar os cargos e funções existentes em cada empresa individualmente. Porém, observou-se uma diferenciação na nomenclatura destes cargos e funções entre as empresas; desta forma, foi necessário fazer uma classificação dos cargos e funções em categorias específicas para facilitar a análise, conforme se apresenta no Quadro 01.

QUADRO 01 – CLASSIFICAÇÃO POR CATEGORIA DOS CARGOS E FUNÇÕES DAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS PESQUISADAS NO VALE DO AÇU

Categoria 01 administração	*Categoria 02 Supervisão*	***Categoria 03 Técn. / Encar.***	***Categoria 04 Assis. Auxiliar***	***Categoria 05 Serviços/Manut.***	***Categoria 06 Campo/Irrigação***
Gerente geral	Super. Campo	Médico	Ass. Adm.Man	Vigilante/Porteir	Pulverizadores
Ger.Administrativo	Super. Empacot	Tec. Seg. Trab.	Aux. Técnico	Cozinheiro/Mont	Irrigadores
Ger. Recur. Huma.	Super. Técnico	Téc. Agrícola	Aux. Empacot.	Motorista	Embal. Empacot
Ger. Exercutiva		Enc. Pessoal.	Aux. Administ.	Mecân. Auxiliar	Enxertador
Eng. Agrônomo		Enc.Vigilância	Aux. Campo	Tratorista	Trab. Rural
		Enc. Carregam.	Aux. Pesquisa	Pedreiro	
		Enc. Campo	Aux. Rec.Hum	Oper. de Bombas	
		Comprador	Aux.Enfermag.	Servente Obras	
		Faturista	Aux. finanças		

Fonte: Pesquisa de campo realizada no período de dezembro de 2001 a março de 2002.

Com relação às categorias ocupacionais apresentadas, quanto ao número de trabalhadores inseridos nas agroindustriais no Vale do Açu, na Tabela 02, verifica-se que em todas as categorias de trabalhadores existe uma presença majoritária de trabalhadores da região do Vale do Açu. A **categoria 01** mostra que do total de 10 (dez) trabalhadores de direção, 08 (oito) são proveniente do Vale do Açu, enquanto que apenas 02 (dois) são originários de outra região. Essa informação contradiz as observações de Boneti (1997) de que a mão-de-obra do

Vale do Açu não é absorvida pelas empresas localizadas no Vale do Açu, já que a cúpula dessas empresas está sendo ocupada pelos trabalhadores dessa região.

No entanto, na **categoria 02**, onde se encontram os cargos e função de supervisor técnico, supervisor de campo e supervisor de empacotamento, verifica-se a presença de 06 (seis) trabalhadores de outras regiões e 15 (quinze) trabalhadores do Vale do Açu, de um total de 21 (vinte e um) trabalhadores lotados nesta categoria. Percebe-se que esta categoria é a que apresenta um maior número de trabalhadores de outras regiões, o que permite apreender que a mão-de-obra vinda de fora está alocada nas funções de supervisão, mesmo assim, mais de 2/3 do total de trabalhadores são provenientes do Vale do Açu.

TABELA 02 – CATEGORIAS OCUPACIONAIS DAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS DO VALE DO AÇU, SEGUNDO O NÚMERO DE TRABALHADORES NELAS ALOCADOS.

CATEGORIAS: cargos e funções	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		Total Geral	
	Vale do Açu	*Outras Regiões*	*Vale do Açu*	*Outras Regiões*	*Vale do Açu*	*Outras Regiões*	*Vale do Açu*	*Outras RegiõeS*
Categoria 01- administração	-	01	07	-	01	01	**08**	**02**
Categoria 02- Supervisão	03	06	11	-	01	-	**15**	**06**
Categoria 03- Técnicos e Encarregados	04	01	06	02	05	02	**15**	**05**
Categoria 04- Assist. / Auxiliares	05	-	15	01	02	01	**22**	**02**
Categoria 05- Serviços e manutenção	15	-	26	-	02	01	**43**	**01**
Categoria 06- Campo / Irrigação	174	-	242	04	64	-	**480**	**04**
Sub total	***201***	***08***	***307***	***07***	***75***	***05***	***583***	**20**
Total geral	**209**		**314**		**80**		**603**	

Fonte: Pesquisa de campo realizada no período de dezembro de 2001 a março de 2002.

A **categoria 03** é composta dos cargos e funções seguinte: médico, técnico em segurança do trabalho, técnico agrícola, encarregado de pessoal, vigilância, carregamento e de campo, os quais formam um total de 20 (vinte) trabalhadores, sendo 15 (quinze) proveniente da região do Vale do Açú e 05 (cinco) de outras regiões. Nesta categoria ainda se percebe a presença de ¼ de trabalhadores de outras regiões. Boneti ressaltou em seus estudos a presença de trabalhadores de outras regiões em cargos técnicos. No entanto, atualmente a sua participação é pouco expressiva.

A **categoria 04** é composta dos cargos e funções de assistentes e auxiliares, formando um grupo de 24 trabalhadores, onde 22 (vinte e dois) são originários do Vale do Açu e apenas 02 (dois) vieram de outra região; nesta categoria constata-se uma presença quase uniforme de mão-de-obra originária do Vale do Açu, embora as atividades desenvolvidas pelos trabalhadores alocados nessas funções sejam apenas complementares aos exercidos pelas funções técnicas da categoria anterior.

A **categoria 05** é composta pelos trabalhadores que desempenham as funções de serviços e manutenção os quais formam um grupo de 44 trabalhadores, em que apenas um deles é originário de outra região.

Na **categoria 06,** encontram-se os trabalhadores ligados às atividades de campo e de irrigação, ou seja, pulverizador, irrigador, embalador e empacotador, enxertador e trabalhador rural. Há uma maior concentração de trabalhadores nesta categoria compreendendo um total de 484 (quatrocentos e oitenta e quatro) no conjunto de trabalhadores das três empresas pesquisadas, porém apenas 04 (quatro) desse total são trabalhadores de outras regiões, os demais são originários do Vale do Açu.

Conforme observado, a presença de trabalhadores de outras localidades nas empresas agroindustriais do Vale do Açu é pequena, apenas 3,32% do total e, mesmo quando ocorrem, os trabalhadores estão lotados em funções técnicas e de supervisão. Observa-se ainda que essa realidade difere da que foi apresentada no estudo realizado por Boneti no período de 1993 a 1995, após a instalação dessas empresas na região, conforme afirma o autor.

> Todas as empresas dispõem de um corpo efetivo de trabalhadores em geral vindos de fora da região que exercem atividades administrativas, técnicas e outras de caráter especializado, aos quais são garantidos os direitos trabalhistas. Os trabalhadores do campo, com exceção de maquinistas e chefes de turmas, não têm esse tratamento (BONETI, 1997:170).

Analisando-se os requisitos exigidos pelas três empresas agroindustriais do Vale do Açu em relação à mão-de-obra absorvida nas suas diferentes divisões funcionais, constatou-se que as três empresas são criteriosas quanto às exigências, considerando-se os requisitos pesquisados, os quais se referem à escolaridade, conhecimento, experiência, entre outros. Isso significa que para cada um desses requisitos as empresas optaram por demandar as escalas mais elevadas referentes a cada um desses requisitos. As escalas foram apresentadas no Quadro 02 , e obedecem a uma ordem numérica ascendente para os três primeiros requisitos.

QUADRO 02 – REQUISITOS EXIGIDOS DOS TRABALHADORES EXISTENTES NAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS DO VALE DO AÇU.

ESCOLARIDADE	CONHECIMENTO	EXPERIÊNCIA	OUTROS
1 - 1º grau incompleto	1 – nenhum conhecimento.	1 – nenhuma experiência	1- dedicação integral
2 - 1º grau completo	2 – treinamento	2 – 01 ano	2 – pontualidade
3 - 2º grau incompleto	3 – curso aperfeiçoamento	3 – 01 a 02 anos	3 – conhecer risco função
4 - 2º grau completo	4 - outros	4 – 02 a 05 anos	4 – dirigir veículos pesados
5 - 3º grau em diante			5 – registro profissional

Fonte: Pesquisa de campo realizada no período de dezembro de 2001 a março de 2002.

Observando os resultados da pesquisa, quanto aos requisitos exigidos pelas empresas agroindustriais do vale do Açu da mão-de-obra absorvida nas divisões funcionais da empresa; que, aliás, se encontram compactadas no quadro 3 abaixo, constata-se que a realidade apresentada pelas empresas pesquisadas no Vale do Açu mostra, em termos gerais, níveis de escolaridade elevados, sobretudo se for considerada a média de anos de estudo da população norteriograndense e nacional que são respectivamente de 3 e 4 anos de estudo (IBGE, 2000).

Pode-se destacar ainda o fato de que as empresas do Vale do Açu em geral valorizam o treinamento e o curso de aperfeiçoamento de curta duração no processo de recrutamen-

to de seus trabalhadores. De acordo com Invernizzi, (2000) as tradicionais formas de treinamentos se constituem como meios fundamentais de qualificação, embora complementadas por cursos de curta duração.

Segundo Invernizzi (2000), nos processos de recrutamento de novos trabalhadores é generalizada à exigência mínima de 1º Grau completo, essa necessidade parece estar presente inclusive em serviços pouco qualificados. A autora afirma ainda que dos trabalhadores alocados em setores mais automatizados ou em funções técnicas são exigidos o 2º Grau completo. Essas exigências quanto à escolaridade também foram encontradas nos trabalhadores das empresas pesquisadas no Vale do Açu (Ver quadro 3).

QUADRO 03 - REQUISITOS EXIGIDOS PELAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS DO VALE DO AÇU DA MÃO-DE-OBRA ABSORVIDA NAS DIVISÕES FUNCIONAIS DA EMPRESA.

Cargos e Funções	EMPRESA A				EMPRESA B				EMPRESA C			
	escolaridade	**conhecimento**	**experiência**	**outros**	**escolaridade**	**conhecimento**	**experiência**	**outros**	**escolaridade**	**conhecimento**	**experiência**	**outros**
Gerencia geral					4 - 5	2 – 3	3	5				
Ger. Administrat.					4 - 5	2 – 3	3	5	5	2 – 3	4	-
Ger. Recursos hum					4 - 5	2 – 3	3	5				
Ger. Executiva	5	2 – 3	4	1								
Eng. Agrônomo					5	2 – 3	2	5	5	2 – 3	4	5
Superv. Campo					3-4	2 –3	2	1 – 2	3	2 – 3	4	-
Superv. Empacota.					3-4	2 –3	2	1 – 2				
Superv. Técnico	4	2 – 3	2	1 - 2								
Médico					5	2 – 3	2	5	5	2 – 3	3	5
Encar. Pessoal					2 – 3	2 – 3	2	-				
Comprador					2 – 3	2 – 3	2	-				
Faturista					2 – 3	2 – 3	2	-				
Téc. Seg. Trabalho	4	2 – 3	2	1 – 2	4	2 – 3	2	5	5	2 – 3	3	-
Encar. Campo	2 – 3	2 – 3	2	1 – 2								
Aux. Técnico	2 – 3	2 – 3	2	1 – 2								
Técn. Agrícola									4	2 – 3	4	-
Encar. Vigilância					3	2 – 3	2	-				
Encar. Carregam.					3	2 – 3	2	-				
Ass. Adm. Manun.					5	2 – 3	2	1 – 2				
Aux. Empacotad.					1	2 – 3	2	-				
Aux. Administr.					2	2 – 3	2	-	4	2 – 3	3	-
Aux. Campo					2	2 – 3	2	-				
Aux. Pesquisa					4	2 – 3	2	5				
Aux. Rec. Humano					4	2 – 3	2	-				
Aux. Enfermagem	4	2 – 3	2	1 – 2	4	2 – 3	2	5				
Aux. Finanças									4	2 – 3	4	-
Vigilante/porteiros	3 – 4	1	1	1 – 2	1 – 3	1	1	-				
Pulverizadores	3	2	2	3								
Cozinheiro/montad	1	1	1	1 – 2	2	-	3	-				
Motorista	1	2 – 3	4	4	1 – 3	2 – 3	2	-	4	2 – 3	4	4
Mecânico/ auxiliar	1 – 2	2 – 3	3	1 – 2								
Tratorista					1 – 3	2 – 3	2	-	2	2 – 3	4	-
Pedreiro					1 – 3	2 – 3	2	-				
Operad de bombas					1 – 3	2 – 3	2	-				
Irrigadores	4	2	1	1 – 2	1 – 2	1	1	-				
Servente de obras					1	1	1	-				
Embalad/empacot.	2-3	1	1	1 – 2								
Enxertador									3	2	4	-
Trabalhador Rural	1 – 3	1	1	1 – 2	1 - 4	1	1	-	2-3	1	1	-

Fonte: Pesquisa de campo realizada no período de dezembro de 2001 a março de 2002.

Nota: Os dados numéricos indicam a existência do cargo na empresa, o significado das escalas numéricas encontra-se no QUADRO 02.

Para melhor apreensão dos requisitos, apresentados pelas empresas e copilados no quadro 3, optou-se ainda por fazer uma análise de cada empresa segundo o conjunto de seus cargos.

Na empresa **A** (FINOBRASA AGROINDUSTRIAL S/A), para a absorção da mão-de-obra nas suas diferentes divisões funcionais, a pesquisa revela que o quadro de trabalhadores da empresa se apresenta da seguinte forma: Com relação à escolaridade para o cargo de Gerente Executivo exige-se curso de Pós-graduação em agronomia, para os cargos Supervisor Técnico, Irrigador, Enfermeiro, Técnico de Segurança do Trabalho é exigido o 2° grau completo, em decorrência de essas atividades requererem escolaridade mais elevada, devido às atribuições próprias da função. No entanto, para as demais funções como: vigilante, encarregado de campo, auxiliar técnico, pulverizador, mecânico e auxiliar, trabalhador rural, embalador / empacotador, cozinheiro e motorista, são exigidas escolaridade que contemplam do 1° Grau incompleto ao 2° Grau incompleto.

No quesito conhecimento, a empresa **A** exige curso e treinamento para a quase totalidade dos seus cargos e funções. Apenas as seguintes funções: vigilante, trabalhador rural, embalador / empacotador e cozinheiro, não requerem cursos e treinamentos. Quanto à experiência, quase todos os cargos e funções exigem no mínimo um ano de experiência, sendo que para o cargo de Gerente Executivo e a função de motorista é requerido um mínimo de dois anos de experiência, no entanto para as funções de irrigador, vigilante, trabalhador rural, embalador / empacotador e cozinheiro não é exigido experiência comprovada. A empresa também aponta a dedicação e a pontualidade, como requisitos básicos para a contratação dos trabalhadores.

A empresa **B** (DIRECTIVOS AGRÍCOLA S/A) se apresenta de forma mais criteriosa no que diz respeito aos requisitos exigidos da mão-de-obra absorvida em seu quadro funcional. O quadro de trabalhadores desta empresa apresenta-se da seguinte forma: Com relação à escolaridade para os cargos de Gerência, Engenheiro, Médico, e Assistente de Administração são exigidos o curso superior. Para os cargos e funções de Supervisor, Encarregado, Comprador, Faturista, Auxiliares de Pesquisa, Recurso Humano e Enfermagem são requeridos escolaridade no nível de 2º Grau (incompleto e completo). Para as demais funções como: Auxiliar de Administração e de Campo, Vigilante/ Porteiro, Cozinheiro, Motorista, Pedreiro, Irrigador, Operador de bombas, é exigido o 1º Grau (incompleto e completo), porém para as funções de Servente de Obra e Trabalhador Rural não são feitas exigências quanto à escolaridade, embora os trabalhadores alocados nessas funções apresentem escolaridade que alcançam até o 2º Grau completo.

No quesito “conhecimento” a empresa exige cursos e treinamentos para a maioria de seus cargos e funções, com exceção apenas para as funções de vigilante, irrigador, servente de obra e trabalhador rural. Quanto à experiência, a empresa exige entre um a dois anos de experiência comprovada para a maioria dos cargos e funções. Somente as funções de campo como irrigador, servente de obras e trabalhador rural não requerem comprovação de experiência. Outros requisitos são também exigidos como a comprovação de registro profissional para os cargos e funções de Gerente, Engenheiro, Médico, Técnico de Segurança do Trabalho e Pesquisador, além de dedicação e pontualidade de todos os trabalhadores.

A empresa **C** (N&F Empreendimentos Agrícolas Ltda), apesar de ser de pequeno porte, é bastante seletiva no que diz respeito aos requisitos exigidos da mão-de-obra inserida na empresa.

Quanto à escolaridade é exigido curso superior para os cargos e funções de Gerência, Engenheiro, Médico, Técnico de Segurança do Trabalho. Para os cargos e funções de Técnico Agrícola, Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Finanças e Motorista é requerido o 2º

grau completo. Para as demais funções é exigido apenas o 1º grau. Com relação ao requisito "conhecimento" a empresa exige curso e treinamento para todos os seus cargos e funções, com exceção apenas para o de Trabalhador Rural.

Quanto ao requisito "experiência" é exigido um mínimo de dois anos para os cargos e funções de Gerência, Engenheiro, Técnico Agrícola, Motorista, Tratorista e Auxiliar de Finanças. Para as demais funções é exigido um ano de experiência comprovada, com exceção mais uma vez do Trabalhador Rural. Também é exigida comprovação de registro profissional para os cargos e funções de Médico e Engenheiro Agrônomo.

Analisando as formas de contratação utilizadas pelas empresas agroindustriais do Vale do Açu, constatou-se que em geral as mesmas adotam o contrato permanente regido pela CLT para quase a totalidade de seus trabalhadores, mais de 90% da mão-de-obra empregada. Enquanto que o contrato temporário é pouco utilizado pelas empresas, chegando a totalizar apenas 4,97% da mão-de-obra empregada, conforme Tabela 03.

TABELA 03 - TIPOS DE CONTRATOS EFETUADOS PELAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS DO VALE DO AÇU.

EMPRESAS	*Permanente*		*Prestação Serviço*		*Temporário*		*Total p/ empresa*
	Total	*%*	*Total*	*%*	*Total*	*%*	
Empresa A	208	99,52%	01	0,48%	-	-	209
Empresa B	314	100 %	-	-	-	-	314
Empresa C	50	62,5%	-	-	30	37,5%	80
Total geral	**572**	**94,86%**	**01**	**0,17**	**30**	**4,97**	603

Fonte: Pesquisa de campo realizada no período de dezembro de 2001 a março de 2002.

Cabe observar que a única empresa pesquisada que adota o contrato temporário é a empresa **C**, que absorve 37,5% do total de seus trabalhadores mediante contrato temporário. Isso se deve ao fato da empresa ser de pequeno porte e desenvolver apenas parte do processo produtivo da fruticultura, tendo em vista que sua produção é escoada para as empresas de médio e grande porte para processamento e comercialização. Assim a empresa adota o contrato temporário no processo de plantio e coleta de frutos. Cabe informar ainda que a empresa **A,** também afirma utilizar o contrato temporário em período de pico de safra, especialmente nos serviços de coleta de frutos, embora este fato não esteja evidenciado nos dados da pesquisa, devido à coleta das informações da pesquisa ter ocorrido em período entre safra, (ver Tabela 03).

É preciso neste momento caracterizar o que vem a ser o contrato de trabalho temporário utilizado pelas empresas. De acordo com a Lei nº. 6.019, de 03 de janeiro de 1974, o trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços.

Cabe informar que, o contrato de trabalho celebrado entre empresa de trabalho temporário e cada um dos assalariados colocados à disposição de uma empresa tomadora ou cliente será, obrigatoriamente, escrito e dele deverão constar, expressamente, os direitos conferidos aos trabalhadores pela referida Lei 6.019 de 03 de janeiro de 1974.

Analisando os procedimentos que as empresas agroindustriais do Vale do Açu utilizam para o recrutamento, seleção e contratação da mão-de-obra, como sendo: análise de currículo, entrevista, carta de referência, indicação de amigos, experiência comprovada, indicação de outros trabalhadores; observou-se que as empresas em geral adotam no processo de seleção a análise de currículo e entrevista para todos os cargos e funções, com exceção apenas para a função de trabalhador rural. Porém existem alguns cargos e funções em que as empresas são mais criteriosas, exigindo também carta de referência, indicação de amigos e comprovação de experiência para a seleção e contratação, dentre esses cargos e funções destaca-se os de Gerência, Supervisão, Técnico, Encarregado, Mecânico, Engenheiro, Médico, entre outros.

De forma específica temos a empresa **A,** que adota a maioria dos procedimentos apenas para os cargos e funções de Gerência, Supervisão e Técnicos, nas demais funções a empresa é bastante flexível na sua contratação. A empresa B, apresentando ser mais criteriosa que a primeira, quando adota, além da análise de currículo e entrevista, a comprovação de experiência e indicação de outros trabalhadores no processo de seleção e contratação de mão-de-obra. E a empresa **C,** que é extremamente criteriosa no processo de seleção e contratação de mão-de-obra, utilizando-se de todos os mecanismos apontados para o recrutamento e seleção de trabalhadores como análise de currículo, entrevista, carta de referência, indicação de amigos, comprovação de experiência e indicação de outros trabalhadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em busca de atender toda uma demanda por produtos diferenciados, em pequenas quantidades, as empresas, de um modo geral, e em meio a uma concorrência desenfreada, adotaram novos métodos, como: sustentar a existência de estoque mínimo; garantir o melhor aproveitamento do tempo de trabalho - just in time; funcionar segundo o sistema Kanban; estruturar as empresas horizontalmente, através de subcontratações e terceirizações.

Este processo de reestruturação não afeta somente o aspecto de produção, na base técnica, mais provoca mudanças significativas na organização e na própria natureza do trabalho, no perfil a ser apresentado pelo trabalhador, quando o conteúdo da chamada qualificação excede os diplomas escolares.

No aspecto local, pode-se observar que dentre as transformações ocorridas com a implantação do Projeto Baixo-Açú, pode-se destacar: a introdução de novas técnicas agrícolas no processo produtivo, uma vez que a agricultura no Vale do Açu era desenvolvida de forma artesanal apenas com a utilização de ferramentas rudimentares; e o surgimento do trabalho assalariado que por sua vez modificou as relações de trabalho.

Portanto, conclui-se a partir dos resultados apresentados no presente estudo que, as empresas agroindustriais na tentativa de se enquadrarem nos novos ditames de reestruturação, modificam não só o aspecto produtivo, como também a própria organização e as relações de trabalho.

Com fins a verificar a origem dos trabalhadores das empresas pesquisadas, pode-se observar que mais de 90% dos trabalhadores dessas empresas são provenientes da região do Vale do Açu, em sua maioria das cidades de Assu e Ipanguaçú. Observa-se ainda que apenas 3,32% dos trabalhadores das três empresas são de outras localidades do Estado do RN e de outros estados como Ceará e Pernambuco. E quando ocorrem essas contratações os trabalhadores são lotados em funções técnicas e de supervisão. Observa-se ainda que essa realidade difere da apresentada no estudo realizado por Boneti no período de 1993 a 1995, após a instalação dessas empresas na região.

Nesse contexto, verifica-se uma mudança com relação à absorção da mão-de-obra da região, visto que cerca de dezesseis anos após a instalação das agroindustriais, as três empresas pesquisadas na região do Vale do Açu, utilizando-se de tecnologias modernas deram preferência à mão-de-obra da região, levando-nos a crer que as empresas, consideraram-nas preparadas para o trabalho assalariado e para o manejo de técnicas agrícolas.

O que se observa de maneira geral, é que a mão-de-obra do Vale do Açu, empregada nas empresas pesquisadas, é jovem, concentrando-se numa faixa entre 18 a 30 anos. Esse fato se deve ao grande número de exigências requeridas pelas empresas no momento da contratação de seus trabalhadores, tendo em vista que estes trabalhadores necessitam ter algum conhecimento e experiência prévia, para a inserção destes no mercado de trabalho.

Na busca por identificar os requisitos exigidos pelas empresas agroindustriais do Vale do Açu para a absorção de mão-de-obra nas suas diferentes divisões funcionais; verificou-se que as empresas pesquisadas são bastante criteriosas quanto às exigências requeridas para contratação, considerando os requisitos pesquisados, os quais se referem à escolaridade, conhecimento, experiência, entre outros. Portanto, pode-se considerar elevados os níveis de escolaridade dos trabalhadores empregados nessas empresas, quando considerada a média de anos de estudo da população norteriograndense que é de aproximadamente três[8] anos de estudo.

Dentre os procedimentos que as empresas agroindustriais do Vale do Açu utilizam para o recrutamento, seleção e contratação da mão-de-obra, as empresas em geral adotam no processo de seleção a análise de currículo e entrevistas para todos os cargos e funções, com exceção apenas para a função de Trabalhador Rural.

Pode-se destacar ainda o fato de que as empresas do Vale do Açu em geral valorizam o treinamento e o curso de aperfeiçoamento de curta duração no processo de recrutamento de seus trabalhadores. De acordo com Invernizzi, (2000) as tradicionais formas de treinamentos se constituem como meios fundamentais de qualificação, embora complementadas por cursos de curta duração.

Observou-se ainda, que as formas de contratação utilizadas pelas empresas agroindustriais do Vale do Açu, se concentram em sua maioria no contrato permanente regido pela CLT para quase a totalidade de seus trabalhadores, quando se verifica a concentração 90% da mão-de-obra empregada.

A única empresa pesquisada que adota o contrato temporário é a empresa **C**, que absorve quase 40% do total de seus trabalhadores, nessa forma de contratação. Isso se deve ao fato da empresa ser de pequeno porte e desenvolver apenas parte do processo produtivo da fruticultura, tendo em vista que sua produção é escoada para as empresas de médio e grande porte para processamento e comercialização.

Diante do exposto, são notórias as mudanças ocorridas, quando se verifica a implantação de uma mão-de-obra assalariada, o que modificou as relações de trabalho, bem como, fez surgir uma demanda de trabalhador condizente com as transformações provenientes do processo de reestruturação das empresas. As mudanças na organização e na própria natureza do trabalho, decorrentes da reestruturação produtiva, estão conduzindo a uma redefinição do conteúdo da qualificação, tanto em relação à base de conhecimentos escolares, quanto às formas de treinamento.

REFERÊNCIAS

[8] IBGE. Censo demográfico, 2000.

ABREU, Alice R. e P. e SORJ, Bila. *Trabalho a domicílio e relações de gênero: as costureiras externas do Rio de Janeiro.* In: Abreu e Sorj (orgs.). *O trabalho invisível***,** Rio Fundo, Ed., Rio de Janeiro, 1993.

ALMEIDA, Marilis L. et alii. *Trabalho e educação***:** uma revisão da bibliografia atual. Porto Alegre, 1994.(mimeo)

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1998.

BONETI, Lindomar W. *O silêncio das águas***:** políticas públicas, meio ambiente e extensão social. Ijuí: editora UNIJUÍ, 1997.

DANTAS, J.R.Q ; SILVA, F. S. B. *algumas considerações sobre a reestruturação produtiva e seus impactos no mundo do trabalho.* In: Anais. I Encontro Internacional do Trabalho e perspectivas dos trabalhadores. Fortaleza – CE, 2006.

GITAHY, Leda. *Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho***.** São Paulo em perspectiva, v.8, n. 1 , 1994.

INVERNIZZI, Noela. *Qualificação e novas formas de controle da força de trabalho no processo de reestruturação da indústria brasileira:* tendências dos últimos vinte anos. GT Trabalho e educação, UFPR – ANPED, 2000.

LEITE, Márcia**.** *"A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional***".** In: Novos estudos CEBRAP, n. 45, São Paulo, jul. 1996.

LIEDKE, Elida R. (coord.) *"Novas tecnologias, formação, inserção e reinserção".* Relatório final de pesquisa. CEDES/FINEP/CNPq. Porto Alegre, 1997, (*datilografado).*

POCHMANN, M. *O emprego na globalização*: a nova divisão internacional ao trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. 1. ed. São Paulo: Boi tempo editorial. 2001.

ROSANDISKI, Eliane N. *Reestruturação organizacional: uma avaliação a partir da estrutura do emprego do setor automotivo paulista 1989-1994.* Dissertação de Mestrado. Departamento de Política Científica e Tecnológica IG/UNICAMP. Campinas, 1996.

RUAS, Roberto; GITAHY, Leda; RABELO, Flávio e ANTUNES, Eliane *"Inter-firm relations, collective efficiency and employment in two Brazilian clusters"***.** OIT Working Papers. Geneva, 1994.

SILVA. F. de S.B. A *informalidade no mercado de trabalho brasileiro: riscos e viabilidade econômica. Pau dos Ferros/RN:* UERN, 2006. (monografia de especialização)

_____.SILVA, J. dos S. da. *Considerações sobre a agricultura irrigada no vale do Açu e os impactos no mundo do trabalho*. In: Anais. VI Encontro Regional da ABET. João Pessoa– PB, 2007.

SILVA, J. dos S. da. A inserção dos trabalhadores locais, nas agroindútrias do vale do açu. Natal: UFRN, 2002. (Dissertação de mestrado).

TOLEDO, Flávio de. MILIONI, B. *Dicionário de recursos humanos***.** 3 ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 1986.

RELAÇÕES DE TRABALHO NAS COOPERATIVAS DITAS SOLIDÁRIAS EM PERNAMBUCO

*Ana Cristina Brito Arcoverde**
*Izabel Leite de Souza***
*Thiago Antônio Pereira dos Santos****
*Creusa da Silva Melo*****
*Leônidas Leal******

RESUMO

O trabalho apresentado é parte dos resultados apresentados pela pesquisa: Economia Solidária no Estado de Pernambuco: alternativa de emancipação frente ao desemprego e à exclusão social? A análise tem por objetivo, debater sobre as relações de trabalho nas cooperativas pernambucanas, mostrando através de dados coletados em pesquisa a forma de organização destes empreendimentos. Vemos como resultado da reestruturação produtiva em curso, um aumento do quadro de desemprego e das condições precárias de trabalho, principalmente a partir da década de 1990. Nessas condições, os trabalhadores recorrem a alternativas de trabalho e geração de renda para garantir sua sobrevivência e de sua família, entre estas alternativas identificamos a participação dos trabalhadores nos empreendimentos econômicos solidários, a exemplo das cooperativas. Estas se apresentam sob diversas formas e ramos de atividades. Através de procedimentos metodológicos de natureza quantitativa e qualitativa obtivemos dados sobre a realidade das iniciativas em questão. O texto discute resultados como: procedência dos trabalhadores, distribuição de ganhos nas cooperativas, estrutura administrativa, tomada de decisões, divisão de tarefas, princípios norteadores das cooperativas no Estado de Pernambuco.

Palavras-chave: relações de trabalho; cooperação; cooperativismo; exclusão social; economia solidária; desemprego.

---

* Doutora em Sociologia, Mestre em Serviço Social. Pesquisadora do CNPq, do NEPSS e líder do NECSO. Professora do Departamento e Programa de Pós-graduação de Serviço Social – UFPE. arcoverde@progepe.ufpe.br

** Estudante de Serviço Social – UFPE. Bolsista de Iniciação Cientifica CNPq. izabelufpe@yahoo.com.br

*** Estudante de Serviço Social – UFPE. Bolsista de Iniciação Cientifica pelo PIBIC/ CNPq/ UFPE. thiagoalvirrubro@yahoo.com.br

**** Estudante de Serviço Social – UFPE. Bolsista de Iniciação Cientifica CNPq. creusadsmelo@hotmail.com

***** Estudante de Serviço Social – UFPE. Bolsista de Iniciação Cientifica pelo PIBIC/CNPq/UFPE. leoangelinelblu@yahoo.com.br

Introdução:

O presente trabalho intitulado relações de trabalho nas cooperativas é um recorte de um projeto maior -Economia solidária em Pernambuco: alternativa de emancipação frente ao desemprego e a exclusão social? Trata-se de uma análise dos "ditos" empreendimentos econômicos solidários do estado de Pernambuco, em que diante de um quadro complexo de redução de perspectivas de emprego formal, os trabalhadores recorrem a alternativas de trabalho e geração de renda baseadas na livre associação, no trabalho cooperativo, solidário e na autogestão.

A reestruturação produtiva do capital, junto ao neoliberalismo, visto como resposta à crise do capital, traz consigo a reforma do estado, a redução dos postos de emprego e a precarização do trabalho. Estamos nos referindo, portanto a crise estrutural do capital que apresenta como conseqüência a substituição do trabalho vivo por tecnologia e gestão enxuta nas empresas capitalistas e reduz ao mínimo o trabalho assalariado e protegido deixando à sua sorte toda uma massa de trabalhadores que mediante situações adversas buscam alternativas, através de ações individuais e coletivas vistas como estratégias de sobrevivência. Nesse sentido a realidade aponta para multiplicação de organizações econômicas populares solidárias, cooperativas, associações, organizações de auto-ajuda, de caridade, de voluntários consideradas não lucrativas.

O ressurgimento de formas de organização do trabalho e práticas econômicas associativas de trabalhadores auto-denominadas de solidárias em meio aos efeitos excludentes do capitalismo globalizado e das reformas do Estado, chama atenção e instiga questionamentos sobre sua orientação alternativa ao individualismo liberal e ao socialismo centralizado.

O foco do estudo, nesse caso especifico, interroga a capacidade das cooperativas se organizarem dentro do modelo capitalista e apresentarem relações de trabalho diferenciadas do modo de produção vigente. A pesquisa realizada busca, portanto, uma aproximação com a realidade das cooperativas, no estado de Pernambuco, mediante a identificação e análise da orientação, princípios, práticas e lógicas seguidas pelas cooperativas que compõem o conjunto dos empreendimentos "ditos" econômicos solidários, no Estado.

Enfim, o trabalho ora apresentado traz para discussão as relações de trabalho estabelecidas nas cooperativas, identificadas como uma das saídas encontradas pelos trabalhadores, mediante a redução e precarização do trabalho formal.

Discussão teórica

A palavra "cooperação" vem do latim e permeia todo e qualquer tipo de sociedade, mas qualifica-se e objetiva-se diferentemente nas sociedades em função de sua história, formação social, economia, política, cultura, etc. Cooperar é operar em conjunto, agir junto com o outro ou alguém, reunir esforços no sentido de um fim comum.

Não há consenso quanto ao uso, aplicação ou sentido do termo "cooperação", o uso do termo, princípio ou aspecto cooperação para caracterizar um determinado tipo de ação realizada por sujeitos pode assumir conteúdos e sentidos diversos, por vezes contrários e, ou opostos ao seu significado originário. Cooperação pode ser utilizada tanto no prisma do individualismo liberal, quanto do coletivismo centralizador, e ainda para denominar

processos e ou pessoas jurídicas que nada tem a ver com a substância mesma de cooperação, como é exemplar o uso fantasia do termo para designar uma organização, associação, coletivo de trabalhadores, ou de profissionais liberais.

O pensamento cooperativo moderno emergiu no ocidente europeu simultaneamente à revolução industrial do século XIX, e nos marcos do capitalismo como meio de defesa ideológica, política e econômica dos trabalhadores. No capitalismo a cooperação limita-se à produção, e nesta, os trabalhadores não participam igualmente, nem no consumo ou distribuição, e muito menos no lucro.

Obra dos chamados pensadores utópicos (Owen, King, Fourier, Buchez, Blanc) a cooperação funda-se no entendimento do homem em sociedade na qual procura construir outra maneira de processar a economia tendo por base o trabalho e a distribuição eqüitativa do excedente produzido. Afasta-se da acumulação individual do dinheiro via exploração do trabalho do outro e preocupa-se com o aprimoramento do ser humano. É por isso que os defensores do sistema de cooperação defendem-no como sendo: o mais adequado, participativo, democrático e justo sistema para atender às necessidades e os interesses específicos dos trabalhadores, desenvolvendo-os de forma integral por meio coletivo. Para Marx, a cooperação é um pressuposto do modo de produção capitalista, enquanto ocupação simultânea de um grande número de trabalhadores assalariados num mesmo processo de trabalho. É "a forma de trabalho em que muitos trabalham [...] lado a lado e conjuntamente, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes [...]" (MARX, 1988, p. 246), mas associados.

É nesse sentido que falamos em cooperativas e, portanto, no princípio de cooperação cuja essência reside na materialização da participação igualitária numa obra comum. As relações que se estabelecem entre os cooperados são baseadas na igualdade, reciprocidade, solidariedade, e por isso mesmo cada um tem e assume importância igual quanto à participação, direitos, gestão e ganhos.

As características da economia capitalista e as da economia solidária são vistas como ponto de partida para analisar a possibilidade de relações de trabalho mais democráticas, autogestionárias, e eqüitativas nas cooperativas. O modo de produção capitalista apresenta quatro características básicas, e que até o momento se apresentam separadas: a) regime de produção de mercadorias que só visam o mercado, b) separação entre proprietários dos meios de produção e trabalhadores, c) conversão da força de trabalho em mercadoria sob a modalidade do trabalho assalariado e, d) extração da mais valia sobre o trabalho cedido ao detentor dos meios de produção como estratégia para a ampliação incessante do valor investido na produção, sendo a mais valia finalidade direta e móvel determinante da produção, cabendo à circulação garantir a realização do lucro e a reposição ampliada do capital. Gaiger (2002) nos lembra que o capitalismo encontra-se fundamentado numa relação social entre indivíduos desigualmente posicionados face aos meios de produção e às condições de valorização de sua capacidade de trabalho. E Giannotti (1976:164) reforça-a ao afirmar que se trata de uma relação classista que se efetiva através de uma colaboração ilusória, mas não menos real, das três classes básicas: assalariados (cada vez mais reduzida), capitalistas e proprietários fundiários, na qualidade de donos dos fatores responsáveis pelos custos da produção de mercadorias.

Na nova forma social solidária de produção estas características são substituídas. O pensar e as práticas de autogestão e cooperação conferem aos empreendimentos uma natureza singular e distinta da natureza que permeia o modo de produção capitalista, pois modificam o princípio e a finalidade da extração do trabalho

excedente, reconciliando trabalhador e forças produtivas, a saber: 1- produção de mercadorias dirigidas à satisfação de necessidades de seus componentes, 2- propriedade social dos meios de produção, 3- o controle do empreendimento e o poder de decisão pertencem à sociedade dos trabalhadores, em regime de paridade de direitos, 4- a gestão do empreendimento está presa à comunidade de trabalhadores que organiza o processo produtivo, opera as estratégias econômicas e dispõe sobre o destino do excedente produzido, 5- unidade entre posse, propriedade e uso dos meios de produção, 6- solidarismo como base da racionalidade eqüitativa econômica, relações internas, vínculos mútuos que definem o processo de trabalho e produção.

Metodologia

Para analisar as relações de trabalho estabelecidas nas cooperativas foi percorrido um longo caminho: mapeamento de 426 empreendimentos econômicos existentes e registrados em diferentes órgãos públicos como cartórios, Junta comercial do Estado de Pernambuco (JUCEPE), Organização das Cooperativas do Estado de Pernambuco (OCEPE), prefeituras, etc., seleção de amostra aleatória simples[1] (196), e coleta de dados totalizando a aplicação de 166 questionários semi-estruturados cobrindo todas as semi-regiões do Estado de Pernambuco.

De posse das informações, iniciou-se a apuração e a tabulação dos dados realizadas no editor de pesquisa software SPSS, versão 11.0. Posteriormente os dados foram transformados em planilhas no Excel, onde foram construídas tabelas especificas para cada pergunta contida no questionário. Primeiramente foi feita uma análise integral dos empreendimentos pesquisados e posteriormente fizemos um recorte a fim de estudarmos separadamente, associação e cooperativas. Nesse trabalho, optamos por discutir apenas os dados referentes às 57 cooperativas pesquisadas no Estado de Pernambuco.

Análise dos dados

A partir da análise dos dados observamos certa concentração espacial referente às regiões do Estado de Pernambuco. Das 57 cooperativas pesquisadas, 57,75% encontram-se no Recife e Região Metropolitana 21% no Agreste, 10,5% no Sertão, 7% Zona da Mata e 3,5% na região do São Francisco, como demonstra a tabela 01. A maioria das cooperativas (50, 75%) surgiu na década de 90, num contexto de Reforma de Estado e de ajustes econômicos com impactos no mercado de trabalho e aumento do desemprego.

[1] Utilizando como ferramenta o referencial estatístico contido na tabela amostragem de Christine Marlow. Segundo a mesma para um universo de 426 sujeitos torna-se necessário conhecer 196 deles para garantir uma margem de erro de 0,5%.

Tabela 01 – Localização geográfica das cooperativas

Localização geográfica	Freqüência	Percentual
Recife e Região Metropolitana	33	57,75
Messoregião do Sertão	6	10,5
Messoregião Agreste	12	21
Zona da Mata	4	7
São Francisco	2	3,5
Total	**57**	**100**

Fonte: Pesquisa direta sobre o terreno, 2006.

A procedência dos trabalhadores participantes das cooperativas é bastante diversificada.Verificamos um número representativo de autônomos (17,5%), desempregados (14%), empregados (12,5%) agricultores (10,5%), agropecuaristas (10,5%) trabalhadores do setor informal etc.

No que concerne aos princípios norteadores das cooperativas, a cooperação aparece sozinha ou aliada a outros princípios como: igualdade, solidariedade e liberdade em 22,75% das cooperativas. Mencionam, também a existência de respeito, união, fidelidade e responsabilidade. Entretanto, pode-se dizer que 17,5 % não conseguem definir ou perceber princípios que embasam a relação dos participantes nas cooperativas.

Na tabela abaixo identificamos que, 68,25% das cooperativas têm estrutura administrativa com diretoria; seguido das que possuem uma administração conjunta entre diretoria e conselho, perfazendo 19,25% do total; as outras formas de estruturas somadas totalizam 12,25% (gerentes, coordenadores, sem estrutura definida). Vemos, o que poderia ser uma ação não condizente com os princípios que devem reger as cooperativas e a uma não-atuação de organização autogestionária, em que todo o grupo deve tomar parte na tomada de decisões, terem direito a voz e voto, sendo o que se realiza no empreendimento é a atuação de um pequeno grupo, verticalizando a tomada de decisões. Essa afirmativa é, no entanto oposta ao resultado verificado na tabela posterior, que diz respeito à tomada de decisões.

Tabela 02 – Estrutura administrativa da cooperativa

Estrutura administrativa	Freqüência	Percentual
Conselho	2	3,5
Coordenadores	1	1,75
Não tem estrutura definida	2	3,5
Diretoria e conselho	11	19,25
Diretoria	39	68,25
Diretoria, conselho e gerentes	1	1,75
Conselho, gerentes e coordenadores	1	1,75
Total	**57**	**100**

Fonte: Pesquisa direta sobre o terreno, 2006.

Nos resultados obtidos temos que, 35% das tomadas de decisões são tomadas em reuniões e assembléias; 33,25% se realizam em assembléias, já para 22,75%, as decisões acontecem em reuniões, o restante das alternativas somam 8,75% e configuram outras

formas de decisões. Em parte, o que está sendo aplicado beneficia as cooperativas, pois as assembléias aparecem em percentual representativo, estas preferencialmente devem ser feitas toda vez que se verifica a necessidade de decisões importantes ou quinzenalmente. Porém, percebemos que as decisões acatadas em reuniões são um fator negativo para os participantes das cooperativas, pois podem manifestar interesses particulares e/ou o não interesse geral dos cooperados.

Tabela 03 – Como são tomadas as decisões?

Tomada de decisões	Freqüência	Percentual
Individualmente ou em conselho	1	1,75
Assembléias	19	33,25
Através de conversas	1	1,75
Individualmente	1	1,75
Não tem	1	1,75
Reuniões	13	22,75
Reuniões e assembléias	20	35
Reuniões, assembléias e planejamento	1	1,75
Total	**57**	**100**

Fonte: Pesquisa direta sobre o terreno, 2006.

Nas cooperativas, a divisão de tarefas preferencialmente deve ser feita pelos próprios sócios, não sendo positiva a terceirização. A partir do momento que um empreendimento contrata um serviço terceirizado, corre o risco de não corresponder mais aos princípios presentes cooperativismo, principalmente se este for realizado por tempo indefinido e for desenvolvido diretamente nos meios de produção, comercialização ou administração do empreendimento, a exemplo das cooperativas mistas.

A tabela abaixo mostra que, 63% das cooperativas possuem divisão de tarefas; 36% aproximadamente afirmam não possuir nenhum tipo de divisão de tarefas o que equivale a 37 e 20 empreendimentos respectivamente.

Esta divisão de tarefas deve ser distribuída levando-se em consideração o nível técnico-educacional do indivíduo em realizar determinada tarefa, como acontece em qualquer tipo de negócio, porém os sócios devem ter em mãos os meios objetivos que lhes proporcionem o conhecimento nas demais áreas ou setores dos empreendimentos.

Tabela 04 – Existe divisão de tarefas?

Divisão de Tarefas	Freqüência	Percentual
Sim	37	63
Não	20	36,75
Total	**57**	**100**

Fonte: Pesquisa direta sobre o terreno, 2006.

Quando perguntados sobre a possível limitação da divisão de tarefas nas suas responsabilidades, 32,4% dos trabalhadores responderam que a divisão de tarefas não limita a responsabilidade, 62% aproximadamente informaram que sim, a divisão limita a sua responsabilidade e 5,4% não souberam informar a respeito da questão.

A divisão de tarefas nas cooperativas e na economia solidária de um modo geral não deve ser fator limitador para as atividades desenvolvidas pelos sócios. Deve existir uma ajuda mútua entre os associados e/ou cooperados a fim de tornar possível uma relação de cooperação, tanto internamente quanto externamente, possibilitando que as informações, produtos e serviços viabilizem o setor como atividade sócio-econômica. A informação do que ocorre dentro da cooperativa ou associação deve ser repassada entre todos num nível satisfatório, gerando no caso de problemas, rápidas resoluções.

Tabela 05 – Essa divisão limita sua responsabilidade?

Limita a responsabilidade	Freqüência	Percentual
Não	12	32,4
Sim	23	62,1
Não informado	2	5,4
Total	**37**	**100**

Fonte: Pesquisa direta sobre o terreno, 2006.

Na distribuição dos ganhos grande parte dos empreendimentos, 43,75%, o faz conforme a produção individual, o que mostra a presença de uma forma capitalista de organizar e produzir. Para 29,75% a produção é diferenciada, este percentual corrobora com a afirmativa de que existe influência capitalista nas cooperativas. Não devemos porém, deixar passar despercebido que as cooperativas competem muitas vezes com empresas formais e que negociam sua produção num mercado capitalista. Não esquecendo que segundo Santos, a remuneração se torna um incentivo à produtividade, além do que pode vir a introduzir nos empreendimentos a competição entre os trabalhadores (SANTOS, 2005)**.**

O fato de encontrarmos cooperativas com distribuição dos ganhos diferenciadas pode nos levar a considerar que as mesmas deixam de colocar em prática um de seus princípios, porém se esta distribuição for acordada com antecedência em assembléia, e se os fatores que propiciam a aceitação desses ganhos diferenciados considerarem a necessidade de cada participante, a mesma não se torna negativa. Com os dados obtidos percebemos que 12,25% dos trabalhadores são remunerados pela função exercida; 3,5% igualmente, de acordo com o tempo de trabalho e depende da participação; pelo contrato estabelecido previamente temos 1,75%, e não informado totalizam 7% nessa perspectiva podemos dizer que não existe na prática o principio da divisão de ganhos conforme a necessidade de cada trabalhador fugindo, dessa maneira da prática do cooperativismo.

Tabela 06 – Como são distribuídos os ganhos?

Distribuição dos ganhos	Freqüência	Percentual
Cada um conforme o que produz	25	43,75
Diferenciada	17	29,75
Não há distribuição de ganhos	1	1,75
Não há ganhos	2	3,5
Partes iguais	5	8,75
Não soube informar	5	8,75
Total	**57**	**100**

Fonte: Pesquisa direta sobre o terreno, 2006.

Conclusão

Realizando uma analogia entre as características das relações de trabalho estabelecidas no modo de produção capitalista com as que são encontradas nas cooperativas do Estado de Pernambuco, pode-se fazer algumas reflexões a título de síntese das 57 cooperativas estudadas:

No regime de produção ou trabalho efetuado não prevalece a satisfação de necessidades dos cooperados; a divisão de tarefas acontece na maioria das vezes e é vista como um fator que limita sua responsabilidade, portanto, os participantes não realizam seu trabalho em conjunto em uma perspectiva de coletivo. O controle do empreendimento e a tomada de decisão não acontece em uma grande parcela das cooperativas através das assembléias, forma esta que possibilita que todos os cooperados exerçam o seu direito ao voto e possa decidir de forma igualitária. Portanto, mesmo que a cooperação tenha sido mencionada associada a outros princípios como igualdade, solidariedade e liberdade, em grande parte das cooperativas pesquisadas, o fato é que na prática estes princípios parecem não se materializarem.

Pode-se afirmar que nas cooperativas pesquisadas as relações de trabalho que são estabelecidas não se igualam as relações de trabalho estabelecidas no modelo de produção vigente, mas sofrem influências do sistema capitalista, no qual está inserida e acaba por reproduzir em suas práticas o que é contrário as características do cooperativismo.

Antes de aceitarmos que as relações de trabalho estabelecidas nas cooperativas são diferenciadas do modelo capitalista vigente é necessário avaliarmos sua capacidade de resistência ao que está posto, pois devemos entender que tais alternativas de sobrevivência reproduzem, em maior ou menor grau, a lógica do capital.

REFERÊNCIAS

ANDRIOLI, Antônio Inácio. **Cooperativismo: uma resistência à exclusão**. Disponível em http://www.espacoacademico.com.br/019/19andrioli.htm - acesso em: 30/07/07.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, Campinas/Ed. Da Unicamp, 1995.

BOBBIO, Norberto. **O conceito de Sociedade Civil.** Trad. Carlos Nelson Coutinho. Rio Grande do Sul: Edições Graal Ltda. (Biblioteca de Ciências; V.23).

CULTI, Maria Nezilda. Sócios do suor: cooperativas de trabalho. In: **O mundo do Trabalho e a política**. Maringá: EDUCM, 2000.

DEES, J. Gregory. **O Significado de Empreendedorismo Social** Disponível em: <http://www.gsb.stanford.edu/services/news/DeesSocentrepPaper.html. >.

DIEESE. **Anuário dos trabalhadores: 2005.** 6.ed./.Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos. São Paulo, 2005.

DINIZ, Eli. Uma perspectiva analítica para a reforma do Estado. In: **Lua Nova**, São Paulo: CEDEC, 1998, n. 45, pp. 29-46.

DUPAS, Gilberto. Economia global e exclusão social, pobreza, emprego, Estado e o futuro do capitalismo. São Paulo: Loyola, 1993.

FARIAS FILHO, Milton C. Reforma do Estado: Incertezas, Impasses e perspectivas. Disponível em: <http://www.biblioteca.bib.unrc.edu.ar/>.

FERREIRA, André Fonseca. **Valorizar o Associativismo.** Núcleo de Estudantes Socialistas do ISEG. Disponível em: <http://www.pwp.netcabo.pt/>.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de & LAVILLE, Jean-Louis. **A economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GAIGER, Luiz Inácio G. (2002). **A Economia Solidária diante do modo de produção capitalista** Disponível em: <http://www.ecosol.org.br/textos.quadro.htm>. Acesso em: 02/05/2002.

_____. **A economia solidária no RS: viabilidade e perspectivas**. Cadernos CEDOPE, São Leopoldo: Unisinos, 1999. (ano 10, n.15).

GORZ, André. Direito ao Trabalho versus renda mínima. In: **Serviço Social e Sociedade.** n. 52, Ano XVII, Dez/96. São Paulo: Cortez, 1996.

GUIMARÃES, Gonçalo (Org.). Sindicalismo & Cooperativismo. **A Economia Solidária em debate -Transformações no Mundo do Trabalho**. Rio de Janeiro: Unitrabalho,1998.

GUSMÃO, Rute. A ideologia da solidariedade. In: **Revista Serviço Social e Sociedade.** n.62. São Paulo: Cortez, 2000.

HAGUETTE, Tereza M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1992.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna.** São Paulo: Loyola, 1993.

INFANTE, Ricardo. Mercado de trabalho e pobreza urbana no processo de ajuste. In: **São Paulo em Perspectiva,** v.8, n. l. São Paulo: SEADE, Jan/Mar,1994.

JAMUR, Marilena. Solidariedade (s). pp.25-60, In: **Revista O social em questão.** V.4. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Serviço Social, 1999.

LAVILLE, Jean Louis (Org.) **L'economie solidaire: une perspective internationale**. Paris: Desclée de Brower, 1994.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. Tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. 3ª edição. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

_____ **O capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1985. (L 1, V.1)

MARTINS, José de Souza. **Exclusão Social e a Nova Desigualdade**. São Paulo: Paulus, 1997. (Coleções temas de atualidade)

MARTINELLI, Maria Lúcia (Org). **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio**. São Paulo: Veras, 1999.

MATTOSO, Jorge. O Brasil desempregado. **Como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

_____. Produção e Emprego: renascer das cinzas. In: LEBAUSPIN, Ivo (org.) **O desmonte da Nação: balanço do governo FHC.** Rio de Janeiro: Vozes, 1999, pp. 115-131.

_____. **A desordem do trabalho.** São Paulo: SCRITTA/Página Aberta Ltda, 1995.

MAZEL, Olivier. L´exclusion . **Le social à la dérive**. Bruxelles: Le Monde-Editions, 1996.

MENDES, Carlos Abreu. **Visitando o "Terceiro Setor" (ou parte dele)**. Texto para discussão n. 647.Brasília: IPEA, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

MOTCHAME, Jean-Loup. (2002) **Economia Social e Economia Solidária: álibi ou alternativa ao neoliberalismo?** Trad. Teresa Van Acker, Universidade de Paris VIII, França. Disponível em: <http://www.ads.org.br/ecsolidaria htm>.

MOURA, Paulo C. **A crise do emprego: uma visão além da economia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NETTO, José Paulo. **FHC e a política social: um desastre para as massas trabalhadoras**. In: LEBAUSPIN, Ivo (Org.) **O desmonte da Nação: balanço do governo FHC.** Rio de Janeiro: Vozes, 1999, pp. 75-89.

NOGUEIRA, M. **As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do Estado.** São Paulo: Paz e Terra, 1998.

_____. **O outro lado da reforma do Estado.** Disponível em: <http://www.geocities.yahoo.com.br>.

PAUGAM, Serge (Org). **L´exclusion: L´état des savoirs**. Paris: Éditions La Découverte, 1996.

PEREIRA, Luiz C. Bresser. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. In: **Lua Nova**, São Paulo: CEDEC, 1998, n.º 45, pp. 49-91.

PINHEIRO, Juca. **O associativismo na defesa da identidade cultural**. Disponível em: <http://www.vucapinheiro.com/vucapage/associat.htm>.

POCHMANN, Márcio. **O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século.** São Paulo: Contexto, 1999.

RAWLS, J. **Uma teoria da justiça.** São Paulo: Martins Fontes, 1997

.RAZETO, L. **Los caminos de la economia de solidaridad**. Buenos Aires: Lumen – Hvmanitas, 1997.

RIBEIRO, Renato Janine. A política como espetáculo. In: DAGNINO, Evelina (Org.). **Os anos 90: política e sociedade no Brasil.** São Paulo: Brasiliense, 1994, pp. 31-40.

RIOS, G. **O que é cooperativismo**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

SALAMA, Pierre e VALIER, Jacques. **Pobrezas e desigualdades no terceiro mundo.** São Paulo: Nobel, 1997.

SANTOS, Boaventura de Souza (Org.). **Produzir para Viver: os caminhos da produção não capitalista.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SILVA, Josué Pereira da. A crise da sociedade do trabalho em debate, In: **Lua Nova.** n. 35, São Paulo: CEDEC, 1995.

SINGER, Paul. A raiz do desastre social: a política econômica de FHC. In: LEBAUSPIN, Ivo (org.) **O desmonte da Nação: balanço do governo FHC.** Rio de Janeiro: Vozes, 1999, pp. 25-44.

_____. **Globalização e desemprego: diagnósticos e alternativas.** 4. ed., São Paulo: Contexto, 2000.

_____. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

_____. **Introdução à economia solidária**. 1. ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOARES, Laura Tavares. **Os custos do ajuste neoliberal na América Latina. Questões da nossa época.** n. 70. São Paulo: Cortez, 2000.

STEIN, Rosa Helena. A descentralização como instrumento de ação política e suas controvérsias (revisão teórico-conceitual). Pp.75-96 In: **Revista Serviço Social e Sociedade**. n.54. São Paulo: 1997.

URANI, André. Crescimento e geração de emprego e renda no Brasil. In: **Lua Nova.** N. 35. São Paulo: CEDEC, 1995.