

*Maria da Graça Druck de Faria*

TERCEIRIZAÇÃO: (DES)FORDIZANDO A FÁBRICA  
- um estudo do Complexo Petroquímico da Bahia

Tese de Doutorado apresentada  
ao Departamento de Ciências  
Sociais do Instituto de Filosofia e  
Ciências Humanas da Universidade  
Estadual de Campinas, sob a  
orientação do Prof. Dr. Edmundo  
Fernandes Dias.

Este exemplar corresponde à  
redação final da tese defendi-  
da e aprovada pela Comissão  
Julgadora em 13/09/95

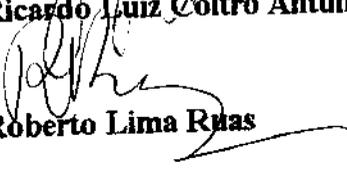
Banca:

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela Maria Tude de Souza

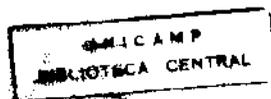
  
Prof. Dr. Edmundo Fernandes Dias

  
Prof. Dr. Jorge Eduardo Levi Mattoso

  
Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes

  
Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Setembro/1995



*Maria da Graça Druck de Faria*

**TERCEIRIZAÇÃO: (DES)FORDIZANDO A FÁBRICA**  
**- Um Estudo do Complexo Petroquímico da Bahia -**

Campinas

1995

*À Olga, minha mãe*

“A estratégia para que o programa de Qualidade Total transforme a cultura do trabalhador já levou o novo conceito empresarial para as escolas técnicas. Eles querem preparar previamente os futuros trabalhadores das fábricas. Domar a juventude, a rebeldia, o novo, canalizando suas energias apenas para a produção e o sonho dos empresários.

E o nosso sonho ?

A vida é muito mais bela porque inclui muito mais do que escravidão no trabalho. Na vida descobrimos o trabalho enquanto essência que nos realiza, parte de nós como o amor e a arte. E a recusa do trabalho alienado nada mais é do que a expressão concreta do sonho de ser, apenas ser.”

(Boletim Grave do Sindiquímica, 8/10/93)

## **AGRADECIMENTOS**

*Este trabalho é fruto de uma trajetória de estudo, pesquisa e ensino que teve, como marca registrada, um esforço individual sempre participante de uma elaboração coletiva. Nesta medida, a mobilização para desenvolvê-lo, assim como as condições objetivas e subjetivas para a sua realização, foram impulsionadas pelas experiências vividas junto aos alunos - e todas as suas inquietações e curiosidades - e a professores, pesquisadores e amigos, com os quais pude trocar idéias, debater e apreender, não somente sobre a sociologia do trabalho, mas sobre o modo como vivem os homens e as mulheres.*

*Meus agradecimentos:*

*À equipe da linha de pesquisa "Trabalho, Saúde e Meio-Ambiente", do Centro de Recursos Humanos - CRH /UFBA, formada por pesquisadoras e amigas, sem as quais, este trabalho possivelmente não seria concluído: Angela Borges, minha parceira de escritos e artigos que, com suas críticas sempre pertinentes e observações lúcidas, contribuiu com excelentes sugestões, incorporadas a este trabalho. Angela Franco que, além de suas contribuições de conteúdo nas discussões realizadas com a equipe, teve o paciente e competente trabalho de reler e revisar o que havia de "mal escrito". Tânia Franco, responsável pela formação desta equipe, através dos projetos que coordena, e que proporcionou este feliz encontro com essa "gente" tão boa da Bahia.*

*À Luiz Figueiras, que discutiu cada capítulo, cada item e cada subtítulo, com quem tive empolgadas discussões, que ajudaram a iluminar as várias idéias expostas neste trabalho, além de ter sido sempre, em particular neste período de redação da tese, um companheiro muito querido.*

*Ao prof. Edmundo Fernandes Dias, amigo e orientador, que me deu a liberdade necessária para realizar este trabalho, e que me orientou com seus ensinamentos sobre um dos maiores cientistas sociais deste século: Antônio Gramsci.*

À prof<sup>a</sup>. Angela Tude de Souza, que iniciou a orientação desta tese, tendo acompanhado todos os passos na elaboração do projeto e que contribuiu, decisivamente, para sua aprovação no Exame de Qualificação. Angela só não continuou a orientar este trabalho porque a finalização da pesquisa e a fase de redação da tese, ocorridas neste ano, coincidiram com a sua estada fora do país

À Annie Thébaud-Mony, diretora de pesquisa do INSERM - Institut National de la Santé et Recherche Médicale -, com quem tive a feliz oportunidade de discutir o primeiro capítulo desta tese, quando de sua estada no Brasil, e que sugeriu alguns pontos extremamente importantes, que foram acatados e incluídos no trabalho.

À prof<sup>a</sup> Guaraci Adeodato de Souza, em primeiro lugar, pelo seu empenho, enquanto diretora do CRH e parecerista do meu projeto de tese, que me permitiu a obtenção de regime de dedicação exclusiva no Departamento de Sociologia da Universidade Federal da Bahia. Nos dois casos, Guaraci se mobilizou e incentivou-me para criar condições objetivas favoráveis para a elaboração da tese. Em segundo lugar, pela sua disposição em discutir o meu projeto de pesquisa e pelas sugestões apresentadas.

À Roseli de Fátima Afonso e Leila Maria Cerqueira Moreira, bolsistas de Iniciação Científica do CNPq, que participaram assiduamente do desenvolvimento desta pesquisa desde agosto de 1994 até o último momento de elaboração deste trabalho. Participação que foi fundamental para a finalização da tese, desde o tratamento/tabulação dos dados, passando pelas trabalhosas transcrições de fitas, pelo levantamento dos boletins e as revisões finais da bibliografia.

Aos professores do Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, que foram favoráveis à redução do número de minhas horas-aulas, no primeiro semestre de 1995, a fim de que eu pudesse desenvolver a redação final da tese.

À Gildete Improta, secretária do CRH, que sempre se mostrou prestativa e solidária, nos diversos momentos em que solicitei sua colaboração.

À Neuza Nunes Cruz, bibliotecária do CRH, que realizou o trabalho, solicitado em "cima da hora", de revisão das referências bibliográficas.

À Secretaria de Pós-Graduação do IFCH-Unicamp, à Esmeralda e Marli, que sempre atenderam minhas solicitações, fornecendo as informações necessárias e, em especial, à Maria de Lourdes M. Serra, que encaminhou todos os trâmites exigidos para a formação da Banca e a Defesa da Tese.

À Maria do Socorro Marques de Araújo - a Dadá -, amiga que realizou todo o paciente e detalhado trabalho de diagramação final desta Tese.

Um agradecimento especial ao Sindiquímica, por ter autorizado a realização do levantamento dos Boletins em sua biblioteca e, em particular, aos dirigentes sindicais que se dispuseram a gravar as entrevistas realizadas e que foram extremamente valiosas.

Ao MT-PNUD, DRT- Ba e CRH/UFBa, instituições que viabilizaram a execução do Projeto "Terceirização: Relações de Trabalho e Saúde", através do qual, obteve-se grande parte das informações analisadas neste trabalho

Aos professores Ricardo Antunes, do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, Roberto Ruas, da Pós-graduação em Administração da UFRGS e Jorge Mattoso do Instituto de Economia da UNICAMP, por terem aceito, prontamente, o convite para participarem da Banca de Defesa da Tese.

Por fim, meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram, de diferentes formas, para a elaboração desta Tese.

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	06
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>09</b>
1. Algumas Considerações sobre a Globalização .....	09
1.1 - "Consenso de Washington": uma nova ordem econômica e política? .....	19
1.2 - Uma abordagem sócio-política de globalização e o seu conteúdo ideológico ...	22
2. Sobre o Taylorismo e o Fordismo .....	35
2.1 - Com a palavra, o próprio Taylor .....	36
2.2 - Sobre o fordismo .....	43
2.3 - O taylorismo e o fordismo no Brasil .....	49
2.3.1 - O salto para o fordismo .....	53
3. A Crise do Fordismo e o "Modelo Japonês" .....	64
3.1 - Sobre a crise do fordismo no plano mundial .....	64
3.2 - Sobre o "modelo japonês".....	68
3.2.1 - A segunda Divisão Industrial de Piore e Sabel .....	69
3.2.2 - A crítica de Schimitz à "Segunda Divisão Industrial": uma nova proposta de especialização flexível .....	72
3.2.3 - Neo-fordismo e pós-fordismo para os regulacionistas .....	75
3.2.4 - Existem três "modelos" ou "paradigmas" de gestão/organização do trabalho e da produção, que indicam um novo "modo de regulação" alternativo ao fordismo? .....	83
3.2.4.1 - A experiência sueca .....	84
3.4.2.2 - A experiência italiana .....	86
3.4.2.3 - O modelo japonês .....	88
3.2.5 - Uma abordagem global ou mais totalizante do modelo japonês .....	91
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>97</b>
1. O Modelo Japonês nos Anos 90 no Brasil .....	97
1.1 - Algumas abordagens sobre o modelo japonês .....	101
1.2 - Reflexões pontuais sobre as diferentes abordagens .....	113
2. Terceirização: uma prática japonesa com certeza! .....	119
2.1 - A terceirização no Brasil .....	122
2.2 - As diferentes abordagens .....	125
2.2.1 - A visão empresarial .....	125
2.2.2 - A visão sindical .....	129
2.2.3 - A visão acadêmica .....	135
2.3 - Problematisando as diferentes abordagens sobre a terceirização .....	144

2.4 - Uma breve análise da história dos diferentes tipos de terceirização .....	150
3. Terceirização na Indústria Química/Petroquímica da Bahia: É possível falar em fordismo/taylorismo em modelo japonês/toyotismo em indústria de processo contínuo?.....	155
3.1 - Algumas características gerais da indústria de processo contínuo .....	155
3.2 - O processo de produção e o processo de trabalho na indústria química/petroquímica .....	158
3.3 - Um breve histórico da indústria petroquímica .....	162
3.4 - O processo de industrialização na Bahia: o taylorismo e o fordismo criando uma nova cultura do trabalho na região .....	166
3.5 - O Pólo Petroquímico de Camaçari: hegemonia de uma cultura fordista de trabalho e de vida atualmente posta em xeque? .....	172
4. A Indústria Petroquímica na Bahia nos Anos 90: O Modelo Japonês na indústria de Processo Contínuo, através da Terceirização e da Qualidade Total .....	179
4.1 - As condições objetivas e subjetivas na petroquímica nos anos 90 .....	179
4.2 - Quais as principais mudanças que ocorrem nesta conjuntura de crise? .....	181
4.2.1 - A Qualidade Total nas empresa do Pólo Petroquímico .....	184
4.2.2 - O quadro da Terceirização nas empresas do Pólo Petroquímico .....	190
4.2.3 - O quadro do trabalho nas Terceiras (empresas subcontratadas) .....	198
4.2.4 - As implicações da Terceirização nas fábricas: a deterioração das condições de trabalho apontadas pelo Sindicato .....	202
5. Qualidade Total e Terceirização: Um Padrão de Gestão “Neo-Fordista”? “Pós-Fordista”? Ou... ..	214
<b>CAPÍTULO III</b> .....	217
1. A (Des)fordização Intra e Extrafabril .....	217
1.1 - As implicações da crise e as tendências apontadas pela implementação das novas práticas de gestão do trabalho (“modelo japonês”) .....	217
1.2 - “Novas” culturas do trabalho e “novas” identidades: redefinindo a cultura fabril .....	221
1.3 - As implicações sobre a ação coletiva: novas práticas políticas e uma nova cultura sindical? .....	230
1.3.1 - Algumas contribuições acerca do momento pelo qual passam os Sindicatos no Brasil: problematizando e sugerindo certas tendências .....	244
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	261

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é o de investigar o modelo japonês dos anos 90 no Brasil e suas implicações sobre o espaço intrafabril. Parte-se da hipótese mais geral de que, nesta década, as práticas de gestão inspiradas no “toyotismo” que mais se difundem são: os Programas de Qualidade Total e a Terceirização.

Para situar o debate sobre o modelo japonês, recupera-se as noções de taylorismo e fordismo e as formas nacionais que assumem no Brasil, discutindo as concepções acerca da crise do fordismo situada no contexto de globalização da economia e da sociedade. Neste debate, questiona-se o determinismo tecnológico e procura-se resgatar a dimensão política destes processos históricos, recuperando os sujeitos sociais e buscando “descoisificar” as relações sociais.

Discute-se as diversas concepções do modelo japonês apresentadas na literatura mais recente, analisando a questão que está no centro dos estudos realizados, qual seja: até que ponto este novo paradigma de gestão/organização do trabalho rompe com o taylorismo/fordismo. Nesta discussão, faz-se algumas considerações que se contrapõem às abordagens mais predominantes, quando as mesmas comparam a aplicação do modelo no Brasil com o original aplicado no Japão. Sugere-se, neste ponto, que é necessário “desmistificar” o modelo japonês.

Analisando o modelo japonês no Brasil, verifica-se que há um etapismo na sua difusão no país. No início dos anos 80, a prática mais recorrente eram os Círculos de Controle de Qualidade, enquanto no final da década, as empresas começam a adotar outras formas de gestão, como o Just-in-time, kanban e Controle Estatístico de Processo. Por fim, na década de 90, além destas últimas, generaliza-se a implementação dos Programas de Qualidade Total e, destacadamente, a Terceirização. Defende-se que este etapismo, assim como as diferenças setoriais e regionais na aplicação do modelo, é determinado por um conjunto de variáveis, com destaque para o ambiente político e a presença de certas condições objetivas e

subjetivas, resultantes, em cada momento, de diferentes relações de forças entre o capital e o trabalho.

A seguir, analisa-se os principais indicadores da crise do “fordismo periférico”, que se estende pelos anos 90, bem como as iniciativas governamentais e as novas práticas de gestão adotadas pelo patronato -no âmbito do processo de trabalho -; políticas que procuram saídas à crise e que apresentam um conteúdo claramente neoliberal.

A partir da problematização destes pontos, e com a ajuda da ainda reduzida literatura existente sobre a Terceirização no Brasil, apresenta-se uma tipologia de terceirização, construída, essencialmente, a partir de um breve histórico sobre as suas diferentes modalidades, enfatizando as mudanças mais recentes - quantitativas e qualitativas - que a torna uma prática de gestão das mais radicais, à medida que determina transformações profundas no espaço e na cultura fabris.

Esta questão foi analisada a partir da hipótese: a reestruturação produtiva em curso no mundo e no país, num contexto de crescente globalização da economia e da sociedade em geral, ocorre através de um movimento do capital e de escolhas do empresariado que, para manter a sua reprodução, nas condições históricas atuais, precisa destruir radicalmente a resistência operária e sindical, através do *desmantelamento*, da *desintegração*, da *individualização* dos coletivos de trabalhadores, buscando reduzir e limitar ao mínimo necessário a *socialização do trabalho* e a construção de *sujeitos coletivos*.

Para investigar estas implicações, realizou-se um estudo empírico, na indústria química e petroquímica da Bahia - no Complexo Petroquímico de Camaçari (COPEC) -, pesquisando 39 empresas do setor. Nesta pesquisa, buscou-se informações acerca das mudanças nos padrões de gestão/organização do trabalho, nos últimos 6 anos (1988-1993). Para alguns casos, obteve-se dados mais recentes (1994-1995). É importante registrar que a grande maioria das informações, referentes às empresas, foram obtidas através de um trabalho

coletivo, envolvendo mais dois projetos de pesquisa.<sup>1</sup> Além destes dados, se trabalhou com outras fontes, como foi o caso do Sindiquímica - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias e Empresas Petroquímicas, Químicas, Plásticas e afins -, através de entrevistas com dirigentes sindicais e análise de documentos ( boletins, jornais e cadernos especiais).

Os achados empíricos demonstraram que a terceirização em curso nas empresas químicas e petroquímicas da Bahia têm levado a uma quádrupla precarização: do trabalho, da saúde dos trabalhadores, do emprego e das ações coletivas.

A terceirização tem implicado num processo de precarização intra e extrafabril. No âmbito da fábrica, evidencia-se nas condições de trabalho e salariais e na criação de duas categorias de trabalhadores: os efetivos - ainda "fordistas"-, constituindo cada vez mais uma minoria, uma elite, e os subcontratados - segmento que se amplia rapidamente -, trabalhadores precários, em geral, discriminados e considerados desclassificados.

No plano extrafabril, a terceirização tem levado a um crescimento acelerado do mercado informal de trabalho, com a precarização dos vínculos empregatícios e com o aumento dos trabalhadores por conta própria, em grande parte, prestadores de serviços terceirizados para as grandes empresas.

No último capítulo, discute-se, principalmente, a tese que permeia todo o trabalho, qual seja: a existência de um processo de (des)fordização da fábrica, provocado, essencialmente, pela terceirização. Esta (des)fordização tem graves implicações sobre as identidades coletivas dos trabalhadores, sobre as culturas do trabalho e sobre a cultura fabril. Cada vez mais, a identidade corporativa é reforçada, em contraposição à identidade de classe. As últimas considerações discutem sobre as novas práticas sindicais nos anos 90, apontando os principais fatores que têm levado os sindicatos, no Brasil, a atuarem cada vez mais dentro da "legalidade industrial".

---

<sup>1</sup> "Trabalho Industrial, Saúde e Meio-ambiente", com o apoio da Fundação MacArthur, no Centro de Recurso Humanos-CRH/UFBA e "Terceirização: Relações de Trabalho e Saúde", MT/PNUD/DRT-Ba/CRH-UFBA.

# CAPÍTULO I

## 1. Algumas Considerações Sobre a Globalização

Para compreender de forma mais consistente o momento histórico atual, faz-se necessário contextualizar a discussão no interior do debate acerca da “crise dos paradigmas das ciências sociais”. Crise esta, diagnosticada a partir das grandes transformações da realidade histórica, que tem levado a um questionamento sobre as formulações dos pensadores clássicos, cujas teorias estariam “fora de época”, pois responderiam a velhas questões que o mundo contemporâneo já não coloca mais.

O debate sobre velhos e novos paradigmas<sup>2</sup> é um quase permanente nas ciências sociais, mas a crise que está em discussão, na atualidade, está muito centrada na seguinte pergunta: até que ponto as mudanças que vêm ocorrendo hoje, na sociedade, desencadeiam rupturas profundas em suas estruturas, capazes de caracterizar um novo momento, uma nova forma de sociedade, que estaria a exigir a criação ou a busca de outras explicações, de outras teorias, enfim a formulação de novos paradigmas?

Sem ter a pretensão de realizar uma discussão epistemológica sobre os paradigmas, tema de uma outra tese no campo da filosofia, é importante registrar que considero equivocada a compreensão predominante da crise dos paradigmas, em especial dentro do campo da sociologia. A questão central que tem sido posta, pela maioria dos cientistas sociais contemporâneos, leva a um tipo de debate que pode chegar a conclusões também equivocadas. Trata-se, na realidade, de um dos procedimentos metodológicos mais elementares: ao não identificar o problema ou como equacioná-lo, dificilmente se saberá dar-lhe resposta.

---

<sup>2</sup> Trabalha-se com a noção de paradigma apresentada por Ianni. Todo paradigma “...compreende uma teoria básica, uma fórmula epistemológica geral, um modo coerente de interpretar ou um princípio explicativo fundamental. Envolve requisitos epistemológicos e ontológicos, caracterizando uma perspectiva interpretativa, explicativa ou compreensiva, articulada, internamente consistente.(...)” (Ianni, 1990: 37).

Neste sentido, há um problema anterior e principal, que é a forma como os cientistas/pesquisadores, em geral ou na sua maioria, se relacionam com os paradigmas. É quase uma “profissão de fé”. É como se a filiação a um determinado paradigma exigisse uma postura de “fidelidade” concebida de tal forma, que o transforma numa doutrina, tornando-o uma camisa de força que limita profundamente o avanço do trabalho científico. Ou, pode acontecer o mesmo movimento com sinal invertido, isto é, descarta-se determinado paradigma com a mesma rapidez com que se aderiu cegamente a ele, classificando-o como ultrapassado, descaracterizando o conteúdo histórico de todo paradigma e de toda produção científica.

Assim é que, para discutir este novo momento do capitalismo, marcado pela globalização, é preciso pensar metodologicamente de tal forma que seja possível desenvolver um diálogo com e entre os paradigmas mais clássicos, aproveitando as formulações que continuam atuais e realizando um esforço para buscar novas explicações que não dependam e nem se enquadrem, necessariamente, numa ou noutra “camisa de força”.

É nesta perspectiva que se situa a discussão sobre a globalização, procurando compreendê-la e explicá-la, ora à luz das contribuições de autores clássicos da economia, da sociologia e da política; ora à luz das formulações de autores contemporâneos. Deste modo, é necessário debater o caráter das transformações que vêm ocorrendo no plano mundial, sem ter como objetivo avaliar a “atualidade” de determinados autores clássicos, mas procurando identificar o grau de profundidade destas mudanças, e refletindo sobre as possíveis rupturas, redefinições e/ou continuidades em desenvolvimento neste momento histórico, tendo por referência as explicações sobre a totalidade econômica, social, política e cultural que já foram elaboradas desde o surgimento e consolidação do sistema capitalista.

Um dos grandes debates que vem se desenvolvendo, para situar um conjunto de transformações que redefinem o conteúdo da organização capitalista no plano internacional, é sobre o processo de “globalização da economia”. Trata-se de um termo ainda muito impreciso, que vem adquirindo diferentes conotações e/ou interpretações formuladas por estudiosos do assunto.

Neste debate, as abordagens econômicas têm, de certa forma, hegemonizado a discussão. Apesar disso, problematização sobre o momento histórico atual engloba a crise nos países do chamado “socialismo real”, o caráter ideológico das políticas econômicas em aplicação - como as de conteúdo neoliberal - e o aguçamento das características mais perversas do capitalismo -, com a crescente exclusão, principalmente nos países centrais.

Assim, é fundamental buscar compreender a globalização como um processo que envolve multidimensões, sintetizando uma realidade histórica que expressa, de forma mais acentuada, uma ou outra “face” deste momento, mas sempre mantendo-se a idéia de que há uma imbricação indissolúvel entre os planos econômico, social, político e cultural.

É exatamente com esta perspectiva que Fiori (1994) trabalha o tema, quando afirma:

(...) A globalização, apesar de ser um neologismo muito pouco preciso, aponta para um processo de transformações cujas origens e consequências são muito mais complexas, por envolver inúmeras dimensões não-econômicas num intrincado processo de decisões privadas e públicas tomadas na forma de sucessivos e inacabados desafios e ajustes. (FSP, 14/08/94)

Isto leva a uma reflexão sobre a necessidade de rediscutir as versões deterministas da realidade histórica, onde a disputa entre abordagens econômicas e não econômicas parece tomar a cena no contexto do debate acadêmico. Não se trata de reduzir as “evidências históricas” a um ou outro campo do conhecimento, pois, desta forma, corre-se o risco de empobrecê-las. Trata-se sim, de se tomar um cuidado metodológico para que o recorte e o ângulo adotados não se transformem em uma camisa de força, reduzindo os fenômenos àquela dimensão escolhida.

Mais uma vez, cabe citar Fiori (1994) como exemplo desta compreensão metodológica:

(...) Neste sentido, a globalização é sem dúvida uma realidade política, cultural e econômica que vai nascendo às costas dos produtores e dos governos, mas é também o resultado de decisões políticas e econômicas tomadas de

forma cada vez mais concentradas por alguns oligopólios e bancos globais e alguns poucos governos nacionais. Em síntese, não se trata de um processo que derive apenas do progresso técnico ou da evolução competitiva dos mercados, como é visível em alguns de seus momentos e inflexões mais importantes. (FSP, 14/08/94)

Nas diversas abordagens sobre a globalização, encontra-se alguns aspectos comuns que podem ser considerados como elementos constitutivos do sistema capitalista, já apontados como tendência, por Marx, desde o século XIX. Em primeiro lugar, neste final de século, constata-se uma radicalização dos processos de concentração e centralização de capitais, o crescimento dos oligopólios; cada vez mais se intensificam as fusões e incorporações de empresas, assim como, simultaneamente, se difundem micro, pequenas e médias empresas, com a formação de redes de subcontratação e a terceirização - exemplos claros da dispersão de capitais.

É assim que um dos principais indicadores da globalização é a “interpenetração patrimonial”, entre as grandes burguesias industrial e financeira das principais economias capitalistas, resultado de uma profunda “interconexão” entre os mercados cambiais, financeiros, de títulos e valores. Este movimento expressa uma reordenação do mercado internacional, cuja principal novidade é a perda de posição dos EUA frente ao Japão e à Alemanha. (Coutinho, 1992)

Neste movimento mais geral, destaca-se, principalmente, a atuação das empresas e bancos “transnacionais” que impõem uma nova dinâmica aos mercados, onde as transações de caráter financeiro assumem maior importância, facilitadas, em grande medida, pelo fantástico desenvolvimento das telecomunicações, com base na microeletrônica, permitindo investimentos de qualquer parte do mundo em qualquer parte do mundo.

Num outro nível, são também indicadores deste novo momento do capitalismo, as mudanças nas formas de gestão/organização do trabalho que permitem a constituição de “redes globais informatizadas de gestão”, com a utilização de práticas de “sourcing global”. (Coutinho, 1992).

Para alguns estudiosos do tema, a globalização estaria sendo determinada essencialmente pela "Revolução Tecnológica". A mudança da base técnica da produção de bens e serviços, com a introdução da microeletrônica, propicia a constituição de meios de comunicação informatizados, através dos quais, a realização dos investimentos acontecem quase que simultaneamente à tomada de decisões por parte dos capitalistas. Isto fica mais visível no mercado financeiro, onde as operações que envolvem somas valiosas de dinheiro podem ser feitas entre regiões/países de lados opostos do planeta. Qualquer investidor pode ter - através das redes informatizadas - todas as informações sobre o movimento de todos os negócios nos principais mercados financeiros do mundo.

No entanto, se é verdadeiro que a revolução tecno-científica tem um papel fundamental neste novo momento de globalização da economia, não se pode tomá-la como um sujeito neste processo, engrossando as teses do determinismo tecnológico. Esta "revolução" é resultado de decisões políticas e econômicas e, nesta medida, tem um conteúdo social que não pode ser ignorado. Ou seja, não se pode analisar as inovações tecnológicas, de forma independente e autônoma em relação às decisões que as criaram. Assim como não podem ser analisados os resultados e os rumos da revolução tecnológica sem que se discuta, centralmente, as relações de poder e de forças existentes, em cada momento histórico, entre as principais nações do mundo e entre estas e as nações periféricas.

Este é um equívoco cometido pelas teses que analisam a globalização exclusivamente sob o rótulo da competitividade, cuja característica mais importante é dada por uma linearidade e uma inevitabilidade presentes nas soluções apresentadas, sempre sustentadas no desenvolvimento e modernização - inexoráveis - da tecnologia. Teses que, sistematicamente, estão limitadas por uma visão exclusivamente objetiva da realidade - do mercado -, onde estão ausentes os sujeitos sociais, ou onde se reconhece a existência de um único sujeito, constituído pela força do mercado.

É nesta mesma direção que, mais uma vez, Fiori aponta, quando afirma:

(...)Denunciar 'visões conspiratórias' contudo, não seria mais do que um novo cacoete sem importância, se não ocultasse uma dimensão central para a correta compreensão da nova ordem internacional emergente: o papel do 'poder político' nas transformações contemporâneas da economia mundial.

Um erro analítico que, nesse caso, cumpre a função ideológica de reduzir o processo da globalização a um fenômeno material, tecnológico/produtivo, que induziria a respostas nacionais tão necessárias quanto lineares e universais. Com isto, se confunde intencionalmente a irreversibilidade da globalização econômica com a inevitabilidade de determinadas soluções, como se elas fossem independentes das vontades internas dos países e de suas coalizões governantes. (FSP,14.8.94)

Completam as questões aqui enunciadas sobre a globalização, a discussão sobre o novo conteúdo ou, até mesmo, o questionamento da permanência dos "Estados nacionais". Trata-se de buscar redefinir o papel do Estado neste novo contexto, marcado pela profunda internacionalização da economia, onde a interpenetração dos mercados e de empresas passa, muitas vezes, à margem do Estado-nação. Ou seja, a intervenção ou regulamentação deste Estado é dispensada, à medida que os capitais ditam os movimentos nos mercados, "protegidos pelas instituições financeiras internacionais". Trata-se, para os países centrais, de equacionar e reordenar radicalmente, por exemplo, o Estado de bem-estar-social, que parece não mais cumprir sua função político-ideológica neste novo contexto internacional.

Um dos elementos fundamentais que caracteriza as políticas ditadas pelos países centrais é a aplicação do maior princípio liberal: o livre mercado, com a retirada da intervenção do Estado na economia. O que se observa é que, para o capital, o Estado se torna um entrave ao seu movimento de internacionalização, quando impõe limites aos seus ganhos - através, por exemplo, da regulamentação do mercado de trabalho, da política tributária, alfandegária -; ou mesmo quando o Estado deixa de ser um parceiro para se tornar um forte concorrente, seja através de empresas estatais, ou através da representação política que domina o Estado naquele momento, favorecendo um ou outro setor do capital.

Desta forma, a noção de enfraquecimento ou até mesmo no fim do “Estado-nação”, está assentada numa confusão teórico-conceitual e política. É preciso, em primeiro lugar, levar em consideração que as relações internacionais, entre as diversas nações, são relações de conteúdo eminentemente político, que expressam relações de forças e de poder, onde alguns “Estados-nações” se subordinam a outros “Estados-nações”.

Nesta medida, existem, historicamente, nações fortes e nações fracas. O processo de internacionalização do capitalismo que se intensifica neste final de século, com a globalização, coloca a nú esta distinção, numa conjuntura em que as alianças políticas entre as nações do “bloco capitalista”, para fazer frente ao “bloco socialista”, não são mais necessárias. Isto tem levado a uma política das nações fortes muito mais ofensiva em relação às nações fracas e, conseqüentemente, no caso destas últimas, ocorre um enfraquecimento ainda maior, provocado pelo grau de dependência econômica e política.

A formação de blocos econômicos, com a abertura das fronteiras econômicas numa dimensão regional, não altera este quadro. Basta examinar as relações comerciais entre os diversos países de cada bloco e as diferenças entre os próprios blocos (CEE, NAFTA e o MERCOSUL), para perceber as contradições em cada um deles e a hegemonia das nações mais poderosas no seu interior. Além do mais, internamente às nações periféricas, representantes do grande capital, inclusive no plano governamental, têm sido fortes aliados para a aplicação de políticas econômicas que reforçam a submissão destes países às exigências das principais potências mundiais.

Ademais, ao mesmo tempo que a soberania dos Estados periféricos está colocada em risco, faz-se presente uma preocupação, entre os homens de negócios - a exemplo dos gestores de instituições internacionais -, relativa aos perigos da globalização. Tais perigos se traduziriam em situações que fiquem fora de controle, geradas pela própria globalização, à medida que o Estado-nação não teria mais autoridade, nem capacidade, para regular as ações no mercado. Exemplo disso é a crise cambial recente que, embora associada à quebra do padrão ouro em 1971, tem levado à desvalorização sistemática do dólar nos mercados mundiais de câmbio,

em que a ação dos bancos centrais, dos países desenvolvidos, não tem sido suficiente para diminuir a especulação e a instabilidade dos mesmos.

É nesta direção que se deve interpretar a preocupação do premiê sueco Ingvar Carlsson, co-presidente da "Comissão pelo governo global", criada em 1992, para propor mudanças nas instituições internacionais, em particular a ONU, quando afirma:

Podemos ter liderança global, por meio do aperfeiçoamento da ONU e de outros sistemas de cooperação internacional, ou podemos permitir que uma ou duas superpotências decidam pelo resto do mundo, ou podemos deslizar rumo à anarquia. (FSP, 5/02/95)

Este tipo de preocupação tem, sem dúvida, razão de ser. A globalização, ao mesmo tempo que acelera os ganhos de grandes capitais, que concentra e centraliza o capital, que diversifica e agiliza os investimentos, sobretudo no mercado financeiro global, deixa as economias nacionais, em especial as periféricas - que são subordinadas às políticas das instituições financeiras internacionais -, a mercê da anarquia deste mercado. Este é, por definição, especulativo, instável e capaz de por abaixo qualquer programa de estabilização econômica que esteja subordinado à esta dinâmica imposta pela globalização. Nesse sentido, são elucidativos os exemplos da profunda crise que se abateu sobre o México, da grande instabilidade da economia Argentina e da mudança de rumo no Plano Real no Brasil, a partir de março de 1995.

No entanto, não se pode dizer que este é um processo sem sujeitos. É plenamente possível identificar que o concentrado poder que alimenta e dirige a globalização reside num seleto grupo de empresas oligopólicas e nos maiores bancos globais, que tem a proteção e o aval das principais instituições financeiras internacionais, como é o caso do FMI e do BIRD. Ao lado disso, trata-se de um grupo que conta com o efetivo respaldo dos governos das superpotências, conforme ficou evidenciado na atuação do governo norte-americano quando do desmoronamento do México.

O caso México - modelo exemplar de política neoliberal na América Latina -, evidencia muito bem este processo . Para alguns analistas, ele foi paradigmático tanto do “sucesso” das políticas de estabilização no continente, como do “fracasso” destas políticas. Na realidade, é muito mais do que isso. O México representa e demonstra a essência deste novo momento do capitalismo globalizado: sua dinâmica está dada, centralmente, pelas transações no mercado financeiro internacional e por um movimento dos grandes capitais oligopólicos, quase sem limites, que contam, para isso, com a atuação protecionista de instituições oficiais e governamentais nos seus países de origem, bem como de instituições internacionais que garantem os seus investimentos. A contrapartida colocada para os países que necessitam estabilizar suas economias, é a dependência e a subordinação aos interesses destes capitais. Nesta medida, são reavivadas, assustadoramente, as relações de tipo “colonial” onde, embora mudem os instrumentos (ou as armas), mantêm-se os mesmos sujeitos e os mesmos resultados.

Para ilustrar esta situação, vale reproduzir uma citação da “Newsweek”, feita por Fiori:

Assim, quem são os novos colonialistas? Eles carregam calculadoras em vez de armas. Usam ternos, não fardas. E pregam o evangelho do livre-mercado, não da religião missionária. Os novos colonos são membros da sociedade internacional dos países de Primeiro Mundo, liderada pelo World Bank e pelo Fundo Monetário Internacional, mas também incluem tudo, das embaixadas ocidentais aos bancos comerciais às ascendentes organizações não-governamentais...Mas precisamos de organizações para estabelecer padrões. Do contrário países em desenvolvimento serão excluídos de tudo no mundo...  
“Newsweek”, 01/ago/94 (FSP, 14/08/94)

O México é, sem dúvida, paradigmático. Quando as reformas que estavam sustentadas em políticas de ajuste de conteúdo financeiro e monetário chegaram no limite, após o jogo do “livre mercado” - essencialmente financeiro - ter se esgotado, alguém tinha que perder para alguém ganhar. Afinal, o empate jamais foi um resultado alcançado neste tipo de jogo. E não poderia ser diferente: o governo norte-americano procedeu de forma que os grandes investidores não saíssem perdendo ou continuassem ganhando. Leia-se, como grandes investidores, os bancos, empresas e fundos de pensão dos EUA, que vinham obtendo altos

lucros no México. Assim, o empréstimo de 20 bilhões de dólares que, aparentemente “socorreu” o México, serviu para salvar, na realidade, segmentos importantes do mercado financeiro norte-americano. Só que para isto, o México teve que pagar muito caro: a perda de soberania. Esta perda se expressa, em primeiro lugar, na contrapartida exigida pelos EUA, isto é, o controle total sobre as exportações de petróleo, à medida que toda a receita oriunda destas operações ficará depositada no Banco Central americano para garantir o pagamento do empréstimo. Além disso, o governo norte-americano tem o poder de fiscalizar, através de suas instituições bancárias oficiais, todas as operações internacionais realizadas pelo México, controlando totalmente as suas políticas macroeconômicas.

Na discussão sobre as políticas de (des)ajuste global, Tavares (1993) já explicava e previa o caráter provisório da estabilidade adquirida por alguns dos países da América Latina. Segundo a autora:

O que explica o êxito aparente da Argentina e do México nos últimos anos não foram apenas os ajustes patrimoniais (privatizações) e fiscais (corte violento dos salários e do gasto público, com aumento recente na carga impositiva). Ao nosso ver, o êxito da política cambial de sobrevalorização da moeda local, em condições de liberalização comercial e financeira, foi fundamental para conter a inflação. Essa política se manteve até agora, dando aos dois países outra vez uma âncora cambial nominal (embora com deslizes, no caso do México), graças às condições de abundante liquidez e baixas taxas de juros predominantes nos mercados internacionais da área do dólar, que lhes permitiu absorver recursos financeiros externos para fechar os desequilíbrios em conta corrente do balanço de pagamentos. Essa estabilidade, no entanto, pode ser meramente provisória. (Tavares, 1993: 88-89) (Grifos meus).

No que se refere ao caso do México, afirmando que “... *não há equilíbrios macroeconômicos verdadeiros...*”, Tavares chamava a atenção sobre a fragilidade de uma política cambial, em que a relação do peso mexicano com o dólar ficava a mercê de qualquer movimento brusco na taxa de juros real nos mercados financeiros internos e internacionais.

Sendo assim, Tavares apresentava uma previsão certa:

Um modelo como esse, com a quase completa liberalização dos mercados de bens transnacionais e do mercado financeiro, tem sua própria instabilidade intrínseca, inerente às expectativas distintas dos agentes privados nacionais e internacionais, parceiros do processo de integração, e os demais agentes privados e públicos. As possibilidades de manejo da política monetária e cambial tornam-se mais difíceis, sempre que os mercados de risco reagem a expectativas de desvalorização. (Tavares, 1993: 91)

### **1.1 - "Consenso de Washington": uma nova ordem econômica e política?**

O "Washington consensus", expressão criada pelo economista John Williamson, do Institute for International Economics (IIE), se tornou mundialmente conhecida para expressar a proposição da comunidade financeira internacional - em especial o FMI e BIRD - para ajustar as economias dos países periféricos às novas exigências dos países centrais, ao processo de reestruturação produtiva e de reordenamento dos mercados no plano internacional.

O "Consenso de Washington", na sua essência econômica, pode ser resumido em três objetivos principais: i) estabilização da economia (corte no déficit público, combate à inflação), em geral, tendo por elemento central um processo, explícito ou não, de dolarização da economia e sobrevalorização das moedas nacionais; ii) "reformas estruturais" com redução do Estado, através de um programa de privatizações, desregulação dos mercados e liberalização financeira e comercial; e iii) abertura da economia para atrair investimentos internacionais e retomada do crescimento econômico.

No que se refere ao conteúdo político, as proposições como centrais para obter sucesso na aplicação deste projeto colocam, em primeiro lugar, a necessidade de manutenção das condições democráticas conquistadas nos países periféricos, sendo indispensável, para tal, a

realização de alianças políticas que, com representação significativa nos parlamentos, possam garantir a sustentação institucional dos ajustes a serem feitos.(Fiori, 1994)

Deve-se acrescentar ainda, ao conteúdo político das políticas de estabilização neoliberais, o indispensável e poderoso papel jogado pelos meios de comunicação, que têm apresentado os planos econômicos de estabilização como a solução ideal para salvar e inserir os países periféricos na “modernidade” capitalista e na nova ordem mundial. Para isto, o marketing político tem sido um instrumento valioso para todos os governantes ou candidatos a governantes que, com o apoio da mídia, conseguem se tornar populares e aceitos pela maioria da população.

No entanto, é importante destacar que estes instrumentos têm obtido sucesso porque as condições objetivas são extremamente favoráveis. Com efeito, estes planos são implementados em momentos de crise profunda, com os países a beira da hiperinflação ou mesmo com processos hiperinflacionários já em andamento, com alto nível de desemprego e de exclusão social, num contexto de descrédito e desesperança, marcado por uma posição defensiva do movimento social organizado, particularmente, dos sindicatos.

Nos dias atuais, não é mais necessária a repressão do Estado, na forma de governos militares, como foi a estratégia utilizada nos anos 60/70 para quase toda a América Latina. Hoje, a deterioração das condições materiais de vida - com a drástica redução dos meios de sobrevivência, através do acesso cada vez mais limitado ao mercado de trabalho, ou através da multiplicação de formas precárias de trabalho, com rendimentos aviltantes - cria as condições para um quadro de miséria absoluta cada vez mais intensa, potencializando as mais diversas formas de violência social. É neste ambiente social, que os “salvadores da pátria” e os seus planos de estabilização - que apresentam, numa primeira etapa, resultados imediatos de uma pequena melhoria das condições de vida -, são saudados eleitoralmente com o apoio de amplos segmentos da população, vide o Plano Real no Brasil.

No entanto, continua presente o conteúdo autoritário dos governos que decretam os planos de estabilização, agora travestido sob outras formas. No caso brasileiro, está expresso, por

um lado, nas alianças políticas que deram sustentação ao Plano Real, que contaram com a participação ativa e decisiva de partidos e personalidades políticas que sempre estiveram identificados com os governos militares do passado. Por outro lado, o estilo “imperial” do presidente combina perfeitamente com o conteúdo e as práticas políticas regidas pelo programa neoliberal adotado pelo seu partido. Estas práticas são marcadas, em geral, por um desrespeito sistemático às conquistas democráticas e sociais obtidas pelo movimento organizado dos trabalhadores.

Os planos de ajuste econômico, definidos pelo consenso de Washington, já foram aplicados em mais de 60 países. Em todos os casos, são monitorados pelo FMI e pelo BIRD, embora variando - de acordo com a realidade de cada país -, quanto aos agentes executores. No caso do Brasil, assim como do México e da Argentina, foi central o papel dos chamados “technopols”, economistas capazes de justificar e implementar as políticas ditadas por estas instituições. (Fiori, 1994)

Os resultados imediatos obtidos em grande parte destes países, inclusive no México, se conseguiram estancar o processo inflacionário e recuperar, aparentemente, o equilíbrio fiscal, o fizeram passando por intensas recessões, com o crescimento assustador do desemprego, a destruição de postos de trabalho e a queda da massa salarial, implicando na maior deterioração das condições de vida. Em outras palavras, em todos estes países, intensifica-se e muda qualitativamente o processo de exclusão social, à medida que os que já estavam incluídos, deixam de sê-lo, caindo numa situação em que não há perspectivas de retorno. Para a grande massa dos já excluídos resta o esfacelamento da política social do Estado, atestada pelo caos na saúde, na educação, nas condições de moradia, enfim pelo quadro social típico países como o Brasil.

Esta realidade não surpreende nenhum dos “technopols”, nem os governantes dos países centrais e periféricos. Já era prevista como “custo social” das políticas de estabilização. No caso do desemprego, resultado mais grave de todos, a avaliação feita - sobre as implicações da globalização que tem, como um dos elementos centrais o avanço da revolução tecnológica -, apresenta resultados assustadores, mesmo nos países desenvolvidos. É o que confirma o

*"relatório sobre emprego em nível mundial para 1995, divulgado pela OIT (Organização Internacional do Trabalho)", que estima que 30% dos 2.5 bilhões de trabalhadores no mundo estejam desempregados ou subempregados"* (Gazeta Mercantil, 9/03/95)

## **1.2 - Uma abordagem sócio-política da globalização e o seu conteúdo ideológico**

No plano da conjuntura internacional, pode-se afirmar que está em desenvolvimento uma situação de crise que exige uma nova reordenação do mercado e da organização social e política para todas as nações do mundo. Isto pode ser afirmado a partir de dois grandes acontecimentos históricos da maior importância: 1) O esgotamento de um padrão de acumulação ou de regulação do sistema capitalista e a constituição de um novo padrão e 2) a crise dos regimes socialistas, que se torna mais visível com a queda do muro de Berlim, em 1989.

De acordo com Ianni:

O mundo está sendo revolucionado outra vez. (...) A queda do muro de Berlim em 1989 simboliza não só a crise dos regimes socialistas do Leste Europeu, mas também a abertura de novas fronteiras para a expansão do capitalismo naqueles países. (...) Ao mesmo tempo que o capitalismo se depara com novos horizontes, já que se abrem os mercados do leste europeu, particularmente o da URSS, também emergem divergências e tensões no âmbito das nações capitalistas. Reabrem-se contradições sociais que se haviam mantido controladas durante a vigência da Guerra Fria. (Ianni, 1992:12-13)

Nesta perspectiva apontada por Ianni, a queda dos regimes socialistas no Leste Europeu apresenta-se como um dos novos elementos propulsores da expansão do capitalismo, à medida que, no plano econômico, abrem-se novos mercados, rompem-se os já frágeis limites daquelas nações para a penetração dos capitais multinacionais e, mais recentemente, dos capitais globalizados. Um movimento em que se substitui, progressivamente, a economia planificada e a propriedade estatal pela economia de mercado e a propriedade privada. No

plano político, é o fim de uma etapa histórica - denominada de Guerra Fria -, onde a disputa econômica e política se dava entre o bloco capitalista e o bloco socialista.

Nestas condições históricas, está posta a necessidade de um reordenamento entre as nações, comandado por aquelas que já ocupavam um papel de liderança mundial: EUA, Alemanha, e Japão. Trata-se de um contexto em que se acirram a concorrência e a disputa pela hegemonia econômica e política entre estas grandes nações e em que os Estados Unidos se veem diante de um confronto e uma medição de forças com as nações européias e o Japão. Apesar disso, neste confronto, vem se potencializando a vocação americana de ser o “gendarme” do mundo, já comprovada por sua política internacional, tendo em vista o seu inquestionável poderio militar. Com tudo isto, aprofundam-se as práticas tipicamente imperialistas, já formuladas por Hilferding e Lênin, dentre outros, no início do século.

Nesta situação de crise, constituída essencialmente por duas rupturas de caráter estrutural - o esgotamento do padrão fordista de regulação dos estados capitalistas avançados e, mais recentemente, a queda do socialismo na Europa do Leste -, o principal representante do antigo “bloco capitalista” - os Estados Unidos - apresenta, como um projeto alternativo à crise, o modelo neoliberal.

Através das principais instituições financeiras internacionais - o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial -, decidiu-se pela aplicação de um plano de integração e subordinação das economias periféricas, incluindo-se aí não só os países do Terceiro e Quarto Mundos, mas também os antigos países socialistas, como é o caso da Rússia. Para os EUA, em particular, colocou-se a necessidade de “disciplinar” estes países de acordo com as novas exigências de competitividade, em especial, a corrida para brecar o crescimento e a “invasão” de mercados realizados pelo Japão, bem como a reunião de forças para fazer frente ao soerguimento da Alemanha, que desponta como dirigente da comunidade econômica européia.

Para as demais nações, que compõem o grupo das mais fortes do mundo, também estava colocada a necessidade de uma nova reintegração econômica e política, que abrisse as

fronteiras ou removesse os obstáculos para o movimento de globalização do capital. É neste processo que se revela, com toda profundidade e clareza, o carácter internacional do capitalismo, à medida que o desenvolvimento dos mercados e das economias nacionais desenvolvidas passa, necessariamente, por uma nova relação com as nações periféricas, relação que reafirma o poder e a dominação daquelas sobre as últimas. Neste sentido, todos os esforços foram realizados, sobretudo no plano político, para viabilizar a aplicação dos planos de estabilização em cada um destes países, enquadrando-os no projeto neoliberal.

No entanto, é importante deixar claro que as repostas nacionais, no caso dos países centrais, foram de conteúdos diferentes. Mesmo que as relações estabelecidas pelas nações periféricas com os países europeus e o Japão estejam subordinadas à política de conteúdo neoliberal, as políticas no interior destes países não foram homogêneas. Para a maioria dos estudiosos, somente os Estados Unidos e a Inglaterra podem ser classificados como países que adotaram políticas internas e externas exemplarmente neoliberais. No caso do Japão e da Alemanha, por exemplo, outras formulações de política econômica foram adotadas, constituindo o que os economistas chamam de “Capitalismo Organizado”.<sup>3</sup>

Nesta nova realidade mundial, também se vive, os efeitos sociais da chamada “Terceira Revolução industrial”, os impactos das mudanças tecnológicas e os primeiros resultados da “japonização” no mundo do trabalho. É na década de 80, que se difundem e se consolidam estes resultados, ampliados e aprofundados nos anos 90. É neste processo, que se discute, hoje, a reestruturação produtiva e a constituição de novas bases de competitividade no mercado mundial. São dois movimentos que estão sustentados na adoção de novas tecnologias - com a crescente informatização e automação - e nas novas práticas de gestão e organização do trabalho baseadas no “modelo japonês” (Qualidade total e just-in-time). Movimentos que não ocorrem necessariamente juntos pois, em muitos casos, o uso adaptado do modelo japonês de gestão/organização do trabalho em diferentes setores/ramos da economia de alguns países - o Brasil é um exemplo -, substitui, em grande medida, os investimentos em tecnologia. Nestes casos procura-se atingir resultados em termos de

---

<sup>3</sup> Sobre a discussão acerca dos países que formularam políticas de ajuste e reestruturação, diferentemente do neoliberalismo, onde a regulação e o estado jogam um forte papel, ver Tavares, M.C.(1993)

redução de custos, qualidade e produtividade, sem recorrer a inovações tecnológicas, mas utilizando-se de mudanças na estrutura organizacional e gerencial das empresas.

A revolução tecnológica e o modelo japonês anunciam o esgotamento e a crise de um modo de “regulação” capitalista inaugurada a partir da I Guerra Mundial e, também na crise do “Estado de bem-estar social”, padrão adotado pelas principais nações capitalistas, com a ampliação do “fordismo”<sup>4</sup>, no pós- II Guerra Mundial.

O debate sobre este novo momento da história apresenta diferentes proposições. De um extremo, representado pelo ufanismo do “fim da história” de Fukuyama<sup>5</sup> com a vitória definitiva do capitalismo sobre o socialismo, a outro extremo, com a formulação sobre o “colapso da modernidade” ou do capitalismo de R. Kurtz<sup>6</sup>, discute-se que crise é esta e para onde vai a “sociedade global”. Com excessão do “fim da história”, as formulações mais responsáveis ainda estão inacabadas, sendo um dos temas centrais de discussão nas ciências sociais.

No interior deste debate, vale citar Ianni, que procura situar este novo momento:

Talvez se devesse dizer que terminou um ciclo particularmente importante de lutas de classes, em escala nacional e internacional. Mas não terminaram as desigualdades, tensões e contradições que estavam e continuam a estar na base da vida das nações e continentes. Esse pode ser apenas um ponto de inflexão na história, assinalando o fim de um ciclo e o começo de outro. O ciclo que termina está parcialmente conhecido. O que se inicia pode ser imaginado. Mas seria ilusório

<sup>4</sup> O fordismo é aqui compreendido de acordo com a Escola da Regulação, principalmente na formulação de Boyer e Lipietz, que o definem como um padrão de acumulação capitalista, sustentado na produção em massa - tendo como maior símbolo a indústria automobilística -, no consumo de massa, no pleno emprego e no Estado de bem-estar-social. Uma discussão mais consistente a respeito do fordismo será apresentada na próxima seção.

<sup>5</sup> Francis Fukuyama, vice-diretor da equipe de planejamento do Ministério do Exterior dos EUA. Publicou um artigo na Revista National Interest, em 1989, decretando o “fim da história”, ao afirmar sobre a vitória definitiva do capitalismo, em particular, o norte-americano.

<sup>6</sup> Robert Kurz, em seu livro “O colapso da modernização - da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial”, editado pela Paz e Terra, afirma, no bojo da discussão sobre a vitória do modelo neoliberal e, portanto, de vitória do capitalismo, o colapso do capitalismo como sistema internacional, demonstrando que a crise dos regimes socialistas é a segunda expressão deste colapso que, após atingir as nações periféricas, chega agora ao núcleo do capitalismo, com a crise nos países europeus.

pensar que o passado recente não alimenta o presente, sugerindo outro futuro. Ocorre que é precisamente ao longo desse ciclo que se encerra que se formam alguns dos traços mais característicos da sociedade global em emergência, com as suas articulações e tensões, contradições e perspectivas. (Ianni, 1992: 33) (grifos meus)

A história do capitalismo é constituída por longos períodos, cada qual marcado pela predominância de um conjunto de padrões econômicos, sociais, políticos e culturais, que subordinam outros que ora são ultrapassados, ora continuam convivendo e gerando contradições no interior das sociedades.

A I Revolução Industrial sintetiza uma primeira fase do capitalismo - a constituição da fábrica moderna, com a mecanização - dá o tom das relações capital-trabalho e completa a subordinação real do trabalho ao capital. A industrialização é o processo que "revoluciona" as relações sociais de produção durante todo o século XIX. A formação do Estado-nação e os elementos formais de cidadania representam a ruptura com as amarras do feudalismo. A revolução burguesa, em curso desde o sec. XVII, já define que o sistema de produção de mercadorias é internacional, que o mercado é internacional, que o desenvolvimento das forças produtivas é internacional e que o processo de acumulação capitalista só se realiza, na sua plenitude, mundialmente.

No século XX, consolidam-se os grandes monopólios e oligopólios e intensifica-se a internacionalização do capital. É também a era em que o capital financeiro internacional se estabelece. As duas guerras mundiais ocorridas neste século expressaram o acirramento da disputa econômica e política pela dominação de mercados e de povos. É também o século em que se assiste a processos de revolução social, através do qual se erguem os Estado socialistas.

Na última metade deste século, ocorre a Terceira Revolução Industrial, onde a base tecnológica - através da microeletrônica - revoluciona as práticas de produção, de comunicação e de organização do trabalho. A velocidade destas mudanças, em um século, e suas implicações sobre a vida social é uma das diferenças fundamentais presentes no século

XX em relação ao século XIX. De modo que, neste final de século, na virada para o século XXI, pergunta-se: a sociedade global que se ergue está sustentada em outras bases econômicas, sociais, políticas e culturais? A globalização inaugura uma nova etapa do capitalismo ou indica o início de uma nova sociedade? É possível detectar a destruição de formas de trabalho e de vida social e o surgimento de outras formas de sobrevivência e vivência social nesta sociedade globalizada?

O processo de globalização pode ser resumidamente apresentado como constituído pelos seguintes elementos: i) acentua-se e consolida-se a liderança econômica de empresas oligopólicas e de grandes bancos, que se tornam os principais atores no mercado, em particular no mercado financeiro internacional; ii) a revolução tecnológica e as novas políticas de gestão e organização do trabalho determinam uma nova estrutura dos mercados de trabalho, onde um dos principais resultados - no plano mundial - é o desemprego estrutural; iii) as grandes nações capitalistas reafirmam sua liderança política e econômica, subordinando e intensificando a dependência das nações periféricas, inclusive de países ex-socialistas; iv) o ideário neoliberal se torna dominante mundialmente.

(...) como ideologia e prática, modo de compreender e agir, forma de gestão do mercado e poder político, concepção do público e do privado, ordenação da sociedade e visão de mundo.(...) (Ianni, 1992:59)

Quase todos estes elementos já estavam presentes no sistema capitalista, desde o início do século XX: os oligopólios, os bancos, a atuação do capital financeiro, a liderança das nações desenvolvidas sobre as periféricas e o conteúdo "imperial" desta dominação. Mas, o que se constata, ao longo deste século, é um desenvolvimento que intensifica todos estes elementos, levando-os a situações-limite. Esta intensificação vem determinando mudanças quantitativas e qualitativas na economia de mercado. A mais exemplar delas é o super dimensionamento do mercado financeiro, através do volume de aplicações de capitais que se reproduzem pela especulação, explicitando o conteúdo essencialmente "fictício" e "improdutivo" destes capitais. Ao mesmo tempo, este conteúdo revela a volatilidade destes mercados, provocando uma instabilidade quase crônica, particularmente nos países que vêm "sediando" e atraindo estes investimentos, caso dos países periféricos.

O desenvolvimento desta tendência do capitalismo mundial, que aponta para um contínuo crescimento do capital especulativo e fictício, ocorre em prejuízo do capital produtivo, à medida que o retorno proveniente da especulação não só é maior, como é muito mais rápido. Isto tem implicado, no plano mais geral do sistema, numa redução dos investimentos na produção e, desta forma, a “lógica financeira” vai se sobrepondo à “lógica produtiva”.

Além desta mudança qualitativa, há dois outros fenômenos, surgidos na última metade deste século, que redefiniram as práticas sociais, tanto no plano produtivo, como no plano político-ideológico: a terceira revolução tecnológica junto aos novos padrões de gestão/organização do trabalho e a predominância do neoliberalismo no plano internacional.

Assim, no âmbito sócio-econômico, surge como o principal resultado da implantação de um novo paradigma tecnológico e de organização do trabalho - conhecido como “modelo japonês” (“pós-fordismo”, ou “neo-fordismo”) -, o desemprego estrutural nos países centrais. Esta é uma das grandes novidades da sociedade global. Novidade enquanto realização das previsões mais pessimistas, feitas já nas primeiras décadas deste século.<sup>7</sup> Novidade, também, pelo seu caráter estrutural; ou seja, não se trata de um ciclo recessivo de natureza kaleckiana ou de uma crise econômica conjuntural. É parte deste novo “modo de regulação” capitalista. É como se o desemprego estrutural substituísse as políticas de pleno emprego que eram centrais nos Estados Keynesianos ou social-democratas. (Mattoso, 1994)

De acordo com Alves (1993),

---

<sup>7</sup> Vale a pena reproduzir uma citação de Adam Schaff (1993) sobre a previsão de Keynes, escrita em 1930, em seu “Economic Possibilities for our Grandchildren”: “Uma nova doença está nos afligindo, cujo nome alguns leitores não devem ter ouvido ainda, mas da qual ouvirão falar muito nos próximos anos - ou seja, o desemprego tecnológico. Isso significa desemprego devido à nossa descoberta dos meios de economizar o uso da mão-de-obra superando o ritmo no qual encontramos novos usos para a referida mão-de-obra...Será um benefício? Se acreditamos de fato nos valores reais da vida, a perspectiva pelo menos oferece possibilidades de benefício. Embora eu pense com apreensão na mudança dos hábitos e instintos do homem comum, nele desenvolvidos no decorrer de inúmeras gerações, e dos quais talvez lhe peçam para descartar-se dentro de algumas décadas...

Penso que não há nenhum país e nenhum povo que possa aguardar a era do lazer e da abundância sem apreensão. É um problema temível para o homem comum, desprovido de talentos especiais para ocuparse.”(p.13)

(...) A década de 80 demonstrou que o desemprego massivo nestes países, não está vinculado apenas à dinâmica dos ciclos industriais, mas possui componentes estruturais. De fato, um impulso tecnológico pronunciado, isto é, um crescimento constante da produtividade média do trabalho ocorrido nas últimas décadas contribui para a manutenção dos índices de desemprego, mesmo em períodos de considerável crescimento econômico.(...) E mesmo no período de crescimento econômico de 1983-1990, o desemprego continuou praticamente inalterado. Tal fato deu origem a um novo léxico econômico nos EUA - jobless growth. O índice de emprego industrial tende a não acompanhar a taxa de crescimento do PNB. Por exemplo, nos EUA, de 1970 a 1990, o índice de emprego industrial baixou de 24,9% para 17,9%, enquanto no mesmo período, o PNB cresceu de 21,4% para 22,4%. No Japão, tal defasagem entre emprego industrial e PNB foi mais gritante. De 1970 a 1990, o índice de emprego baixou de 31,8%, em 1970, para 27,7% , em 1990. Enquanto isso, o PNB cresceu de 29,3% para 38,2%. Por outro lado, na Europa, de 1970 a 1990, o PNB decresceu um pouco, de 26,2% para 25,3%. Nesse período, o índice de emprego industrial caiu ainda mais - de 28,5% para 22,7%.(...) (Alves, 1993: 68-69)

Nesses países precarizam-se as condições e as relações de trabalho. É o tempo do trabalho parcial, contratos por tempo determinado, trabalho temporário, trabalho à domicílio, subcontratação e outros. Isto para aqueles que conseguem ingressar no mercado de trabalho. Para amplos segmentos, resta a opção de viver às custas do Estado de bem-estar, cada vez mais reduzido, em crise, submetido ao profundos cortes de recursos. E, para outros, não resta nem isto. De acordo com Mattoso (1994), exemplo desta situação é a Inglaterra, onde, em 1991, 40% do emprego compreendia os “não regulares” que, em sua maioria, não pagavam impostos e eram excluídos do sistema previdenciário contributivo (desemprego e benefícios-enfermidade).

Esta situação transforma quantitativa e qualitativamente a exclusão social no Primeiro Mundo. Trata-se de um processo que deixa estes países cada vez mais parecidos com algumas das nações do Terceiro Mundo. Os indicadores sociais daqueles países, hoje,

conformam um quadro que se assemelha mais e mais àquele tão conhecido por nós, aqui no Brasil.

No caso dos países periféricos, tem-se o aprofundamento da exclusão que, agora, é caracterizada por uma regressão; isto é, aqueles que já foram incluídos, que tiveram oportunidade de emprego, acabam por perdê-la e deixam de lhe ter acesso. Este é o processo em curso. No caso particular da América Latina, vários países têm sofrido uma crescente desindustrialização (casos do Chile e Argentina, por exemplo), com a destruição de milhares de postos de trabalho, que não se reproduzem, na mesma proporção, nos outros setores da atividade econômica, nem mesmo na área de serviços, apesar da crescente terciarização.

No que se refere à predominância do ideário neoliberal, o seu significado, sobretudo no plano ideológico, é que se estabeleceu uma relação de forças claramente pró-capitalismo, a partir da crise dos regimes socialistas no Leste europeu e com a possibilidade de expansão da “lógica do mercado” na sua plenitude, em escala global. Lógica que se sustenta no princípio da “liberdade de iniciativa individual” para o capital, ao mesmo tempo que provoca o enfraquecimento de iniciativas coletivas no plano da ação política, sobretudo para os setores que se vêem, cada vez mais, excluídos socialmente.

É no interior desta nova situação, que se discute os novos conteúdos do trabalho, sobre a redefinição dos sujeitos sociais, a necessidade de se erguer novas formas de organização social e política. Enfim, discute-se o futuro da “sociedade do trabalho”.

O debate que se trava entre os estudiosos dos países desenvolvidos - cuja deterioração das condições de trabalho e de vida vêm sensibilizando muitos analistas -, tem posto um leque de questões que é atual e próprio também dos países periféricos. O desemprego estrutural e a exclusão social, por exemplo, são temas debatidos pela sociologia brasileira desde os primeiros estudos realizados sobre a industrialização e o processo de urbanização no Brasil.

Neste sentido, a **globalização da exclusão**, a **globalização da miséria** e a **globalização do desemprego** constituem um debate que assume, efetivamente, um conteúdo global. As questões postas, portanto, mesmo considerando os diferentes processos históricos regionais e nacionais, são hoje, mais do que nunca, as mesmas e, desta forma, as possíveis alternativas e proposições de superação só podem ter um conteúdo e caráter internacionais.

É no interior deste debate que A.Schaff expõe as seguintes questões:

Se é verdade que no final deste século teremos de lutar corpo a corpo com o desemprego estrutural em massa nos países industriais avançados (no chamado Terceiro Mundo a questão pode assumir as dimensões de uma calamidade), há praticamente dois problemas que precisam ser resolvidos no momento devido para evitar choques que ameacem os próprios alicerces da sociedade.

Primeiro, o que iria assegurar a existência de milhões de pessoas que até agora viveram de seus salários, e tornaram-se os desempregados não só no velho sentido do termo, mas desnecessários como força de trabalho humana na nova era da produção automatizada ?

Em segundo lugar, o que substituiria o trabalho no sentido tradicional do termo a fim de oferecer às pessoas uma ocupação e dar-lhes, portanto, um novo sentido de vida como motivação para sua atividade social, sem a qual a humanidade seria ameaçada pela patologia social ?(...)  
(Schaff, 1993:21)

Os problemas colocados por Gorz (1993), - que já vem debatendo, há alguns anos, sobre a diminuição das horas de trabalho e, principalmente, sobre a perda de centralidade do trabalho na vida dos homens<sup>8</sup> -, envolvem não somente o desemprego, no seu sentido estrito, mas também as formas precárias de trabalho que se difundem e que começam a dar o tom em alguns países centrais. Para ele, as mudanças tecnológicas, a automação, não apenas reduzem o número de operários, mas destroem habilidades manuais, profissões e ofícios. No passado,

(...) Exercer uma profissão implicaria um estilo de vida, uma posição na sociedade e uma identidade de grupo

---

<sup>8</sup> As teses de Gorz foram publicadas, pela primeira vez, em 1980, no livro "Adeus ao Proletariado", onde o autor anunciava o fim do proletariado, criando uma polêmica que se desenvolve até hoje a nível internacional.

distinta, de que era testemunha a associação a um sindicato. Identificar-se com o trabalho significava afirmar uma cultura e posição social definidas. Hoje já não é assim. (Gorz, 1993: 26)

Assim é que as profissões hoje são provisórias, pois dependem das contínuas mudanças tecnológicas, que evoluem numa rapidez assustadora, exigindo que os homens a elas se adaptem a todo momento. Isto faz com que o sentimento de pertencer a um determinado grupo, ou a um determinado lugar, que dá origem a alguma identidade social, vá se esgotando, tornando-se muito raro. Para Gorz, esta sociedade

(...) força as pessoas a serem mais autônomas, preocupadas consigo mesmas e individualistas do que antes, e a buscar sua identidade em atividades e relações sociais fora do trabalho. (Gorz, 1993: 27)

Ainda de acordo com Gorz, há uma crise de identidade em torno do trabalho e, para os que permanecem empregados - constituindo uma elite -, há toda uma pressão das práticas gerenciais, no sentido de reforçar uma "*identidade da firma*", ou uma "*identidade corporativa*", a exemplo das empresas japonesas. É o "pertencimento" à "*firma*", enquanto comunidade, na qual cada trabalhador tem uma função e posição definidas. A lealdade à firma é recompensada com garantia de emprego, promoções, prêmios, etc. E, nesta medida, o trabalhador é obrigado a "optar" entre a identidade de classe e a identidade corporativa.

É nesta mesma direção, que Offe (1989) defende a tese de que a categoria trabalho deixa de ser central, na sociologia, à medida que o desenvolvimento do capitalismo tem levado a uma intensa redução do "trabalho produtivo" ou industrial e a uma crescente expansão da produção de serviços. O avanço da terciarização, segundo o autor, tem colocado em xeque a categoria trabalho como nucleadora da vida social, já que o trabalho, em serviços, possui uma racionalidade de tipo diferente daquela que organiza o trabalho industrial.

Para Offe:

(...) o trabalho em serviços se distingue do trabalho na produção de bens, na medida em que ele não dispõe de um claro e inquestionado 'critério de economicidade', a partir do qual se possa derivar estrategicamente o tipo, o volume, o local e o momento de sua oferta, e isso porque

diversos serviços gerados em organizações públicas e mesmo por meio de 'funcionários' em empresas privadas resultam quando muito em 'utilidades' concretas, mas em nenhum 'rendimento' monetário (e no máximo em 'economias' de volume dificilmente quantificável). (...) (Offe, 1989: 23)

Além do desenvolvimento deste tipo de atividade, com outra racionalidade, Offe questiona o significado do *trabalho remunerado*, independente da situação e da racionalidade que o rege. “...para o modo de vida e a consciência daqueles que dele dependem, e quais atitudes eles desenvolvem frente à esfera do trabalho e da atividade econômica ?”

Para o autor:

(...) A tentativa de construção, a partir da esfera do trabalho, de todo o ambiente de vida como uma unidade subjetiva coerente, é cada vez mais inútil por causa da estrutura temporal e da biografia de trabalho. Em primeiro lugar, porque hoje a continuidade entre formação e exercício profissional (ou mesmo na designação da profissão exercida!) já representa mais uma exceção que uma regra. Em segundo lugar, devido à tendência secular de redução da parcela do tempo de trabalho no tempo de vida, especialmente na medida em que (além da extensão das fases antes da entrada e após a saída da vida de trabalho) se expande cada vez mais o tempo livre, no qual outras experiências, orientações e necessidades são determinantes. A descontinuidade da biografia de trabalho e a redução do tempo de trabalho no tempo de vida tendem a tornar o trabalho um assunto 'entre outros', relativizando sua função enquanto ponto de referência para a construção da identidade pessoal e social.(...) (Offe, 1989: 28)

As formulações de Offe, assim como as de Gorz, são extremamente instigantes. No caso da problematização que Offe realiza sobre a centralidade da categoria trabalho, parece que existem dois planos de discussão e explicação, que não podem ser confundidos. Um plano teórico-metodológico, que analisa o conteúdo ontológico e histórico da categoria trabalho, e o plano da realidade empírica, onde a forma trabalho se torna visível e passível de ser

examinada de maneira concreta. Em outras palavras, o que está em questão são as teses marxistas sobre a teoria do valor e as diferenças de conteúdo entre o *trabalho abstrato* (*trabalho social*) e o *trabalho concreto* (*trabalho útil*).

Na realidade, acredito que é a partir ainda da categoria trabalho que se trava o debate acerca das bases de convivência social que sustentam a sociedade neste novo contexto mundial. As perguntas formuladas - a respeito dos novos conteúdos do trabalho e de novas identidades sociais, dos "novos personagens" que entram no cenário social e político, da formação de sujeitos sociais para além das classes, da crise das formas tradicionais de organização sindical e política -, precisam ser remetidas a um debate que contextualize, historicamente, as transformações no mundo do trabalho.

Diante da gravidade das questões postas, e considerando que estamos vivendo um momento de "inflexão da história", de passagem de "um ciclo para outro", as incertezas, inseguranças e inquietações podem e devem ser canalizadas para um esforço de elaboração, que busque explicar alguns movimentos de transição no mundo do trabalho, nesta sociedade global. É o que tentarei fazer, a seguir.

## 2 - Sobre o taylorismo e o fordismo

A discussão sobre o taylorismo e o fordismo, que se quer desenvolver aqui, objetiva problematizar os novos padrões de relações entre capital e trabalho, privilegiando seus conteúdos políticos, seus respectivos contextos históricos de surgimento, bem como a polêmica sobre a crise do taylorismo e do fordismo na atualidade.

Para tal, pretende se retomar, rapidamente, as principais abordagens em discussão, contextualizando os problemas decorrentes da crise destes padrões, seus desdobramentos e por onde e como se expressam no Brasil e na região em estudo.

Parte-se, em primeiro lugar, de que o taylorismo e, posteriormente, o fordismo conformaram novas culturas do trabalho que têm, como ponto de partida, as relações estabelecidas no espaço fabril - no processo de trabalho -, onde se impõem determinadas relações de poder, enquanto expressão de um novo momento de reordenação das forças sociais e políticas na sociedade capitalista. Inscrevem-se, portanto, na história das lutas entre patrões e operários, na necessidade do controle e da disciplina do trabalho, de estabelecer e consolidar a "direção capitalista" na gestão da fábrica e da sociedade.

Neste processo, as práticas dos sujeitos sociais em questão extrapolam o espaço fabril, assumem um conteúdo social maior, pois redefinem o modo de trabalho e o modo de vida. Nesta disputa histórica entre capital e trabalho, as táticas e estratégias de ação se sustentam, em linhas gerais, na combinação do uso da "força" e do "convencimento". E são as relações de forças, em cada conjuntura, que determinarão o resultado ou a síntese desta combinação. (Gramsci, 1984)

É nesta perspectiva que se busca analisar o surgimento do taylorismo, seus conteúdos, seus objetivos e implicações na conformação de um "novo" trabalhador, que correspondesse às necessidades colocadas pelo movimento do capital.

## 2.1 - Com a palavra, o próprio Taylor

Frederick Winslow Taylor, fundador da "Gerência Científica do Trabalho", teve uma trajetória profissional e de vida extremamente curiosa e, de certa forma, decisiva para as suas formulações teóricas que resultaram num novo padrão de gestão e organização do trabalho. Foi um homem que trabalhou a vida inteira e que fez do trabalho a sua maior e quase exclusiva motivação de vida. Começou como operário de uma fábrica (Midvale Steel Company) e, foi a partir de suas experiências e práticas de trabalho, que se dedicou a observar e a estudar os tempos e movimentos realizados, em cada operação, no processo de trabalho.

No entanto, as condições históricas da época foram determinantes para que suas experiências e observações realizadas no chão da fábrica, tivessem respaldo de seus superiores e, acima de tudo, se transformassem num novo padrão de gestão e organização do trabalho, que correspondia às exigências de um novo momento do capitalismo no plano internacional e na sociedade norte-americana.

O "taylorismo" ou "administração científica do trabalho" surge como uma nova cultura do trabalho na passagem do século XIX para o século XX, nos Estados Unidos, nação que começava a despontar como potência mundial, no que, efetivamente, se transformaria no pós-guerra. Período em que se consolida um padrão de acumulação capitalista sustentado no "industrialismo" e na atuação monopolista dos capitais. Período em que o conhecimento científico se torna cada vez mais decisivo para desenvolver as diversas áreas da produção industrial (elétrica, química, telecomunicações, metalurgia, construção naval e outras.)

Este é o tempo em que os homens que vivem do trabalho precisam ser transformados "cientificamente", a fim de que possam cumprir um papel-chave na base técnica e mecânica da produção industrial. Para alguns estudiosos, o taylorismo representa um tipo de mecanização sem a introdução da maquinaria; ou seja, trata-se de "subsumir o trabalho ao capital", através da expropriação do conhecimento dos trabalhadores, o que pode ser viabilizado através do controle efetivo do capital sobre o trabalho, realizado na forma da

“gerência científica” e que tem como um dos fundamentos centrais a separação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual.<sup>9</sup> Na verdade, o taylorismo - enquanto prática gerencial do capital - é necessário para complementar, no plano da subjetividade, o papel desempenhado pela maquinaria, isto é, torna-se fundamental para consolidar a subsunção real do trabalho ao capital.

A expropriação do saber operário é um meio através do qual a gerência científica busca estabelecer o controle do processo de trabalho. De acordo com Harvey:

(...)A disciplinarização da força de trabalho para os propósitos de acumulação de capital (...) é uma questão muito complicada. Ela envolve, em primeiro lugar, alguma mistura de repressão, familiarização, cooptação e cooperação, elementos que têm que ser organizados não somente no local de trabalho como na sociedade como um todo. A socialização do trabalhador nas condições de produção capitalista envolve o controle social bem amplo das capacidades físicas e mentais. A educação, o treinamento, a persuasão, a mobilização de certos sentimentos sociais (a ética do trabalho, a lealdade aos companheiros, o orgulho local ou nacional) e propensões psicológicas (a busca da identidade através do trabalho, a iniciativa individual ou a solidariedade social) desempenham um papel e estão claramente presentes na formação de ideologias dominantes cultivadas pelos meios de comunicação de massa, pelas instituições religiosas e educacionais, pelos vários setores do aparelho de Estado, e afirmadas pela simples articulação de sua experiência por parte dos que fazem o trabalho.(...)(Harvey, 1992: 119)

Nesta perspectiva é que se pode afirmar que o controle social começa na fábrica. Fábrica aqui, compreendida no sentido mais amplo, como locus de realização do trabalho, onde se defrontam e confrontam diferentes visões de mundo, um espaço político por excelência, onde se estabelecem relações de poder e de dominação numa luta incessante pela busca de hegemonia.

---

<sup>9</sup> A esse respeito ver a discussão realizada por Moraes Neto in “Marx, Taylor, Ford as forças produtivas em discussão”.

É exatamente por ser a fábrica um espaço político que, historicamente, o capital, tendo por objetivo o controle sobre o trabalho, enfrentou as mais diversas formas de lutas operárias e de resistência, obrigando-o, por sua vez, a procurar reformular e renovar as suas práticas de gestão do processo de trabalho.

Assim, o surgimento do sistema de fábrica demonstrava que, para obter maior eficiência e maior produtividade - elementos indispensáveis para a concorrência capitalista -, era preciso o controle do trabalho, impondo uma divisão e organização, uma hierarquia que garantissem a subordinação dos trabalhadores ao capital. Neste processo, a introdução da maquinaria cumpria um papel fundamental, pois ela incorporava parte do saber operário, diminuindo, desta forma, a autonomia dos operários e seu controle sobre o processo de trabalho. Tratava-se, segundo Marx, do momento da "grande indústria", em que se efetivava a subsunção real do trabalho ao capital.

Este processo, no entanto, não se deu de forma pacífica. Houve muita resistência por parte dos trabalhadores. Afinal, com o surgimento da fábrica, além de ser novo o tipo de trabalho, este impunha, para sua realização, a necessidade de romper com uma série de hábitos, de "modos de vida". A disciplina fabril exigia uma nova relação dos homens com o tempo, definindo um novo lugar para o trabalho, para a família, para o lazer, questionando e transformando todas as "velhas" formas de sociabilidade, costumes e tradições.<sup>10</sup>

É, portanto, no interior deste movimento mais amplo da busca incessante do capital pelo controle sobre o trabalho, que se situa o taylorismo.

O objetivo central da "gerência científica" declarado por Taylor é :

(...) assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado." Para o empregador, isto significa obter grandes dividendos, desenvolvimento de seus negócios. Para o empregado, além de salários mais altos, há um fato de maior importância: "...o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente (...)" (Taylor, 1987: 31)

<sup>10</sup> Acerca da discussão sobre o "tempo" no processo de trabalho capitalista, há uma contribuição extremamente importante do historiador inglês E. Thompson em "Tiempo, Disciplina de Trabajo y capitalismo industrial", in: Tradición, Revuelta y Consciencia de Clase, Barcelona, Editorial Crítica, 1984.

O próprio Taylor afirma que, para atingir este objetivo, é fundamental que tanto patrões como empregados deixem de acreditar que seus interesses são antagônicos. Já que, para ele,

(...) em todo o mundo industrial, grande parte das organizações de empregadores, bem como de empregados, procura a guerra, antes que a paz,(...) (Taylor, 1987: 31-32)

Além deste clima de “guerra” entre patrões e empregados, Taylor aponta como um dos principais obstáculos à prosperidade, a “vadiagem no trabalho”, ou o que ele afirma ser uma prática comum dos operários: o “fazer cera”.

Nas suas palavras:

Contudo, o trabalhador vem ao serviço, no dia seguinte, e em vez de empregar todo o seu esforço para produzir a maior soma possível de trabalho, quase sempre procura fazer menos do que pode realmente - e produz muito menos do que é capaz; na maior parte dos casos, não mais do que um terço ou metade dum dia de trabalho, é eficientemente preenchido. E, de fato, se ele se interessasse por produzir maior quantidade, seria perseguido por seus companheiros de oficina, com mais veemência, do que se tivesse se revelado um *traidor* do jogo. Trabalhar menos, isto é, trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda a tarefa diária, fazer cera, *soldering*, como se diz nesse país, *handing it out*, como se chama na Inglaterra, *can caen* como é designado na Escócia, é o que está generalizado nas indústrias e, principalmente, em grande escala, nas empresas de construção.(...) (Taylor, 1987:34)

É interessante observar qual é, exatamente, o ambiente descrito por Taylor. Não é difícil perceber que o que ele descreve como obstáculo mais geral à sua proposição, em primeiro lugar, são as relações de poder e de luta pelo controle do capital sobre o trabalho. Daí a “guerra” e não a “paz”. E, ao explicar o que entende por prosperidade - “... quando cada homem e cada máquina oferecem o melhor rendimento possível” -, e como obtê-la, deixa claro que há um entrave principal que precisa ser superado: a resistência operária. Resistência em ser o “mais eficiente possível” para o capital. Daí a sua condenação ao “fazer cera”.

Esta situação descrita por Taylor, principalmente nos Estados Unidos, é confirmada por vários estudos que demonstram os conflitos e as diferentes formas de resistência dos trabalhadores ao controle sobre o trabalho através das tentativas de implantação da gerência científica.

De acordo com Montgomery (1985), desde as primeiras tentativas de implantação do taylorismo houve resistências, mas é principalmente nos anos 10 e 20, quando ele se difunde por várias indústrias, que as mobilizações operárias se intensificam. Na metalurgia, por exemplo, os trabalhadores realizaram várias greves contra a desqualificação, o controle do tempo pelo cronômetro e o sistema de pagamento por prêmios. Além disso, reivindicaram o reconhecimento, por parte dos patrões, da representação na fábrica, dos "comitês de empresa". Em geral, a mobilização partia dos operários mais qualificados, cujos "ofícios", qualificação e autonomia de trabalho estavam sendo destruídos pelo "novo trabalhador", pela "eficiência" através da maior parcelização e divisão de tarefas e, principalmente, através de uma contínua expropriação de seu saber e da quebra de sua autonomia e iniciativa. Mas as lutas envolviam, também, os operários especializados e de menor qualificação, cujas reivindicações se concentravam nas questões salariais e contra a intensificação do ritmo de trabalho.

Embora a resistência ao taylorismo tenha sido mais forte nos Estados Unidos - seu berço - , à medida que ele se difunde para outros países, também vai se confrontar com lutas e protestos operários.

Na Inglaterra, por exemplo, ainda que tenha contado com a acolhida das organizações sindicais oficiais, 'a organização científica do trabalho' despertou uma importante oposição durante os anos 20 e 30, quando eclodiram numerosas greves. (...) É importante não perder de vista que, ao contrário dos EUA, onde o taylorismo foi introduzido num contexto de crescimento econômico, na Inglaterra sua difusão ocorreu num momento de crise e desemprego que, ao mesmo tempo que enfraquecia as condições de luta dos trabalhadores, incitou-os a reagir aos riscos sociais da aceleração da produtividade." (...)

(...) Também na França, já em 1912, nas greves da Renault, os operários reivindicavam a eliminação da cronometragem e uma elevação de 20% nos tempos de execução determinados pelos cronometristas.”(...)

(...) Citando um documento da época, Claude Durand (1979: 81) fornece um exemplo de como esses trabalhadores encaravam o processo em curso: ‘O patronato quer privar os operários de toda a iniciativa em seu trabalho ... tirar-lhes toda a sombra de influência direta sobre a marcha da produção. Já não permite aos operários de pensarem... Desta maneira é como o patronato espera reduzir o nível mental dos trabalhadores. tirar-lhes o gosto pelo trabalho e ao mesmo tempo privar-lhes de todo ideal’. (Leite, 1994: 67-68)

De volta a Taylor, pode-se compreender melhor o seu equacionamento do problema da “*vadiagem no trabalho*”. Do lado dos trabalhadores, é a crença de que o aumento da eficiência e da produtividade leva ao desemprego (o que, segundo Taylor é um erro absurdo); do lado da “administração”, o desconhecimento sobre os conteúdos do trabalho, os diferentes modos e o tempo necessário para realizá-lo, ou seja, a incapacidade de controle pelo uso de métodos empíricos “ineficientes”, que são praticados de acordo com o conhecimento, a vontade e a iniciativa do trabalhador. Estes dois fatores levariam a uma baixa produtividade do trabalho.

É com veemência que Taylor critica o tipo de gestão predominante por ele denominada de “administração de iniciativa e incentivo” e à qual contrapõe a sua proposta de “administração científica”.

Sob o sistema antigo de administração, o bom êxito depende quase inteiramente de obter a *iniciativa* do operário e raramente esta iniciativa é alcançada (...) (Taylor, 1987: 51)

O administrador mais experimentado deixa, assim, ao arbítrio do operário, o problema da escolha do método melhor e mais econômico para realizar o trabalho. Ele acredita que sua função seja induzir o trabalhador a usar atividade, o melhor esforço, os conhecimentos tradicionais, a habilidade, a inteligência e a boa vontade - em uma palavra - sua *iniciativa* (...) ...para provocar a

iniciativa do trabalhador, o diretor deve fornecer-lhe incentivo especial. ...(...).

(...) Esse incentivo pode ser concedido de diferentes modos, como por exemplo, promessa de rápida promoção ou melhoria; salários mais elevados, sob a forma de boa remuneração por peça produzida, ou por prêmio, ou por gratificação de qualquer espécie a trabalho perfeito e rápido (...)

(...) E, somente quando é dado estímulo especial ou *incentivo* desse gênero é que o patrão pode esperar obter a *iniciativa* de seus empregados. (Taylor, 1987:49)

Para Taylor, trata-se de superar completamente este padrão de administração. E a questão central, que está na essência de sua proposição, é acabar com a autonomia e a iniciativa operária, o que, para ele, é condição “sine qua non” para a eficiência do trabalho. Defende, assim, o fim desta autonomia, o rompimento com esta dependência por parte da administração e a transferência de todos os conhecimentos sobre o trabalho para a gerência (separação entre concepção e execução). No entanto, é importante deixar claro que, ao mesmo tempo que se cria esta separação entre o trabalho prescrito e o trabalho real, este último exige uma constante mobilização da inteligência, do saber e da iniciativa do operário, contraditoriamente incentivados pelo capital, para que possam ser utilizados e apropriados pela gerência, na prescrição do trabalho.

É evidente que Taylor sabia que, para que tal sistema funcionasse, muitas práticas sociais e culturais teriam que ser rompidas. Não bastava mudar burocraticamente a gestão do trabalho. Era fundamental convencer a sociedade (que para ele, constituía-se de empregadores, de empregados e de consumidores), de que as novas formas de produção exigiam o fim dos conflitos, das disputas, das guerras. A harmonia e a cooperação deveriam nortear a todos, em especial, os patrões e empregados. Mas para alcançar esta “harmonia” e esta “cooperação”, alguém precisaria ceder a sua *iniciativa*, a sua *vontade*, o seu *saber*, enfim teria que ceder o controle sobre o *seu* modo de trabalho e de vida.

## 2.2 - Sobre o fordismo-

O taylorismo vinha se constituindo numa nova “cultura do trabalho” que, para ter sucesso enquanto uma “ciência do trabalho”, conforme propunha Taylor, exigia uma nova postura e uma nova prática tanto de patrões como de empregados; exigia também um “espírito” essencialmente cooperativo, sem conflitos e, principalmente, sem resistências à nova administração por parte dos trabalhadores e dos sindicatos.

No entanto, os princípios e as novas formas de gerência propostas por Taylor tinham um conteúdo fortemente autoritário e, na sua essência, tinham um poder de aplicação sustentado muito mais na força e na coerção e muito menos no convencimento e na busca da adesão dos trabalhadores. Somente quando os salários começam a ser transformados, efetivamente, num instrumento atrativo e de conquista do apoio dos trabalhadores, é que se pode afirmar sobre uma aceitação maior do taylorismo por parte deles e de seus sindicatos.

É com esta dimensão que se deve compreender o fordismo. Ele não apenas representa a amplificação do taylorismo, sua difusão e consolidação. O fordismo consegue realizar o que Taylor sabia, como fundamental, para garantir a hegemonia da gerência científica sobre outras formas de administração. Ou seja:

(...) a organização fordista do processo de trabalho transcende o chão da fábrica, constituindo um modo de vida marcado pela racionalidade através da capacidade de comando do capital, da imposição de sua disciplina sobre o trabalho e sobre os trabalhadores. Trata-se de garantir formas de produção e de reprodução da força de trabalho que viabilizem, através da racionalização ‘... um novo tipo humano conforme ao novo tipo de trabalho e de produção’. (Gramsci, apud Borges e Druck)

Nesta perspectiva, Gramsci enfatiza que os homens que vivem do trabalho não podem ser ‘domesticados’ e ‘adestrados’ através exclusivamente da coerção. É indispensável ‘educá-los’ para persuadi-los e obter o seu consentimento para este novo modo de trabalho e de vida. (...) (Borges e Druck, 1993: 27)

Assim, a clássica abordagem de Gramsci em “Americanismo e Fordismo”, explicita este novo modo de gerir a fábrica e a sociedade, este novo modo de produzir, de trabalhar e de viver, como um processo todo articulado. Nas palavras dele:

(...) pois os novos métodos de trabalho são indissolavelmente ligados a um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida; não é possível obter êxito num campo sem obter resultados tangíveis no outro” . Na América a racionalização do trabalho e o proibicionismo estão indubitavelmente ligados os inquéritos dos industriais sobre a vida íntima dos operários, os serviços de inspeção criados por algumas empresas para controlar a ‘moralidade’ dos operários são necessidades do novo método de trabalho. Quem risse destas iniciativas ( mesmo falidas) e visse nelas apenas uma manifestação hipócrita de ‘puritanismo’, estaria desprezando qualquer possibilidade de compreender a importância, o significado e o alcance objetivo do fenômeno americano, que é também o maior esforço coletivo realizado até agora para criar, com rapidez incrível e com uma consciência jamais vista na História, um tipo novo de trabalhador e de homem. (Gramsci, 1984 : 396) (grifos meus)

Para Gramsci, a sociedade industrial - o industrialismo -, que se torna hegemônico na América, encontra um ambiente extremamente favorável para seu desenvolvimento, dadas as condições históricas e culturais, onde o “racionalismo” consegue se difundir sem grandes obstáculos. No entanto, o “império Ford” para se estabelecer, precisou combinar o uso da tecnologia - a linha de montagem -, indissolavelmente ligada à gerência racional do trabalho, que exigiu a destruição do sindicalismo, em especial daquele que representava os ‘proprietários de ofícios qualificados’, com formas atrativas de compensação aos trabalhadores, como os salários mais altos do que a média paga no mercado e benefícios sociais até então inexistentes.

Esta nova prática de gestão do trabalho que propõe a criação de “um novo tipo de trabalhador”, não apenas reforça os princípios tayloristas e os amplifica para toda a sociedade, mas reafirma o objetivo central para a aplicação da “gerência científica”: “... romper o velho nexó psico-físico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada participação ativa da

inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador,  
(...)” ( Gramsci, 1984: 397) (grifos meus).

Mais uma vez, portanto, se explicita a essência das políticas de gestão do trabalho, isto é, a busca incessante, pelo capital do controle social, que começa pelo controle do trabalho, configurando uma luta política ininterrupta pela dominação e pela direção hegemônica na fábrica e na sociedade.

Assim, o fordismo - enquanto novo padrão de gestão do trabalho e da sociedade (ou do Estado) - sintetiza as novas condições históricas, constituídas pelas mudanças tecnológicas, pelo novo modelo de industrialização caracterizado pela produção em massa, pelo consumo de massa. ( o que coloca a necessidade de um novo padrão de renda para garantir a ampliação do mercado), pela “integração” e “inclusão” dos trabalhadores. Tal inclusão, por sua vez, era obtida através da neutralização das resistências (e até mesmo da eliminação de uma parte da classe trabalhadora - os trabalhadores de ofício -) e da “persuasão”, sustentada essencialmente na nova forma de remuneração e de benefícios.

Esta nova etapa de redefinição do padrão de acumulação capitalista, que se intensifica nas primeiras duas décadas deste século, quando a “era Ford” se estabelece, vai tomar alguns novos rumos no pós-Segunda Guerra Mundial. São rumos que não contrariam a essência do fordismo, senão que, pelo contrário, a reafirmam. Respondem a novas situações históricas, cujos movimentos e, principalmente, cujas lutas sociais e políticas exigem intensificar o uso da persuasão, da combinação da força com a “inclusão” de segmentos da classe trabalhadora. Estes, em não tendo acesso ao emprego fordista, precisam contar com outras modalidades de sobrevivência e de benefícios sociais, para serem preservados e se reproduzirem nas condições impostas por este padrão de acumulação.

Desta forma, no pós - II guerra, o modo americano de trabalhar e de viver precisa fazer frente ao novo modo socialista de trabalhar e de viver, em construção a partir da Revolução Russa. Mais do que nunca, portanto, é fundamental, para a América e para a Europa, a consolidação e a amplificação das práticas fordistas, agora também rearticuladas com as propostas de políticas de “pleno emprego” e de proteção social do Estado, a fim de garantir

um determinado padrão e qualidade de vida exigidos pelos movimentos de trabalhadores contaminados pela vitória socialista.

Nesta medida, o Estado de Bem-Estar social surge como uma resposta a este movimento de caráter mais geral, abrindo um novo período de disputa política, no plano mundial, entre capitalismo e socialismo e, nos planos nacionais, o *Welfare State* como forma de enfrentar a intensificação das lutas operárias, na busca por recuperar a iniciativa, a participação e o controle sobre o trabalho e sobre as suas vidas.

(...) o novo paradigma de relações industriais introduzido por Ford naquela sociedade, antecipava de certo modo o que mais tarde veio a se desenvolver sob os auspícios do Estado americano sob o rotulo de estado-do-bem-estar ou estado providência. Ainda que modelando o 'novo' pelo 'velho', a política de 'gestão' da força de trabalho empreendida internamente à Ford Motor Company - baseada na combinação de um modelo repressivo com práticas paternalistas, e posta sob a mira de uma ideologia tecnicista - acabou se tornando 'matriz de outras modificações das forças sociais', escapando de forma definitiva do controle de Henry Ford, após a promulgação do New Deal, por Roosevelt, e o novo 'pacto social' dele decorrente (Beuad apud Souza, 1992: 12)

É sob esta perspectiva que as contribuições mais recentes acerca do fordismo podem ser compreendidas. Os desdobramentos do modelo fordista, já apontados por Gramsci desde a década de 30, avançam de tal forma no pós-guerra, no ambiente da "guerra fria", que impõem novos estudos para explicar os seus reordenamentos e implicações.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Destaca-se, nesta literatura, os trabalhos de um conjunto de autores franceses, que deram origem à chamada "Escola da Regulação". No interior da "Escola da Regulação", existem abordagens diferentes sobre o fordismo. Para alguns autores, o lócus privilegiado de análise é o processo de trabalho e, desta forma, o fordismo é analisado centralmente como prática de gestão da produção e do trabalho, como o taylorismo, e como prática também imposta pela automação, pela tecnologia. Estas análises se situam no plano microeconômico e no plano da organização produtiva. Já para outros estudiosos, o campo de análise é mais amplo, ou seja, discute-se o fordismo enquanto gestão social, para o conjunto da sociedade. Objetiva-se explicar o novo padrão de acumulação, no plano da macroeconomia e das políticas conjunturais que são implementadas para garantir a acumulação de capital num contexto em que as relações entre capital e trabalho necessitam de redefinições.

A "Escola da Regulação" reúne os seguintes autores: Aglietta (1979), Lipietz (1986), Boyer (1986), Coriat (1979), que formularam sobre este novo padrão de acumulação, inspirados em Gramsci, (embora nem sempre explícitos sobre esta inspiração), ao que denominam de um "novo modo de regulação", entendido como "...uma materialização do regime de acumulação, que toma a forma de normas, hábitos, leis, redes de regulamentação etc. que garantam a unidade do processo, isto é, a consistência apropriada entre

O contexto histórico em que o fordismo se desenvolve, nos EUA, é marcado por um crescimento econômico e por uma prosperidade jamais vistos - a chamada "era do ouro". Neste contexto, as lutas dos sindicatos se concentram em ampliar os ganhos de produtividade, incorporados em seus salários, como forma de distribuição dos resultados positivos alcançados pela economia na época. Como resultado das negociações entre patrões e empregados, era aceita, pelo lado dos patrões, a incorporação destes ganhos e, pelo lado dos sindicatos, se reconhecia a direção do processo de trabalho e se submetia à iniciativa do capital sobre a organização do trabalho, sobre as estratégias de investimentos e de mercados. (Ferreira, 1993)

No que se refere ao desenvolvimento do fordismo além das fronteiras da América, sabe-se que não existe um único "modelo de fordismo" que possa ser aplicado em qualquer país ou região. As diferenças sociais, as relações de forças políticas em cada nação, bem como o nível de desenvolvimento econômico, foram determinantes para constituir "formas nacionais" de fordismo. Assim, a sua difusão para os países europeus ocidentais e para o Japão no pós-guerra se dá de forma diferenciada e assume conotações próprias em cada um destes países.

Para explicar estas diferenças, Boyer constrói uma tipologia de "configurações nacionais".

(...) o caso japonês configuraria o que ele chama de 'fordismo híbrido', na (ex) Alemanha ocidental teríamos um fordismo flexível ou 'flex-fordismo', na Suécia um 'fordismo democrático', na Itália um 'fordismo retardatário e imperfeitamente institucionalizado', na França um 'fordismo impulsionado pelo Estado', na Grã-Bretanha um 'fordismo falho ou defeituoso', enquanto que nos Estados Unidos seria o país do 'fordismo genuíno'. (Ferreira, 1993: 6)

É a partir desta tipologia, levando-se em conta as diferenças históricas em cada nação, que se formulou também a noção de "fordismo periférico", para designar a aplicação do fordismo nos países considerados como semi industrializados, dentre os quais se inclui o Brasil, em que o fordismo se implantou de forma incompleta e precária. (Lipietz, 1991)

---

comportamentos individuais e o esquema de reprodução. Esse corpo de regras e processos sociais interiorizados tem o nome de *modo de regulação*". (Lipietz, 1986, 19) (apud Harvey, 1992: 117)

Para Lipietz (1988) surge, nos anos 70, em alguns países, a combinação de um “*capital local autônomo*”, de “*classes médias urbanas relativamente abundantes*” e de “*embriões significativos de uma classe operária experiente*”. Esta combinação permite que determinados Estados introduzam e desenvolvem o “*fordismo periférico*”. O que significa isto? Nas palavras do autor:

Por que ‘fordismo periférico’?

- trata-se de um fordismo autêntico, com um verdadeiro processo de mecanização e um acoplamento da acumulação intensiva e do crescimento dos mercados do lado dos bens de consumo duráveis.
- ele, porém, permanece periférico no sentido de que, primeiramente, nos circuitos mundiais dos ramos produtivos, as estações de trabalho e as produções correspondentes aos níveis de fabricação qualificada e, principalmente, da engenharia, permanecem em ampla medida exteriores a esses países. Por outro lado, os mercados correspondem a uma combinação específica entre o consumo das classes médias modernas locais, com o acesso parcial dos operários do setor fordista aos bens de consumo popular duráveis, e as exportações para o centro destes mesmos produtos manufaturados a preço baixo. Assim, o crescimento da demanda social (que é uma demanda social *mundial*) por bens duráveis é por certo antecipada, porém ela não está institucionalmente regulada numa base nacional em função dos ganhos de produtividade dos ramos fordistas *locais*.

Na verdade, trata-se de uma combinação da política de substituição das importações e da política de mudança do conteúdo das exportações em proporções variáveis, apoiando-se eventualmente, para o financiamento, sobre as receitas da ‘velha’ divisão internacional, sobre o turismo, as rendas remetidas pelos trabalhadores emigrados etc. Ao mesmo tempo, essa industrialização faz-se acompanhar de uma retomada das importações de bens de capital, produzidos nos níveis I e II da nova divisão do trabalho, importações estas que devem ser compensadas a termo pela exportação de produtos de nível III para o centro. (Lipietz, 1988: 97)

O autor alerta para a diferenciação e variedade dos “regimes de acumulação concreta” que estão reunidos sob o fordismo periférico. Os exemplos que Lipietz examina deixam claro esta heterogeneidade, seja em termos de período histórico, seja quanto ao próprio conteúdo da industrialização em cada país, como é o caso da Coreia, que difere do México, ambos diferindo do Brasil.

Por isso Lipietz pede cuidado no uso do conceito, e “avisa”:

(...) - o fordismo, enquanto regime de acumulação, não está se apossando de toda a periferia;

- o fordismo, enquanto forma de industrialização, não resume toda a industrialização na periferia, nem nos NPIs (novos países industrializados)
- aliás, outros tantos fenômenos muito relevantes estão ocorrendo na agricultura;
- em compensação, há taylorização primitiva e até fordismo periférico fora dos NPIs. (Lipietz, 1988: 99)

Estas considerações do autor são importantes, à medida que dão mais liberdade para que se possa analisar o caso do fordismo periférico no Brasil, demonstrando quais são as suas principais características e analisando a forma “nacional” por ele assumida. É com esta perspectiva que se procura resgatar, de forma sintética, o desenvolvimento do taylorismo e do fordismo no no país.

### **2.3 - O taylorismo e o fordismo no Brasil**

De acordo com Vargas (1985), no Brasil dos anos 20, já se anunciavam algumas preocupações no meio industrial paulista que explicam a sua adesão ao taylorismo. Isto se reflete na discussão sobre a legislação de férias e do trabalho do menor, colocada pelo Estado, que desperta uma certa resistência destes segmentos do empresariado brasileiro. Estes alegavam que, antes de regulamentar o mercado de trabalho, era necessário ampliar o trabalho assalariado e constituir um conjunto de instituições que garantissem esta nova forma de produção e de relações de trabalho. Citando um estudo de Vianna (1978), que se apoia

na análise de documentos da FIESP, Vargas demonstra a direção inicialmente seguida pelo movimento taylorista:

O domínio integral da burguesia (domínio mais direção da vida social) requer um sistema de organização da vida das classes subalternas. Crenças, valores, formas de lazer e conduta instintiva são questões a serem resolvidas, no sentido de adequá-los à ordem em curso. A burguesia industrial brasileira, afirmando sua pretensão hegemônica, nega mostrar-se neutra quanto ao problema. Assume conseqüentemente o evangelho Fordiano do trabalho e seu escopo totalizante de submeter o trabalhador à fábrica, a partir do controle de sua vida instintiva (Vianna apud Vargas, 1985: 164)

No entanto, é após a crise de 29 e, mais especificamente, com a "revolução de 30", que o taylorismo é apresentado como uma forma de "racionalização do trabalho", e tem sua expressão mais organizada com a formação do IDORT - Instituto de Organização Racional do Trabalho - , em 1931, por lideranças do empresariado paulista.

Na fundação do IDORT, o engenheiro e empresário Aldo Mário de Azevedo, seu precursor, alerta para a necessidade da implantação e da difusão do taylorismo como forma de fazer frente à "agitação reivindicatória" trazida pela revolução, bem como de responder ao recrudescimento "*(...) das lutas de classes tão prejudiciais ao desenvolvimento e mesmo à existência de um organismo único, como é um país* " (Vargas, 1985: 165)

A propagação de práticas tayloristas tem lugar, num primeiro momento, na administração pública, principalmente no Estado de São Paulo e nas companhias ferroviárias deste estado. Já no Estado Novo, a formação do DASP - Departamento Administrativo do Serviço público - , foi um reforço ao trabalho do IDORT, à medida que se tornou também um dos principais propagadores das idéias tayloristas.

É interessante observar que uma das orientações centrais do empresariado foi o incentivo ao ensino industrial, isto é, havia a preocupação em qualificar a mão-de-obra para que se pudesse substituir os operários estrangeiros - fonte de efervescência política e de lutas sindicais

-, por trabalhadores brasileiros. Vem daí o surgimento do SENAI, SESI e outros. E o caráter deste ensino estava dado pela necessidade de “educar” e disciplinar os homens na sua vida produtiva, no trabalho e fora dele, como forma de adequar seu comportamento social às novas exigências do processo de industrialização, marcado essencialmente pela ideologia da racionalização.

Esta primeira fase de difusão do taylorismo, embora expressasse um novo momento do desenvolvimento capitalista no país - o esgotamento do modelo primário-exportador e o surgimento da burguesia industrial -, encontra ainda uma série de obstáculos a sua aplicação.

Partindo de algumas lideranças empresariais e intelectuais, o taylorismo teve as bases preparadas para seu ulterior desenvolvimento no Brasil. Além da propaganda e de algumas práticas pontuais na administração pública e em alguns setores privados, o taylorismo recebeu um importante reforço com a proliferação das escolas de engenharia, cujo perfil e conteúdo dos cursos propunham formar o engenheiro para assumir o a mediação entre a tecnologia/capital e o trabalho (Kawamura, 1979). Cabe ressaltar que o incentivo às escolas de engenharia, ocorrido principalmente no pós-guerra, teve como justificativa central, a necessidade de formar profissionais capacitados cientificamente para assumir a “gerência científica” e para realizar a “concepção/planejamento da produção”.

Nesta primeira etapa, foi fundamental a política definida pelo estado varguista para os sindicatos. O estabelecimento da nova legislação trabalhista e dos sindicatos corporativos sob controle do Estado, bem como o uso da força e repressão policial para impedir as manifestações e mobilizações que eram dirigidas pelos sindicatos livres, visavam “adequar” politicamente as classes trabalhadoras ao desenvolvimento industrial. Mais uma vez, em nome da conciliação de interesses e da cooperação entre empresários e trabalhadores, se impunha o controle sobre o movimento sindical, a fim de assegurar um novo comportamento compatível com as exigências do industrialismo.

As lutas operárias contra esta nova forma de trabalho e de vida não foram controladas rapidamente. No entanto, junto à repressão policial desencadeada e as perseguições aos

trabalhadores imigrantes - que estavam proibidos de exercer qualquer atividade política e sindical -, se anunciava a implementação das leis trabalhistas que tinham, por objetivo, regulamentar a força de trabalho assalariada, definindo seu estatuto, seus direitos e deveres, enfim garantir o seu uso "racional".

Várias foram as formas de resistência dos trabalhadores. Impossibilitados de realizar movimentos coletivos mais amplos, as reações podiam ser detectadas no âmbito fabril, através da baixa produtividade e de ausências no trabalho (absenteísmo), o que, para o empresariado, se tornou um problema grave. Em suas discussões, os empresários apontavam, como causas, a formação histórica e étnica (índios e negros escravizados, caracterizados como naturalmente inertes e sem vontade de trabalhar) e a ação política dos comunistas, que visava desorganizar a produção. (Vargas, 1985)

Na realidade, é somente quando o projeto industrializante de Getúlio - o modelo de substituição de importações - se consolida, que se pode afirmar sobre a implementação do taylorismo no Brasil. Ou seja, é quando se generaliza o industrialismo, compreendido não somente como produção industrial propriamente dita, mas como uma etapa de desenvolvimento do capitalismo, cujos pressupostos estão assentados na difusão do trabalho assalariado como norma e referência, na "disciplina fabril" dentro e fora do trabalho (num novo modo de produzir e de viver) e no uso racional da ciência (tecnologia) combinada com o uso racional da força de trabalho. Elementos, enfim, indispensáveis para garantir uma nova forma de controle do capital sobre o trabalho.

Mas, para que as práticas tayloristas conseguissem ser implementadas, foi de fundamental importância a intervenção do Estado brasileiro, em especial o controle sobre o movimento sindical através da sua nova estrutura que erguida no pós 30, oficializada pelo Ministério do Trabalho, verticalizada, corporativa e sob total controle do Estado. Ou seja, foi necessário vencer a ação operária através de seus sindicatos livres, colocando-os na ilegalidade, reprimindo e prendendo seus dirigentes, para estabelecer, a contento, o ideário taylorista.

Esta política do Estado varguista se completava com a aplicação da nova legislação trabalhista, que visava regulamentar o mercado de trabalho, garantindo a própria reprodução da força de trabalho, ao tempo em que impunha limites a uma certa selvageria existente nas práticas dos empresários brasileiros. Além do mais, esta legislação atendia também a algumas reivindicações operárias (direito a férias, regulamentação da jornada de trabalho, folga no domingo, salário mínimo etc) e, nesta medida, foi utilizada como instrumento de “persuasão” por Vargas, na tentativa de ganhar adesão dos trabalhadores ao seu projeto.

### **2.3.1 - O salto para o fordismo**

Assim como se define o “capitalismo tardio” ou “capitalismo periférico” no Brasil, pode-se afirmar que o fordismo é parte deste processo tardio e periférico. E, desta forma, tem características muito singulares se comparado às formas como se desenvolveu nos países centrais.

É no período do chamado desenvolvimentismo - governo Kubitschek -, que o país atinge uma certa “maturidade” para a modernização industrial e uma nova inserção no mercado mundial. Nesse momento se instala, no Brasil, o símbolo maior da produção fordista: a indústria automobilística.

Todo o “espírito” taylorista pode então ser aplicado com mais segurança. Todos os elementos necessários para implementar a “gerência científica do trabalho” estavam dados e agora eram reforçados com as novas fábricas que se instalavam no país. Os capitais estrangeiros investidos aqui, através das multinacionais, traziam o padrão fordista de gestão do trabalho e encontravam um ambiente extremamente fértil para sua aplicação. Em especial, contavam com condições em que as lutas dos operários estavam totalmente limitadas pelo tipo de estrutura sindical atrelada ao Estado e, portanto, com uma reduzida capacidade de mobilização e resistência. Era com base nisto, inclusive, que Kubitschek podia propagandear seu Plano de Metas no exterior, na busca de investimentos, quando ressaltava a “paz social” aqui existente.

Quando se toma como referência o padrão fordista nos países centrais, evidenciam-se as diferenças de fundo no processo de desenvolvimento do capitalismo "periférico". O projeto industrializante de Vargas que, na realidade, nunca se completou, tomou novos rumos com o governo Kubitschek. Ao contrário de um projeto de conteúdo nacionalista, como propunham os seguidores de Vargas, incentivou-se uma internacionalização da indústria brasileira, através da instalação do setor de bens duráveis, controlado por capitais multinacionais.

Assim,

(...) Embora o chamado modelo de 'substituição de importações' tenha se inspirado no modelo americano de industrialização, cuja base de sustentação estava dada pela indústria de bens duráveis e pelo consumo de massas, aqui a industrialização e o crescimento econômico assumem um caráter fortemente excludente. Isto porque incorporou segmentos relativamente reduzidos ao mercado de trabalho organizado e criou um mercado consumidor extremamente selecionado e restrito. Constituiu-se, assim, num modelo essencialmente concentrador de renda, baseado quase exclusivamente na coerção - via Estado e via gestão do trabalho pelo capital - sem combinar a persuasão em termos de salários e de integração de amplas massas de trabalhadores a um novo padrão de vida proporcionado pelo desenvolvimento industrial. (Borges e Druck, 1993: 28)

O desempenho da economia brasileira, desde o pós-guerra até fins da década de 70, foi extremamente dinâmico e colocou o país à frente das economias mais desenvolvidas da América Latina, superando, em vários períodos, o crescimento do PIB em países como Chile, Argentina e México.

Este dinamismo teve, como base de sustentação, o setor industrial, que sofreu mudanças em sua composição estrutural interna. Em 1949, o setor de bens de consumo não-duráveis representava 73% do valor da produção, proporção que, em 1980, se reduz para 34%. Enquanto isto, os setores de bens de consumo duráveis e de bens de capital que, em 1949, representavam 2,5% e 4,3%, atingiram, em 1980, 14% e 15%, respectivamente. (Ferreira, 1993)

Estas mudanças se refletem também no emprego industrial. No final dos anos 40, predominava o emprego nos ramos têxtil, vestuário, couro, alimentos e bebidas, vidros e móveis, responsáveis por 54,1% do emprego. Em 1980, esta participação cai para 31,2%. Já os novos setores (mais modernos ou modernizados) da indústria, constituídos pela metalurgia, mecânica pesada, química, borracha e farmacêutica que, em 1949, representavam 23,1%, atingem, em 1980, 38% do emprego industrial. (Mattoso e Oliveira, 1990)

O desenvolvimento do capitalismo brasileiro, com a consolidação de um padrão fordista incompleto e precário, não impediu que o país se modernizasse. No entanto, para alcançar esta situação, foi fundamental o papel de um Estado forte e centralizado. Mais do que isso, foi necessário erguer também um regime autoritário, para fazer frente às alternativas econômicas e políticas de projetos nacionais de cunho reformista, que se inspiravam nos modelos fordistas desenvolvidos. Em linhas gerais, o golpe de 64 veio para selar este padrão de desenvolvimento periférico e, para isto, teve que por fim a todas as lutas e mobilizações da sociedade civil que se opunham a este projeto. Foi, portanto, centralmente pela via da coerção e da força, que se consolidou o fordismo no Brasil.

Ao se afirmar sobre o caráter "conservador" e autoritário do padrão fordista brasileiro, não se quer dizer que não houve lutas e resistências e, em alguns casos pontuais, até mesmo, vitórias. Contudo, efetivamente, não ocorreu no Brasil o processo de integração de amplas massas ao mercado de trabalho e de consumo. Assim como não se constituiu um Estado de bem-estar social, a exemplo dos países centrais. A exclusão social integra a estrutura histórica da sociedade brasileira. O atraso na construção de uma cultura política com fortes representações sindicais e de organização partidária, a ausência de uma real revolução democrática no país e a limitada soberania nacional, dadas a subordinação e a dependência econômicas às nações centrais, são definidores de um país, cujas classes subalternas não conseguiram atingir nem mesmo a "cidadania do fordismo". Esta ficou restrita a alguns poucos segmentos de trabalhadores, conforme se verá mais adiante.

Na realidade, o processo de assalariamento no Brasil se diferencia daquele típico dos países capitalistas desenvolvidos. E, desta forma, o emprego também assume um conteúdo

diferente. Como resultado, constitui-se um tipo singular de mercado de trabalho bem como conformam-se práticas de trabalho que não passam, necessariamente, pela organização tipicamente fabril ou de sistema fabril. Ainda assim, a lógica mais geral que rege todos os tipos de trabalho é a “lógica do mercado” e a lógica da “disciplina fabril”, agora traduzida no padrão fordista de organização do trabalho.

Explicando melhor cada uma destas afirmações. Em primeiro lugar, o capitalismo tardio, no país, faz com que o enfrentamento de questões postas pela fase mais moderna da industrialização se dê ao mesmo tempo em que outras modalidades de produção e de trabalho não são superadas. Mais do que isso, estas modalidades são reproduzidas e realimentadas pelo próprio desenvolvimento capitalista. Assim é que, com todo o crescimento econômico e industrial ocorrido, a força de trabalho disponível no mercado não é absorvida pelo emprego industrial. Mesmo o crescimento do setor de comércio e serviços, bem como da administração pública, não é suficiente para empregar a mão-de-obra disponível.

Em segundo lugar, isto tem implicações na formação do mercado de trabalho. Convive-se com um desemprego estrutural crônico. Constituem-se contingentes de trabalhadores que trabalham mas não têm, exatamente, um emprego. Isto é, não possuem vínculo empregatício, não têm carteira assinada, são autônomos, trabalhadores temporários, provisórios etc. São excluídos, portanto, das relações de trabalho tipicamente fordistas, onde se tem um vínculo “formalizado” de trabalho, inclusive com garantias de alguma proteção social, a exemplo dos países centrais. Isto acontece tanto nas áreas rurais como nas urbanas e, mesmo levando em consideração as diferenças regionais, estes contingentes dão o tom do mercado de trabalho brasileiro.

Um terceiro aspecto é que, embora a estrutura material/empírica seja a indicada acima, a atividade de trabalho é regida pelo “espírito” taylorista/fordista. Ou seja, a lógica dos “tempos e movimentos” do trabalho fabril industrial direciona todas as relações de trabalho. Além disso, o “novo homem adaptado a nova forma de produzir” se impõe como hegemônico e, desta forma, determina comportamentos sociais e individuais, onde se procura a maior racionalização possível no trabalho e fora dele. Isto não exclui a possibilidade de

sobrevivência de formas de trabalho mais autônomas e independentes do capital no âmbito do processo de trabalho, em particular no campo. Mas, mesmo estas, só podem ser realizadas, no mercado, uma vez subordinadas à lógica predominante ou estão fadadas a desaparecer.

Um quarto elemento, complementar a este quadro do mercado de trabalho e também uma característica estrutural, refere-se à questão salarial. Diferentemente das normas fordistas de assalariamento, incluir ganhos de produtividade nos salários, não é uma prática histórica no Brasil. Muito pelo contrário, a prática mais usual nas inúmeras políticas salariais que se sucederam, no país, foi a de transformá-las em políticas de ajuste anti-inflacionário e, nesta medida, na imensa maioria das vezes, a perda de poder aquisitivo dos trabalhadores se tornou elemento permanente no “fordismo periférico”, mesmo para os segmentos “incluídos” no mercado de trabalho “formal”. Para os demais, os níveis de remuneração sempre foram muito baixos, contribuindo, decisivamente, para a exclusão social. A evolução do salário mínimo é ilustrativa deste processo. Em dezembro de 1994, o salário mínimo valia 17,34%, tomando-se como ano base o de 1940. Durante todas estas décadas, apenas no ano de 1957, ele superou o valor de 1940, quando foi criado. (DIEESE, 1994)

Por fim, um aspecto fundamental diz respeito à presença de um Estado forte e autoritário, controlador e interventor sobre os instrumentos de organização sindical dos trabalhadores. Inexistente enquanto “estado de bem-estar social”, o Estado brasileiro assumiu uma forma de “regular o mercado de trabalho” que contribuiu, decisivamente, para fortalecer uma “racionalidade” sustentada num padrão de uso da força de trabalho essencialmente predatório. Jornadas extensas, não pagamento de horas extras, rotatividade da mão-de-obra, falta de treinamento e investimento em qualificação, instabilidade no emprego, falta de registro e de contratos, baixos níveis salariais são as formas mais usuais, às quais o empresariado brasileiro recorreu, para aumentar a produtividade do trabalho. Nestas práticas, em geral, conta com a cobertura do Estado, seja pela conivência com a não aplicação da fiscalização ou de sanções quando a lei permite, seja pela cumplicidade com o patronato já embutida na própria legislação trabalhista.

É importante registrar que estas práticas gerenciais - mesmo que tenham um corte estrutural - se alteram em cada momento histórico, produto das relações de forças entre o patronato e os trabalhadores. Exemplo disso é o que ocorre nos anos 70<sup>12</sup>, período em que o regime militar se intensifica, impondo uma repressão violenta aos movimentos sociais, aos sindicatos e às oposições. Neste ambiente, a gestão na fábrica torna-se mais autoritária ainda, e os trabalhadores, sem capacidade de resistência, são obrigados a suportar este padrão predatório de sua força de trabalho.

De acordo com Carvalho (1987), combina-se a intensificação do trabalho com a contenção salarial. E, mesmo com a introdução de novas tecnologias com base microeletrônica, estas reforçam o controle gerencial sobre o trabalho. No caso da indústria de processos descontínuos, além do aumento do controle, verifica-se a intensificação dos ritmos de trabalho e a desqualificação de ocupações. Já no caso das indústrias de processo contínuo, o grau avançado de automatização, desde a sua instalação, embora também reforce o controle gerencial, exige uma certa confiança no desempenho dos trabalhadores, o que implica em políticas de estabilização da mão-de-obra.<sup>13</sup>

É no final desta década - anos 70 -, que vários indicadores apontam para uma situação de crise. Atualmente, há um certo consenso dentre os estudiosos da economia, sociologia e política sobre o "esgotamento" do padrão ou do "modelo de substituição de importações", neste período. Há um processo de desalereação do crescimento econômico e até mesmo decréscimo da economia. O país, que nos anos 70 foi um mercado atrativo para investimentos estrangeiros na forma de empréstimos, encontra-se, no final da década, endividado.

No contexto internacional, manifesta-se uma situação de crise do capitalismo. Também nos países centrais há indicações de esgotamento de um "modo de regulação", no interior do qual está em gestação um novo padrão tecnológico, ou o desenvolvimento da chamada "Terceira

---

<sup>12</sup> As pesquisas realizadas por Ruy Q. Carvalho sobre a organização e gestão do trabalho nas fábricas, na década de 70, demonstram exatamente esta superexploração da força de trabalho, pelo caráter predatório do seu uso.

<sup>13</sup> Sobre as singularidades da indústria de processo contínuo, onde se inclui o caso estudado - a química/petroquímica -, voltaremos a discutir nas seções seguintes.

Revolução Industrial". A hegemonia norteamericana começa a ser colocada em xeque. Perda de competitividade nas exportações, déficits fiscais e resultados críticos no balanço de pagamentos ( que provocarão a crise do dólar), são condições que se agravam com a elevação das taxas de juros americanas e com o "choque do petróleo", em 1979.

Neste quadro, novas políticas de ajuste de conteúdo claramente neoliberal são estabelecidas, principalmente pelos Estados Unidos e pelo Fundo Monetário Internacional, que redefinem as condições de inserção dos países periféricos. No caso da América Latina, inaugura-se a década de 80 com a crise da dívida externa, provocada principalmente pelas altas taxas de juros estabelecidas pelo governo norte-americano. É importante registrar que, neste período, houve uma transferência bruta de recursos ao exterior na ordem de US\$ 250 bilhões. No caso do Brasil, no período 1980/1989, o país enviou US\$ 91,5 bilhões como pagamento de juros da dívida externa (Mattoso, 1990). Ao mesmo tempo, no plano mundial, uma nova crise recessiva atinge praticamente os países desenvolvidos, o que tem sérios desdobramentos e impactos sobre os países periféricos, como é o caso do Brasil.

No plano político interno, o governo militar perde sua força. Vários segmentos do empresariado brasileiro, mais prejudicados pela crise, começam a questionar as políticas econômicas e demandar maior participação nas decisões e formulações do governo. A luta por democracia toma fôlego, contaminando as mais diversas entidades de representação da sociedade civil. É parte essencial deste contexto, a volta à cena política das manifestações de jovens estudantes e as mobilizações de trabalhadores, com a retomada das greves operárias, (principalmente no ABC paulista), fazendo emergir um "novo sindicalismo", cujas práticas entram em choque com a estrutura sindical vigente.

No interior das fábricas, várias são as formas de resistência e de luta que, mesmo sob a mais despótica e autoritária gestão, não cessam de se realizar.

(...) na maioria das vezes, a diminuição do ritmo da produção (operação tartaruga), a sabotagem ou a produção de uma mercadoria propositadamente defeituosa (operação boicote), esquecimento dos crachás identificadores para ingresso na fábrica (operação amnésia), não realização de trabalhos não previstos pela profissão (operação quebra-galho) etc, uma gama de

recursos que denotavam o descontentamento e a rebeldia operária. (Antunes, 1988: 14)<sup>14</sup>.

Entretanto, a reivindicação por melhores salários é que unifica e mobiliza a fábrica ou as fábricas, como síntese da combinação de uma gestão despótica, de superexploração do trabalho - que se manifesta no cotidiano fabril -, e de sua expressão no plano social, definidora de um padrão de vida de baixa qualidade, promovendo a exclusão dos incluídos (no caso, os operários metalúrgicos do maior centro industrial brasileiro) que vêem cada vez mais reduzido o seu acesso a bens de consumo de primeira necessidade. É diante deste quadro que se busca "recuperar a *dignidade* do trabalhador", eixo do discurso dos dirigentes sindicais da época.

Este cenário do fim dos anos 70 vai se modificar na década de 80, quando se aprofunda a crise estrutural - de esgotamento do modelo de substituição de importações -, ou de esgotamento da forma que assumiu aqui o "fordismo periférico". Situação que reflete, em grande medida, a crise do fordismo no plano mundial e a gestação de um novo "modo de regulação", processo que se desenvolve diferenciadamente em cada país ou região do globo.

Resumidamente, pode-se afirmar que, no plano mais geral da gestão da economia, durante os anos 80, não houve esforço no sentido de criar as condições para, ou de propor mudanças estruturais. As práticas dos governos que se sucederam não produziram nenhuma ruptura com o modelo anterior em crise. As políticas econômicas procuraram atender, centralmente, os credores externos, aplicando ajustes recessivos, juros altos para rolagem da dívida interna, através da aplicação dos "planos de estabilização", que visavam combater a inflação de acordo com as recomendações das instituições financeiras internacionais (FMI e BIRD). No que se refere à estrutura produtiva, não se apresentou uma política científica e tecnológica; ao contrário, foi uma década marcada pela estagnação tecnológica, condenando vários setores industriais a perdas crescentes de competitividade.

---

<sup>14</sup> Num estudo de Celso Frederico referido por Antunes (1988), onde ele apresenta um detalhamento de todas estas formas de resistência, é parte da "operação tartaruga", a "operação zelo" - cumprimento à risca de todas as normas de segurança estabelecidas; a "operação acidente" - o ritmo da produção é diminuído para evitar riscos de acidentes e a "operação solução" - se alternam na linha de montagem, os grupos de trabalhadores que estão em operação tartaruga. É interessante observar que todas estas formas expressam uma autonomia que os trabalhadores ainda detêm, mesmo sob uma gestão taylorizada e fordista, assinalando como é importante o seu conteúdo político, manifestação da luta pelo controle do processo de trabalho.

Enfim, foi um período marcado pela ausência de um projeto nacional alternativo ao que estava esgotado; uma década em que se explicita e se aprofunda a crise de hegemonia no país. As maiores manifestações desta crise, no campo sócio-político, tornam-se visíveis na luta dos movimentos sindicais, com o fortalecimento do “novo sindicalismo”, com o surgimento de centrais sindicais, com a conquista de novos espaços de democracia, através, por exemplo, da liberdade partidária. Com a atuação livre e legal de organizações, até então clandestinas, foi possível o surgimento de novos partidos, como foi o caso do Partido dos Trabalhadores. Enfim, o Brasil vivenciou um processo de intensa politização dos vários segmentos da sociedade, em especial, das classes trabalhadoras. Entretanto, esta mobilização, que teve caráter nacional, não foi suficiente para mudar radicalmente os rumos do país.<sup>15</sup>

No âmbito do mundo do trabalho, qual é o quadro que se desvenda no contexto desta crise estrutural brasileira? Em linhas gerais, ao mesmo tempo em que se aprofundam e se agravam os elementos mais permanentes do mercado de trabalho, da gestão e organização do trabalho e das relações de trabalho, surgem iniciativas, mesmo que pontuais, em alguns ramos e ou setores da atividade produtiva, que procuram responder, duplamente, às novas condições históricas. Por um lado, respondem às exigências da nova redefinição da ordem econômica, da nova divisão internacional do trabalho e, portanto, das novas bases de competitividade no mercado internacional. Por outro, buscam se adaptar ao quadro de crise nacional que passa, inclusive, no âmbito fabril, por mobilizações dos trabalhadores, que exigem maior participação e controle sobre o processo de trabalho.

São estratégias empresariais que, para enfrentar a crise de um lado, e inscrever-se no novo quadro internacional, de outro, estão centradas, essencialmente, em práticas de gestão do trabalho que procuram mobilizar os trabalhadores, ganhá-los enquanto “parceiros”. Para isto, precisam, no mínimo, neutralizar a influência dos sindicatos e impedir o movimento pela organização nos locais de trabalho. Num primeiro momento, na passagem dos anos 70 para os anos 80, estas iniciativas referenciadas no “modelo japonês” de gestão e organização do

---

<sup>15</sup> Nas eleições presidenciais de 1989, confrontaram-se dois projetos nacionais. Ali se explicitou, claramente, a disputa pela hegemonia no país. Entretanto, a vitória de Fernando Collor não significou uma “solução” no sentido de se gerar um novo padrão de desenvolvimento para o país. As propostas de cunho neoliberal embora tenham unificado, conjunturalmente, o empresariado brasileiro (para impedir a qualquer custo a eleição de Lula), não “convenceram”, nem conseguiram “adesão” no sentido de representarem efetivamente um novo projeto nacional com base de sustentação social.

trabalho, “pinçam” algumas práticas e se põem a aplicá-las. É a fase da implementação dos Círculos de Controle de Qualidade.

Embora os primeiros CCQs tenham surgido em 1971/72, é a partir dos anos 80 que se intensifica sua proliferação nas empresas brasileiras, conforme atestam os dados. Segundo Mário Salerno, em 1980, existiam 100 empresas com CCQ; em 1981, 130; e cerca de 500 no início de 1984. De acordo com os dados fornecidos pela IBM, em 1986 existiam 600 empresas com CCQ.(...) (Druck, 1989: 18)

Para a grande maioria dos defensores do CCQ (em geral consultores de empresas), esta é uma prática de gestão que tem, por objetivo, superar a desmobilização para o trabalho, a fim de se obter maior produtividade, através do envolvimento dos trabalhadores. No entanto, para que se torne viável, é preciso romper com a forma tradicional de gestão, impregnada por um autoritarismo muito forte. Desta forma, há que se reconstruir as relações de trabalho, transformando as culturas do trabalho e a cultura gerencial, em particular. No interior deste processo, é reafirmado, centralmente, que os CCQs podem ocupar um espaço na fábrica, esvaziando a ação sindical, reduzindo os conflitos e, assim, constituindo um ambiente de cooperação e integração dos trabalhadores à empresa.

De acordo com Carvalho:

As conquistas das comissões de fábrica relativas à limitação do poder disciplinar das empresas e de fixação da jornada de trabalho representam efetivamente uma alteração, em benefício dos trabalhadores, nas relações de poder nas fábricas. Hoje o objeto principal de disputa entre gerências e militantes sindicais é a liderança no local de trabalho. A tentativa de implantar programas de envolvimento dos trabalhadores e mesmo a busca do controle técnico, através da associação da AME (automação microeletrônica) a esquemas fordistas de organização do trabalho, podem estar sendo vistos pelas gerências como uma maneira de recuperar, deslocando o eixo da luta, o terreno perdido para os trabalhadores, ainda que estas duas coisas sejam contraditórias entre si. (Carvalho, 1987: 228-9)

Nesta medida, no caso estudado por Carvalho - a indústria automobilística - , nos primeiros anos da década de 80, constata-se um nível de mobilização operária que avança na organização por local de trabalho, com a formação de grupos e comissões de fábrica, que configuram novas relações de poder no espaço fabril. Para outros segmentos das classes trabalhadoras, esta é uma luta muito presente, como parte, inclusive, das reivindicações que constam nas pautas de negociação dos dissídios coletivos.

Este tempo dos CCQs já passou e, para uma grande maioria de empresas, estas experiências não foram levadas adiante. De um lado, porque houve uma significativa resistência dos trabalhadores (e até mesmo de chefias intermediárias - supervisores), impedindo, através de várias formas de atuação, a sua implementação ou o seu prosseguimento. Mas, para isso, foi fundamental a posição assumida pelos sindicatos mais fortes e mais combativos que se manifestaram contra os CCQs.<sup>16</sup> De outro lado, os resultados desta prática de gestão que, se num primeiro momento, indicavam melhorias na produtividade e na redução de custos, num momento seguinte, já não apresentavam a mesma eficiência.

Além disso, já se anunciavam outras práticas do “modelo japonês”, que precisavam ser testadas. A cultura empresarial predominante atuou muito de acordo com “as modernidades organizacionais” do momento. E, de forma diferenciada em termos regionais e setoriais, foi modificando suas práticas de gestão, tendo por referência as condições políticas e econômicas e, sobretudo, as relações de forças entre o patronato e os trabalhadores para implementá-las.

---

<sup>16</sup> Sobre a resistência dos sindicatos aos CCQs , voltaremos a discutir na próxima sessão.

### **3 - A crise do fordismo e o "Modelo Japonês"**

#### **3.1 - Sobre a crise do fordismo no plano mundial**

Para a grande maioria dos estudiosos, a crise do fordismo pode ser datada no final dos anos 60. Período em que se manifestam vários sintomas do esgotamento de um "modo de regulação" do capitalismo e de um modo de gestão e organização do processo de trabalho. Este padrão germinado nos Estados Unidos, considerado como uma forma de trabalhar e de viver genuinamente americana, havia se internacionalizado, mesmo que se constituindo diferenciadamente em cada região e/ou país, inserido nas condições históricas de cada lugar e, portanto, assumindo singularidades e particularidades. Mas, sem dúvida, tinha se tornado hegemônico.

Os primeiros sinais da crise ou sua primeira visualização ocorrem, como não poderia deixar de ser, nos EUA. E o indicador que dá maior visibilidade à crise, tornando-se o eixo em torno do qual se discute o seu caráter, é a queda de produtividade no trabalho, o que vinha implicando na crescente perda de competitividade da economia norte-americana no mercado internacional.

No âmbito do processo de trabalho, constata-se um movimento generalizado de lutas e resistências nos locais de trabalho, expressas nos índices de absenteísmo, de "turnover", nos defeitos de fabricação e na quebra de ritmo na produção. Ao mesmo tempo, avança o poder dos sindicatos, que exigem a continuação dos ganhos de produtividade incorporados aos salários.

As práticas sindicais e nos locais de trabalho recusavam continuar contribuindo com a gestão taylorista/fordista, que impunha um trabalho parcelizado, repetitivo, fragmentado, rotinizado e que havia desqualificado e mesmo destruído o saber daqueles trabalhadores de ofício, que tinham um determinado controle e autonomia no seu trabalho. Tratava-se, na realidade, de uma resistência, cujo conteúdo político era manifesto num certo esgotamento desta forma de controle do capital sobre o trabalho.

Nesta medida, as manifestações não se limitam aos locais de trabalho, mas se generalizam para os vários setores da sociedade, em particular, entre os jovens e estudantes, que questionam este “modo americano de viver”, questionam as formas de uso social de seu saber, de suas qualificações e da rigidez dos padrões racionais que dominavam não somente o trabalho, mas também o não-trabalho. Há uma onda de protestos, que não se limita à sociedade americana, mas que ali, toma a forma de movimentos de “indisciplina social”, de propostas de sociedades ou comunidades alternativas, sustentadas numa volta à vida primitiva e sem controle social, sustentada muito mais na emoção, no “amor” e não na “guerra”.

O ano de 1968 foi muito especial no mundo inteiro, marcado por uma mobilização intensa, com greves, manifestações de ruas, ocupações de fábricas etc. Tal mobilização, embora muito diferenciada em cada país, como o “maio francês” ou a “primavera de Praga” ou a “luta contra a guerra no Vietnã”, indicava uma recusa aos padrões vigentes de organização econômica e sócio-política. Tratava-se de uma luta contra formas institucionalizadas de poder e, centralmente, contra o autoritarismo presente nestas instituições, bem como às formas de controle social predominantes.

Para os autores da “Escola da Regulação” e seus seguidores, o “fordismo se torna improdutivo” a partir do movimento social, das mobilizações nas fábricas e nas ruas e, nesta medida, desencadeia-se uma crise do “modo de regulação”. A crise que se visualiza tem um caráter estrutural, à medida que o acirramento das lutas de classes e, sobretudo, a recusa dos trabalhadores em se submeter à gestão fordista, implicam numa crise do “regime de acumulação intensiva”, minando a elevação das taxas de mais valia relativa. (Aglietta, 1979)

No caso particular dos EUA, esta crise começa a sinalizar uma reordenação nos mercados, ameaçando a perda de hegemonia americana no plano econômico. Isto porque a perda de competitividade americana significava a perda de seus mercados para outros países produtores. Neste período, a economia japonesa já começava a despontar com um crescimento fabuloso, sustentada em altos índices de produtividade do trabalho.

De acordo com Lipietz (1988), a partir de 1967, a produtividade do Japão e de alguns países europeus (França e Alemanha) não só se aproximou dos níveis alcançados pela economia norte-americana, como apresentou uma tendência de superá-la.

(...) Essa aproximação deve-se, de um lado, ao crescimento das empresas multinacionais na Europa, e, do outro lado, à difusão na Europa e no Japão dos princípios fordistas: a taxa de investimento nesses países permanece efetivamente bastante superior à taxa vigente nos Estados Unidos. (Lipietz, 1988: 59).

Nos anos 70, esta situação se agrava mais ainda. A expansão do mercado de eurodólar sinalizava uma nova regulação do sistema financeiro internacional (quando o dólar deixou de ser padrão de referência para as outras moedas); aprofunda-se e difunde-se a onda de industrialização fordista, sobretudo através das multinacionais, dos países europeus e do Japão, em direção aos países do “Terceiro Mundo” (Sudeste asiático e América Latina), criando novas regiões competitivas. O “choque do petróleo”, em 1973, contribuiu mais ainda para o processo inflacionário já em curso e o excedente de “petrodólares” aumentou a instabilidade dos mercados financeiros mundiais. Estas condições provocam uma crise fiscal estrutural nos EUA e, no plano mais geral, ameaçam fortemente a sua hegemonia econômica.

De acordo com Lipietz (1991), esta crise, que se manifesta no período 1967-74, é uma crise de rentabilidade, diferente, portanto, da crise de 29, que foi de superprodução. Esta crise de rentabilidade está dada pela desaceleração da produtividade, ao mesmo tempo que os salários continuam com aumentos reais (resultado das lutas sindicais), o que leva a um aumento dos custos de capital fixo. Assim, a reação era aumentar as margens de lucro, que se refletiam nos preços de venda, ocasionando uma “inflação de custos”. E, mesmo que esta elevação de preços redundasse em elevação de salários, em vários momentos não foi acompanhada de elevação destes na mesma proporção (principalmente nos anos 70), resultando em perda de poder aquisitivo, diminuindo a demanda e, conseqüentemente, determinando situações recessivas.

Aos poucos, era todo o maravilhoso equilíbrio do compromisso fordista que ficava questionado. Como a taxa de lucro baixava, a taxa de investimento também

baixava e, além disso, cada novo investimento criava menos empregos (por substituição do trabalho humano por capital fixo). A diminuição dos aumentos de salário real (para compensar a queda da taxa de lucro) comprimia os mercados. Tudo isso provocava maior desemprego. Mas a lógica do fordismo (o grande compromisso) implicava um crescimento dos auxílios-desemprego ou dos programas de auxílio social - o que ocorreu amplamente na primeira metade dos anos 70. A rede de segurança que isso representava impediu o desmoronamento da demanda interna dos grandes países capitalistas (diferença fundamental em relação à crise dos anos 30!) Mas, depois de certo tempo, essas transferências sociais, que tinham de ser financiadas pelo imposto ou por cotizações, pesaram demais sobre a parte ativa da economia, tanto sobre os salários como sobre os lucros, o que diminuía ainda a lucratividade do investimento e agravava o problema. Finalmente, foi a própria legitimidade do Estado-providência e das transferências sociais que foi atacada. E, no fim das contas, com ela, todo o compromisso fordista. (Lipietz, 1991:43)

Nesta medida, os desdobramentos da crise na década de 70 englobam mudanças fundamentais, que se dão no bojo deste processo de esgotamento do fordismo, ao mesmo tempo que anunciam possíveis alternativas de saída desta crise: i) o acontecer da chamada "Terceira Revolução Industrial"; ii) as mudanças nas políticas de gestão e organização do trabalho e iii) as mudanças nos mercados de produtos, determinadas pela transformação das formas de concorrência intercapitalista, onde a qualidade e a diferenciação dos produtos torna-se mais do que nunca determinante das novas bases de competitividade. Estas mudanças tendem a questionar os sistemas rígidos de produção tipicamente fordista, procurando substituí-los por esquemas mais flexíveis de produção (Coriat, 1991).

Conforme Harvey (1992), já no período inicial da crise (1965-73), o fordismo e o keynesianismo demonstravam a sua incapacidade de dar conta das contradições inerentes do capitalismo. Esta incapacidade estava dada pela *rigidez* na totalidade do padrão de acumulação vigente; nos investimentos, no sistema de produção em massa, nos mercados de consumo e de trabalho e no Estado de bem-estar - que exigia uma forte arrecadação para garantir as políticas sociais -. No caso particular da rigidez no trabalho (gestão e

organização), havia uma resistência e um poder sindical extremamente fortes que impediam mudanças ou qualquer flexibilização, principalmente até 1973.

Em linhas gerais, nos anos 70 se evidenciou a crise do fordismo norte-americano. E as mobilizações que haviam balançado as instituições de poder desde o final da década de 60, rebelando-se contra aquele padrão de trabalho e de vida, não conseguiram impor uma outra alternativa. Nesta medida, o enfraquecimento das resistências dos trabalhadores foi um elemento importante para abrir caminho a um movimento do capital que, na busca por soluções para resolver a crise, iniciou um processo de reestruturação produtiva, sustentado na crescente adoção da base tecnológica microeletrônica, nas novas políticas de gestão/organização do trabalho fundadas na "cultura da qualidade" e numa estratégia patronal que visa cooptar e neutralizar todas as formas de organização e resistência dos trabalhadores. São políticas que, por um lado, "incluem" uma elite neste novo padrão que está sendo gestado e, por outro, "excluem" - através do desemprego e das formas precárias de contratação/subcontratação - grandes parcelas de trabalhadores assalariados.

### **3.2 - Sobre o "modelo Japonês"**

As diversas abordagens sobre o "modelo japonês", "automação flexível", "produção flexível", "toyotização", "just-in-time" e outras denominações, embora apresentem conclusões e definições bastante diferentes, têm como elemento comum que, para discutir o modelo japonês, tem-se, necessariamente, que discutir a crise do fordismo, seu estágio, seu significado e implicações, em termos de rupturas e ou de continuidades.

É a partir desta problematização comum, sobre a crise do fordismo, que as diferentes contribuições se referenciam neste padrão de gestão social e do trabalho para formular as análises acerca do que está ocorrendo. Para facilitar e até mesmo simplificar a discussão, pode-se classificar as diversas posições em duas grandes vertentes: as que defendem a existência de um modelo "pós-fordista" e aquelas que defendem o "neo-fordismo" (ou "neo-taylorismo").

Entretanto, mesmo no interior destas duas grandes vertentes, existem diferenças fundamentais de conteúdo sobre o significado da crise do fordismo, assim como diferem as formulações acerca do que é o novo padrão “pós-fordista” ou o novo padrão “neo-fordista”. Tais diferenças se dão, principalmente, no que concerne ao seu estágio de construção do novo padrão, bem como aos seus impactos sobre o trabalho.

Sem ter a pretensão de apresentar uma exaustiva revisão da literatura sobre o “pós-fordismo” e o “neo-fordismo”, recorrerei àquelas abordagens que considero as mais representativas do debate em curso: a) Piore e Sabel, referência obrigatória, pois tem tido uma grande influência internacional; b) H. Schmitz, que apresenta uma crítica à Piore e Sabel, formulando uma nova proposição em torno da “especialização flexível”, como uma alternativa viável à crise, em especial, nos países menos desenvolvidos e c) os regulacionistas Coriat e Lipietz que, com posições diferentes, apresentam formulações de conteúdo mais geral do sistema capitalista, analisando os novos padrões de gestão/organização do trabalho.

### **3.2.1 - A Segunda Divisão Industrial de Piore e Sabel**

As pesquisas desenvolvidas por Piore e Sabel têm, como campo material-empírico, as indústrias de cerâmica, calçados, motocicleta, autopeças e máquinas agrícolas no norte da Itália e a indústria de máquinas-ferramentas na Alemanha Ocidental e no Japão. A motivação para o desenvolvimento destas pesquisas partiu da constatação de que a “produção em série” estava em crise, sobretudo nos EUA; enquanto que as economias destes países estudados cresciam e conquistavam mercados.

De acordo com os autores, a “produção em série” é um sistema que se baseia: num determinado padrão tecnológico com altos investimentos; em mão-de-obra treinada para produzir grandes quantidades de mercadorias padronizadas e estáveis; em mercados de consumo de massa; em grandes corporações capacitadas tecnológica e organizacionalmente para cumprir estes requisitos e numa política keynesiana para garantir e manter o equilíbrio entre os padrões de produção e de consumo. Este modelo, adotado inicialmente pelos

Estados Unidos, foi se difundindo para os outros países desenvolvidos. Como se pode perceber, esta definição de “produção em série” também pode ser chamada de fordismo.

A proposição apresentada por Piore e Sabel é de demonstrar que existem alternativas à produção em série e que esta já não pode continuar a ser hegemônica como sistema de produção industrial. Assim, o “paradigma da especialização flexível” é formulado pelos autores como uma saída à crise e os casos empíricos estudados demonstram sua viabilidade e sucesso.

No caso das regiões norte e central da Itália, também conhecida como Terceira Itália - caso que se tornou modelo exemplar para os autores -, ocorreu um surto de crescimento industrial baseado num processo de descentralização da produção, com o surgimento de uma rede de pequenas empresas. O tamanho médio da empresa varia mas, em geral, são oficinas com 10 trabalhadores ou até menos. Estas têm uma especialização muito grande, com mão-de-obra qualificada e são ágeis para atender as mudanças na demanda. E, embora produzam, em grande parte, para as grandes corporações, têm uma significativa autonomia - inclusive muitas delas se constituem em cooperativas -, o que é facilitado pela concentração espacial e, também, pelo fato de muitas destas empresas terem sido formadas por operários qualificados e antigos militantes sindicais demitidos em greves passadas.

Nesta rede de empresas combinam-se um trabalho artesanal e inovações tecnológicas, constatando-se uma capacidade empresarial inovadora muito grande. Isto proporcionou acesso à mercados cada vez mais exigentes e diversificados, possibilitando, inclusive, exportações que, muitas vezes, são realizadas diretamente pelas pequenas empresas, sem se submeter às grandes corporações italianas.

Este processo de industrialização implicou na queda do desemprego na região e garantiu um bom padrão de vida. Os níveis salariais são considerados os mais altos do país. Ainda como parte deste modelo, Piore e Sabel apontam que foi fundamental a atuação do governo local,

através de investimentos em infraestrutura e nas políticas sociais de saúde, segurança e de regulamentação dos salários.<sup>17</sup>

É a partir do estudo destas experiências que Piore e Sabel apresentam o novo paradigma da “especialização flexível”. Para eles, existe uma alternativa viável à “produção em série”, onde a descentralização da produção industrial é fundamental para redirecionar o crescimento. Nela, a pequena produção ocupa um papel central, como revitalizadora e como forma de romper com a rigidez típica do modelo anterior. A *flexibilização* é o elemento-chave para responder às rápidas variações de demanda e à diversidade do mercado.

Assim, resumidamente, o modelo defendido pelos autores seria constituído por uma estratégia industrial em que as pequenas e médias empresas ocupam um papel central na reestruturação. Portanto, estas empresas utilizam uma tecnologia avançada, mas combinada com um trabalho de tipo “artesanal” que exige uma mão-de-obra qualificada e muito treinada. No âmbito da organização do trabalho, realizam a integração entre concepção e execução, estabelecendo tarefas multiespecializadas. Ao mesmo tempo, as relações hierárquicas na empresa devem ser mudadas, superando a sua rigidez e transformando-a numa organização mais informal, que aproxime os vários níveis e cargos.

No que se refere à produção, em vez de produtos padronizados e produzidos em grandes quantidades, as empresas devem produzir lotes sob encomenda de produtos variados, podendo responder às mudanças no mercado. Quanto à estratégia de competitividade não deve pautar-se em “controlar” o mercado e impor a produção padronizada, mas em preparar-se para uma adaptação rápida às inovações e mudanças. No plano institucional, em vez da centralização e regulamentação tipicamente keynesianas de carácter nacional e

---

<sup>17</sup> De acordo com Ferreira et alii (1991), existem alguns condicionantes históricos na região que propiciaram o surgimento do modelo: a forte presença de movimentos cooperativos, a influência marcante do Partido Comunista Italiano, que implementou uma política de apoio às pequenas e médias empresas e à formação de cooperativas e um forte movimento operário com sindicatos muito atuantes. Os governos locais, na época do surgimento destas empresas eram, na sua maioria, do Partido Comunista. Apresentando resultados de pesquisas recentes, Ferreira et alii descreve as características da região de Emilia Romagna, demonstrando as particularidades deste modelo de “especialização flexível” sustentado, principalmente, nas relações inter-empresas, que são marcadas por complementariedade e muita cooperação.

multinacional, trata-se de instituir a descentralização através dos poderes locais, que podem agir com o objetivo de “fundir” competição e cooperação.

### **3.2.2 - A crítica de Schmitz à "Segunda Divisão Industrial": uma nova proposta de especialização flexível**

Em primeiro lugar, Schmitz considera que a definição de “especialização flexível”, apresentada por Piore e Sabel, não é muito clara, o que tem propiciado uma certa confusão no debate. Observa que as formulações dos autores foram realizadas a partir de estudos empíricos onde, cada caso (Itália, Japão e Alemanha) apresenta especificidades e condições muito próprias, ao mesmo tempo que diferem muito entre si. Disto decorrem diferentes formas de organização industrial, dificultando uma definição comum.

Pode-se afirmar, no entanto, que, entre os casos estudados, existe, em comum, a idéia da crise da “produção em série” e, em particular, da rigidez como elemento central deste padrão de produção industrial. Contudo, para o paradigma da especialização flexível, uma mudança fundamental, que justificou o seu surgimento, foi a conclusão sobre a saturação dos mercados de produtos em série. A demanda é, cada vez mais, por produtos diferenciados. Para Schmitz, alguns estudos já demonstraram que não se pode generalizar este processo. Existem mercados saturados, mas também existem novos mercados de produtos em série que estão se abrindo. No entanto, ele reconhece que os mercados de produtos diferenciados cresce mais rapidamente do que os de produtos padronizados.

Em segundo lugar, Schmitz questiona a idéia de que a mão-de-obra, na especialização, flexível é multi-especializada e estável. Outras pesquisas já demonstraram que existe muita diferenciação nos níveis de qualificação dos trabalhadores, até mesmo na Terceira Itália, onde o setor artesanal apresenta uma ampla variedade de trabalhos e de trabalhadores, inclusive no que se refere às condições de trabalho e de salários. O “trabalho ocasional”, por exemplo, é frequentemente utilizado, em geral realizado por mulheres, com menor nível de qualificação e mal pago. Há também as “indústrias de fundo de quintal”, onde impera o trabalho irregular, sem contratos formais, e que são, muitas vezes, até clandestinas. (Schmitz, 1989: 164)

Em terceiro lugar, o autor discorda da afirmação sobre a dispensável regulamentação macroeconômica keynesiana que, na opinião de Piore e Sabel, somente é necessária para a produção em série. Segundo Schmitz, embora esta opinião se enquadre perfeitamente no ideário neoliberal, a generalização da especialização flexível faz aumentar o nível da demanda agregada e, nesta medida, necessita de mecanismos institucionais para manter ou elevar esta demanda. Ao ignorar a regulamentação macroeconômica, os autores correm o risco de confinar a especialização flexível a um paradigma que só é praticado em alguns nichos de mercado.

Em quarto lugar, deve ser relativizado o papel dos governos locais. Para os autores da Segunda Divisão Industrial, estes têm um papel fundamental para regulamentar e impulsionar este novo padrão de produção, inclusive com investimentos em infraestrutura e, também, como instituição definidora de políticas de emprego, de normas salariais etc. Mesmo nas regiões estudadas por Piore e Sabel, como é o caso do sul da Alemanha, outras condições históricas, como a existência de uma rede de indústrias muito prósperas, antes mesmo de se adotar este novo padrão, se faziam presentes e foram decisivas para o seu desenvolvimento. Apesar disso, o autor concorda com o papel que o governo local pode assumir para consolidar o desenvolvimento regional.

Finalmente, deve-se tomar cuidado com as afirmações sobre as possibilidades de reproduzir este paradigma, com sucesso, em qualquer outra região. Existem especificidades históricas que podem ser decisivas tanto para o sucesso como para o fracasso da especialização flexível.

O objetivo principal de Schmitz, a partir das críticas ao novo paradigma, é estudá-lo, examinando suas possibilidades no que se refere ao novo espaço conquistado pelas pequenas e médias empresas, no contexto dos países menos desenvolvidos. É através de pesquisas sobre algumas experiências nestes países, que o autor vai tentar demonstrar a relevância da especialização flexível nestas realidades.

Retomarei aqui apenas um dos aspectos discutidos por Schmitz, que compreende o “papel do excedente de mão-de-obra” nos países menos desenvolvidos, como o Brasil. Isto porque, este aspecto está diretamente ligado às questões que debateremos acerca do processo de terceirização no país e na região em estudo - a Bahia.

No modelo de Piore e Sabel, a “*inovação permanente*” ocupa um papel central. Mas Schmitz observa que, nos países menos desenvolvidos, o excedente de mão-de-obra pressiona o seu uso mais extensivo deixando, num segundo plano, a inovação. O exemplo utilizado pelo autor é uma pesquisa sobre a produção de redes, realizada na região nordeste brasileira, na década de 70.

As redes são feitas por estabelecimentos de médio e pequeno porte e estes últimos algumas vezes são subcontratados pelos primeiros. (...) A tecnologia é rudimentar.(...) Os principais estágios da produção são executados manualmente. Embora existam diferentes tipos de redes, a gama de inovações do produto é limitada. Os esforços competitivos se aplicam em minimizar as recompensas da mão-de-obra e isto assume diversas formas, sendo uma delas evitar o pagamento das contribuições ao sistema previdenciário. Somente uma pequena parte da mão-de-obra está oficialmente registrada em carteira, especificamente os trabalhadores em empresas de porte médio. As mulheres raramente são registradas. A mão-de-obra, em pequenas indústrias, permanece sem registro, pois elas tendem ser clandestinas.(...) À parte o fato de privar o trabalhador do seguro de saúde, etc, o salário pago ao trabalho realizado em casa é baixo. Os salários dessa categoria situam-se entre 1 e 1,5 salários mínimos.(...) (Schmitz, 1989: 177)

No caso da produção de redes, é importante acrescentar que a mecanização era objetivamente difícil, dificultando qualquer perspectiva de produção em série. Mas, segundo o autor, em outras regiões e setores, como é o caso da indústria de confecções e malharia de Petrópolis, no Rio de Janeiro e em Juiz de Fora, Minas Gerais, houve um avanço tecnológico, mas o recurso à subcontratação de trabalhadores sem registros, mal remunerados e submetidos a péssimas condições de trabalho também foi muito utilizado. Esta situação era possibilitada pela operação de microempresas, de propriedade de trabalhadores assalariados mais qualificados que, para estabelecer seu próprio negócio, e na

falta de capital para investir em maquinaria, recorriam às formas precárias de subcontratação e, até mesmo, ao trabalho familiar sem remuneração e sem especialização, como estratégia de sobrevivência no mercado.

Schmitz conclui sua exposição, enfatizando esta determinação do excedente de mão-de-obra que, na sua visão, não é um problema particular do Brasil ou dos países menos desenvolvidos mas, em linhas gerais, existe em todas as sociedades. No caso dos países desenvolvidos, há um atenuante, que é a existência de seguro-desemprego, como uma das políticas centrais do Estado de bem-estar, que estabelece um piso abaixo do qual os salários não caem.

Nas palavras do autor:

(...) nos MPMD (mercados de países menos desenvolvidos), mais ainda que nos países adiantados, a competitividade requer a capacidade de adaptação a circunstâncias que implicam em rupturas. Tal capacidade pode ser melhor desenvolvida em aglomerações setoriais, de indústrias de pequeno e médio porte, devido ao potencial relativo à eficiência coletiva e à flexibilidade. No entanto, foi enfatizado que, sempre que as empresas se aglomeram em torno de certos processos e produtos, a adaptação e a inovação rápidas não ocorrem necessariamente, sobretudo devido ao porte do excesso de mão-de-obra nos MPMD. A questão mais excitante - mas que até agora não foi resolvida - é saber até que ponto e como a especialização flexível pode ser promovida por meio de uma política pública. (Schmitz, 1989 : 186) (grifos meus)

### **3.2.3 - Neo-fordismo e Pós-fordismo para os regulacionistas**

A problematização da crise do fordismo, que teve entre os autores da Escola da Regulação um espaço privilegiado, desencadeou entre eles mesmos e no debate acadêmico mais amplo, uma intensa produção de estudos teóricos e empíricos com o objetivo de formular e ou identificar alternativas à crise. O surgimento de um novo paradigma de gestão e organização da produção e do trabalho, bem como o surgimento de um novo “modo de regulação”

econômica e social, foram temas de uma intensa discussão que, tendo começado em meados dos anos 70, ainda não está esgotada.

Tomando como referência as experiências na Suécia (em Kalmar), na Terceira Itália, no sul da Alemanha ocidental e no Japão, os principais estudos dos regulacionistas revelam diferentes formulações.

Para Lipietz, a crise do fordismo detectada nos EUA, iniciada no final dos anos 60 e aprofundada na década de 70, tem como contrapartida a difusão do fordismo nos países europeus (Alemanha principalmente) e no Japão, neste período. Donde se pode concluir que, pelo menos no plano mais geral, o autor não identifica, nestes países, o surgimento de um novo padrão de gestão que esteja rompendo e superando o fordismo.

Ainda de acordo com Lipietz, na virada da década de 70 para a de 80, começa a se estabelecer um “paradigma societal”, que ele denomina de “liberal-productivismo”. Tal paradigma inaugura a era Thatcher na Inglaterra e Reagan nos EUA e se impõe aos países europeus, inclusive aos países socialistas. É este novo paradigma que se instala sobre as ruínas do fordismo.

Lipietz sintetiza o discurso desta nova “visão de mundo”:

(...) Há uma ‘revolução tecnológica’ em curso. Mas nos anos 70, os ‘rigores’ impostos pelo Estado e pelos sindicatos - a legislação social, o Estado-providência, as normas antipoluição etc. - bloquearam seu livre desenvolvimento, ao privar as empresas de capacidade financeira, ao impedir as ‘dolorosas mas necessárias mutações’. Logo, livremo-nos desses rigores. Deixemos de subvencionar os claudicantes, os serviços públicos burocratizados e ineficazes, imponhamos uma alta taxa de juros para dissuadir as atividades não rentáveis. Assim, o livre jogo do mercado ditará automaticamente um novo modelo de desenvolvimento compatível com as novas tecnologias. Aliás não são elas por excelência ‘flexíveis’ por sua maleabilidade de utilização? Não é sua vocação satisfazer uma demanda diversificada, individualizada, impossível de ser enquadrada pelo Estado? Não existem

elas, pela ampliação dos investimentos em jogo, uma extensão diretamente mundial e, por isso, ingerenciável pelos Estados, por maiores que sejam ? (Lipietz, 1991: 57-8)

Os principais fundamentos deste paradigma seriam: i) a determinação do imperativo técnico-econômico produtivista; ii) a empresa começa a ocupar o papel outrora desempenhado pela nação, passando a representar o interesse de todos e todos devem assumir a sua defesa para enfrentar a concorrência no mercado mundial; iii) integração do indivíduo à empresa através de várias formas, com a perda de referenciais coletivos de solidariedade de classe ou de profissão. A empresa é o que identifica e integra, seja através de uma disciplina férrea, seja através de uma integração negociada; iv) transferência de todas as responsabilidades, até então assumidas pelo antigo Estado providência, para a família, ou para outras formas geradas e administradas pela “sociedade civil”, isto é, não estatais.

No âmbito da organização do trabalho, Lipietz considera que a lógica liberal não consegue resolver a crise do fordismo. Com efeito, não consegue envolver os trabalhadores com a qualidade e a produtividade, à medida que incentiva o emprego precário (principalmente através da subcontratação), afrouxa os laços institucionais do assalariado com a empresa. A “revolução tecnológica” é apontada como a grande solucionadora destes problemas. Mas, Lipietz adverte que a “tecnologia”, inclusive a eletrônica não funciona sozinha, mesmo que substitua, cada vez mais, o trabalho humano. A idéia prevalecente é que a tecnologia não apenas substitui, mas disciplina os que ficam, pressionados pela massa de desempregados lá fora. Este padrão, que Lipietz chama de “neotaylorismo”, se implementa principalmente nos EUA, na Inglaterra e na França.

Já no Japão, Alemanha Ocidental, Suécia e Itália do Norte, o novo padrão de organização do trabalho busca, essencialmente, mobilizar a engenhosidade dos trabalhadores diretos. Procura-se

(...) reconstruir as condições de diálogo entre a concepção das máquinas, sua manutenção, com a produção direta e, até, de fundir as duas últimas funções. Coletivos de trabalhadores polivalentes, muito qualificados, capazes de regular, consertar suas máquinas e dar sugestões aos projetistas e de até cooperar nesse projeto! (...) Fala-se

então de "parceria" em vez de subcontratação. (Lipietz, 1991: 65)

O autor se pergunta, então, qual o preço que o patronato pretende pagar pela apropriação da qualificação, do saber, das iniciativas dos trabalhadores? Nos países ocidentais, que estão implementando estas práticas de gestão japonesa, a exemplo da França, a resposta do patronato é não pagar nada. Há tentativas de algumas negociações individuais (à exemplo do Japão) que premiam e promovem os trabalhadores que se envolvem com a empresa. É como se o assalariado vendesse ao empregador além de seu tempo, a disposição para "cooperar" mais e melhor do que os outros; estimulando, desta forma, a concorrência entre os próprios assalariados.

Lipietz considera que esta nova organização do trabalho é muito diferente do taylorismo. Mas é perfeitamente compatível com ele, no "quadro do liberal-produativismo". No entanto, afirma que serão aplicados em segmentos diferentes da força de trabalho. Um neotaylorismo para os menos qualificados e uma "implicação individualmente negociada" para os assalariados mais qualificados.

Assim, ele afirma:

Pode-se ir ainda mais longe: chegar à garantia do emprego, à negociação coletiva, no seio das firmas principais, e abandonar ao neotaylorismo as mulheres, os imigrantes, os deficientes, nas empresas subcontratantes, nos serviços aos consumidores. O Japão, a Alemanha Ocidental de Cabeça de turco, parecem típicos dessa sociedade de dupla velocidade, em que o segmento do assalariado usufrui as antigas conquistas sociais do fordismo enquanto se implica decididamente na batalha pela qualidade e pela produtividade, ao passo que o outro setor da sociedade está condenado à precariedade neotaylorista. (Lipietz, 1991: 67)

Na concepção de Lipietz, portanto, não está construído um novo paradigma. Mesmo nos países cujas experiências diferem, em muito, dos Estados Unidos - Japão, Norte da Itália e Alemanha-, está em desenvolvimento um sistema misto, que combina práticas neotayloristas

com práticas de integração de trabalhadores mais qualificados, mais participativos e comprometidos com os objetivos da empresa.

Para Aglietta e Palloix, que discutem sobre o esgotamento do fordismo já em meados dos anos 70, existem duas respostas fundamentais dadas pelo capital à crise: a automação e o “neofordismo”. Em linhas gerais, trata-se ainda de fordismo porque está mantido o controle total da empresa pelo capital e, para isto, continua como central a separação entre concepção e execução do trabalho. O trabalhador permanece totalmente subordinado às decisões do capital sobre o processo de produção e de trabalho. No entanto, pode ser considerado como “neo”, porque através da adoção de novas tecnologias, as novas máquinas permitem uma maior integração das atividades produtivas. Há uma ampliação das funções (grupos semi-autônomo), com o enriquecimento das tarefas e, finalmente, o trabalho de equipe substituindo a linha de montagem (ilhas de produção de Kalmar na Suécia).

De acordo com Palloix, a crítica mais corrente ao taylorismo e ao fordismo está preocupada com seus efeitos em termos de lucratividade do capital e, desde os críticos pioneiros (como G. Friedman, 1956), a preocupação central gira em torno da ineficácia da “organização científica do trabalho”. Esta, com a linha de montagem, acaba por dispensar a inteligência, a criatividade, transformando-se em fonte de descontentamento dos trabalhadores que, por sua vez, reagem através de várias formas, como o absenteísmo, a sabotagem e as greves. Nesta medida, as proposições de mudanças têm, como objetivo fundamental, garantir a lucratividade do capital, através de práticas que se adaptem às novas condições criadas pela resistência operária.

Assim, para o autor:

Por conseguinte, a recomposição das tarefas e a valorização do trabalho<sup>18</sup> industrial parecem ser apenas uma adaptação de processos de trabalho na produção em massa (taylorismo e fordismo) a novas condições de controle da força de trabalho, a novas condições de reprodução da dominação do capital, em relação às

---

<sup>18</sup> Valorização do trabalho considerada, por Palloix, como uma mudança no processo de trabalho, que questiona o taylorismo e o fordismo em relação à fragmentação do trabalho. Há um reagrupamento de várias operações de trabalho, mas com uma variedade em cada fase, permitindo aos trabalhadores controlar seu próprio trabalho, definindo o número e a diversidade de operações num dado tempo.

condições para a reprodução do produto excedente, e constituem uma nova prática capitalista: o neofordismo. (Palloix, 1982 : 97)

Ainda no interior da Escola da Regulação, o autor que mais tem se destacado, por suas pesquisas e produção teórica, com enfoque central nas mudanças nos padrões de gestão e organização do trabalho, é B. Coriat. Em seus primeiros estudos, referentes a uma primeira fase das novas práticas de gestão, ele discute, ainda, o processo de gestação de um novo padrão determinado, fundamentalmente, por uma crise capitalista pelo lado da produção.

Entretanto, no final dos anos 80, Coriat apresenta novas análises, discutindo as mudanças nos padrões de competitividade e no padrão de consumo. Muda o perfil da demanda, que se torna "instável, volátil e diferenciada", exigindo maior flexibilidade na produção para atender estas rápidas mudanças do mercado. Tais transformações, ao nível da demanda, são determinadas, em grande medida, pela complexidade e fragmentação do mercado de trabalho.

Desta forma, deloca-se o eixo da discussão sobre a crise do fordismo e sua superação. Agora, o elemento central questionado é a rigidez do padrão fordista de organização do trabalho e da produção, já que a "produção em série" não responde mais às novas exigências de um mercado diferenciado em constante mudança e que, portanto, impõe uma urgente flexibilidade na produção.

É assim que o novo padrão de gestão e organização do trabalho se estabelece, substituindo o fordismo. Um paradigma que rompe com a produção de produtos padronizados e em grande escala, que se descentraliza com a produção em pequenos lotes, que se flexibiliza através da automação e do uso de diferentes modalidades de contrato de trabalho, que exige um novo patamar de qualidade e produtividade. Por isto, para Coriat, surge o "pós-fordismo".

As reflexões de Coriat são inspiradas na "formidável competitividade adquirida pelas empresas japonesas", cuja explicação, segundo o autor, não se encontra exclusivamente nas razões culturais e históricas próprias do país. Mas, que dadas estas condições, foram as inovações na organização do trabalho e da gestão da produção que permitiram tal sucesso.

Desta forma, criou-se uma "escola japonesa de gestão da produção", que se contrapõe e supera a "escola americana da gerência científica", baseada em Taylor e Ford. É uma "via original de racionalidade do trabalho", que renova totalmente as bases de ganhos de produtividade, que tem em Ohno - engenheiro-chefe das fábricas Toyota, idealizador do método Kanban -, o seu fundador.

Para Coriat, o "ohnismo" também é uma resposta à resistência operária, principalmente dos trabalhadores de ofício, à organização racional do trabalho. Enquanto nos EUA, foi a parcelização/repetitividade e o estudo de tempos e movimentos que conseguiram se impor ao sindicalismo de ofício, no Japão há um processo de "des-especialização" dos trabalhadores qualificados, com a implantação da polivalência e plurifuncionalidade. Enquanto nos EUA, o fordismo exigiu muitos compromissos e negociação com os sindicatos, no Japão, estas novas práticas de gestão se estabeleceram a partir de um conjunto de derrotas do movimento operário, com a destruição dos sindicatos, como parte da ofensiva patronal desencadeada no final dos anos 50. Diferentemente da gerência americana, houve verdadeiras campanhas de racionalização do trabalho, buscando um envolvimento "incitado", com vantagens do tipo prêmios, promoções, aumentos salariais etc, e não "imposto" aos trabalhadores.

E, finalmente, as novas bases de produtividade no Japão foram obtidas "internamente", já que não era possível a "produtividade extensiva" - por meio da produção em série e das economias de escala. Isto exigiu colocar a fábrica sob "tensão", utilizando o método "just-in-time", produzindo na quantidade certa (respondendo às rápidas variações de demanda) e no momento certo (reduzindo drasticamente os estoques e só produzindo o que o mercado solicitasse). Mais uma vez, comparando o ohnismo com o fordismo, há uma substituição dos "tempos alocados ou impostos" (pelo planejamento da produção) por tarefas múltiplas e agradáveis, em padrões (de tempo e de trabalho) flexíveis, o que Coriat denomina de "tempos partilhados".

Além destas mudanças, no âmbito da empresa, o ohnismo impõe novas relações entre as empresas. O novo sistema se aplica, também, nas redes de fornecedores e de subcontratação, criando uma gestão mais horizontalizada e integrada com as pequenas e médias empresas que produzem para as grandes corporações.

Para Coriat, o ohnismo é uma “nova escola de gestão da produção”. Embora o autor reconheça que o próprio Ohno afirma ser o seu método baseado nos “protocolos taylorizados de medidas de tempos e movimentos” e em “padrões de operação”, considera que há uma ruptura com o taylorismo, pois estes “padrões” são “re-agregados” com base na flexibilidade e variedade e não na repetitividade e produção estandardizada. Ao mesmo tempo, como no fordismo, esta nova escola também busca a economia de material e redução de desperdício.

(...) ele encontrou uma fórmula para a produção em série, mas de *produtos diferenciados e variados*, enquanto Ford se concentrava na produção, ao mais baixo custo possível, de séries muito grandes de produtos em grande parte idênticos. (...) Assim, resumindo, de um ponto de vista teórico, Ohno insiste fortemente sobre o fato de que o fordismo é a técnica adaptada de economia dos custos de fabricação para mercados em expansão de produtos estandardizados, ao passo que o sistema Toyota seria a técnica de produção a custos baixos para mercados estagnados e economias de crescimento lento, ou ainda para mercados em expansão, mas de produtos variados e diferenciados. (Coriat, 1993: 87)

Acrescentam-se às inovações organizacionais, as de caráter institucional: os salários por antiguidade, linhas promocionais e “*mercados internos de trabalho*”<sup>19</sup> nas grandes empresas, que não dependem estritamente de postos de trabalho. Assim, todas estas inovações que começam no âmbito da fábrica transformam a divisão funcional do trabalho e, nesta medida, garantem a transição de uma “*teoria da organização do trabalho*” para uma “*teoria da gestão da produção*”, que desemboca numa “*teoria de organização industrial*”, sustentando, assim, novas formas e normas de concorrência.

Estas são, em linhas gerais, as características do “pós-fordismo”, apresentadas por B. Coriat. Estas não se expressam exclusivamente no plano da organização do trabalho e da produção, mas indicam uma nova fase da produção industrial, comandada, agora, pela “diferenciação e qualidade”. Iniciada no Japão, hoje se estende para a maior parte dos setores produtivos da economia mundial. Assim como Taylor e Ford criaram conceitos de organização do trabalho

---

<sup>19</sup> As formas de recrutamento e seleção, nas grandes, empresas japonesas, não são para o posto de trabalho. O empregado é recrutado para a empresa, podendo ocupar vários postos. Inclusive recebe treinamento para isto. O que possibilita a existência de um verdadeiro mercado interno de trabalho, onde a empresa dispõe de vários profissionais preparados para assumir qualquer posto ou função.

para a produção em massa de produtos padronizados, Ohno (ohnismo ou toyotismo) cria novos conceitos para uma nova fase da produção em massa, agora marcada pela diferenciação, flexibilidade e incerteza. (Coriat, 1993)

Por estas razões é que Coriat considera o ohnismo como:

... depois de Taylor, a maior das revoluções já ocorridas na teoria da gestão de produção (Coriat, 1993: 85)

### **3.2.4 - Existem três "modelos" ou "paradigmas" de gestão/organização do trabalho e da produção, que indicam um novo "modo de regulação" alternativo ao fordismo ?**

Ao revisar a literatura sobre a crise do fordismo e os novos padrões de gestão e organização do trabalho, constata-se que, dentre os principais autores (Piore e Sabel, Schmitz, Lipietz, Coriat, Boyer), a discussão se dá com base nas experiências nacionais ou regionais vividas pela Itália, Alemanha, Suécia e Japão. No entanto, estas experiências são compreendidas sob formas diferentes, assim como as especificidades históricas de cada um destes países são abordadas também diferenciadamente.

Na concepção de Ferreira et alii (1991), assim como não existe um fordismo universal e único, também não se pode considerar estas experiências como modelos. Compreendendo "modelo" no sentido de ser transferível e aplicável, da mesma forma, em qualquer setor da atividade produtiva ou em qualquer região/país.

No entanto, considero que o fordismo foi um "modelo", constituído por determinados padrões de produção e de trabalho, que delineou um "novo homem" e uma "nova forma de viver". Este modelo se tornou hegemônico - não só no plano econômico, da base produtiva da sociedade, como também no plano ideológico -, a nível mundial. Nascido nos Estados Unidos, foi difundido internacionalmente, respeitando, evidentemente, as singularidades históricas de cada país. Ou seja, o fordismo assumiu formas nacionais tanto quanto o capitalismo, que é um sistema e modo de produção internacional, porém diferenciado e desigual. Neste sentido,

tanto o fordismo como o capitalismo, em níveis diferentes, são universais, ou seja, podem ser desenvolvidos em todas as regiões do mundo.

Portanto, é essencial analisar os três “modelos” propostos à luz desta concepção. Buscando responder se, em cada um dos casos, é possível detectar um novo padrão de trabalho e de produção que redefine as normas e padrões de sociabilidade. Do mesmo modo, investigando até que ponto estas experiências conseguiram apontar e avançar nesta direção, validando, assim, a sua transferibilidade para outros locais.

#### **3.2.4.1 - A experiência sueca**

No caso da experiência sueca, a ênfase dos estudiosos recai sobre a introdução de uma organização do trabalho baseada na formação de “grupos semi-autônomos”(GSA). O exemplo mais recente e estudado data dos anos 70, quando a Volvo (empresa automobilística de porte multinacional), introduz uma série de transformações na fabricação de automóveis comerciais, em Kalmar. O objetivo era buscar uma alternativa à gestão taylorista-fordista, tentando combinar produtividade e bem-estar no trabalho. Assim, foram introduzidas as seguintes modificações:

- divisão do trabalho em grupos de que possuem relativa autonomia em questões do tipo revezamentos, pausas e definição do líder do grupo;
- redução da fadiga do trabalhador via introdução de sistemas automatizados de transporte e manipulação de peças e ferramentas de trabalho;
- alargamento das possibilidades de variação de ritmo de produção, através do uso de estoques intermediários entre estações de trabalho;
- melhoria crescente de aspectos extrínsecos ao trabalho tais como limpeza, luz, nível de ruído e locais de descanso comuns a todas as equipes. (Ferreira et alii, 1991: 8)

Outras empresas, de outros ramos produtivos, também recorreram a estas mudanças. No entanto, considera-se que elas não chegaram a se constituir numa ruptura com os padrões

fordistas, à medida que se manteve uma linha de produção num mesmo ritmo e que comandava externamente as equipes.

De acordo com Leite (1991), as mudanças ocorridas na fábrica, bem como na legislação trabalhista da Suécia, na década de 70, foram fruto de uma potente luta sindical, com uma onda de greves que se desenvolveu desde o final dos anos 60. As mobilizações se davam em torno de melhorias das condições de trabalho, para acabar com a monotonia, desqualificação, precariedade em termos de segurança e saúde. Discutia-se as formas alternativas de gestão do trabalho, questionando o controle patronal e o empobrecimento dos conteúdos do trabalho. Questionava-se a desigualdade entre homens e mulheres no plano salarial e nas tarefas assumidas pelo trabalho feminino, em geral, mais monótonas e repetitivas. Além disso, as exigências de pleno emprego eram colocadas como condição para a implementação de novas tecnologias.

Os sindicatos, embora já há muitos anos incorporados numa política de negociação permanente por parte do governo social democrata e do patronato, reclamavam por uma “democratização das relações de trabalho”.

Entretanto, é somente nos anos 80 que os estudiosos consideraram que a experiência sueca, de fato, avançou. São inovações que se concentram na fabricação de ônibus, caminhões e em alguns casos, de automóveis, que têm as seguintes principais características:

1. Abandono completo das linhas de montagem baseadas em correias transportadoras e introdução de um esquema em que a montagem é feita com o produto praticamente imóvel;
2. Estabelecimento de grupos de 5 a 10 trabalhadores responsáveis pela montagem integral de produtos completos. Aqui a idéia é aumentar tanto quanto possível o ciclo de trabalho, de forma que a atividade exija cada vez mais o uso de conhecimento/experiência do trabalhador. Tarefas como decisão de produção diária, controle de qualidade, manutenção das ferramentas utilizadas e diversas outras são de responsabilidade do próprio grupo;
3. A introdução de um esquema altamente baseado em trabalho humano na atividade de montagem propriamente dita, aliada a recursos eletrônicos e automatizados de transporte e armazenamento de peças e conjuntos. Deste modo as funções de integração da produção são fortemente apoiadas em recursos

tecnológicos avançados enquanto que a atividade de montagem é feita com uso de ferramentas universais (...), em um esquema que lembraria o modelo tradicional do século XIX, talvez até mais do que a montagem presente na maior parte das linhas mais recentes apoiadas no uso intensivo de robôs, CLPs e outros equipamentos automatizados.(...); 4. A participação do sindicato (local e nacional) nas discussões sobre todos os aspectos relevantes a serem implementados nas novas formas de organização do trabalho.(...) (Ferreira et alii, 1991: 9-10)

Este sistema, conhecido como “*dock-assembly*”, vem se difundindo em várias fábricas, principalmente do setor automotivo. Entretanto, de acordo com Ferreira et alii (1991), a tendência que pode ser identificada é a de uma provável combinação de formas mais tradicionais de gestão/organização com estas inovações no interior de uma mesma planta, de acordo com os necessários arranjos produtivos.

Em comparação com o “modelo japonês”, a experiência sueca demonstra não existir uma proposição de generalização destas práticas, como há no toyotismo. Muito pelo contrário, a implementação destas inovações é extremamente diferenciada no país, e até mesmo no interior de cada fábrica, mesmo que existam várias iniciativas no sentido de implementar algumas das técnicas do toyotismo, como é o caso do “just-in-time” e da “qualidade” nas várias fábricas suecas.

A Suécia demonstra também que é possível atingir novos padrões de competitividade industrial, convivendo e negociando com os sindicatos sobre as inovações na tecnologia e na organização do trabalho.

#### **3.2.4.2 - A experiência italiana**

Este é o campo empírico mais forte que possibilitou as formulações de Piore e Sabel (1984) acerca da “especialização flexível”. A partir deles, tem se travado um intenso debate sobre o “modelo italiano”.

Em primeiro lugar, é importante esclarecer que esta experiência ocorre na região centro-norte-oriental da Itália, denominada de “Terceira Itália”. A “Primeira Itália” reúne a produção

industrial tradicional de bens duráveis, situada também no norte, e a "Segunda Itália" é formada pelas atividades agrícolas da região centro-meridional-insular.

Na "Terceira Itália" predominam as pequenas e médias empresas, que não são coligadas diretamente às grandes. Conforme Ferreira et alii (1991), tomando como exemplo a região da Emilia Romagna, as principais características da atividade produtiva, nesta região, são as seguintes:

a. a indústria metal mecânica é o setor mais forte (cerca de 35% de todo o emprego da manufatura nos anos 70); b. pequena indústria: 64% do emprego e 99% dos estabelecimentos metalmeccânicos na Emilia Romagna eram relativos a empresas com menos de 100 trabalhadores, contra 45% e 99%, respectivamente, no país como um todo; c. especialização produtiva regional: há concentração espacial (o que facilita os arranjos cooperativos, o subfornecimento e a especialização das empresas). Por exemplo, Bologna concentra produção de máquinas para transformação da madeira, Piacenza, equipamentos para construção civil, Reggio Emilia, mecânica agrícola e embalagens metálicas, Parma, máquinas para alimentação, e assim por diante; d. Baixa presença de grupos estrangeiros (ao menos na gênese do modelo); e. Produção voltada para exportação - o que foi ajudado, também, pela disponibilidade financeira dos países da OPEP, que se somaram aos mercados tradicionais europeus e norte americano; f. Autonomia das pequenas empresas frente às grandes (...); g. Exigência de uma difusão social das qualificações (...); h. Incorporação de tecnologia de ponta (Ferreira et alii, 1991: 23-24)

Assim, conforme já visto anteriormente no debate de Schmitz com Piore e Sabel, o "modelo" italiano está baseado numa forte relação inter-empresas, de conteúdo cooperativo, e numa produção de lotes pequenos, especializada, com alto nível tecnológico e mão-de-obra qualificada, onde a flexibilidade dá a tônica do processo de organização da produção. Desta forma, são obtidos altos níveis de produtividade, o que possibilita às empresas conquistar posições em termos de competitividade. Entretanto, como já alertado por Schmitz (1989), estas características coexistem com formas de trabalho precárias, que utilizam trabalhadores sem qualificação, sem contratos formais e até mesmo sem remuneração (como

é o caso das “indústrias de fundo de quintal”, que empregam muita mão-de-obra feminina), que também fazem parte do “modelo” italiano.

No que se refere à posição dos sindicatos, as mudanças têm sido implementadas de forma negociada. Existem comissões de fábrica que realizam um trabalho de elaborar propostas sobre a organização do trabalho e que examinam as propostas de mudanças das empresas, avaliando seus resultados sobre as condições de trabalho e sobre os níveis salariais. (Ferreira at alii, 1991)

É importante acrescentar, ainda, conforme já visto anteriormente, que os governos locais da região tiveram uma contribuição fundamental neste processo. Com uma política de incentivos nas mais variadas formas, desde investimentos em infra-estrutura, passando pela isenção de impostos e até mesmo de financiamentos através de empréstimos aos pequenos e médios empresários. Muitos deles, aliás, são oriundos da militância sindical e do Partido Comunista Italiano (que controlava grande parte destes governos locais), ex-operários qualificados que, demitidos em greves no passado, resolveram montar seu próprio negócio.

Estas inovações organizacionais convivem, à exemplo da Suécia, com a produção em massa, representada, principalmente, pela indústria automobilística. É uma experiência muito singular e se limita a alguns setores de uma região específica da Itália. Neste sentido, não se pode afirmar que o “modelo italiano” se constitua num novo “paradigma” de organização e gestão do trabalho. A sua generalização não está proposta, nem mesmo no setor industrial da própria Itália. Ele não substitui, nem supera o padrão fordista, característico da produção em série, tendo muito mais um caráter de complementariedade a este padrão, em condições históricas e sociais muito particulares.

### **3.2.4.3 - O modelo japonês**

Propositamente o sub-título deste item é o “modelo japonês” e não a “experiência japonesa”, como no caso da Itália e da Suécia. Isto porque, na minha concepção, existe um modelo japonês em debate. São diferentes abordagens e concepções acerca do que seja um modelo, mas ele tem sido a grande referência teórica e empírica para as pesquisas nas mais

diferentes regiões do mundo. Do mesmo modo, a sua difusão, nos países ocidentais, tem tomado uma amplitude , que o coloca como central para a discussão das principais transformações no mundo do trabalho. E este debate vem se desenvolvendo desde os anos 70 até os dias atuais.

Mesmo para os autores que não o consideram um “modelo” (Ferreira, Hirata, Marx, Salerno, 1991)<sup>20</sup>, assim como para aqueles que buscam separar o “toyotismo” da “japonização” (Wood, 1993), ou ainda para os que o consideram como um “modelo global de organização industrial” (Coriat, 1991/1993), existe um conjunto de elementos que são discutidos, seja para levá-los em conta em suas definições, seja para excluí-los de suas análises como elementos-chave do “modelo japonês” ou do “toyotismo”/ “ohnismo”.

Assim, pode-se apresentar, de forma sintética, o modelo japonês composto por quatro grandes dimensões:

- i. o sistema de emprego adotado pelas grandes empresas constituído por: a) o chamado “emprego vitalício”. Na realidade, não existe nenhum “contrato formal” sobre uma estabilidade permanente no emprego, mas ela existe de fato, até a aposentadoria aos 55 anos de idade; b) a promoção por tempo de serviço, onde o critério da antiguidade é central na remuneração dos trabalhadores; c) a admissão do trabalhador não é realizada para um posto de trabalho, mas para a empresa, num determinado cargo, ao qual corresponde um salário;
- ii. sistema de organização e gestão do trabalho: “just-in-time” - produzir no tempo certo, na quantidade exata, com uma quantidade de trabalho certa -; “kanban” - sistema de informações dos vários estágios de produção e de estoques -; “qualidade total” - envolvimento dos trabalhadores para a melhoria da produção, inclusive participando com propostas de mudanças no processo de fabricação, a fim de obter melhor produtividade, redução de custos e melhor qualidade durante todos os momentos da produção -; “trabalho em equipe” - a organização do trabalho está baseada em grupos de trabalhadores

---

<sup>20</sup> Os autores consideram que não existe um modelo japonês, nem um modelo sueco ou italiano, “... no sentido de uma estrutura industrial única ou mesmo homogênea em todos os ramos e regiões. Não existem, portanto, ‘modelos’ universais e nessa medida transponíveis a outro país...”(Ferreira et alii, 1991:2). Neste sentido eles também não reconhecem a existência de um “fordismo universal”. Voltaremos a este debate posteriormente.

polivalentes que desempenham múltiplas funções, inclusive adotando, como um dos critérios de avaliação para promoções e/ou aumentos salariais, o rendimento da equipe a que pertence o trabalhador avaliado;

iii. o sistema de representação sindical: os sindicatos por empresa são integrados à política de gestão do trabalho. Confundem-se com a própria estrutura hierárquica da empresa. Os cargos assumidos na empresa coincidem com os do sindicato. Desta forma, não são exatamente sindicatos de trabalhadores, mas sindicatos da empresa e, portanto, não existem enquanto forma de organização e resistência ou oposição dos trabalhadores às práticas gerenciais. Não existem sindicatos por categorias profissionais.

iv. sistema de relações inter-empresas: são relações muito hierarquizadas entre as grandes empresas e as pequenas e médias. Há uma posição de subordinação destas últimas que é institucionalizada por um “estatuto de dependência e fidelidade”, por níveis salariais diferentes (Ferreira *et alii*, 1991) e, também, por formas de contratação e qualificação de mão-de-obra diferentes e, muitas vezes, precárias. As grandes empresas buscam estender as práticas de just-in-time e qualidade total a sua rede de fornecedores e de subcontratadas, a fim de garantir um fornecimento satisfatório de produtos e serviços. Daí a procura por estabelecer relações de parcerias mais estáveis, inclusive em programas de formação tecnológica e de treinamento. Há, portanto, uma rede de subcontratação utilizada pelas grandes empresas, como um elemento fundamental da estrutura produtiva japonesa.

Considerado como o maior exemplo de “pós-fordismo” (Piore e Sabel, 1984; Coriat, 1991), ou como um “fordismo híbrido” (Boyer, 1990; Wood, 1993; Lipietz, 1991), as abordagens relativas ao modelo japonês são extremamente variadas. No interior da sociologia do trabalho, desde os anos 70, discute-se muito sobre as novas formas de organização e gestão do trabalho. Isto porque estas práticas japonesas são as que mais têm se difundido no mundo ocidental. Mais recentemente, tem-se discutido sobre o sistema de relações inter-empresas, em particular, as redes de subcontratação que têm se ampliado, significativamente, através do crescente processo de terceirização nos países ocidentais, com destaque, inclusive, para o caso do Brasil. Entretanto, debate-se muito pouco acerca do sistema de emprego e do sistema de representação sindical, dimensões genuinamente japonesas que não têm sido transferidas para o ocidente.

### **3.2.5 - Uma abordagem global ou mais totalizante do modelo japonês**

A discussão do modelo japonês, na sua forma mais global, deve retomar a mesma linha de análise utilizada para o fordismo. Ou seja, partindo da abordagem clássica de Gramsci, em “Americanismo e Fordismo”, onde o autor discute o “*novo modo de produzir e de trabalhar*” - no âmbito fabril -, articulado a um “*novo modo social de viver*”.

Nesta perspectiva, o fordismo inaugurou uma nova racionalidade econômica, social e política, que se difundiu internacionalmente, tornando-se hegemônico, mesmo que assumindo formas nacionais - inclusive no Japão. A referência central, em cada um dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, era a adaptação ao “jeito americano de viver”. Assim, a adoção dos métodos de gestão e organização do trabalho típicos da indústria americana - a produção em série -, como forma de participar e competir no mercado, se dava sob a influência norte-americana no terreno social e político, que impunha, aos demais países capitalistas, também uma forma mais “padronizada” de viver.

Mesmo num país oriental como o Japão, com um legado cultural extremamente forte e muito singular, as possibilidades de reconstrução do país no pós-guerra passaram por uma relação de subordinação a essa hegemonia dos Estados Unidos. No entanto, as condições históricas e culturais do Japão foram também decisivas para definir uma estrutura produtiva, um sistema de emprego, um sistema de relações industriais e um conjunto de práticas de gestão e organização do trabalho que, ao amadurecerem, apresentaram resultados surpreendentes. Conquistando mercados a nível mundial e impondo novas bases de produtividade e competitividade, o desempenho japonês chegou ao ponto de ameaçar a hegemonia econômica norte-americana.

Desta forma, ao mesmo tempo que se identifica, no final dos anos 60, o início da crise do fordismo nos Estados Unidos, o Japão (juntamente com a Alemanha Ocidental) já desponta como grande potência mundial. A maior parte dos estudos sobre a crise, na década de 70, já apontava o Japão como uma referência, principalmente em termos de gestão e organização da produção e do trabalho. “Fordismo híbrido”, “Neo-fordismo” e “Pós-fordismo” foram as principais formulações para o modelo japonês.

No debate sobre a transferibilidade do modelo japonês, há uma diversidade muito grande de estudos de casos, pesquisas empíricas nas mais diferentes regiões do mundo (inclusive nos Estados Unidos), a partir das quais se problematiza o surgimento ou não de um novo paradigma que rompe com os princípios fundamentais do fordismo. Na imensa maioria destes estudos, toma-se como referência o sistema de gestão e organização da produção e do trabalho, criado pela Toyota, daí a denominação de “toyotismo”, também denominado de “ohnismo” (Ohno- engenheiro chefe da Toyota, criador do “Kanban”).

Pode-se então raciocinar da seguinte forma: assim como existiu o *fordismo*, criado por Ford, compreendido como uma forma de gestão e organização do trabalho baseada nos princípios tayloristas e na linha de montagem (esteira rolante). surge agora o *toyotismo*, criado pela Toyota. Mas o fordismo só se legitima e se consolida nos EUA, tornando-se referência, para os demais países, porque existe um “americanismo”, um jeito americano de viver. A questão que deve ser posta, portanto, é: assim como ao fordismo corresponde o americanismo, pode se afirmar que ao toyotismo corresponde um japonismo ?

Ou seja, até que ponto é possível afirmar que o toyotismo, como um novo modo de trabalhar e de produzir, é articulado a um jeito japonês de viver? E, assim como o americanismo se tornou referência para a maior parte dos países onde se implementou o fordismo - até mesmo no Japão -, o japonismo estaria se constituindo num novo modo de vida que está influenciando o mundo ocidental, inclusive a sociedade norte-americana ?

Embora a questão posta seja extremamente incitante, não há condições de aprofundá-la nos limites deste trabalho. Entretanto, ela está no horizonte da discussão desenvolvida sobre as realidades concretas do Brasil e da Bahia.

Além desta questão de fundo, há algumas afirmações que aparecem em vários autores (Hirata, Ferreira, Salerno, Marx (1991), Wood (1993), Coriat (1991/93) sobre o “modelo japonês” e suas formas diferenciadas de aplicação, sejam nacionais, regionais e ou setoriais, que precisam ser problematizadas.

Concordo que o toyotismo assume formas nacionais e regionais, assim como o fordismo. Concordo também que é na indústria automobilística, em particular, e nas indústrias de

processo descontínuo, que se encontra o ambiente mais favorável para a aplicação do toyotismo - compreendido como um modo de gestão e organização do trabalho. Discordo, entretanto, da concepção de que o "modelo japonês" não se estende a todos os setores e categorias de trabalhadores. Ou seja, está implícito, nesta concepção, que o modelo só é aplicado nas grandes corporações, onde as relações de trabalho são as mais organizadas.

Na minha compreensão, é parte integrante do modelo japonês esta diferenciação interna que se visualiza nas grandes corporações em relação às pequenas e médias empresas. No caso das grandes empresas: o emprego vitalício; mão-de-obra mais qualificada; uma organização do trabalho baseada na gestão da qualidade total e participativa no sentido de envolver o trabalhador na busca por produtividade, redução de custos e qualidade a fim de obter produtos diferenciados e de alta qualidade no mercado; níveis salariais mais condizentes com as funções assumidas; e um sindicalismo de empresa como elemento chave de colaboração para neutralizar qualquer reação e oposição mais organizada dos trabalhadores.

No caso das pequenas e médias empresas, que formam a rede de subcontratação, encontram-se todos os tipos de trabalho. Marcadas, em geral por uma instabilidade muito grande. Nestas empresas não existe emprego vitalício; há menor qualificação da mão-de-obra, condições precárias de trabalho assim como contratos irregulares e de trabalho ocasional e ou parcial - em geral realizado pelas mulheres <sup>-21</sup>, com padrões salariais muito mais baixos que os vigentes nas grandes corporações. Estas pequenas e médias empresas, duramente subordinadas à gestão e organização do trabalho de tipo toyotista, têm que empreender enorme esforço para dar conta dos padrões de qualidade e produtividade exigidos.

A rede de subcontratação, também chamada de *terceirização*, não está "fora" do modelo japonês. Assim como as mulheres não estão "excluídas" do modelo. Trata-se de parte integrante e indispensável do modelo, que precisa preservar este "trabalho sujo", como componente da estrutura produtiva da economia japonesa. É uma das formas de sustentação do "trabalho limpo", "participativo", "qualificado" e "estável" das grandes corporações. A subcontratação aparece não só no plano econômico como forma de redução de custos, mas

---

<sup>21</sup> Para uma discussão mais esclarecedora sobre as redes de subcontratação no Japão, ver Hirata, que trata principalmente da "exclusão" das mulheres do modelo japonês e que discutiremos posteriormente.

também como estratégia política, à medida que institui um amplo segmento de trabalhadores de “segunda categoria”, que se distanciam dos de “primeira categoria”. Desta forma, contribui, decisivamente, para dissolver qualquer identidade de classe, identidade esta, diga-se de passagem, muito fraca na sociedade japonesa, marcada por uma identidade muito mais corporativa dos trabalhadores, integrados às grandes empresas e que correspondem a 30% da força de trabalho no Japão!

Neste sentido, apresentar o modelo japonês recortando aqueles elementos que lhe dão um conteúdo de novidade ou de um “novo paradigma de gestão/organização” do trabalho - que alguns estudiosos classificam como pós-fordista -, sem reconhecer o “outro lado do modelo”, que o complementa e que é indispensável para fazê-lo funcionar, sem compreendê-lo, portanto, na sua plenitude, pode levar a uma certa mistificação do próprio modelo japonês. Esta aparece, na sua forma mais grotesca, nos inúmeros manuais publicados por consultores de empresa, para os quais o TQC, o just-in-time, a terceirização e a flexibilização da produção são os responsáveis por verdadeiros milagres econômicos, a exemplo do “milagre japonês”.

Por último, dentro dos limites e objetivos desta tese, cabe pontuar as principais mudanças que vêm ocorrendo a nível internacional, desencadeadas pela crise do fordismo e pela transferibilidade do modelo japonês - ou japonização (Wood, 1993). Com isto, objetiva-se delinear o ambiente sócio-econômico e político mais geral no qual está inserido o Brasil e, para o qual, o país também tem contribuído, através das formas nacionais aqui assumidas por estes processos.

Estes pontos são relativos, principalmente, às radicais transformações no campo do trabalho, com destaque para as suas dimensões políticas e, portanto, para as principais tendências apontadas no plano das identidades coletivas dos trabalhadores, bem como da representação e organização sindical.<sup>22</sup>

Constata-se um processo de reestruturação produtiva, em que se observa um decréscimo relativo de determinados setores produtivos (siderurgia, têxteis, etc); a reconversão de outros (automobilístico, máquinas e equipamentos, etc) através da implementação de novas

---

<sup>22</sup> A apresentação destes pontos está baseada na sistematização feita por Mattoso (1990).

tecnologias e novas políticas de gestão do trabalho; e a expansão e crescimento de novos setores (informática, química fina, novos materiais, biotecnologia, etc). Um dos resultados mais preocupante e debatido desta reestruturação é o “desemprego estrutural” nos países capitalistas centrais (que chega a ser, nos anos 80, duas ou três vezes maior do que na década de 70). Esta situação de desemprego é vivida, sobretudo, pelos jovens que estão ingressando no mercado de trabalho, pelos idosos de baixa qualificação e pelos imigrantes.

O crescente processo de automação, de base microeletrônica, acompanhado das práticas de organização flexível do trabalho, tem redefinido os locais de trabalho constituídos, por um lado, por trabalhadores qualificados, valorizados pelo seu “saber técnico individual” e, por outro, por trabalhadores sem qualificação, subcontratados com baixos níveis salariais.

A intensificação e a generalização destas práticas de gestão do trabalho, desencadearam um rápido processo de terceirização, levando a uma proliferação acentuada de micro e pequenas empresas que mantêm, na sua maioria, contratos precários de trabalho, contribuindo para reforçar o chamado “mercado informal” de trabalho.

Constata-se como um movimento que vem de longo tempo, mas que se intensifica como parte desta reestruturação produtiva, a diminuição crescente do emprego industrial e a expansão do setor de serviços - a terciarização - contribuindo para uma dispersão cada vez maior dos trabalhadores. Estes, muitas vezes, são transferidos para o setor de serviços, na falta de emprego na sua área profissional, passando a ser enquadrados nas mais diferentes e frágeis categorias de trabalhadores. Esta situação tem sido decisiva para enfraquecer o poder sindical, enfraquecimento este expresso não somente nas decrescentes taxas de sindicalização, mas na falta de mobilização e de iniciativas das direções sindicais para responder a estas transformações.

No plano mais geral, estas mudanças têm sido acompanhadas por um processo de concentração de renda e, com a aplicação de políticas neoliberais, tem se reduzido drasticamente os gastos sociais, fazendo definharem, cada vez mais, no caso dos países centrais, o “Estado-de-bem-estar”. Tal processo vem acarretando, além do desemprego, a exclusão crescente de amplos segmentos de trabalhadores que já não cumprem as novas exigências

para obter o seguro-desemprego, ou cujos valores recebidos têm sido insuficientes para a sobrevivência, engrossando o contingente dos excluídos. (Mattoso, 1995)

No caso de países como o Brasil - de fordismo periférico -, estas transformações vêm desencadeando um intenso debate, sobretudo com os estudos sobre o "modelo japonês". Partindo destas contribuições é que se pretende discutir o modelo na sua plenitude, mas destacando o que considero de mais recente na forma nacional assumida pela crise do fordismo, bem como na forma nacional pela qual vem se dando a aplicação das práticas japonesas de gestão do trabalho: o processo de subcontratação ou terceirização, em suas diferentes modalidades.

## CAPÍTULO II

### 1 - O modelo japonês nos anos 90 no Brasil

Assim como o fordismo, o modelo japonês também assume formas nacionais. No Brasil, as práticas japonesas de gestão do trabalho têm, em comum com outros países do mundo, a heterogeneidade setorial e regional, bem como a sua difusão de forma gradual.<sup>23</sup>

O etapismo na aplicação do modelo japonês e esta diferenciação setorial e regional, podem ser explicados por um conjunto de variáveis: as condições objetivas mais gerais da economia e da política no país; a situação e a posição de cada setor em termos de mercado nacional e internacional, inclusive variando em função do tipo de capital predominante (nacional, multinacional, estatal, etc); as relações políticas entre empresariado e trabalhadores (sindicatos); as características técnicas do processo de produção e o tipo de cultura empresarial dominante.

No Brasil, observa-se que a imensa maioria das pesquisas e estudos de casos sobre o modelo japonês ocorre no complexo automotivo (montadoras, autopeças, bens de capital), cujo tipo de processo produtivo - produção discreta ou descontínua -, tem sido considerado como aquele onde é possível visualizar melhor - no plano da organização do trabalho -, tanto as práticas fordistas como as práticas toyotistas.<sup>24</sup>

No caso brasileiro, é possível periodizar a implementação do modelo japonês. Conforme já exposto no cap. I, a primeira fase ocorre na passagem dos anos 70 para os anos 80 e tem, na prática dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), a forma mais difundida do modelo. Esta prática surge como resposta a uma situação econômica recessiva, principalmente no

---

<sup>23</sup> Conforme já discutido no capítulo anterior, compreende-se que, no caso brasileiro, trata-se da implementação do modelo japonês e não apenas de algumas "técnicas" japonesas pinçadas no interior deste modelo. Na verdade, é a tradução ocidental/nacional possível para concretizar o modelo.

<sup>24</sup> Voltarei a debater esta questão, quando da análise da indústria química/petroquímica (processo contínuo) e da aplicação do método japonês neste setor.

início da década de 80, ao mesmo tempo em que é uma estratégia empresarial de resposta à mobilização operária intra e extra fabril, por maior participação e democracia.<sup>25</sup>

De acordo com Leite (1994b), no final da década de 80, já se constatava que os CCQs não foram muito adiante. Isto ocorreu, fundamentalmente, pela oposição dos sindicatos e, também, pelas resistências no âmbito das próprias empresas, por parte da alta gerência aos supervisores, que não conseguiam romper com uma cultura de gestão muito centralizadora e fortemente autoritária.

Ainda nos anos 80, mais precisamente em meados da década, após o período recessivo, quando há uma rápida retomada do crescimento econômico, novas práticas japonesas são difundidas, juntamente com uma maior adoção de novas tecnologias de automação. Era a vez da aplicação do “just-in-time”, dos “Programas de Qualidade Total” e do “Controle Estatístico de Processo”<sup>26</sup>. Várias pesquisas demonstram que esta nova etapa de difusão do modelo japonês se concentrou no complexo automotivo, que assumiu a liderança sobre os demais setores na adoção das novas políticas de organização e gestão do trabalho e de inovações tecnológicas. Adicionalmente, indicam que, no interior deste segmento da indústria, se destacavam as empresas de “ponta” (as exportadoras), além de nele se encontrar o movimento sindical mais organizado. (Leite, 1994b).

O terceiro e mais recente período de propagação do modelo japonês inicia nos anos 90, inaugurando a década da qualidade. Para todos os setores produtivos de bens e serviços, há uma verdadeira campanha para que as culturas gerenciais sejam substituídas por uma cultura da qualidade. Multiplicam-se as empresas de consultoria na área da “qualidade”; os meios

---

<sup>25</sup> Sobre a evolução dos Círculos de Controle de Qualidade no Brasil, várias pesquisas foram realizadas, demonstrando a forma como aqui são aplicados e também as resistências a sua aplicação, tanto por parte dos sindicatos quanto, internamente, na própria empresa. (Salemo, 1985; Hirata, 1985 e 1988; Druck, 1989, Carvalho, 1987)

<sup>26</sup> Este “(...) enquadra-se na concepção de que ‘qualidade não se controla, se produz’. É um sistema que funciona através de relatórios que registram os problemas e defeitos detectados na fabricação de uma peça e descrevem os ajustes e operações realizados para solucioná-los, bem como as causas dos problemas encontrados. Isto é feito com a utilização de algumas técnicas estatísticas, que servem para acompanhar cada operação e informar se está sendo realizada dentro dos padrões definidos pela Engenharia de projetos. Estes relatórios são elaborados pelos próprios operadores que, além de cumprir suas tarefas de fabricação, assumem a fiscalização de seu trabalho”. (Druck, 1989: 89-90)

de comunicação - principalmente a imprensa escrita - promovem seminários, debates, cursos e longas matérias sobre o “grande fenômeno da Qualidade Total”.

No plano mais geral, a política econômica colocada em prática pelo governo Collor, revestida de um discurso sobre a necessidade de modernizar o país, se enquadrava no projeto neoliberal já em curso a nível internacional, sobretudo nas políticas recomendadas pelo Fundo Monetário Internacional e pelo Banco Mundial. Para o novo governo, tratava-se de inserir o país na nova ordem mundial, redefinida pelo processo de globalização. É como parte deste projeto que foi lançado, em 1990, o “Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade” (PBQP).

Para o governo, as justificativas centrais para a implementação do PBQP eram dadas por: i) o elevado grau de desperdício nos processos de produção (estimado, no ano de 1994, em US\$ 41 bilhões); ii) necessidade de um novo patamar de competitividade, em função da crescente inserção do país na economia internacional; e iii) a busca por produtividade que, dado o processo de globalização da economia, exige mudanças na estrutura produtiva, através da adoção de novas tecnologias e de novas formas de gestão e organização do trabalho (DIEESE/CVTE-PBQP, 1994).<sup>27</sup>

Ainda na visão governamental, o PBQP tinha como objetivo principal, adquirir competitividade para a economia brasileira. E, neste sentido, deveria ser considerado não como um

(...)programa de governo”, mas como um “programa de mobilização dos atores representativos da sociedade (governo, empresários, trabalhadores e consumidores), apoiado num novo papel do Estado - menos interventor e executante e mais coordenador - e num novo ambiente de cidadania. (...) (Idem, 1994: 17)

Na perspectiva empresarial, que se aproxima muito da do governo, também é o processo de globalização dos mercados, a exigência de novas práticas de gestão empresarial e de

<sup>27</sup> A publicação do DIEESE, “Seminários e Eventos”, realizada sob a responsabilidade da Comissão de Valorização do Trabalho e do Emprego (CVTE), composta pelo DIEESE, CUT, CGT,FS,MICT, MCT,MT,CNI e SENAL, divulgou os principais debates do Seminário “Os trabalhadores e o PBQP”, realizado em Campinas, em 1993.

inovações tecnológicas, colocando em seu centro a qualidade, que têm obrigado as empresas, no mundo inteiro, a se “reciclarem” para enfrentar a concorrência. Além das novas bases de competitividade, há outros fatores de caráter mais geral que, segundo os empresários brasileiros, também pressionam as empresas para transformações organizacionais: a recessão econômica e o processo inflacionário no país. Trata-se, portanto, de buscar meios para sobreviver à crise. (Idem, 1994)

Assim, dois condicionantes são apontados como determinantes desta nova cultura da qualidade: i) a abertura da economia, com a redução de alíquotas de importação, que vem exigindo mudanças organizacionais para enfrentar a competitividade, e ii) a política recessiva colocada em prática pelo governo no início desta década, a fim de combater o processo crônico de inflação no país.

Para alguns estudiosos, os anos 90 se iniciam com uma “epidemia da competitividade” (Ruas, 1992). Pode-se acrescentar que há, também, uma “epidemia da qualidade e da produtividade”. E estas epidemias têm determinado que o modelo japonês se propague, no Brasil, para além das práticas de gestão e organização já adotadas na década passada (CCQs, JIT, CEP), pois se estende agora para a implementação dos Programas de Qualidade Total e para a Terceirização.

Estas duas práticas de gestão, mesmo que já testadas e aplicadas anteriormente em vários setores e empresas, assumem, nesta última década, um caráter “epidêmico”. De fato, se generalizam com muita rapidez por todas as atividades da economia, na produção industrial, nos serviços, no comércio, em empresas de porte pequeno, médio e grande. No caso da terceirização, além desta rápida e ampla difusão, há um elemento qualitativo de peso, pois muda o tipo de atividade terceirizada, atingindo não somente aquelas áreas consideradas “periféricas”- os serviços de apoio ( alimentação, limpeza, transporte, etc) -, como também as “nucleares” ou centrais (produção/operação, manutenção, usinagem, etc).<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Sobre o recente processo de terceirização, discutirei mais intensamente no próximo item.

## 1.1 - Algumas abordagens sobre o modelo japonês

A discussão sobre a adoção do modelo japonês no Brasil, assim como o debate sobre o Japão e/ou sobre a aplicação do modelo nos países ocidentais, tem apresentado várias abordagens e definições. Também aqui discute-se sobre a crise do fordismo, o pós-fordismo, o neo-fordismo em suas respectivas formas nacionais. A grande maioria dos estudos realizados está centrada, fundamentalmente, no âmbito do processo de trabalho, destacando, desta forma, as práticas de gestão e organização do trabalho.

Assim, pode-se agrupar alguns estudos cujas abordagens se enquadram numa perspectiva que enfatiza o desenvolvimento de um novo paradigma de organização produtiva industrial através da difusão do modelo japonês, qualitativamente diferente do padrão taylorista-fordista que predominou na indústria brasileira.

Elizabeth Silva (1993), que pesquisou a indústria automobilística, considera que a configuração histórica do fordismo no Brasil esteve associada, na década de 70, às práticas autoritárias incentivadas pela ditadura militar. Foi o período em que o fordismo atingiu seu clímax, quando do "milagre econômico".

Para a autora, as mudanças institucionais estabelecidas pós-64, como o controle do Estado sobre a política salarial (proibindo ganhos de produtividade); a proibição de greves, a repressão ao movimento sindical e o fim da estabilidade de emprego, (com a implementação do FGTS), foram medidas decisivas para redefinir o mercado de trabalho e para garantir um padrão autoritário de gestão do trabalho.

No entanto, ainda de acordo com Silva,

O modelo que descrevemos no Brasil foi transformado, a partir do início da década de 80, em um contexto de recuperação da democracia e mudanças tecnológicas e organizacionais nos setores modernos da economia, principalmente em empresas de serviços financeiros e industriais mais ligadas ao comércio internacional. As práticas japonesas nestas áreas foram adaptadas às firmas brasileiras, às vezes mediadas por adaptações prévias

feitas por matrizes nos Estados Unidos e Europa.  
(Silva, 1993:222)

Criticando as análises que concluíram sobre o fortalecimento do fordismo no Brasil, Silva considera que estes estudos enfatizaram o processo de trabalho e negligenciaram a “produção em massa” e os “mercados de consumo” que, ao lado de fatores de caráter social e político, são essenciais para se compreender o fordismo.

Desta forma, analisando quatro aspectos que avalia como centrais para a compreensão da evolução do fordismo no Brasil - a demanda dos mercados, a estrutura empregatícia, as relações no local de trabalho e as relações entre empresários, trabalhadores e o Estado -, Silva conclui que houve modificações radicais na década de 80, em relação à passada.

Em primeiro lugar, nos anos 70, houve uma forte demanda por bens duráveis no mercado interno, a partir de uma política salarial que privilegiou as classes médias, apesar da crescente concentração de renda. Já nos anos 80, o endividamento externo, a elevação das taxas de juros de empréstimos internacionais e as consequentes políticas decorrentes destes fatores levaram ao encolhimento do mercado interno e à busca por melhores posições no mercado externo, exigindo novos padrões tecnológicos e organizacionais.

Em segundo lugar, enquanto na década de 70 foi predominante o “uso predatório” da força de trabalho, com maior rotatividade e menor qualificação, nos anos 80 houve uma maior procura por trabalhadores mais qualificados - sobretudo nos setores onde houve mudanças na organização e gestão do trabalho -, e uma maior estabilidade da força de trabalho.

Em terceiro lugar, nos locais de trabalho dos anos 70, era grande o poder dos supervisores - extremamente arbitrários e autoritários - e inexistia organização por local de trabalho; já na década de 80, ressurgem as organizações tipo comissões de fábrica, limitando, inclusive, o poder dos supervisores, ao mesmo tempo que os programas de envolvimento/qualidade obtêm considerável êxito. Há mudanças, portanto, nas relações entre as gerências e os trabalhadores, com uma maior negociação entre ambos.

Em quarto lugar, a criação de mecanismos de negociação coletiva entre empresários e trabalhadores, intermediados pelo Estado, foi um avanço significativo nesta última década,

com a realização de uma ampla discussão sobre salários e condições de trabalho. Tal fenômeno não se verificava nos anos 70.

Avaliando estas mudanças, Silva conclui que *é pouco provável reproduzir a fábrica fordista nos anos 90*. Para a autora, o auge do fordismo é identificado com o período ditatorial no país, sobretudo na década de 70, marcado por relações de trabalho autoritárias e despóticas, pela intensificação do trabalho e pela repressão aos sindicatos. Trata-se, portanto, de uma situação muito diferente da observada na década de 80, onde a luta democrática, que impôs mudanças no conjunto da sociedade, se refletiu também nos locais de trabalho, tornando mais democráticas as formas gerenciais aí predominantes, até mesmo pela pressão do próprio movimento sindical.

É neste contexto que a autora discute a aplicação do modelo japonês no Brasil. Reconhece que não se encerrou o debate acerca do sucesso deste modelo, no Japão e nos demais países desenvolvidos, assim como no Brasil. No entanto, enfatiza que há um certo consenso sobre um aumento de eficiência resultante dos sistemas flexíveis de produção e das novas formas de gestão e organização do trabalho. Segundo Silva, isto também está acontecendo no país, acompanhando as tendências predominantes a nível internacional. E, embora não afirme, com todas as letras, a superação do fordismo no Brasil, deixa explícita a sua posição contrária à de Carvalho e Schmitz (1990); ao mesmo tempo, destaca as transformações sócio-econômicas e políticas no âmbito da sociedade e nos locais de trabalho, como um processo que modifica, radicalmente, os condicionantes presentes nos anos 70, quando o fordismo atingiu seu "clímax".

É nesta direção que se enquadram as contribuições de Gitahy (1992 e 1994), Gitahy, Rabelo e Costa (1989). Discutindo a difusão de um *novo paradigma na indústria brasileira*, na década de 80, os autores afirmam que, para responder à crise econômica num processo de abertura política, com a emergência das mobilizações operárias, difundem-se, no interior das unidades produtivas, diferentes formas de gestão do trabalho (CCQ, grupos semi-autônomos, kanban, JIT etc), ao mesmo tempo em que se intensifica a introdução de novas tecnologias. Estas mudanças respondem também às exigências de um novo padrão de concorrência, num período de reordenação dos mercados no plano internacional.

De acordo com Gitahy:

(...) Se o problema dos anos 70 era produzir 'quantidade', já nos anos 80 a palavra-chave passa a ser 'qualidade'. O aumento das exportações, por um lado, e o aumento da concorrência no mercado interno, por outro, colocaram na ordem do dia para as empresas a necessidade de elevar seu nível de produtividade e eficiência.(...) Esse quadro, em que a instabilidade econômica do país e a retração do mercado interno se associam à intensificação da concorrência internacional, tem induzido as empresas a se reestruturar, mediante a introdução de um conjunto de inovações de produto e de processos e de relações entre clientes e fornecedores baseadas no modelo japonês. Atualmente, o just-in-time, o Kanban e a 'produção flexível' fazem parte da linguagem comum dos profissionais do setor. (...) Esses esforços de reestruturação mais integrados se manifestam a partir da introdução de algum tipo de Programa de Qualidade Total. (Gitahy, 1994: 150)

Para a autora, a análise sobre o desenvolvimento do modelo japonês - ou do novo paradigma de organização industrial -, qualitativamente diferente do padrão taylorista-fordista, aponta para um processo de ruptura. No Brasil, mesmo que mais lentamente em relação aos países desenvolvidos, as mudanças decorrentes da introdução de novas tecnologias (*padrão tecnológico*) e do novo *padrão de gestão*, iniciadas na década de 80, se acentuam nos anos 90. Ao mesmo tempo assumem uma forma mais sistêmica e integrada, menos parcial, das práticas japonesas, procedimento contrário ao ocorrido inicialmente, com a implementação dos círculos de controle de qualidade nos anos 80, progressivamente abandonados até o final da década.

Além disso, Gitahy assinala que, no caso brasileiro, este processo de modernização industrial ocorre num contexto de crise, recessão, desemprego e instabilidade econômica que, somados ao viés autoritário da cultura das relações industriais herdadas da ditadura, tendem a dificultar estas transformações, já que intensificam os conflitos nas relações de trabalho.

Entretanto, apesar deste quadro, e dadas as novas condições impostas pela concorrência internacional, sobretudo a partir da política de abertura econômica do governo Collor, estas novas formas de gestão e organização do trabalho, que integram o novo paradigma de

organização industrial, tendem a se difundir mesmo que, em alguns casos, convivendo com padrões mais tradicionais de gestão do trabalho. (Gitahy, 1994)

Para Castro (1994), a grande maioria dos estudos realizados sobre as transformações da organização industrial e do trabalho no país, na década de 80, já apontava a gestação de um novo “paradigma de produção e de uso do trabalho”, principalmente no setor automobilístico, fato comprovado através de inúmeros estudos de caso. Nos anos 90, as pesquisas tomam uma amplitude metodológica maior, com o objetivo de averiguar se o novo paradigma se consolida.

Sintetizando as principais conclusões da literatura examinada, Castro chama a atenção para dois elementos que, também na década passada, estavam presentes na grande maioria dos estudos realizados: i) os impactos decorrentes da aplicação das práticas japonesas (JIT/TQC) sobre o trabalho são muito diferenciados e, dado o perfil das empresas do setor industrial, com uma estrutura verticalmente integrada, tem-se encontrado muita dificuldade para a implantação destas práticas, que assumem uma singularidade muito forte; ii) no que se refere às “relações industriais”, as dificuldades estão na oposição dos sindicatos ao JIT/TQC e no próprio caráter destas relações construídas historicamente. Daí a atuação das empresas, buscando limitar o poder sindical nos locais de trabalho e disciplinar os trabalhadores.

Estes dois elementos têm sido decisivos para que as políticas gerenciais e de recursos humanos, no que diz respeito a treinamento, qualificação, reestruturação hierárquica (e de cargos e salários), demissões e estabilização da mão-de-obra, sejam aplicadas de forma seletiva, restrita e sem o objetivo de substituir as velhas e autoritárias práticas de gestão. Disso resultam sistemas mistos no interior da mesma planta. Velhas e novas práticas convivem e dão o tom, em grande parte das empresas que adotaram o modelo japonês.

No que se refere aos impactos destas práticas sobre o mercado de trabalho, Castro reproduz as principais conclusões que os estudos mais recentes têm apresentado, principalmente no período 1989-1993: i) o fenômeno do desemprego ressurgiu em grandes proporções, atingindo segmentos de trabalhadores qualificados e semiquualificados; ii) forte redução do emprego industrial ; iii) diminuiu o número de empregados com carteira assinada; iv)

diminuição do poder dos sindicatos, sobretudo dos mais organizados, já que estes resultados ocorrem, sobretudo, nos ramos mais modernos e organizados da economia.

De acordo com a autora, nos anos 90, no caso da indústria automobilística, as estratégias visam enxugar cada vez mais seu quadro de empregados, através da focalização, da informatização da área administrativa, do uso cada vez mais seletivo de trabalhadores mais qualificados (o que tem exigido um nível mais alto de escolaridade formal), de mudanças nos conteúdos do trabalho - pela adoção de novas tecnologias - e outros. No entanto, a grande novidade desta década, na visão de Castro, são as *câmaras setoriais*, espaço de negociação entre empresários, governo e trabalhadores que, para a autora, abrem a perspectiva de uma discussão entre estes segmentos acerca da reestruturação industrial no país<sup>29</sup>. É neste sentido que afirma:

Os anos 90 parecem, então, descortinar para a automobilística um cenário onde importantes dimensões da organização e das relações industriais, bem como do mercado de trabalho, tornam-se, pela primeira vez no Brasil, objeto de negociação entre atores que se reconhecem como interlocutores legítimos. Nesse sentido, a situação atual se distingue sobremaneira da experiência dos anos 70 e inícios dos 80, quando a imposição abertamente autoritária de um regime fabril calcado no despotismo político e de mercado garantiu o assentimento operário às metas e modos de organizar a produção.

Mas os anos 90 parecem igualmente distintos do que sucedeu até o final dos 80, quando as tímidas mudanças (tecnológicas e organizacionais) se viabilizaram pelo assentimento tácito de trabalhadores, interpelados de modo individual, a uma barganha implícita cujas moedas de troca eram as possibilidades de estabilização, de ganhos salariais e de aperfeiçoamento técnico e promoção profissional. Emprego, salário e treinamento tornaram-se campos-chave para negociar o consentimento; mas essa negociação era unilateral e assimétrica, na medida em que i) resultava de uma iniciativa patronal, podendo ser revertida a seu gosto; ii) excluía as instituições (sindicais ou operárias) de representação dos trabalhadores; iii) carecia de veiculação em qualquer espaço público de

---

<sup>29</sup> Sobre as câmaras setoriais, voltarei a discutir no terceiro capítulo, quando o debate estará centrado sobre as novas culturas sindicais.

formação de interesses sociais (...) (Castro, 1993: 171-172)

No interior deste debate, há um outro conjunto de estudos sobre o modelo japonês no Brasil, que se enquadra numa posição que, em linhas gerais, considera que as formas nacionais aqui assumidas não estão rompendo com o padrão taylorista/fordista. Fala-se em “*JIT taylorizado*”, em “modelo nissei” e até mesmo em reforço do fordismo.

Para Carvalho e Schmitz (1990), em pesquisa realizada na indústria automobilística no Brasil, a adoção da automação programável em algumas seções de empresas brasileiras levou a um reforço do fordismo, diferentemente da tendência em direção ao pós-fordismo nos países avançados.

De acordo com os autores, a automação parcial e seletiva das fábricas de automóveis obteve ganhos de produtividade, redução de custos e melhorias de qualidade. No entanto:

(...) A característica básica do novo processo é a substituição do trabalho manual em certas operações de manufatura estratégicas e a integração da maioria das tarefas restantes em sistemas de transferência controlados eletronicamente. Como resultado, a submissão dos trabalhadores à linha de montagem mecanizada se estende a novas áreas. (...) As novas linhas abolem as operações que demandam maior esforço físico. Na verdade a automação se concentra nessas áreas, principalmente porque é difícil obter precisão e qualidade pelo método anterior. (...) A simplificação e padronização do trabalho é um pré-requisito para a subordinação da maioria das tarefas de soldagem remanescentes às novas máquinas de transferência (transfer lines) automatizadas. (...) Como consequência da padronização e da mecanização do ritmo de trabalho a intensificação do trabalho aumentou. (...) Um bom indicador do caráter fordista do novo processo de trabalho é que, em uma das fábricas de automóveis, técnicas de estudo de tempos e movimentos (time and motion study) só foram introduzidas depois da instalação da nova tecnologia, (...) (Carvalho & Schmitz, 1990: 152)

Ainda de acordo com os autores, este processo de trabalho poderia ser denominado de “*linha de montagem fordista automatizada*”, definida por Coriat como um “*sistema de transição*”. No entanto, no caso brasileiro, não se vislumbra a perspectiva de ampliar o processo de automação para os outros setores no curto e médio prazos.

Recomendando cautela quanto à generalização das conclusões deste estudo, eles enfatizam que foram pesquisadas as empresas mais avançadas do setor automobilístico, o que, portanto, confere grande representatividade. Além disso, consideram que a estratégia empresarial neste setor - manter uma organização fordista do trabalho combinada à automação flexível, junto à introdução de programas de qualidade e à disponibilidade de uma mão-de-obra barata -, tem lhe permitido obter competitividade no mercado internacional. Isto significa que a natureza desta combinação - de mudanças tecnológicas e/ou organizacionais - revela o conteúdo nacional ou adaptado destas práticas às condições de cada país.<sup>30</sup>

Os estudos realizados por Ruas et alii (1993) problematizam a adoção do JIT no Brasil, destacando a condição fundamental para a sua implantação: as políticas de gestão baseadas no envolvimento e participação. Alertam também para as dificuldades de implementação destas políticas, dado o conteúdo autoritário das relações de trabalho e da disciplina fabril no país. Além disso, afirmam que há três eixos que direcionam as possibilidades de motivação e envolvimento dos trabalhadores: “(*...*) *estabilização no emprego, melhoria dos benefícios (salários, auxílio-saúde, transporte alimentação, etc) diretos e indiretos e valorização profissional (através de programas de treinamento e promoção interna)*”(Ruas et alii, 1993: 108). Ressaltam inclusive que, num contexto marcado por relações precárias de trabalho, estes elementos são extremamente atrativos para os trabalhadores no plano individual já que, em termos coletivos, os sindicatos têm apresentado muita resistência às práticas de gestão japonesas.

---

<sup>30</sup> Em seu trabalho “Tecnologia e trabalho industrial”, publicado em 1987, Carvalho analisou as políticas de envolvimento, principalmente através dos CCQs, como uma estratégia patronal de disputa pela liderança no local de trabalho, confrontando-se com as comissões de fábrica. Em vários depoimentos, as gerências colocavam estas políticas como fundamentais para “administrar os conflitos”. De acordo com Carvalho(1987: 204), “... se os sistemas de organização do trabalho baseados no taylorismo se orientam para a apropriação do corpo do trabalhador, as estratégias e programas de envolvimento buscam se apropriar de sua ‘alma’.”

Nos estudos de casos realizados pelos autores, foi possível perceber que um dos aspectos centrais para a aplicação do JIT, foi a obtenção do envolvimento dos trabalhadores, através de uma política de benefícios diferenciada, junto a um maior aproveitamento de sua criatividade e inteligência, estimulando-os a uma maior participação no processo de produção. Propiciando, desta forma, motivação e auto-estima aos trabalhadores no plano psicológico, estas práticas foram decisivas, enquanto arma para neutralizar a resistência dos sindicatos.

Entretanto, o relativo sucesso obtido nas empresas investigadas não esconde alguns resultados: i) há intensificação do trabalho, com a redução de porosidade, bem como redução relativa do número de empregos; ii) a polivalência sem qualificação, sem o treinamento necessário e sem a respectiva compensação salarial encontrada em alguns casos, resulta num aumento de funções e tarefas e, portanto, de trabalho sem motivação; e iii) a coerção e o controle sobre o trabalho - típicas do padrão taylorista/fordista - , não eliminadas. Ou seja, nas palavras dos autores:

(...) Tem sido propagado que o 'Modelo Japonês' tenderia a eliminar os controles clássicos do tipo taylorista/fordista (baseados na *observação direta* e na *coerção por tempos padrões ou por via da própria chaîne*) resultando em práticas de controle sustentadas na responsabilidade e autonomia do trabalhador frente ao seu trabalho. Entretanto, a nova organização do processo de trabalho induz elementos coercitivos, *não apenas em termos do rendimento do trabalho*, mas também, *e está aí a grande novidade do JIT, no que se refere à qualidade da operação*. A idéia é estabelecer instrumentos de controle via organização do trabalho, sob a forma de mecanismos de controle visuais, como por exemplo os painéis de *Kanban*, através dos quais a gerência torna-se apta a apreender rapidamente a situação da produção em termos de suas metas diárias, da movimentação da qualidade das peças fabricadas e do fornecimento de materiais, da assiduidade dos trabalhadores etc. (...) (Ruas et alii, 1993: 120)

Na discussão sobre a adaptação do modelo japonês no Brasil, Humphrey (1993) retoma alguns aspectos do debate acerca da difusão do modelo nos países ocidentais. Afirma que a

abordagem mais recorrente, sobretudo das próprias empresas, é aquela que privilegia o controle da produção através das novas práticas de gestão e organização do trabalho. Para os defensores do modelo japonês, é o relacionamento entre a gerência e os trabalhadores (na busca de harmonia) e o envolvimento (com recompensas em termos de vínculos empregatícios, benefícios, maior estabilidade, etc), que são compreendidos como elementos centrais das práticas japonesas. Nesta medida, os aspectos culturais e de relações humanas do modelo são, em geral, menosprezados ou até mesmo, desconsiderados.

No caso brasileiro, Humphrey afirma que não poder dizer que as empresas tenham vivido uma verdadeira crise do fordismo em termos de resistências dos trabalhadores aos métodos de gestão. A pressão maior para a adoção das práticas japonesas é dada pela necessidade de aumentos de produtividade e qualidade. E, no processo de implementação do modelo, a preocupação maior das empresas brasileiras é com a gestão/organização interna e as relações com seus fornecedores.

Existem, entretanto, duas ordens de problemas que dificultam este processo: i) as relações entre gerência e trabalhadores (marcadas historicamente pelo autoritarismo) e ii) a instabilidade do ambiente econômico e institucional.

Embora os impactos do JIT/TQC sobre os trabalhadores sejam muito diferenciados, Humphrey considera que as pesquisas sobre as suas reações à automação (Abramo e Leite) já indicavam os tipos de problemas que suscitariam: a maior produtividade obtida torna-se uma ameaça à garantia de emprego; os salários não têm aumentos reais, ganhos de produtividade; a polivalência leva à intensificação do trabalho; a automação dá aos trabalhadores menos liberdade/autonomia, provocando perda de controle sobre o tempo e o trabalho; há uma crescente pressão sobre os supervisores de primeira linha, já que são responsáveis em manter a linha automatizada funcionando adequadamente.

Estes problemas, na visão do autor, tendem a se agravar com a introdução do JIT/TQC, principalmente porque os trabalhadores não estão sendo convencidos (persuadidos) a assumir as novas práticas numa perspectiva de melhoria de suas condições. Ao contrário, a estratégia empresarial tem utilizado o argumento de que não existe outra alternativa para os trabalhadores: ou assumem o JIT/TQC para salvar seus empregos ou ficam desempregados.

Desta forma, observa-se que aumentam os conflitos no interior das fábricas, à medida que : i) não há confiança, nem envolvimento, entre gerência e trabalhadores; ii) o nível educacional dos trabalhadores é muito baixo; iii) existe uma arrogância muito forte nos supervisores e engenheiros; e iv) a existência de um poder sindical . Evidencia-se assim os limites do JIT no Brasil.

Por tudo isto, na concepção de Humphrey, as gerências não têm tido outra alternativa a não ser a implementação do “*JIT taylorizado*”. Ou seja, uma combinação de formas autoritárias de gestão e organização do trabalho, tipicamente tayloristas, com a introdução parcial e seletiva de algumas práticas do modelo japonês. Assim:

(...) A gerência poderá utilizar o JIT como um meio para definir tarefas de forma mais clara, revelando se foram ou não realizadas. Os trabalhadores tornam-se muito mais vulneráveis a pressões quanto ao ritmo e à qualidade de seu trabalho. A ‘revelação de problemas’ pressiona muito os trabalhadores no sentido de mostrarem um desempenho compatível com as expectativas. (...) Esse modelo é viável? Ele certamente carece do envolvimento e do comprometimento do trabalhador, tão característico das firmas japonesas. Isto pode ser crucial para o processo de contínuo aperfeiçoamento. Mas até que as empresas estejam em condições de criar comprometimento ou controlar os empregados por meio do trabalho de equipe, a implantação limitada das práticas japonesas talvez constitua o ponto máximo de aproximação aos métodos japoneses que muitas das empresas brasileiras serão capazes de alcançar.(...) (Humphrey, 1993: 256)

É nesta mesma linha que Salerno (1993) analisa a adaptação do modelo japonês ao “trabalho brasileiro”. Em primeiro lugar, considera que a própria noção de “modelo japonês” é extremamente diversificada, e que a maioria dos estudos e pesquisas trata das várias ‘técnicas’ japonesas, como o just-in-time, Kanban, polivalência, CCQ, TQC e outros. O autor discute, então, as técnicas como respostas à necessidade de flexibilidade e integração da cadeia produtiva; o que, na sua concepção, também é uma noção que pode assumir vários conteúdos, já que não são homogêneas para todas as empresas.

Tomando como referência a crise do fordismo nos países centrais e o desenvolvimento da “flexibilidade e integração”, Salerno considera que, no Brasil, o fordismo não foi questionado

de forma significativa pelo operariado. Mesmo porque, os sindicatos brasileiros não têm tradição de agir sobre as questões de organização e gestão do trabalho na fábrica. Além deste fator, ele considera que não se esgotou o mercado de bens de consumo de massa, a exemplo dos países centrais, já que existe um enorme contingente de pessoas que não dispõe, sequer, de bens duráveis mais elementares, em função da elevadíssima concentração de renda no país.

Assim, a noção de flexibilidade também deve ser adaptada às condições históricas brasileiras, bem como às condições regionais e setoriais. Salerno apresenta a seguinte noção:

(...) flexibilidade como a habilidade de um sistema produtivo assumir ou transitar entre diversos estados sem deterioração significativa, presente ou futura, de custos, qualidade e tempos, sendo uma variável não homogênea, definível a partir de aspectos intra e extrafábrica. As necessidades de flexibilidade de uma empresa relacionam-se a contextos definidos pela relação produto-processo-mercado e pela sua opção competitiva, não sendo, portanto, generalizáveis. (Salerno, 1993: 142)

Sintetizando as condições brasileiras, no que se referem às formas de flexibilidade apresentadas por Boyer, Salerno afirma que: i) sobre a flexibilização do trabalho, há muita facilidade no ajuste do volume de trabalho (via demissões), é fácil o recurso às horas extras, existem possibilidades de transferência de trabalhadores entre seções/setores/linhas de acordo com a flutuação da produção e é possível a adaptação dos ritmos de trabalho se houver necessidade de recuperar atrasos; ii) a estrutura industrial oligopolizada e a verticalização das empresas são elementos que demonstram uma relativa rigidez na oferta de bens intermediários; iii) existência de mobilidade regional (com migrações), de grande oferta de mão-de-obra não qualificada, mas que se submete à disciplina fabril; iv) operariado formado na tradição taylorista/fordista de organização do trabalho. (Salerno, 1993: 147)

Este quadro brasileiro tem sido estimulante para uma nacionalização do modelo japonês. Assim, algumas conclusões de Salerno sobre as experiências destas práticas em várias empresas podem ser sistematizadas da seguinte forma:

(...) o trabalho, como regra geral, continua tendo uma prescrição individual, via carta de processos, roteiros de fabricação ou ordens orais. A polivalência parece ser

antes uma multitarefa do mesmo teor (...) que um desenvolvimento de múltiplas habilidades por uma força de trabalho altamente qualificada. (...)

- temos, então, um quadro de ausência do esquema de grupos semi-autônomos, na acepção original do termo (...) nas empresas com células de produção.
- (...) uma forte intensificação do trabalho concomitantemente à implantação de células e just-in-time interno.(...)
- apesar de, formalmente, as empresas (com as exceções de praxe) continuarem negando autonomia operacional, na prática buscam usar o conhecimento operário. Ou seja, nega-se formalmente ( e isto quer dizer remuneração e autonomia) o que se estimula na prática (...)
- os círculos de qualidade também foram usados numa perspectiva de *modernização conservadora*. Boa parte do material das empresas fala dos 'absurdos do taylorismo' (ou da teoria X) ao não incentivar a criatividade operária, ao considerar o trabalhador como 'máquina', mas nada dizem a respeito do trabalho real, que continua taylorizado, fordizado.(...) (Salerno, 1993: 150-151)

São estas conclusões que lhe permite afirmar sobre a singularidade do modelo japonês no Brasil, que "*deixa de ser japonês para tornar-se nissei*".

## **1.2 - Reflexões pontuais sobre as diferentes abordagens**

Mesmo quando agrupadas em duas grandes linhas de análise, conforme tentei demonstrar, estas diferentes abordagens, reunindo, por um lado, trabalhos mais identificados com a afirmação do novo paradigma de gestão/organização do trabalho, de conteúdo pós-fordista e, por outro, estudos que concluem sobre a continuidade do taylorismo-fordismo no Brasil, apresentam vários pontos em comum, que merecem ser destacados.

Em primeiro lugar, constata-se que existe um certo consenso, quando da análise dos principais motivos impulsionadores das mudanças nos padrões de gestão/organização do trabalho nos anos 90: i) a necessidade de responder às novas bases de competitividade, determinada pelo reordenamento do mercado internacional, sobretudo a partir da abertura da

economia, quando vários setores da indústria são expostos à concorrência no plano nacional e internacional, exigindo um conjunto de medidas para obter redução de custos, maior produtividade e qualidade na produção; ii) no plano nacional, o esforço para sobreviver à crise e à situação de instabilidade econômica, determinadas, essencialmente, por um processo inflacionário crônico.

Concordo que estes dois fatores são centrais para explicar as iniciativas empresariais na busca por flexibilizar a produção e o trabalho. Existe uma determinação externa - a reestruturação produtiva internacional - extremamente forte, que adquire maior peso ainda, quando é colocada em prática uma política de abertura econômica, forçando redefinições ao nível das unidades produtivas. E há uma determinação interna mais geral, que diz respeito à crise do "modelo de substituição de importações", crise de um determinado padrão de desenvolvimento econômico, cuja principal fonte de financiamento foi o Estado. Este Estado esgotou a sua capacidade de financiamento, que tinha nas políticas de subsídio ao setor privado um elemento central para garantir competitividade - a chamada competitividade "espúria", de acordo com Fanzylber.<sup>31</sup>

Entretanto, é importante chamar a atenção para um aspecto que tem sido desconsiderado ou mal considerado nesta discussão. Para alguns autores, como é o caso de Humphrey, as empresas brasileiras não chegaram a viver uma clara "crise do fordismo", no que concerne às práticas de resistência operária e sindical. Daí que a implantação do "modelo japonês" se dá basicamente por pressão da concorrência, das novas bases de competitividade. É nesta mesma direção que todos os estudos apontam, mesmo aqueles que ressaltam o processo de democratização das relações de trabalho, o surgimento das comissões de fábrica e a resistência dos sindicatos à aplicação dos CCQs e JTs, na década de 80. (Silva, Castro, Leite)

O que estou querendo sugerir é que as mobilizações operárias em curso desde o final dos anos 70, o avanço da organização sindical nos anos 80 - com a formação de centrais sindicais e a conquista de várias comissões de fábrica nos setores mais avançados da indústria -, juntamente com formas de resistência menos visíveis - porque, em geral até mesmo espontâneas - no interior das fábricas, como as "operações-padrão", operações-tartaruga",

---

<sup>31</sup> Competitividade espúria é aquela que não é baseada no aumento da produtividade, mas sim, em baixos salários, câmbio subvalorizado e políticas de subsídios. (Fanzylber, 1988)

absenteísmo, foram práticas que também expressaram insatisfação, cansaço e revolta frente às condições impostas pelo “fordismo periférico”.

Desta forma, há que se levar em conta este fator essencialmente político, a determinar também novas estratégias empresariais. As políticas de gestão baseadas na Qualidade Total e na Terceirização procuraram, sem nenhuma dúvida, romper com este quadro, desestruturando os coletivos de trabalho, estimulando a concorrência entre os trabalhadores, ao mesmo tempo que buscaram o envolvimento e a cooperação (mesmo que forçada) dos empregados. Foi um combate também definido contra os sindicatos, contra a organização nos locais de trabalho, contra qualquer foco de oposição à empresa. O forte conteúdo ideológico destas políticas, expresso nas práticas gerenciais, está aí para comprovar que a “flexibilização” também é uma resposta às resistências e lutas dos trabalhadores.

Em segundo lugar, aparece também como um dos aspectos consensuais que explicam as dificuldades para a aplicação do modelo japonês no Brasil, a estrutura muito verticalizada e rígida da indústria e a existência de uma forte cultura empresarial/gerencial autoritária. Este último aspecto tem sido bastante destacado em quase todos os estudos sobre o tema, além de considerado como o principal obstáculo para a aplicação e difusão do modelo japonês, de forma mais completa e próxima ao que predomina no Japão e em outros países centrais. Mesmo os trabalhos que se enquadram na defesa de um processo de gestação de um padrão pós-fordista e que ressaltam, inclusive, a democratização das relações de trabalho (Silva, Castro), avaliam que o atraso destas mudanças, a sua lentidão e suas especificidades estão determinadas, fundamentalmente, pela predominância de uma cultura empresarial autoritária.

É também este fator, juntamente com a ausência de uma resistência operária mais presente e organizada, (já que os sindicatos brasileiros não têm tradição de intervir e atuar sobre as condições de trabalho, priorizando a luta por salários ), que tem sido utilizado como argumento principal, seja para as formulações que ressaltam a configuração nacional do modelo japonês - como é o caso do “*JIT taylorizado*” de Humphrey, e o modelo “*nissei*” de Salerno -, seja para o reconhecimento que outros autores fazem da convivência do “novo paradigma” com velhas práticas de gestão do trabalho, constituindo sistemas mistos até mesmo no interior de uma mesma planta. (Gitahy, Castro)

Ao se discutir a adaptação do modelo japonês no Brasil, é registrar duas preocupações. A primeira se refere ao problema do “autoritarismo” da cultura empresarial brasileira. Se a referência para discutir este padrão é o Japão, até que ponto é possível afirmar que, neste país, a implantação destas práticas de gestão e organização do trabalho se fez através de um processo democrático, quando se sabe que um dos elementos centrais foi a destruição dos sindicatos de trabalhadores e a formação dos sindicatos de empresa? Quando se sabe que existe uma cultura do trabalho no Japão que se estende pela família, que não separa os espaços públicos dos espaços privados e que impõe uma hierarquia e uma relação de subordinação entre homens e mulheres, velhos e jovens que, “por princípio” tem que ser respeitadas? Será que o envolvimento e a participação dos trabalhadores através dos programas de qualidade não são obtidos de forma autoritária? Até onde ou quais são os limites da participação e da capacidade de decisão dos trabalhadores no processo de trabalho?

A segunda preocupação, de caráter mais geral, é que estas formulações me levam a pensar sobre um certo “abuso” na elaboração das formas nacionais que o modelo japonês assume. É como se o que há de negativo no modelo fosse criado aqui, - produção nacional - e o que há de positivo correspondesse ao modelo genuíno, feito no Japão. Como se lá, também, não houvesse exclusão, a exemplo das redes de subcontratação, que utilizam trabalho precário, temporário, na sua maioria constituído pela mão-de-obra feminina, conforme estudado por Hirata (s.d.), o que será discutido mais adiante.

Exponho estas duas preocupações, muito no sentido de alertar para uma tendência que todos temos de, ao discutir o modelo japonês e sua adaptação ao Brasil, tendo por objetivo fazer a crítica à cultura empresarial dominante e às formas mais perversas de gestão e organização do trabalho no país, acabarmos mistificando o modelo japonês.

Isto não significa - evidentemente -, que esteja propondo uma análise superficial e genérica, sem levar em conta as reais e profundas diferenças existentes entre os dois países e entre os dois “modelos”. Acredito que, quando se discute o modelo japonês, centrado na dimensão da organização e gestão do trabalho, corre-se este risco. Principalmente porque a tendência mais usual é a de não confrontar outras dimensões que, a meu ver, são fundamentais, como é o caso, por exemplo, da estabilidade de emprego existente nas grandes empresas - o emprego

vitalício e os aumentos salariais por antiguidade -, que são essenciais para estabelecer uma relação de confiança e parceria entre patrões e empregados.

Nesta linha de análise, são extremamente interessantes as conclusões de Ruas et alii (1993a), a partir de estudos de casos, demonstrando que, nas empresas em que se obteve o envolvimento dos trabalhadores, pela motivação e valorização do seu trabalho, houve uma política de benefícios, de prêmios, ou seja, de compensações, onde se realizou uma certa troca entre patrões e empregados. Ao mesmo tempo, a “precariedade” (subcontratação, trabalho a domicílio, tempo parcial, etc) foi utilizada como uma ameaça. Assim, para os que se envolvem e cooperam, atraídos por alguns ganhos imediatos e por uma relativa estabilidade de emprego, as propostas de luta e resistência dos sindicatos não têm eco. E, apesar do envolvimento dos trabalhadores, com a implantação do JIT e do TQC, Ruas demonstra que o controle sobre a produção e o trabalho até aumenta, reafirmando, inclusive, as práticas tayloristas.

Em terceiro e último lugar, vale destacar a questão muito enfatizada por Silva e Castro, da democratização das “*relações industriais*” nos anos 80 e início dos anos 90. Particularmente, a instalação das câmaras setoriais, também apontado por Leite (1994b), como uma alternativa de superação do autoritarismo das práticas empresariais e do reconhecimento da representação sindical como interlocutor legítimo do patronato, para a busca de saídas negociadas.

A câmara setorial de que mais se tem notícia, pela repercussão causada, é a do setor automotivo - na qual já foram realizados vários acordos,<sup>32</sup> e em cuja pauta, os sindicatos conseguiram incluir, a negociação sobre a reestruturação produtiva. No entanto, no âmbito dos locais de trabalho, as práticas gerenciais mais recorrentes ainda procuram limitar a organização e representação na fábrica e desrespeitar cláusulas acordadas acerca das mudanças na gestão/organização do trabalho (caso da terceirização, por exemplo). Além disso, verifica-se que a aplicação das práticas japonesas tem, como um dos objetivos centrais, a “incorporação individual” do trabalhador, como forma de esvaziar as iniciativas de organização e ação coletivas.

---

<sup>32</sup> Voltarei a discutir mais detalhadamente sobre as câmaras setoriais, no capítulo III, quando estarei debatendo sobre as práticas dos sindicatos e as novas culturas sindicais.

Desse modo, é importante registrar esta *aparente* contradição na forma autoritária em que os programas participativos vêm sendo aplicados. De acordo com Leite (1994b), isto tem sido sistematicamente denunciado pelos sindicatos que, em geral, se posicionam contrariamente a estes programas, questionam estas práticas gerenciais. Pois estas, ao mesmo tempo que pedem a cooperação e o envolvimento dos trabalhadores, negam-lhes a negociação, de fato, sobre a introdução de mudanças organizacionais e na gestão do trabalho. Pode-se acrescentar ainda que, apesar de acordos firmados, como é o caso de Convenções Coletivas de Trabalho do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, onde se estabeleceu a proibição de terceirização (mão-de-obra temporária) nas áreas da produção, as empresas vêm descumprindo sistematicamente esta cláusula.

É exatamente sob estas condições "nacionais" que se difunde o modelo japonês nos anos 90, centrado na crescente adoção de duas práticas de gestão: os programas de qualidade total e a terceirização. Suas implicações, para os trabalhadores e para o movimento sindical, têm sido extremamente desastrosas. Reestruturando (e reduzindo drasticamente) os coletivos de trabalho, colocam, na ordem do dia, uma discussão sobre a necessidade de criação novas práticas sindicais e de ação coletiva que, para além da *negociação* - palavra-chave hoje para o movimento sindical brasileiro -, busque redefinir os referenciais de identidades sociais e, assim, os referenciais para uma atuação política propositiva que supere toda a forma de corporativismo ainda fortemente presente no sindicalismo brasileiro.

## 2 - Terceirização: uma prática japonesa com certeza!

Conforme visto anteriormente, um dos componentes do modelo japonês é a forma como se estruturam as relações interempresas no Japão: as redes de subcontratação ou terceirização. É parte da estrutura produtiva da economia japonesa, uma relação de complementaridade entre as grandes empresas e as micro, pequenas e médias empresas. Estas últimas são indispensáveis para o sucesso do modelo.

Alguns estudos já demonstraram que, no interior desta relação de complementaridade, existe uma variedade e uma diferenciação muito grande nas práticas de subcontratação. De acordo com Hirata (1994) há, no mínimo, quatro tipos de relações que podem ser assinalados: i) *kogaisha* - empresa filial; ii) *kyoryokai gaisha* - empresa cooperadora; iii) *kankei gaisha* - empresa com a qual se tem relações, empresa coligada e iv) *shitauke gaisha* - empresa subcontratada ou terceirizada.

Estas várias empresas fornecem os mais variados tipos de insumos, intermediários, produtos, embalagens e até mão-de-obra temporária. No caso das empreiteiras de mão-de-obra temporária, estabelece-se uma relação de fidelidade e subordinação hierárquica às grandes empresas. Já no caso de fornecedoras de componentes, eventualmente ocorrem programas de cooperação tecnológica promovidos pela empresa-cliente. Ainda no caso das subcontratadas, estas são de menor porte e de menos recursos, além de apresentarem um padrão de salários e de benefícios inferiores aos da empresa-mãe.

Hirata (1994) cita uma pesquisa realizada no final de 1992, pela “Federação Japonesa dos Sindicatos de Trabalhadores da Indústria de Máquinas Elétricas” junto a 63 sindicatos de empresas subcontratadas, fabricantes de partes e componentes, selecionando os seguintes dados:

(...) mudanças no volume de encomendas das empresas clientes, sejam estas frequentes (43,8%) ou ocasionais (52%), acarretam aos trabalhadores de um grande número de empresas fornecedoras (44,7%) horas extras e trabalho em fins de semana ou ainda a necessidade de ter estoques para fazer face a tais variações (27,7%). A maioria das

empresas (mais de 60%) afirmaram receber encomendas antes do fim de semana com a exigência de entrega da produção imediatamente após os dias feriados. 'A pesquisa mostrou claramente que as grandes empresas forçam as pequenas e médias empresas terceirizadas a trabalhar durante os fins de semana e feriados'(Japan Labor Bulletin, 1993:3). As empresas clientes também exigem, frequentemente (52,1%) ou às vezes (43,8%), das fornecedoras uma redução dos custos (id.ib.).(Hirata, 1994: 44)

Estas informações, além de demonstrarem as relações de subordinação hierárquica das terceiras, conforme quer evidenciar Hirata, sugerem alguns questionamentos no que se refere aos padrões de gestão/organização do trabalho. As empresas subcontratadas são obrigadas, para atender à flexibilidade de pedidos das grandes empresas e à exigência de prazos muito curtos de entrega, a recorrer a horas extras, realizando trabalho nos fins de semana. Além disso, são forçadas também a reduzir custos. Quais são as principais implicações destas exigências para os trabalhadores? É possível supor que ocorra intensificação do trabalho, ainda mais considerando que a redução de custos recai, via de regra, sobre o trabalho. Além disso, até que ponto se pode garantir o padrão de qualidade tão difundido no Japão, quando o trabalho tem que ser realizado nestas condições ?

Em parte isto é respondido quando se sabe que, nos últimos anos, aumentou significativamente a entrada da mulher no mercado de trabalho, principalmente no trabalho parcial que, segundo Hirata, é o trabalho que tem duração de 7 horas, quando o de tempo integral é de 8 horas. Estas mulheres, por sua vez, recebem um salário bem inferior. Além disso, pela primeira vez na história da industrialização japonesa, este trabalho tem sido também realizado por estrangeiros, - inclusive nisseis -, que, vindos de uma outra cultura, e estando fora do sistema de emprego das grandes empresas - já que são temporários e/ou parciais -, transitam muito de uma empresa para outra, motivados por melhores propostas salariais. Tal mobilidade tem causado muitas queixas, por parte de empresas de subcontratação.(Hirata, 1994)

Assim, a subcontratação no Japão, dada a relação de dominação das grandes empresas, enfraquece a capacidade de reação dos trabalhadores assalariados das terceiras. As pesquisas têm demonstrado que:

(...)existe uma estreita associação entre práticas de subcontratação de empresas terceiras com o recrutamento 'informal' de trabalhadores temporários, particularmente as trabalhadoras 'part-timers', que são muitas vezes o contingente majoritário na empresa (...), face a uma minoria de trabalhadores permanentes. (...)( Hirata. s.d: 4)

Num estudo de caso do ramo alimentício, Hirata demonstra exemplarmente esta situação, onde a gestão da empresa era sustentada numa minoria (menos de 40%) de empregados estáveis, do sexo masculino, com emprego vitalício e salários relativamente elevados e numa maioria (quase 60%) de mulheres assalariadas "part-timers", em emprego precário, com salários baixos, sem reconhecimento por parte da empresa. Incluíam-se também jovens estudantes admitidos, em tempo parcial, para alguns trabalhos auxiliares. Ainda nesta pesquisa, Hirata observou a existência de mulheres operárias, contratadas em tempo parcial, numa situação mais precária ainda, pela própria empresa-cliente.

Por fim, ao analisar as consequências sociais da subcontratação, Hirata informa que, no Japão, a terceirização, juntamente com a introdução de novas tecnologias, tem levado a uma diminuição significativa do núcleo estável da mão-de-obra. E informa que:

(...)Hoje, a produção japonesa é 'enxuta', também porque os subcontratados constituem o contingente majoritário da mão-de-obra das empresas na indústria siderúrgica, automobilística, eletrônica, alimentícia ou de construção civil. Para trabalho igual, estes efetivos não regulares dos 'shitauke', recebem remuneração diferente e tem condições de trabalho diferentes."(Hirata, s.d.: 6)

Este quadro tem criado uma situação de discriminação muito grande entre os próprios trabalhadores no Japão. O contingente que é identificado com a empresa, da qual é empregado efetivo, se diferencia e é diferenciado dos demais subcontratados, até mesmo pela cor dos uniformes, uso de alas diferentes nos restaurantes, vestiário, etc. (Hirata, s.d). Cria-se uma divisão entre eles, os de primeira e os de segunda categoria, impossibilitando uma convivência social e mesmo de identidade de classe entre os operários, desestruturando os coletivos de trabalho e excluindo a maioria deles dos "privilégios" que o emprego estável oferece. São os "excluídos" no mundo do trabalho.

## 2.1 - A Terceirização no Brasil

O modelo japonês dos anos 90, no Brasil, vem se desenvolvendo centralmente através de duas práticas de gestão do trabalho: os programas de qualidade total e a terceirização. A busca pela flexibilização da produção e do trabalho tem levado a um processo crescente de descentralização das empresas, através da externalização de atividades. Esta externalização assume várias formas: contratos de trabalho domiciliar, contratos de empresas fornecedoras de componentes, contratos de serviços de terceiros (empresas e/ou indivíduos) e contratos de empresas cuja mão-de-obra realiza a atividade produtiva ou serviço na planta da contratante. Além disso, há a formação de “cascatas” de subcontratação, à medida que as empresas contratadas pela “empresa-mãe” subcontratam outras empresas e/ou trabalhadores para realizar o serviço que, por sua vez, podem também subcontratar outras empresas e outros trabalhadores, e assim por diante.

No interior das grandes empresas, os programas de treinamento, quando realizados, se concentram em atividades cujo objetivo principal é convencer sobre a cultura da qualidade que tem, no *envolvimento e cooperação* do trabalhador, sua base de sustentação. Na perspectiva gerencial, transformar cada empregado num “parceiro”, que interiorize as metas e objetivos da empresa, concentrando seus esforços no aperfeiçoamento do trabalho, buscando maior produtividade, racionalidade e redução de custos, a fim de que contribua para a sobrevivência da empresa no mercado, é um desafio que tem assumido, em muitos casos, a forma de ameaça aos trabalhadores. De fato, já que eles precisam preservar seus empregos, não lhes resta outra alternativa, a não ser “cooperar” e se “envolver”.

As experiências realizadas nos diferentes ramos da produção industrial têm sido diferenciadas, apresentando resultados também diversos, conforme atestam os estudos de casos realizados mais recentemente, sobretudo acerca do processo de terceirização. Cabe observar, entretanto, que ainda não se tem uma produção acadêmica muito extensa sobre esta prática de gestão, quando comparada às pesquisas sobre qualidade total, que vêm sendo realizadas desde a década passada no Brasil.

Nestes anos 90, considero que os programas de qualidade têm características diferentes em relação aos anos 80. Parto da hipótese de que eles são muito mais ideológicos agora e que têm um ambiente político muito mais fértil para serem aplicados com algum resultado positivo para a empresa. Contam com um processo de desintegração da força de trabalho, de dispersão dos trabalhadores, de enfraquecimento de suas identidades sociais, de precarização do emprego, do trabalho e da vida - consequências provocadas, no âmbito do processo de trabalho, pela terceirização -, e que estabelecem, desta forma, novas relações dos trabalhadores com as gerências e entre eles mesmos.

Há uma tendência dos trabalhadores procurarem “mostrar serviço e dedicação” para garantir a sua permanência na empresa, - é a cooperação forçada - obtida sob a ameaça de serem demitidos ou terceirizados. No entanto, cabe observar que esta “adesão” obtida pela “força/coerção” não deve assegurar o envolvimento necessário, a motivação para cooperar ou a identificação com a empresa. É provável que seja uma forma de defesa a que os trabalhadores têm recorrido. Até que ponto isto é eficiente, ainda não é possível dizer. Mas é bem possível que não seja algo seguro e estável para as empresas. Além disso, fica evidente, nas mais diversas experiências e, em particular no caso estudado, que os programas de qualidade, para obter este tipo de resultado, precisam estar acompanhados da terceirização.

Estes pressupostos me levam a escolher a terceirização como dimensão central do modelo japonês no Brasil dos anos 90. Dimensão que, conforme já discutido no caso do Japão, tem sido fundamental para garantir os níveis de produtividade alcançados pela indústria japonesa e que se demonstra indispensável para a compreensão da plenitude do modelo. Além de, conforme visto, trazer um conjunto de consequências sociais extremamente graves para o país. No caso brasileiro, a terceirização, embora não assuma uma forma nacional muito diferente da japonesa, tem apresentado novas características nesta década, cujas implicações sociais já podem ser avaliadas também como fortemente danosas para os trabalhadores e a sociedade em geral.

Portanto, para estudar a terceirização, parte-se de um conjunto de hipóteses e, ao mesmo tempo, justificativas - algumas das quais já demonstradas em pesquisas recentes -, que podem ser enunciadas da seguinte forma:

- i. é a prática que mais tem se difundido na atividade industrial e também em outras áreas (serviços, comércio, setor público e outros), nestes últimos anos;
- ii. além da rapidez no seu crescimento, detecta-se uma mudança qualitativa fundamental, qual seja: intensifica-se a terceirização não somente de serviços de apoio, considerados como atividades periféricas (alimentação, transportes, vigilância, etc), mas também atingindo as atividades nucleares/centrais da empresa, como a produção e a manutenção;
- iii. é o processo que torna mais visíveis as transformações do espaço fabril e da cultura fabril, através de um movimento de desintegração dos coletivos de trabalho;
- iv. as implicações para o mercado de trabalho já começam a ser observadas, agravando as suas características estruturais, como segmentação, fragmentação, desorganização/informalização.<sup>33</sup>
- v. as consequências políticas, no plano da ação coletiva, principalmente dos sindicatos, têm sido a de fragilizar cada vez mais as representações e as práticas sindicais, reforçando as identidades corporativas em prejuízo das identidades de classe, enfraquecendo os laços de solidariedade entre os trabalhadores, estimulando a sua desunião, a sua dispersão e a concorrência entre eles;
- vi. no caso da região estudada - a Bahia -, as características estruturais do mercado de trabalho e as dificuldades da ação coletiva, do movimento sindical e social organizado, se tornam ainda

---

<sup>33</sup> Borges e Druck (1993) já apontavam as principais consequências do processo de terceirização sobre o mercado de trabalho, com a ampliação dos excluídos deste mercado; a redução do contingente de empregados submetidos à RTN - relação de trabalho normal -, isto é, precarização no vínculo empregatício; o aumento dos trabalhadores "por conta própria" - que trabalham, mas não têm emprego e a "ampliação da imensa desigualdade de poder, existente entre a oferta e a demanda no mercado de trabalho.(...)" (Borges e Druck, 1993: 38)

mais problemáticas, com a desestruturação e a desintegração da força de trabalho provocadas pelo processo de terceirização. Situada na região Nordeste, onde se radicalizam as linhas mais gerais da estrutura e das formas de trabalho típicas do Brasil, é possível afirmar que a Bahia, ao viver hoje os resultados concretos destas práticas de gestão, pode ser considerada como referência para as tendências que já se anunciam em outras regiões do país, inclusive na mais desenvolvida, como é o caso de São Paulo.

## **2.2 - As diferentes abordagens**

### **2.2.1 - A visão empresarial**

O discurso hegemônico no meio empresarial tem como tema central a busca por competitividade, a necessidade de inserção na nova ordem globalizada da economia, a sobrevivência e a superação da crise econômica nacional. Para atingir tais objetivos, define-se a urgência em “modernização organizacional”, em se adotar os novos padrões de gestão e organização da produção e do trabalho. E esta modernização está sustentada na **Qualidade Total** e na **Terceirização**.

Pode-se afirmar que, no quadro mais geral das políticas econômicas e de reformas estruturais realizadas desde o governo Collor, destacam-se duas que têm sido fundamentais para justificar a adoção das práticas japonesas de gestão/organização do trabalho na perspectiva empresarial: i) a abertura da economia, com a redução de alíquotas de produtos importados, que gerou um certo “desespero” em alguns meios empresariais mais atingidos pela medida e que, assim tiveram que tomar iniciativas para garantir sua permanência no mercado; e ii) o processo de privatização das empresas estatais, cuja justificativa se apoia na questão da eficiência, da qualidade e da produtividade como fatores “inerentes” ao setor privado que, por isto, consegue se manter competitivo.

As posições apresentadas pelos representantes do empresariado no Seminário “Os Trabalhadores e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade”, realizado em 1993,

são muito elucidativas e expressam muito bem o discurso de segmentos importantes da indústria no Brasil.

Com base em uma pesquisa realizada em 1992, pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), que atingiu 1624 empresas em todo o país, para investigar o grau de implantação dos programas de qualidade, verificou-se uma enorme heterogeneidade entre regiões, setores e ramos industriais. No entanto, os representantes do empresariado ressaltam que há um ambiente propício para a reestruturação e que vêm ocorrendo, na maioria das empresas, muitas mudanças no âmbito da organização da produção e das relações capital-trabalho.

Assim, como exemplo de modernidade, destacam-se alguns fatores que estão presentes neste ambiente de mudanças: i) *“uma mudança cultural que envolve não apenas os trabalhadores, mas toda a elite dirigente industrial”*, no sentido de compreender que é necessário e fundamental investir em recursos humanos e não somente em tecnologia no sentido restrito, dar transparência à gestão e saber aproveitar os trabalhadores de forma multifuncional; ii) *“focalização das atividades”*, recomendando que as empresas devem concentrar suas atividades no *“segredo de seu negócio”*; iii) *“modernização das relações capital-trabalho”*, baseada na negociação e na troca, regida pela transparência entre as partes; iv) *“intensa comunicação interna”*, facilitando o fluxo de informações, reduzindo níveis hierárquicos, estimulando um trabalho mais participativo; v) *“reciclagem e formação da mão-de-obra”*, treinando os trabalhadores, inclusive preparando-os para as mudanças, ampliando os programas de formação externos, recorrendo ao Senai que, além de aperfeiçoamento técnico-industrial, deve cuidar de treinamentos gerenciais e da formação de microempresários; vi) *“concretizar o papel social da empresa”*, dando condições, aos seus funcionários, para um desenvolvimento integral. (DIEESE, 1994a)

No que se refere à *“focalização”* das atividades, a Riocell - empresa produtora de papel e celulose no Rio Grande do Sul -, é citada como referência de sucesso. Considerada a primeira empresa a adotar a terceirização, em 1986, como parte destas mudanças organizacionais mais recentes, seguiu o critério de terceirizar as atividades-meio e concentrar-se na atividade-fim. A análise dos resultados é extremamente positiva, já que se considera

que a Riocell propiciou a criação de novas micro e pequenas empresas que, por sua vez, geraram oportunidades de emprego. Além disto é ressaltado que a escolha do “terceiro” é sempre acompanhada de uma auditoria de qualidade e legalidade nas empresas, a fim de garantir os padrões de qualidade e de gestão da força de trabalho.

Numa perspectiva complementar a esta, vale citar as palavras do empresário Emerson Kapaz, ex-presidente do PNBE- Pensamento Nacional das Bases Empresariais, quando afirma:

Será muito difícil, talvez impossível, aprofundarmos as relações entre as empresas, entre setores econômicos, entre capital e trabalho, entre países e continentes, se não reconhecermos e valorizarmos o vínculo e a interdependência existentes entre cada uma das partes e o todo.

(...) e a Terceirização, com maturidade e valorização deste conceito de interdependência, poderá caminhar favorecendo a transformação de megaempresas em centenas de médias e pequenas empresas, nos ajudando a entender melhor a importância da cadeia produtiva, ligando o fornecimento de matérias-primas básicas ao consumidor final.

Isso não significará maior desemprego, como se poderia pensar. Existe, isto sim, a possibilidade de geração de novos empregos e de trabalhadores que se sintam incentivados a abrirem suas próprias empresas.(...)

A descentralização e flexibilização das decisões fazem parte de um cenário cada vez mais frequente no dia-a-dia de nossas empresas. Precisamos nos adaptar a esse novo ambiente, cuja principal característica é a co-responsabilidade, fazendo com que trabalhadores possam se sentir parceiros e, fornecedores e clientes, elos de uma mesma cadeia de produção. É neste sentido que a Terceirização se transforma num poderoso instrumento de viabilização de relações sociais mais interdependentes e, conseqüentemente, mais responsáveis e equilibradas. (Leiria, 1992b: 9-10) (grifos meus)

Neste depoimento, a perspectiva da terceirização se apresenta como possibilidade de crescimento/multiplicação de oportunidades para as pequenas e médias empresas e, até mesmo, para trabalhadores se transformarem em empresários !

É uma abordagem que compreende este processo de forma “equilibrada”, onde o desenvolvimento destas relações inter-empresas se dá de forma interdependente; como se uma parte precisasse da outra, numa relação harmônica e de efetiva parceria. (É um exemplo do que Durkheim chamaria de “solidariedade orgânica”, promovida pela divisão do trabalho social, onde cada parte/órgão cumpre a sua função para garantir a unidade do todo).

Todavia, as experiências concretas estudadas vão de encontro a esta visão, à medida que as relações de poder se estabelecem também entre as grandes e pequenas empresas, criando, na quase totalidade dos casos, uma relação de subordinação total destas últimas às empresas contratantes. Nesta relação, predominam a desconfiança no lugar da “parceria”, a dependência unilateral das pequenas no lugar da interdependência, as relações conflituosas e de muito pouca “harmonia”.

O modelo puro ou ideal de terceirização tem sido muito defendido pelos consultores de empresas. Dentre eles, o que mais tem se destacado, pelo pioneirismo e pelo número de trabalhos publicados, é Jerônimo Leiria. A justificativa para a adoção da terceirização permanece a mesma defendida na visão empresarial: nos anos 90, o “chamamento” à competitividade para alcançar a “modernidade”, exige a busca por produtividade e qualidade. Uma das “fórmulas” utilizadas, a exemplo das técnicas de administração norte-americanas e japonesas é esta: “... tudo o que não é vocação de uma empresa deve ser entregue para especialistas”. (Leiria, 1992b)

Um dos enfoques centrais apresentado por Leiria é o da parceria, única forma de garantir uma relação interempresa com sucesso. Para isso, é indispensável uma transformação radical na cultura empresarial brasileira, rompendo com a “lei de Gerson”, de querer tirar vantagem em tudo. Ao mesmo tempo, é preciso “perder o medo”, isto é, as empresas têm que mudar a sua forma paternalista e conservadora de atuação, em que concentram e controlam tudo. É necessário dividir responsabilidades, descentralizar, transferir compromissos.

Para Leiria, um dos aspectos centrais para o qual as empresas devem estar especialmente atentas, é o da condição jurídica dos contratos. É neste ponto que a intervenção do Judiciário Trabalhista tem sido acionada. Por isto, ele insiste em que:

(...) a empresa que terceiriza com o intuito apenas de reduzir custos, sem levar em conta os trabalhadores que estão envolvidos no processo, sem estabelecer uma cadeia de qualidade, sem preocupar-se com resultados a médio e longo prazos, vai acabar, cedo ou tarde, pagando a conta.(...) (Leiria, 1992b: 26)

No entanto, as pesquisas têm revelado que, na sua grande maioria, as empresas não têm seguido este conselho de Leiria. Muito pelo contrário, é a “cega” redução de custos que tem norteado o processo de terceirização, assim como, em geral, a introdução de todas as práticas de gestão do modelo japonês, o que tem provocado graves consequências no âmbito intrafabril, sobre as condições de trabalho e, no âmbito extra fabril, sobre o emprego e o mercado de trabalho.

### **2.2.2 - A visão sindical**

No Seminário “Os Trabalhadores e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade”, os sindicatos estiveram representados pela CUT, CGT, Força Sindical e DIEESE. As intervenções de cada uma destas organizações foram centradas nos problemas decorrentes do processo de reestruturação produtiva nas empresas brasileiras, a partir da adoção de novas tecnologias e das mudanças nas práticas de organização e gestão do trabalho.

Na visão da Central Única dos Trabalhadores, o principal problema dos programas de qualidade e produtividade é que priorizam apenas o produto e não o produtor, ou seja, desconsideram a qualidade de vida dos trabalhadores. A melhoria da qualidade na produção não tem se estendido às condições de trabalho, nem os ganhos de produtividade têm sido distribuídos aos trabalhadores.

Para a CUT, a modernização organizacional tem se dado de forma muito parcial e o exemplo disto está nas restrições à organização por local de trabalho, impedindo a participação dos trabalhadores. Estas restrições contrariam o modelo de gestão participativa, conforme vem ocorrendo nos países do Primeiro Mundo, onde há participação e negociação em torno das mudanças organizacionais em aplicação. Desta forma, é fundamental, para a CUT, criar este espaço de organização e de negociação nas fábricas. Mas, para isso, é necessário mudar, radicalmente, a cultura autoritária dos empresários brasileiros. Além destes aspectos, a Central defende que esta reestruturação precisa redefinir as políticas de emprego e renda no país, pondo fim à concentração e negociando, com os trabalhadores, saídas para esta situação.

Em linhas gerais, não é muito diferente a posição da Confederação Geral dos Trabalhadores, à medida que reafirma que, no Brasil, a modernização não está associada à melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e não tem resultado em melhores salários. Além do mais, a CGT considera que as mudanças têm ocorrido de forma impositiva, resultando em maior concentração de renda e aumento da economia informal, "*...uma modernização via uma terceirização espúria e predatória.*". Reivindica a participação dos trabalhadores nas estratégias empresariais, inclusive nas políticas de formação de mão-de-obra. Destaca que os novos padrões de qualidade e produtividade não podem ficar restritos às grandes empresas, devem ser estendidos às micro, pequenas e médias empresas. Ressalta, também, a necessidade de participação dos trabalhadores através da organização nos locais de trabalho.

Para a Força Sindical, um dos principais objetivos dos programas de qualidade e produtividade é mudar a mentalidade dos empresários, principalmente no que se refere aos interesses dos trabalhadores acerca de emprego e condições de trabalho. Considera que é necessário investir na qualificação da mão-de-obra, indicando a importância do Estado nesta tarefa. Além disso, na sua visão, estas mudanças organizacionais se inserem no debate sobre uma nova política industrial e políticas de emprego e de renda e, portanto, não se limitam à relação capital-trabalho. Também destaca que a organização por local de trabalho não tem avançado, por não haver disposição dos empresários para discutí-la. Considera que os

programas de qualidade têm sido implantados apenas com o envolvimento, porém sem o comprometimento dos trabalhadores.

(...) O programa de envolvimento permite aos empresários estabelecerem a competição individual entre os trabalhadores e entre os grupos de trabalhadores. Assim, precisamos ter respostas muito claras e sérias em relação a participar de programas de produtividade e qualidade, de todos os programas internos da empresa, pois se não for na base do comprometimento não tem acordo (DIEESE, 1994a: 28). (grifo meu)

Para o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos, o debate sobre novas tecnologias, qualidade e produtividade vem se desenvolvendo desde o final dos anos 70 no movimento sindical, contando com uma participação assídua do próprio DIEESE, através da promoção de seminários, pesquisas e publicações, bem como de sua participação em atividades patrocinadas pelo Estado e pelos empresários.

Ao historiar o debate no movimento sindical, o DIEESE sintetiza as principais conclusões e problemas levantados pelos sindicalistas que, em linhas gerais, são aquelas apresentadas anteriormente. Ou seja, o eixo central das análises diante das mudanças tecnológicas e organizacionais tem sido: emprego e requalificação profissional, distribuição dos ganhos/benefícios obtidos para toda a população e negociação da reestruturação entre as partes envolvidas, o que exige o direito de organização por local de trabalho.

Mas, quanto à temática central em debate - a terceirização -, o DIEESE esclarece que uma das conclusões centrais da discussão sobre a reestruturação é que, de fato, o principal determinante das mudanças é a redução de custos. E esta "estratégia" tem se sustentado no aumento de intensidade do ritmo de trabalho, na maior concentração de tarefas e responsabilidades e na precarização das condições de trabalho e de emprego.

Desta forma, o DIEESE destaca que, nos anos 80 e sobretudo neste início da década de 90, a difusão das inovações tecnológicas, e principalmente organizacionais, recorre a um conjunto de práticas de "...flexibilidade e de integração das diferentes esferas de intervenção das empresas...", onde a terceirização se apresenta como uma "solução de flexibilidade diante das

incertezas do mercado.” Mais do que isso, a terceirização assume, mais recentemente, um destaque e preocupação renovados para os sindicatos. Primeiro, pela velocidade com que vem se difundindo nos vários setores de atividades e, segundo, porque deixa de ser realizada apenas nos serviços de apoio para atingir a produção - a atividade fim - das empresas.

De acordo com o DIEESE, existem dois padrões de terceirização. O primeiro, denominado de reestruturante, visa a redução de custos a partir de determinantes tecnológicos e organizacionais, onde a focalização possibilita ganhos de produtividade e eficiência. ao mesmo tempo em que, face à instabilidade do mercado, permite transferir riscos para terceiros. Este padrão está relacionado com a qualidade e a produtividade e inserido, portanto, no novo paradigma tecnológico. No entanto, o DIEESE reconhece que o mesmo não deixa de trazer sérios problemas para os trabalhadores. Já o segundo padrão - predominante no Brasil -, é definido da seguinte forma:

O padrão predatório, por sua vez, caracteriza-se pela redução de custos através da exploração de relações precárias de trabalho. Essa terceirização recorre a todas as principais formas de trabalho precário: a) subcontratação de mão-de-obra; b) contrato temporário; c) contratação de mão-de-obra por empreiteiras; d) trabalho à domicílio; e) trabalho por tempo parcial; f) trabalho sem registro em carteira. O que se observa, portanto, é uma flexibilização de direitos trabalhistas, um mecanismo de tentar neutralizar a regulação estatal e a regulação sindical (DIEESE, 1994a: 35)

Analisando a ação sindical, o DIEESE observa que a luta dos sindicatos contra a terceirização não é nova. Mas nos últimos anos, os acordos coletivos, em várias categorias de trabalhadores, revelam que as cláusulas associadas à terceirização destacam o problema da mão-de-obra temporária. Quanto a isto, a reivindicação feita apenas reafirma as normas vigentes na lei, numa clara demonstração de que esta tem sido descumprida. Além disso, os sindicatos se posicionam pelo “fim das empreiteiras”, numa posição contrária à subcontratação, principalmente de mão-de-obra temporária. Eles têm recorrido, frequentemente, à Justiça do Trabalho para denunciar estas irregularidades, mas a ação do judiciário tem sido bastante contraditória, possibilitada pela imprecisão da própria legislação trabalhista no que se refere ao trabalho temporário e à terceirização.

O DIEESE ressalta ainda a ação sindical frente à terceirização na produção, que tem implicado em movimentos grevistas, a exemplo da região de São Bernardo do Campo. Um caso muito ilustrativo do caráter predatório da terceirização foi o da “Elevadores Otis”, quando 130 empregados foram demitidos e, dentre eles, 11 ferramenteiros orientados para tentar emprego, na mesma função, numa terceira, que pagava um salário dois terços menor do que aquele pago pela Otis. Diante destas formas perversas de terceirização, comandadas por uma cega redução de custos, os sindicatos mais mobilizados, como é o caso dos metalúrgicos do ABC, têm exigido que a terceirização seja negociada - a exemplo do acordo firmado com a Autolatina, que estabeleceu que a implantação da terceirização deverá ser informada, discutida, analisada e avaliada em conjunto com a comissão de fábrica e com o sindicato. (DIEESE, 1993)

No documento “Os Trabalhadores e a Terceirização” , elaborado pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC rumo à unificação, estão muito bem expostos os motivos que impulsionam a definição de uma estratégia de ação do sindicato. Com base em um diagnóstico do processo de terceirização nas empresas do setor metalúrgico, foi realizado um seminário dos trabalhadores metalúrgicos, a partir do qual foram elaboradas as propostas de atuação sindical. Este documento considera que a terceirização está inserida nas mudanças mais estruturais para a obtenção de um novo padrão de produtividade, ainda perverso, e que envolve toda a produção industrial.

Os principais pontos destacados na análise da terceirização são os seguintes:

- para o patronato, é uma forma de combate às organizações sindicais, ampliando o controle do capital sobre o trabalho e a produção;
- a grande ameaça é a redução do emprego, pois não ocorre a transferência de postos de trabalho entre as empresas; há uma racionalização na organização do trabalho que reduz o número de trabalhadores necessários para realizar o mesmo trabalho;
- verifica-se a degradação das condições de trabalho nas empresas subcontratadas. Isto é possível de detectar, inclusive porque existem muitos casos de funcionários que são demitidos e são contratados por terceiras;

- no ambiente das terceiras, constata-se salários menores, inexistência de benefícios, falta de políticas de treinamento, ritmo de trabalho mais intenso e dificuldades de organização dos sindicatos;
- no caso das empreiteiras ou subcontratadas, em que os funcionários realizam o trabalho dentro das empresas contratantes, ocorrem situações em que eles acabam assumindo funções para as quais não foram contratados, sem qualquer correspondência em termos salariais ou de direitos. Há casos até em que o quadro de funcionários efetivos da empresa é minoritário em relação ao de subcontratados. Observa-se, também, a existência de discriminação dos trabalhadores efetivos em relação aos de terceiras;
- cria-se uma situação em que há:

(...) vários 'patrões' e ao mesmo tempo nenhum. A identidade entre os trabalhadores tem boas possibilidades de se desintegrar. Os coletivos são menores, e dado o contexto brasileiro, maiores são as dificuldades de organização e militância sindical. O problema da representação sindical (inclusive em termos de organização por local de trabalho) está portanto colocado no centro deste debate. (Sindicato dos Metalúrgicos do ABC Rumo à Unificação, 1992: 11)

Diante deste quadro e da avaliação elaborada pelo sindicato, foram definidas as seguintes ações prioritárias:

1. Investir na conscientização e mobilização da base frente à terceirização, ampliando o nível de informação e disseminando propostas dentro das fábricas (campanhas nacionais/regionais, cartilhas, vídeos etc.).
2. Lutar pelo enquadramento sindical como metalúrgicos dos trabalhadores das firmas de 'terceiros' que atualmente prestam serviços dentro das empresas contratantes.
3. Revisar cláusula da convenção relativa ao tema, e incorporá-lo no debate sobre o contrato coletivo de trabalho.
4. Lutar pela garantia de informação (por escrito), discussão, análise e avaliação prévias para toda e qualquer intenção de transferência de atividades da empresa para terceiros.
5. Garantia de retreinamento e realocação de pessoal afetado de forma direta e indireta.
6. Lutar contra a transferência de atividades da empresa para terceiros, sempre que não houver comprovação de possibilidades efetivas de melhoria de custos,

produtividade e qualidade, e quando não houver distribuição dos resultados entre empresas, trabalhadores e sociedade.

7. Denunciar e combater toda forma de terceirização ilegal, especialmente quando existir relação gerencial hierárquica entre empresa contratante e empregados de terceiros, ou quando a empresa contratada desrespeitar a legislação e os acordos coletivos vigentes.
8. Lutar pela implementação do salário profissional e pela elevação dos pisos salariais de forma a diminuir as diferenças entre empresas da categoria. (Sindicato dos Metalúrgicos do ABC Rumo à Unificação, 1992: 54)

Além destas propostas de ação prioritárias, há todo um elenco de proposições consideradas complementares. O importante a destacar é que o sindicato defende uma tática que alia firmeza e flexibilidade, procurando afastar-se de duas posturas extremas: de um lado, o conformismo diante da inevitabilidade da terceirização e, de outro, a posição “sectária” de negar qualquer negociação sobre o tema.

Desta forma, as propostas de combate à terceirização devem se sustentar numa síntese das diversas dimensões (econômica, organizacional, jurídica, condições de trabalho e emprego), com destaque para o conteúdo político da terceirização. Esta, na visão do sindicato, é utilizada pelos patrões no combate às organizações e conquistas sindicais, contribuindo decisivamente para a “desestruturação da identidade e da unidade entre os trabalhadores”, dificultando a mobilização, os movimentos grevistas e reivindicatórios, através da constituição de uma ampla rede de cooperação entre as empresas. (Sindicato do Metalúrgicos do ABC Rumo à Unificação, 1992)

### **2.2.3 - A visão acadêmica**

Os estudos sobre o processo de terceirização no Brasil têm apresentado, em linhas gerais, abordagens muito semelhantes ou na mesma linha de análise do modelo japonês, inclusive porque a terceirização é discutida como uma das práticas japonesas. Assim, os diferentes enfoques trazem à tona os diversos aspectos que as pesquisas têm indicado e que se enquadram, ora naquelas abordagens que ressaltam as relações inter-empresas no esforço para a busca de maior eficiência, qualidade e competitividade, através das diferentes formas

de flexibilidade (Gitahy , Gitahy e Rabelo); ora nas análises que demonstram que a terceirização, como prática para redução de custos, tem precarizado o trabalho e o emprego, comprometendo, inclusive, a qualidade da produção.(Ruas, Rangel e Sorj, Borges e Druck, Franco et alii).

Nestas duas linhas de análise. o que está em discussão é a difusão de um “novo paradigma de organização industrial”, inspirado e referenciado no modelo japonês. E os estudos empíricos realizados revelam, em grande parte, as singularidades regionais e setoriais nas formas sob as quais a terceirização vem sendo adotada pelas empresas.

Assim, Gitahy (1994), pesquisando empresas do setor de autopeças, máquinas-ferramentas e computadores da região de Campinas, SP, verifica que a terceirização resulta da pressão por redução de custos e aumento de eficiência, onde o esforço articulado entre pequenas e grandes empresas tem resultado num processo de qualificação de fornecedores.

Estas experiências, analisadas por Gitahy e por Rabelo, indicam que há um processo de modernização de pequenos fornecedores, inclusive com investimentos em tecnologia (MFCN) incentivados ou em cooperação com as grandes empresas. Estas últimas demonstraram uma tendência à descentralização e avançaram no sentido de ajudar as pequenas empresas subcontratadas na busca de qualidade e produtividade. Além disso, antes de transferir atividades para terceiras, avaliam as suas condições de produção para atender aos padrões de qualidade pretendidos.

Os autores afirmam ainda que, nas pequenas empresas, ao lado da modernização tecnológica, observou-se um emprego mais estável do que nas grandes empresas subcontratantes, inclusive no período recessivo (1981-83); assim como notou-se uma utilização de mão-de-obra qualificada quase do mesmo padrão destas últimas.

Com base nestas informações, Gitahy afirma que a experiência nestas empresas as aproximam do modelo de especialização flexível defendido por Piore e Sabel. E, nesta medida, os resultados da terceirização apresentados pela autora assumem um carácter

bastante positivo e muito coerente com aquelas características mais ressaltadas do “modelo japonês” ou do “modelo de especialização flexível”, a exemplo da região norte da Itália.

De acordo com Gitahy, pesquisas em outras regiões do país indicam outros resultados, demonstrando que há diferentes “trajetórias” da terceirização, como é o caso de estudos de Ruas (1993 e 1994), no Rio Grande do Sul e de Abreu e Sorj (1993), no Rio de Janeiro.

Ruas (1994), discutindo as mudanças mais recentes desencadeadas pela reestruturação sócio-econômica na América Latina, apresenta uma classificação dos tipos de adaptação das empresas ao processo de reestruturação produtiva. Segundo o autor, têm-se combinado três estratégias básicas:

- i. “*estratégia de adaptação restritiva*”- predominante nos setores “tradicionais”, cujas práticas de gestão do trabalho estão sustentadas ainda nas altas taxas de rotatividade, substituição do emprego permanente por temporário e/ou parcial, maior uso da subcontratação e do trabalho a domicílio, tendência à redução dos salários médios. Estes setores são aqueles que produzem principalmente para o mercado interno - e, quando exportam, o preço é o principal fator competitivo - que têm baixa capacidade de inovação, são extensivos em mão-de-obra, usam trabalho menos qualificado, não tem políticas de treinamento e apresentam salários mais baixos;
- ii. “*estratégia de adaptação limitada*” - envolvendo melhorias localizadas ou parciais, realizadas para os setores tradicionais, quando não é mais possível manter a estratégia anterior, sobretudo porque se voltam para o mercado externo, que coloca novas exigências; e desenvolvida pelos setores dinâmicos que ainda trabalham com baixa flexibilidade, o que os leva a adotar algumas práticas japonesas de gestão do trabalho;
- iii. “*estratégias de adaptação global*” - adotadas por setores mais dinâmicos e que já produzem para o mercado externo. Estes buscam novos padrões de competitividade, sofrem uma reestruturação interna, com automação microeletrônica, externalização de partes do processo produtivo, novas relações com fornecedores, descentralização das decisões, emprego de

novas formas de organização e controle (Jit, Kanban, TQC, etc). Todas estas mudanças estão sustentadas na cultura da qualidade, assentada no “envolvimento e na cooperação” dos trabalhadores.

No caso desta terceira estratégia, Ruas chama a atenção que muitas empresas continuam a utilizar as práticas restritivas para algumas funções ou categorias de trabalho, como a subcontratação de mão-de-obra, o uso de trabalho temporário e de tempo parcial e a rotatividade. No caso brasileiro, o setor que mais se destaca na aplicação da “estratégia de adaptação global” é o automotivo.

Como caso típico da primeira estratégia, Ruas estuda a indústria de calçados do Rio Grande do Sul, onde se evidencia o uso da externalização de atividades, com o objetivo de redução de custos, que se faz através da precarização das condições de trabalho e de emprego. Neste caso, as empresas do ramo foram obrigadas a realizar um conjunto de mudanças na organização e gestão do trabalho, para atender às novas exigências do mercado de exportação. Tanto na “primeira ‘vague’ de exportação”, como na segunda, houve introdução de novas tecnologias - mecanização parcial e automação microeletrônica pontual. No entanto, prevaleceu a utilização de um padrão tradicional - taylorista/fordista - de gestão do trabalho, destacando-se o recurso à subcontratação, principalmente o “trabalho de ateliês domiciliares” (Ruas, 1989). Estes “ateliês modernos” já se apresentam na forma de micro e pequenas empresas e constituem a forma que mais se aproxima da terceirização. Mas embora as relações de trabalho também sejam informais, está ausente qualquer parceria ou colaboração entre clientes e fornecedores e não se encontra nenhum programa comum de melhorias. Assim, para Ruas:

Ao contrário da conformação em redes de subcontratação, desenvolvidas no contexto do modelo ‘especialização flexível’, no qual qualidade e flexibilidade têm pesos importantes, nos ateliês domiciliares da indústria de calçados a relação é geralmente, e sobretudo predatória. Sem o apoio das empresas contratantes, os padrões de gestão desses ateliês continuam precários, prejudicando, na própria base, o aprimoramento dos níveis de eficiência, qualidade e rapidez da produção de calçados. Em lugar de colaboração, o que se observam são relações marcadas

pela desconfiança e oportunismo de parte a parte. Segundo gerentes entrevistados em pesquisa recente, o principal interesse das empresas contratantes é, ainda, a redução nos custos de produção e a transferência para terceiros dos problemas de controle e disciplina da mão-de-obra e dos pagamentos de benefícios sociais (...)  
(Ruas, 1993: 40)

Os estudos realizados por Abreu e Sorj (1993 e 1994), no setor de confecção do Rio de Janeiro, revelam não somente como se expande o recurso à subcontratação e o trabalho à domicílio, mas também e, centralmente, como o gênero condiciona as práticas de trabalho e de emprego neste setor.

De acordo com as autoras, o trabalho subcontratado sempre esteve presente nas sociedades industriais, apresentando-se sob várias formas: trabalho a domicílio, relação entre empresas, subcontratação de trabalhadores autônomos, redes de subcontratação<sup>34</sup>. Mas a partir das duas últimas décadas, as mudanças na organização do trabalho e a adoção de tecnologias microeletrônicas foram acompanhadas do crescimento da subcontratação, provocando o reaparecimento de redes de pequenas empresas, artesãos e trabalhadores a domicílio, como parte de estratégias empresariais, que visam a descentralização da produção, com o objetivo de reduzir custos para obter competitividade internacional.

Para Abreu e Sorj existem, atualmente, duas modalidades de subcontratação :

(...)A primeira, de desenvolvimento mais recente, envolve uma terceirização da produção motivada pelas necessidades de alcançar níveis de qualidade e produtividade superiores. As inovações tecnológicas e de gestão da produção obtidas ao nível da empresa subcontratante são transferidas para as empresas subcontratadas. O segundo caso que pode ser chamado de 'terceirização por contingência' significa a externalização da produção como mecanismo de redução de custos de produção. Transferir para o trabalhador os custos de energia, equipamento e espaço e apoiar-se numa força de trabalho sem o ônus da legislação trabalhista, são as

<sup>34</sup> O que, segundo as autoras, era considerado, até há pouco tempo, como "formas pré-capitalistas de organização da produção" e que, para a literatura marxista, tenderia a desaparecer com o processo de centralização e concentração de capitais.

motivações principais da subcontratação no segundo modelo. (Abreu e Sorj, 1994: 64)

Na realidade, os estudos empíricos têm demonstrado que não são apenas estas as modalidades que se desenvolvem no trabalho industrial. Embora o trabalho a domicílio seja hoje muito utilizado, sobretudo nos setores mais tradicionais da indústria, conforme também demonstrado por Ruas, pode-se afirmar que existem outras formas de terceirização muito recorrentes e inseridas no conjunto das novas práticas de gestão e organização do trabalho, centrado na busca de redução de custos. É o caso, por exemplo, da contratação de empresas ou de trabalhadores autônomos para realizarem serviços/atividades no interior da própria planta da contratante, tanto em áreas consideradas “periféricas”, como naquelas “nucleares” da produção, o que se verifica no setor químico/petroquímico. Inclusive neste caso, conforme se verá adiante, também há um processo de precarização, desqualificação e superexploração do trabalho, embora aí não se observe a questão de gênero como condicionante desta forma de subcontratação.

Na visão de Martins (1994), existem duas teses sobre a terceirização: i) a que defende as transformações da gestão e organização na indústria no Brasil - com a introdução de um novo padrão de relações capital/trabalho e de modernização da mentalidade empresarial -, como resultado das lutas e greves dos trabalhadores contra o “sistema fordista de produção”<sup>35</sup>; ii) a tese que justifica as mudanças para responder à tendência internacional, que busca redução de custos, maior produtividade e qualidade, a fim de obter maior competitividade.

Segundo a autora, no caso desta última tese, a discussão no meios acadêmico e sindical tem refletido uma posição sobre a *inevitabilidade* do processo de reestruturação produtiva, no qual se insere a terceirização. Desta forma, a crítica mais comum, no interior deste debate, não é à terceirização - enquanto prática de gestão do modelo moderno de produção, sustentado no trinômio: qualidade, produtividade e competitividade -, já que esta faz parte da “lógica do capital”, mas a crítica mais comum é à “terceirização à brasileira”. Isto porque, no

---

<sup>35</sup> Tese que, embora indicada pela autora, não é desenvolvida no decorrer de seu texto.

Brasil, a forma como as empresas têm se utilizado da terceirização “deforma o verdadeiro processo de ‘outsourcing total’” (Martins, 1994; Faria, 1994).

Segundo Martins, as consequências da terceirização sobre o mercado de trabalho, já apontadas também por outros estudos, são o desemprego e salários mais baixos. Chama a atenção para os problemas enfrentados por segmentos mais qualificados da mão-de-obra, que trabalham na área administrativa (engenheiros, gerentes, técnicos de nível superior), já que se trata de uma das áreas que mais tem sido terceirizada e onde o emprego tem sido muito reduzido.

A autora problematiza a nova postura do movimento sindical frente a estas mudanças. Ressalta que, nos últimos anos, começa a se tornar predominante no interior do sindicalismo cutista, uma posição pró-negociação, que se contrapõe ao sindicalismo de confronto. Acrescenta que esta posição tem sido justificada, em grande medida, pela inevitabilidade das mudanças no mundo do trabalho. Trata-se, então, de negociar cada caso, levando-se em conta as diversidades, as diferenças, as reais condições em cada empresa. No entanto, Martins questiona até que ponto os sindicatos podem atuar reconhecendo as particularidades, as diferenças, sem perder a referência de construção de uma “identidade coletiva”.<sup>36</sup>

Martins discute também um outro aspecto da terceirização: o caso das micro e pequenas empresas. Analisa o discurso de representantes de empresários deste setor, mostrando que existe um esforço em ressaltar o conteúdo de *parceria* na terceirização, parceria entre capital e trabalho, parceria entre empresas, desde que os micro e pequenos empresários se conscientizem da importância da especialização, da qualidade, da produtividade, como elementos vitais para seus negócios. Além disso, o discurso enfatiza a importância de garantir uma gerência participativa e democrática, a fim de envolver e aproveitar a capacidade criativa e inovadora dos trabalhadores, motivando-os através do diálogo no chão da fábrica e de negociações/acordos que estabeleçam ganhos de produtividade.

---

<sup>36</sup> Sobre as novas estratégias sindicais, determinadas pelas mudanças nas políticas de gestão e organização do trabalho, voltarei a discutir no capítulo III.

Mas, ao confrontar este discurso com pesquisas ( do Sebrae), sobre as condições das micro, pequenas e médias empresas no Brasil, a autora revela alguns dados interessantes. São dados que demonstram estarem tais empresas, na sua maioria, ainda muito longe dos padrões definidos como necessários para fazer funcionar a parceria, seja com empresas, seja com trabalhadores. As informações sobre capacidade ociosa, modernização tecnológica, treinamento de mão-de-obra, nível de qualificação de pessoal, implantação de práticas de gestão japonesas (JIT, TQC, etc) e outras, conformam um perfil extremamente frágil destas empresas, que pode ser sintetizado no seguinte dado: “60% delas querem melhorar a gestão, mas não têm recursos”. (Martins, 1994)

Também para Faria (1994), existem duas modalidades de terceirização no Brasil: na primeira, que tem sua origem nos países industrializados e “íntegra uma estratégia relacional”, considera o processo de terceirização - “outsourcing” - como “tecnologias gerenciais de qualidade”, como parte da “revolução da qualidade”, baseada na idéia de *parceria* (em todo o fluxo produtivo) e do *ganha-ganha*, onde existe uma real preocupação com a satisfação do cliente. A segunda modalidade que, segundo o autor, combina mais com o atraso do empresariado brasileiro - o “outsourcing tupiniquim” - , tem como único objetivo a redução de custos e se utiliza de uma “estratégia de confronto”, está sustentada no “ganha-perde” e na “desconfiança generalizada”.

No plano mais geral da reestruturação produtiva , para Faria, a terceirização existe de acordo com o trinômio da qualidade, produtividade e competitividade. Este pressiona a empresa a se especializar e concentrar sua atividade naquilo que é capaz de produzir melhor, transferindo as atividades secundárias para outras empresas especialistas, de tal forma que, cada uma fazendo o melhor do que sabe fazer, se obtenha maior racionalidade, maior qualidade e redução de custos. Para o autor:

A terceirização é a primeira fase de uma estágio hiperavanzado do novo modo de produção capitalista. Nele o fabricante tradicional abandona suas linhas industriais próprias em favor de fornecedores mais preparados em termos de custos. A primeira fase da terceirização - outsourcing - é superada por uma segunda fase - o 'global sourcing' ou busca de fornecedores em

outros países, principalmente nos mais pobres. A empresa passa a gerenciar a qualidade da produção comprada de terceiro, elaborar o marketing e cuidar da logística de distribuição. Torna-se, na prática, uma grande empresa de serviços, mesmo que conserve algumas operações industriais. Esse é um dos efeitos da globalização aplicada à microeconomia. (Faria, 1994: 44) (grifos meus)

Esta formulação do autor precisa ser melhor debatida. É verdade que a terceirização redefine e reorganiza a fábrica. No entanto, não se pode generalizar um processo que é extremamente diferenciado setorial e regionalmente. Tal formulação aposta numa tendência do “novo modo de produção capitalista”, carregada de uma forte linearidade no raciocínio. A fábrica do futuro, para Faria, constitui-se num “tipo ideal” weberiano, onde o exagero dos traços presentes no fenômeno analisado leva o autor a construir uma lógica de desenvolvimento do capital descolada das realidades concretas, sem levar em conta as contradições, os sujeitos sociais e, principalmente, reforçando assustadoramente as teses da inevitabilidade da terceirização e da tendência atual do capital - como única historicamente possível.

Borges e Druck (1993) analisam a terceirização inserida no quadro mais geral do debate sobre a “crise da sociedade do trabalho”, que se torna visível através das transformações nas práticas de gestão e organização do trabalho, na reestruturação industrial e na globalização da economia. A terceirização é uma das práticas principais do novo paradigma de gestão do trabalho, que procura responder à crise do fordismo em escala internacional.

No caso do Brasil, as autoras destacam as singularidades históricas do país, em que se pronuncia esta crise mais geral do fordismo (periférico), e as iniciativas do empresariado para responder a esta situação. Isto ocorre num contexto marcado pelo esgotamento do modelo de desenvolvimento (substituição de importações), evidenciado numa profunda crise financeira, econômica e política do Estado brasileiro, conforme afirmam:

É neste quadro geral, portanto, que o processo de terceirização precisa ser situado. Não se trata apenas, como vimos, de mais uma ‘nova’ forma de gestão do trabalho ou de modernização que acompanha a tendência mundial. Na realidade, o recurso à terceirização periférica é expressão, antes de mais nada, de um momento de crise profunda, onde as condições econômicas e políticas

vigentes no Brasil, sintetizadas na crise do Estado, têm sido enfrentadas por uma estratégia empresarial que busca, insistentemente, sair ileso, utilizando-se de todo tipo de recurso para transferir as perdas para os trabalhadores - os seus "parceiros" preferenciais para sustentar os prejuízos decorrentes desta situação. (Borges e Druck, 1993: 43)

Desta forma, as principais consequências do processo de terceirização no Brasil vêm acentuar o caráter excludente do padrão de acumulação no país, tornando-se visíveis através da precarização do trabalho e do emprego. No que se refere ao mercado de trabalho, observa-se o crescimento dos trabalhadores sem vínculo empregatício (sem carteira assinada), o aumento dos trabalhadores "por conta própria" e a consequente diminuição do já reduzido contingente com vínculo empregatício e submetido a uma "relação de trabalho normal".

De acordo com as autoras:

A terceirização 'à brasileira' reduz, não apenas, o emprego no conjunto da economia, mas também leva à eliminação exatamente de postos de trabalho melhor remunerados (salários e benefícios) nas grandes empresas e à sua substituição por empregos menos importantes ou de pior qualidade, nas terceiras. Os resultados da pesquisa do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC medem a extensão destas perdas no núcleo dinâmico da indústria brasileira: num total de 12 empresas pesquisadas a terceirização implicou, para os trabalhadores: a redução de salários em 92% dos casos; a perda de benefícios(58%); menor segurança (42%) e maiores jornadas (33%). (Borges e Druck, 1993: 39)

### **2.3 - Problematizando as diferentes abordagens sobre a terceirização**

Os principais pontos destacados nos estudos produzidos mais recentemente no Brasil, sobre a terceirização, permitem fazer algumas considerações que deverão nortear o exame dos dados e informações coletadas na pesquisa realizada nas empresas químicas e petroquímicas da Bahia.

As preocupações de cada um dos autores comentados, assim como a mobilização destes para com o tema, passam por diferentes experiências e interesses, revelando focos e enfoques distintos. Entretanto, chama muito a atenção o consenso que é possível identificar, em todos eles, a respeito de um ponto que é central neste debate: a existência de *duas modalidades de terceirização no Brasil*.

Uma primeira modalidade, é aquela que é identificada como parte das mudanças nas práticas de gestão e organização do trabalho com a reestruturação produtiva em curso a nível mundial: a terceirização justificada pela busca de produtividade, qualidade e competitividade. Neste tipo, destaca-se a transferência de inovações tecnológicas e de políticas de gestão da qualidade para as empresas subcontratadas (Gitahy, Abreu e Sorj, Martins); ou ressalta-se o “*outsourcing*” como parte da revolução da qualidade típica dos países industrializados, defendida como tendência mundial de modernização e de constituição da “fábrica do futuro” (Faria).

Uma segunda modalidade é reconhecida, pelos autores, como aquela que mais tem se adequado à cultura empresarial brasileira. É a terceirização que tem sido determinada, essencialmente, pela redução de custos, que contraria a ideia de qualidade, de modernização empresarial e tem precarizado as condições de trabalho e de emprego, comprometendo, inclusive, a qualidade do produto. É o “*outsourcing tupiniquim*”, de acordo com Faria.

Em primeiro lugar, é importante chamar a atenção para uma necessária precisão que está ausente em algumas destas formulações. Não há como contrapor “redução de custos” x “qualidade, produtividade, competitividade” pois, para se atingir os novos padrões de competitividade, exigidos pela reordenação do mercado internacional, o “tripé” custos, qualidade e produtividade, é o principal sustentáculo, não somente da terceirização, mas do modelo japonês no seu conjunto; até porque o processo de melhoria de qualidade significa, geralmente, redução de custos. O que se pode afirmar, a partir de vários estudos de casos brasileiros, é que se tem priorizado, quase exclusivamente, a redução de custos, em detrimento da qualidade, como forma de adquirir competitividade.

Em segundo lugar, embora para a maioria dos autores a primeira modalidade seja citada como existente no Brasil, as análises e pesquisas se concentram em demonstrar a segunda modalidade, destacando-se o processo de precarização que ela vem trazendo, bem como as dificuldades políticas criadas para a atuação dos sindicatos. A exceção fica por conta de Gitahy (1994), que apresenta uma pesquisa realizada na região de Campinas, de onde a autora extrai conclusões acerca de uma terceirização que tem transferido tecnologias e proporcionado qualificação de fornecedores.

Existem dois problemas nesta classificação da terceirização no Brasil em duas modalidades. O primeiro é que se trata de uma classificação muito genérica, tendendo muito mais a apresentar um “tipo ideal” de terceirização que pode ser encontrada, conforme demonstrou Gitahy, mas muito pontualmente. Mesmo tomando como referência o “outsourcing” nos “países industrializados”, vários estudos vêm demonstrando o caráter precário deste processo, movido apenas pela lógica da redução de custos sustentada na flexibilização do trabalho.<sup>37</sup>

A maioria das pesquisas realizadas recentemente em vários setores e regiões do Brasil tem demonstrado a hegemonia de um padrão de terceirização muito distante deste “tipo ideal”. É o que demonstra, por exemplo, a pesquisa da Coopers & Lybrand, realizada em 1992, em 127 empresas de todo o país. Além de indicar que 76% delas terceirizaram no último ano, esta pesquisa mostra que “terceirizar visando reduzir quadro de pessoal e custos aparentemente ainda é a tônica”. Os principais resultados indicados pelas empresas são: em 40% delas houve redução de pessoal; em 29% ocorreu redução de custos; em 27% aumentou a eficiência e, em 24% mudou a estrutura organizacional.

Além destes resultados, a pesquisa ainda demonstra que:

Dentre as questões que realmente preocupam as empresas parece ter destaque a dificuldade da empresa encontrar um

---

<sup>37</sup> Um trabalho recentemente publicado na França, que estuda o “Centre nucléaire de Chinon”, analisa o processo de subcontratação na indústria nuclear da França, demonstra as diversas modalidades de precarização (do trabalho, da saúde e do emprego) e as implicações sobre os sindicatos, que vivem uma situação de paralisia e de falta de credibilidade, decorrentes da subcontratação. LALLIER, M. *Sous-Traitance - Le cas du nucléaire- Étude réalisée au Centre nucléaire de Chinon*, Syndicat CGT du CNPE Chinon, 1995.

fornecedor habilitado, que sustente a qualidade esperada a médio/ longo prazos (64% e 40%). Enquanto a habilitação do fornecedor é um problema por si só, a confiança na manutenção dos padrões desejados revela certa falta de confiança em parceiros alternativos e em contratos efetivos de parceria.

As dificuldades de negociar vantajosamente (29%) podem ter relação com uma cultura empresarial ainda presa a valores como 'levar vantagem sempre', baseadas em avaliações diretas de custo/benefício. A vantagem da especialização na atividade principal da empresa como forma de atender melhor o cliente e obter vantagem competitiva através da estratégia de diferenciação, parece não ser considerada fundamental. (Coopers & Lybrand, 1992: 15) (grifos meus)

Assim, as dificuldades apontadas pelas empresas são exatamente naqueles fatores que são centrais para a modalidade de terceirização considerada como inserida no "novo paradigma de flexibilização", que acompanha a moderna tendência internacional, quais sejam: manter a parceria, o "ganha-ganha"; manter o padrão de qualidade e adequação dos fornecedores à cultura da empresa. Ainda é importante destacar que 23% dos executivos entrevistados, nestas empresas, vêem com restrições a terceirização, achando que é mais um *modismo* e que tem um *foco excessivo em redução de custos*.

Em pesquisa realizada pelo DIEESE, com trabalhadores de 40 empresas que tinham algum tipo de terceirização, nos setores bancário, vestuário, metalúrgico, elétrico, telefônico, processamento de dados e petróleo, a maioria localizada na região sudeste do país, são apresentados alguns resultados extremamente importantes, no que se refere às condições de trabalho:

- Em primeiro lugar, mais de 80% das empresas utilizam a subcontratação de trabalhadores que realizam seu trabalho dentro da empresa contratante. Além disso, a prática do trabalho temporário é utilizada por 47,5% das empresas.
- No que concerne aos padrões salariais, as informações de 67,5% dos entrevistados confirmam que, nas terceiras, os níveis salariais são bem inferiores aos da empresa

contratante. Além disso, em 72,5% dos casos, os benefícios sociais são também menores que os praticados pelas empresas clientes.

- Outro aspecto fundamental diz respeito às condições ambientais e de segurança no trabalho já que, em 32% dos casos, a terceirização está associada à ausência de equipamentos de proteção individual, menor segurança e maior insalubridade. Para alguns casos, os trabalhadores de terceiras têm jornadas de trabalho mais extensas, são menos qualificados e são contratados sem registro em carteira.
- Além deste processo de precarização causado pela terceirização, o DIEESE aponta as dificuldades trazidas para os sindicatos: por um lado, a migração de trabalhadores para categorias (de várias profissões terceirizadas), sem organização sindical, e por outro, problemas para definir a base sindical à que pertencem alguns segmentos de trabalhadores. Estas consequências são fruto de uma terceirização predatória, que não tem sido negociada com os sindicatos.

É nesta mesma direção que os estudos setoriais apontam, como é o caso da pesquisa do Sindicato do Metalúrgicos do ABC, realizada em 12 empresas, através de questionários aplicados às comissões de fábrica e a delegados sindicais e cujos resultados são os seguintes:

- a) em todas elas (100%) houve terceirização e áreas de apoio terceirizadas;*
- b) as áreas mais terceirizadas foram: limpeza (58%), restaurante (42%), manutenção predial, de refrigeração, de autos e de fábrica (50%), transporte (33%) e enfermaria (33%);*
- c) das empresas tiveram áreas produtivas terceirizadas, dentre estas as mais afetadas foram: componentes( 33%), ferramentaria (25%), usinagem (25%) e caldeiraria (17%);*
- d) os principais motivos declarados pelas empresas foram: custos (75%), eficiência (50%) e especialização (33%);*
- e) aspectos que pioraram com a terceirização: redução de salários (92%), perda de benefícios (58%), segurança (42%) e maiores jornadas de trabalho (33%);*

f) em 8 empresas, dentre as 12, ocorreu mobilização contra a terceirização e, em 5 empresas, existiu ou existe negociação, sendo que apenas 2 empresas já firmaram acordo.

O trabalho de Abreu e Sorj (1994) também demonstra uma forma predatória de terceirização, ao analisar a subcontratação, através do trabalho a domicílio, na indústria de confecções no Rio de Janeiro. Em uma pesquisa de tipo mais qualitativa, as autoras discutem as diferenças de gênero, demonstrando que a precarização das condições de trabalho das mulheres é muito maior do que a dos homens.

Ruas (1989) analisa também a subcontratação, principalmente na forma de trabalho doméstico, na indústria de calçados no Rio Grande do Sul, exemplo típico do que ele chama de “estratégia de adaptação restritiva”, onde o recurso à terceirização, com o exclusivo objetivo de redução de custos, tem resultado na precarização das condições de trabalho e de emprego.

As principais conclusões da pesquisa de Franco et alii (1994), no complexo industrial da Bahia, vão na mesma direção, quando analisa o processo de terceirização em curso e suas implicações sobre os riscos industriais, apresentando a relação entre o crescimento da subcontratação e a transferência dos problemas de saúde e de acidentes de trabalho para os trabalhadores de terceiras. Demonstra, portanto, que a precarização das condições de trabalho ocasionada pela terceirização tem sido decisiva para manter um número alto de acidentes, sobretudo nas empresas químicas e petroquímicas.

Na realidade, parece existir uma preocupação, presente em todos os autores que afirmam a existência de “duas modalidades” de terceirização, no sentido de não absolutizar a precarização causada por esta prática. O que é extremamente saudável, para que não se transforme numa posição de princípio, ou que assuma um conteúdo *exclusivamente* ideológico. No entanto, as análises concretas da realidade em diversos setores da indústria, dinâmicos e tradicionais, em diferentes regiões do país, mais desenvolvidas e menos desenvolvidas, já dão uma dimensão real dos resultados postos pela terceirização, onde se

verifica uma precarização crescente na produção, no trabalho, no emprego e nas condições de saúde dos trabalhadores.

Assim, tendo por objetivo buscar uma precisão conceitual maior para o fenômeno da terceirização, é importante que se faça uma breve análise da história das formas de trabalho mais utilizadas na indústria brasileira, que têm sido citadas como exemplos de terceirização.

#### **2.4 Uma breve análise da história dos diferentes tipos de terceirização**

Uma das formas mais recorrentes, datada da revolução industrial no século XVIII, é o chamado "*trabalho doméstico*", ou "*trabalho domiciliar*". É uma forma de trabalho que surge juntamente com o estabelecimento das grandes fábricas, utilizada naquelas atividades em que a indústria mais se desenvolve na época, a produção têxtil. Os trabalhadores realizam o trabalho em suas casas, com máquinas e ferramentas próprias ou alugadas e, em geral, são pagos por produção encomendada e realizada.

No Brasil, este tipo de trabalho nunca deixou de ser utilizado, mesmo com a adoção de modernas tecnologias, embora de forma muito pontual e específica em algumas regiões do país. É o caso das chamadas indústrias tradicionais - destacando-se têxtil/confeções e calçados - dentre os casos mais estudados recentemente.

O que muda, na atualidade, é a generalização deste tipo de trabalho, tornando-se uma prática justificada pelas empresas como inserida no processo de reestruturação e modernização organizacional. Assim, de acordo com Abreu e Sorj (1994), junto a outras formas de subcontratação, o trabalho a domicílio é parte do processo de descentralização das empresas, resultado da forte pressão por redução de custos e que vem crescendo, muito rapidamente, desde a década de 70. No entanto, as dificuldades para medir a sua exata dimensão são muito grandes, já que as estatísticas oficiais não informam sobre a subcontratação de trabalhadores autônomos e domiciliares, inclusive porque esta ocorre, em geral, sem contrato formal, tornando-se "invisível". (Abreu e Sorj, 1994)<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Mais recentemente, alguns setores "dinâmicos" ou "modernos" da indústria também têm recorrido a esta prática de trabalho domiciliar, como é o caso da informática, com a montagem de componentes em placas

Uma segunda forma, que se faz presente desde o início da indústria automobilística no Brasil - período já analisado como o salto para o fordismo "periférico"-, é a *rede de fábricas fornecedoras* de autopeças para as empresas montadoras de automóveis, como parte da estrutura produtiva do setor. Constituída não só por pequenas empresas, mas também de grandes, com a participação de capitais multinacionais, esta rede conta com empresas, em geral bem organizadas, e que fazem parte do complexo automotivo brasileiro. Neste caso, tais fábricas "subcontratadas" podem ser identificadas com as *kankei gaisha* (empresa coligada) ou as *kyoryoku gaisha* (empresa cooperadora) existentes no Japão. Na realidade, não ocorre um processo de terceirização no sentido de transferir ou externalizar atividades para outras empresas/ terceiras. A implantação do setor automotivo já ocorre estruturada desta forma.

Entretanto, uma das novidades neste setor é, exatamente, a intensificação e a ampliação desta estrutura. Isto é, também como parte da reestruturação e da flexibilização, tem-se recorrido à terceirização de outras atividades que, até então, estavam sendo desenvolvidas nas próprias montadoras, aumentando, desta forma, a rede de empresas "subcontratadas", especializadas na fabricação de alguns componentes. Esta novidade não altera, significativamente, o quadro anterior da indústria automobilística no que se refere às relações inter-empresas que fornecem produtos já acabados. O que parece ser mesmo novo, e que os sindicatos têm denunciado, é que as condições salariais e de trabalho nestas novas empresas contratadas, inclusive nas de menor porte, são muito inferiores à das grandes empresas, o que tem ocasionado perdas para os trabalhadores que são também terceirizados neste processo.

Uma terceira forma, é a terceirização dos chamados "*serviços de apoio*" ou "*periféricos*". Também esta modalidade é considerada "antiga" em todos os setores industriais. A intensificação da divisão social do trabalho e a decorrente especialização propiciaram a utilização de serviços como, limpeza, restaurante, jardinagem, transporte, vigilância, produzidos por empresas especializadas em cada uma destas atividades, que são

---

de circuitos impressos por famílias na região de Santa Catarina. Mas, pela literatura pesquisada, não se tem maiores referências e estudos sobre este processo.

subcontratadas pelas empresas do setor industrial, com a justificativa de que estas devem focalizar/centralizar esforços na geração de seu produto principal. Este tem sido, inclusive, o principal argumento dos defensores e conselheiros da terceirização, como é o caso das empresas de consultoria, que insistem na necessidade da "empresa-mãe" concentrar todo seu esforço na atividade-fim, transferindo todas as atividades-meio para terceiros.

Também esta forma de terceirização tem se renovado mais recentemente, principalmente pelo seu acentuado crescimento. Esta tem sido uma prática muito recorrente em todos os setores industriais. Os estudos empíricos têm demonstrado que são muito raras as empresas que não terceirizam estas áreas. Além disso, ocorrem casos de empregados contratados para determinados serviços, como limpeza, por exemplo, que passam a assumir tarefas solicitadas pela empresa na qual realizam trabalho, que transcendem a sua função, ou mesmo a sua qualificação. Nesse mesmo sentido, há denúncias de funcionários que são pressionados a realizar algumas atividades de manutenção de equipamentos ou de carregamento de material no interior das plantas, para as quais não estão preparados, treinados e pelas quais não são remunerados compativelmente. Isto tem graves implicações em termos de riscos e condições de trabalho para todo o efetivo da empresa.

Uma quarta forma, certamente, de conteúdo novo e que tem gerado um interesse especial no meios acadêmico e sindical, é a terceirização nas áreas produtivas ou na "atividade-fim" das empresas do setor industrial. Na realidade, esta é a grande novidade da terceirização no Brasil e também em outros países centrais, conforme demonstram estudos sobre a indústria nuclear da França (Thebaud-Mony, 1993). Esta nova terceirização pode se dar sob duas formas: a) a subcontratação de empresas para a realização do serviço fora da planta da contratante, isto é, em sua própria planta; b) a subcontratação de empresas para a realização do serviço no interior da planta da contratante - forma mais recorrente na indústria química/petroquímica, por exemplo, e que será discutida mais adiante .

Este último tipo de terceirização - no caso da indústria química e petroquímica da Bahia - contraria os mais fortes e lógicos argumentos dos defensores desta prática. De fato, neste setor, deixa de ser um recurso que busca maior especialização e qualidade, racionalizando a

gestão da produção e do trabalho - através da *focalização* (concentrar todo esforço na atividade-fim) - , para se transformar numa prática que busca a redução de custos de qualquer forma, transferindo gastos com salários, encargos sociais e, sobretudo, responsabilidades de gestão. A redução de coletivos de trabalho é também um elemento central de racionalização, de “enxugamento”, já que dilui os conflitos, as resistências e a capacidade de ação dos trabalhadores e de seus sindicatos.

Neste sentido, é uma forma de gestão muito estratégica para o patronato e, por isso, tem sido uma das mais recorrentes nos setores mais modernos e dinâmicos da indústria brasileira. Cabe salientar, inclusive, que esta é uma nova característica desta última “onda” de terceirização, isto é, deixa de ser uma prática mais utilizada nos setores tradicionais, onde a precarização do trabalho sempre esteve presente, passando a ser amplamente implementada nos setores de ponta da economia, trazendo, também para eles, a precariedade das condições de trabalho.

Ainda se pode falar de um quinto exemplo, também fruto do processo de reestruturação mais recente, como é o caso da chamada “*quarteirização*”. Isto ocorre quando uma ou mais empresas são formadas ou contratadas com a única função de administrar os contratos com as terceiras. São empresas que não executam qualquer atividade de fabricação, sendo apenas responsáveis pela gestão da terceirização. Ou seja, além das empresas transferirem áreas de atividades para terceiros, elas também transferem, para uma empresa específica, a gestão dos contratos. A quarteirização demonstra, com mais clareza ainda, como está ocorrendo um processo de descentralização e desintegração das unidades produtivas. De certa forma, isto também já ocorria há mais tempo, através de empresas existentes apenas para fazer a intermediação de mão-de-obra. A novidade, agora, é que existe uma certa formalização deste tipo de atividade, sempre justificada como necessária e como parte essencial da modernização empresarial em curso.

Sintetizando, é possível construir uma tipologia de *terceirização* no Brasil, compreendendo terceirização num sentido mais amplo de *externalização de atividades*, ou transferência de atividades e responsabilidades para terceiros. Na sua maior parte, os tipos de terceirização

não são práticas novas, mas, nos últimos anos, vêm crescendo aceleradamente, generalizando-se para todas as atividades de produção de bens e serviços. A inovação atual reside no tipo de terceirização que está atingindo as áreas nucleares - da atividade-fim - das empresas, como é o caso da indústria química/petroquímica na Bahia, que será analisado no próximo item.

Tem-se, assim, os seguintes tipos de terceirização:

1. **Trabalho doméstico ou trabalho domiciliar** - com a subcontratação de trabalhadores autônomos, em geral, sem contrato formal, prática mais recorrente nas empresas dos setores mais tradicionais da produção industrial.
2. **Empresas fornecedoras de componentes/peças** - é a subcontratação na forma de redes de fornecedores, que produzem independentemente, isto é, que têm a sua própria instalação, maquinaria e mão-de-obra, embora sua produção esteja voltada, quase exclusivamente, para as grandes empresas contratantes.
3. **Subcontratação para serviços de apoio** - é a subcontratação de empresas especializadas prestadoras de serviços realizados, em sua maioria, no interior das plantas das contratantes.
4. **Subcontratação de empresas e/ou trabalhadores autônomos nas áreas produtivas/nucleares** - neste tipo podem ocorrer duas formas: a) realização do trabalho no interior da planta da contratante e b) realização do trabalho fora, na empresa contratada.
5. **Quarteirização** - empresas contratadas com a única função de gerir os contratos com as terceiras.

### **3 - Terceirização na Indústria química/petroquímica da Bahia: É possível falar em fordismo/taylorismo, em modelo japonês/toyotismo em indústria de processo contínuo?**

#### **3.1 - Algumas características gerais da indústria de processo contínuo**

A grande maioria dos trabalhos sobre as indústrias de processo contínuo ressalta suas características técnicas e tecnológicas, como centrais na determinação da organização interna (do processo produtivo e do trabalho) e de seu dinamismo externo (tipos de produto e condições de mercado). Em geral, são classificadas como "de processo" ou "processo contínuo", as seguintes indústrias: petroquímica, química, nuclear, siderúrgica, bebidas, alimentos, cimento, vidro, borracha, e outras. Ainda assim sabe-se que os processos produtivos no interior de alguns destes setores são mistos, isto é, caracterizam-se também por produção "discreta" ou "descontínua". O processo descontínuo é o que produz bens de produção e bens de consumo duráveis por meios mecânicos e/ou eletro-mecânicos (Palloix, 1982), tendo como o tipo mais estudado, a indústria automobilística.

Já a conceituação do processo contínuo apresenta diferentes referenciais. De acordo com Ferro et alii (s.d.) há, pelo menos, três noções mais correntes na literatura especializada: i) a dos engenheiros químicos, que identificam aqueles processos constituídos por reações físico-químicas, de misturas, onde não há interrupção para alimentação e saídas dos equipamentos e, portanto, onde inexistem "tempos mortos" ou paradas para carregar ou descarregar; ii) a noção exclusivamente temporal, isto é, do funcionamento ao longo de 24 horas por dia; e iii) a que define o processo contínuo, distinguindo-o do processo "intermitente". No primeiro, há padronização de insumos e equipamentos e, no segundo, os equipamentos são flexíveis e há variedade de produtos (em volume e tamanho). São, então, o grau de repetitividade das operações e o volume da produção, as referências para fazer a distinção. Para outros autores, estas três características - padronização dos produtos, produção ininterrupta, equipamentos de baixa flexibilidade -, são as que identificam as indústrias de processo contínuo.

Para Ferro et alii, a caracterização dos processos de produção contínua deve ser feita com base em três grandes dimensões: a) tecnológica, referente aos equipamentos e instalações; b)

econômica, no que se refere à produtividade neste tipo de indústria e c) organização do trabalho e da mão-de-obra.

No que diz respeito às características *tecnológicas*, as descrições mais gerais do processo produtivo, realizadas em vários trabalhos, não apresentam muita variedade:

- a produção é resultado de uma série de reações físico-químicas, que ocorre pela mistura de substâncias e reagentes ou pela alteração de parâmetros (pressão, temperatura, volume, densidade, velocidade, etc) que determinam o produto final. Este processamento e a transformação de matérias-primas e insumos, ao se realizarem, resultam num outro produto, cujas "partes" não são identificáveis em vários momentos e processos, já que há um "processo contínuo" e "fechado" de produção;
- a maquinaria e os equipamentos são todos interligados. Constituem, em geral, grandes plantas, cujos equipamentos - tubovias, gaseodutos, todo tipo de tubulações, chaminés, torres, etc -, são espalhados por todos os lados, mas são totalmente integrados para o processamento. Estes equipamentos estão dispostos numa sequência que dificilmente pode ser alterada, o mesmo ocorrendo com as operações realizadas para garantir o fluxo da produção, o que lhes dá uma baixa flexibilidade;
- o controle dos processos se dá em três níveis: 1) localiza-se junto a cada máquina ou equipamento e exige uma intervenção humana, dos operadores, que devem estar sempre atentos para acompanhar o bom desempenho da produção, através do controle dos parâmetros, e preparados para interferir e corrigir qualquer desvio ou problema que surja; 2) sistema de controle automatizado, programado para controlar os parâmetros definidos e compará-los aos efetivos, com capacidade para corrigi-los, quando for o caso; e 3) sistema centralizado de informações, através de uma sala de comando central, estruturada, em geral, em painéis de controle, que fornecem as informações sobre todo o processo.

No que concerne às características *econômicas*, é comumente destacada como uma das mais importantes, a "desconexão entre o ritmo de trabalho e o ritmo da produção", o que significa

que a produtividade é resultado, muito mais do rendimento global dos equipamentos e muito menos do trabalho. (Ferro et alii, s.d., Castro e Guimarães, 1991). Este tem sido um aspecto fundamental, para a maioria dos estudos sobre as indústrias de processo. Tais estudos, em geral, consideram que o processo contínuo, por suas próprias características técnicas, tende a não utilizar práticas tipicamente tayloristas de organização e gestão do trabalho, já que não há tarefas específicas com tempos pré-determinados para cada operário realizar.

Como os aumentos de produtividade dependem do desempenho das instalações, é fundamental garantir que a produção real seja igual à capacidade planejada ou nominal dos equipamentos. Assim, é essencial que se reduza, ao mínimo possível, as paradas para possíveis reparos e correções. Donde a qualidade do processo é crucial para evitar prejuízos. Além disso, numa indústria em que a produtividade depende das máquinas, os custos de mão-de-obra são baixos, o que permite pagar salários mais elevados em relação a outros setores. Neste tipo de processo, há indícios de maior estabilidade no emprego, pelo próprio tipo de trabalho - maior responsabilidade -, constituindo um segmento de trabalhadores "privilegiados" por salários mais altos e vários benefícios sociais. Considera-se, ainda, que a adoção de novas tecnologias é crucial para ganhos de produtividade. (Ferro et alii, s.d.)

Por último, colocam-se as características da *organização do trabalho*, cujo aspecto central é que a "... *intervenção humana se restringe basicamente às atividade de monitoração e controle de máquinas e dispositivos, de manutenção dos equipamentos e algumas atividades de apoio.*" (Ferro et alii, s.d.:13) (grifos meus). A cada uma destas atividades correspondem segmentos de trabalhadores, que intervêm e têm responsabilidades diferentes no processo: os operadores da produção, os operários de manutenção e os auxiliares da produção. Para cada uma destas atividades, há exigências diferentes em termos de qualificação dos trabalhadores, bem como de formas de organização do trabalho. No caso dos dois primeiros (produção e manutenção), é requerida uma maior qualificação. A manutenção, por exemplo, necessita de operários especializados (de "ofícios": eletricitários, mecânicos, instrumentistas, técnicos-eletrônicos, etc), uma política de treinamento e maior escolarização da força de trabalho. Já para os auxiliares de produção, que desempenham atividades de apoio (alimentação de máquinas, transporte de materiais, embalagem, limpeza

de equipamentos e instalações, etc), o nível de qualificação exigido é mais baixo e podem ser utilizadas técnicas tayloristas de organização do trabalho. (Ferro et alii.s.d.)

### **3.2 - O processo de produção e o processo de trabalho na indústria química/petroquímica**

As principais características descritas para a indústria de processo contínuo são as mais identificadas, também, para a indústria química/petroquímica. Alguns estudos mais clássicos (Blauner, Mallet e Gallie), mesmo com conclusões diferentes, insistem sobre o conteúdo diferenciado do trabalho e de sua organização nestes setores industriais.

Nos termos do debate que me proponho desenvolver, são seleccionados alguns aspectos que considero centrais para a compreensão da dinâmica deste setor e, ao mesmo tempo, para contrapor uma visão do processo de produção e de trabalho capaz de “desprender” de um certo determinismo tecnológico, ainda muito forte na literatura pesquisada. Tal determinismo tem levado a análises que, considerando o alto grau de automação presente nestas indústrias, aliado ao tipo de processo técnico da produção - que tem como base as reações físico-químicas, para a produção de bens intermediários e matérias-primas -, afirmam um “novo conteúdo do trabalho” ou uma “nova cultura profissional”.

Em primeiro lugar, é preciso considerar o processo de produção no seu conjunto. Parte-se, portanto, de uma característica bastante reforçada, que é a sua alta integração. Mas não somente a integração dos equipamentos e das instalações, como se fosse possível separá-los da “intervenção humana” ou da atividade dos trabalhadores. A integração é tanto referida à maquinaria, como aos homens que garantem o seu funcionamento dentro dos padrões normais exigidos.

Assim, quando são descritas as características técnicas do processo de produção, faz-se uma nítida separação entre a *operação* propriamente dita e o *controle da operação*, como se houvesse um funcionamento *por etapas*, em que *primeiro* é desencadeada uma série de reações físico-químicas - garantidas pela própria maquinaria - e, *depois*, os operadores

controlam para ver se tudo está correndo bem. Sabe-se, no entanto, que não é assim que o processo funciona. O controle dos processos e/ou dos equipamentos e sua manutenção, realizados em diferentes momentos e localizados em diferentes lugares do fluxo da produção - tarefa dos trabalhadores - é uma atividade crucial, sem a qual não há confiabilidade e segurança no funcionamento "autônomo" dos equipamentos sendo, portanto, parte integrante e integrada do processo de produção contínua.

Quando se discute os conteúdos do trabalho dos operadores de produção, considerados sempre como a principal categoria de trabalhadores nestas indústrias, ressalta-se a emergência de um "novo tipo de trabalhador", de uma "nova classe operária" (Mallet, 1963), determinada pela natureza do trabalho que realiza. Esta é dada pela inexistência de um contato direto, de uma manipulação dos produtos e/ou matérias primas por parte dos trabalhadores. Assim,

(...)O papel fundamental do trabalhador é o de 'absorvedor das variâncias' do processo, realizando intervenções não programáveis no próprio processo. A intervenção humana caracteriza-se basicamente pela incerteza quanto ao momento, natureza e local da ocorrência das disfunções do processo, tornando o ritmo de trabalho bastante irregular, ao combinar momentos de monotonia e rotina com intensos períodos de 'crise', quando algum imprevisto ocorre. Sempre que o processo estiver funcionando dentro das especificações o trabalhador estará parado observando indicadores e registrando informações e quando ocorrer alguma anormalidade ele estará atuando sobre o processo, desligando/ligando válvulas e chaves, acionando botões ou entrando em contato com outros operadores ou com os serviços de manutenção.(...) (Ferro et alii, s.d.: 15)

Apesar de destacar estes novos conteúdos das tarefas do "novo trabalhador", há o reconhecimento de que a sua intervenção no processo, mesmo que não esteja "*diretamente ligada ao processo de produção*", é *fundamental para garantir a eficiência dos equipamentos*.

Em segundo lugar, ao se destacar o “*novo tipo de trabalhador*”, considero que há uma tendência a superestimar a sua importância no processo em relação a outras atividades, tão importantes quanto a do operador, como é o caso, por exemplo, dos “operários de manutenção”. Estes, na sua maioria, são trabalhadores especializados, que têm um “ofício”, pois são encarregados de intervir diretamente nos equipamentos, nas várias áreas de eletricidade, mecânica, eletrônica, instrumentação, etc. São responsáveis por realizar serviços de prevenção e correção. E sua intervenção é estratégica, pois cada parada para reparos, por não cumprimento de especificações, pode causar grandes prejuízos à empresa. Ao mesmo tempo, os altos riscos e a periculosidade, típicos dos produtos/matérias-primas utilizados, exigem cuidados especiais com a manutenção dos equipamentos, demandando, em geral, qualificação e treinamento para estes trabalhadores, assim como lhes exigindo um alto grau de responsabilidade sobre o trabalho. Esta responsabilidade é por eles dividida com os operadores de produção.

Em terceiro lugar, algumas análises sobre os operadores de produção sustentam que o tipo de qualificação destes trabalhadores, bem como as suas qualidades, demandadas pelas características técnicas do processo contínuo - que lhes habilita a realizar as tarefas de controle e de tomada de decisões para intervir na hora certa -, leva a uma obrigatoria polivalência destes trabalhadores, já que eles devem ser capazes de dar soluções muito rápidas para uma grande variedade de problemas. Além disso, é também necessária a liberdade de iniciativa e de ação para que possam intervir eficientemente. Assim, o conhecimento da concepção das operações, juntamente com a autonomia e a liberdade de ação dos operadores de produção, permitem romper com a “alienação do trabalho”, à medida que se elimina a divisão entre o trabalho manual - a execução - e o trabalho mental/intelectual - a concepção - no processo de trabalho. (Blauner, 1964)

No entanto, os estudos empíricos têm indicado que não se pode generalizar o conteúdo das tarefas dos operadores de produção. Há vários níveis de operadores, com qualificações diferentes, ocupando posições hierárquicas diferentes e com graus de decisão e liberdade também variados. É o caso, por exemplo, do Complexo Petroquímico de Camaçari, em que existem os operadores I, II e III e entre os quais se estabelece uma relação de hierarquia e de

poder bastante acentuada: os operadores de campo, de nível I, responsáveis pela leitura de instrumentos de medição de variáveis e pela manipulação de válvulas e bombas, a fim de corrigir parâmetros do processo; os operadores de painel, de nível II, que monitoram um painel central de controle, supervisionando o processo; e os operadores-chefe, de nível III, responsáveis pela supervisão de todo o trabalho de operação.

Em quarto lugar, e também como decorrência da concepção deste “*novo tipo de trabalhador*”, afirma-se a superação do taylorismo, à medida que é gerada uma nova cultura gerencial/organizacional e profissional, constituída, essencialmente, pelo conteúdo do trabalho dos operadores de produção. Trabalhadores qualificados, polivalentes, com conhecimento sobre a integração dos processos e o conjunto das operações, com ampla capacidade de decisão, são características que levam à formação de um segmento de trabalhadores valorizados por essas competências, com alto grau de responsabilidade e com muito pouca tarefa meramente executora. Este é o “*novo tipo de trabalhador*”, concebido não somente para a indústria de processo, mas também para todos os setores que atingem altos níveis de automação. Desta forma, é o processo de automação que determina este novo trabalhador ou o “operário” pós- industrial, conforme alguns autores.

Em quinto lugar, constituindo um dos pontos mais importantes abordados pela literatura examinada, tem-se a questão da *produtividade* nestas indústrias. Há um certo consenso, expresso na seguinte afirmação :

(...) indústria onde o ritmo da produção não depende do ritmo de trabalho, a produtividade resulta do rendimento global das instalações, da exata performance dos equipamentos. Operá-los adequadamente equivale a fazer tender a zero toda sorte de porosidade, igualando a sua produção real à capacidade efetiva das máquinas e minimizado o número de horas paradas por necessidades de manutenção (Palloix, 1976; Coriat e Zarifian, 1985; Coriat, 1990). Dessa sorte, a integração do processo produtivo, característica das indústrias de fluxo contínuo, tem na completa utilização produtiva da maquinaria o seu principal pressuposto (Coriat, 1990). (Castro e Guimarães, 1991:46) (grifos meus)

Apesar do enunciado, os próprios autores alertam para alguns exageros nas análises, quando estas dão a idéia de que os operadores realizam uma “vigilância passiva” e que a “estabilidade auto-regulatória das tecnologias de controle digital” levariam a “tender a zero a intervenção humana”. Não é o que ocorre. A instabilidade dos processos e a variabilidade da especificação das matérias primas exigem frequentes e intensos reajustes operacionais, demonstrando a “...centralidade da intervenção regulatória dos operadores.” Mesmo em casos de elevado grau de automação, a “...sensibilidade do operador para antecipar problemas segue sendo decisiva” (Castro e Guimarães, 1991: 58)

Assim, pode-se perguntar: como é possível afirmar que a produtividade resulta do rendimento global dos equipamentos, já que o “ritmo da produção não depende do ritmo de trabalho” ? E o rendimento global dos equipamentos não depende da intervenção humana ? Do seu ritmo de trabalho ? Da “centralidade da intervenção regulatória dos operadores” ? Mais uma vez, detecta-se, neste tipo de afirmação, uma nítida separação entre o homem - os operadores - e o processo de produção sendo realizado autônomoamente - pelos equipamentos. As atividades de controle, supervisão, manutenção não são consideradas como trabalho ? Como produção dos homens ? E estas não são essenciais para o funcionamento do processo ? Se assim não fosse, as mudanças nas políticas de gestão e organização do trabalho não assumiriam a centralidade que tem adquirido nas empresas químicas e petroquímicas, tendo como um dos objetivos principais os aumentos de produtividade, conforme se verá para o caso estudado na Bahia.

### **3.3. - Um breve histórico da indústria petroquímica brasileira**

O primeiro ciclo de investimentos na indústria petroquímica se insere nas políticas que sustentavam o modelo de substituição de importações. Tais políticas privilegiaram os setores produtores de bens finais, de pequena escala, que eram formados principalmente por empresas estrangeiras. O marco inicial e nucleador da instalação destas indústrias foi a Petrobrás, responsável pela oferta de matérias primas para o setor. Além disso, as políticas de incentivos fiscais, adotadas com o Plano de Metas (Instrução 113 da SUMOC), estimularam

fortemente os investimentos estrangeiros privados. Esta primeira fase pode ser datada da segunda metade dos anos 50 até o início dos anos 60.

Neste período, entram em operação empresas isoladas, situadas em torno da Refinaria Presidente Bernardes de Cubatão, no Estado de São Paulo. No Rio de Janeiro, no início dos anos 60, a Refinaria Duque de Caxias possibilita a instalação de unidades produtoras de borracha sintética (Petroflex). E, em 1962, ocorre a instalação do "Complexo Petroquímico da Bahia - COPEB -", com duas unidades, uma produtora de amônia e a outra de uréia, também em torno de uma refinaria, a RLAM- Refinaria Landulfo Alves de Mataripe.

A segunda fase já indica uma iniciativa maior do Estado, através da construção de uma central de matérias-primas, a Petroquímica União- PQU, em Santo André, São Paulo, com o objetivo de atender ao crescimento do setor e que entra em operação em 1972. Estimula novos investimentos na produção de bens intermediários e finais. As empresas que se instalam em volta da PQU vão constituir o I Pólo Petroquímico Brasileiro, localizado em São Paulo.

Com a criação da Petroquisa, em 1967, uma subsidiária da Petrobrás, estimula-se a sua associação com capitais nacionais e/ou estrangeiros para incentivar o desenvolvimento do setor. O surgimento do modelo tripartite - capital estatal, privado nacional e estrangeiro -, procura responder às deficiências em termos tecnológicos do setor nacional, preenchidas pelas empresas estrangeiras, bem como superar as dificuldades e obstáculos postos pelo setor privado em termos de recursos financeiros, o que é garantido pelo Estado, através de empréstimos com juros subsidiados, investimentos em infra-estrutura e políticas de incentivos fiscais.

O crescimento obtido pela indústria petroquímica nestes anos e os estímulos valiosos do Estado, determinaram uma forte disputa entre capitais e entre regiões, para a construção do segundo pólo. E o resultado desta disputa foi a instalação do Pólo Petroquímico de Camaçari (COPEC), na Região Metropolitana de Salvador, propiciado, para além da luta político-

econômica, pelos incentivos fiscais da SUDENE e pela infra-estrutura já existente, criada a partir da RLAM.

O terceiro ciclo inicia-se com a decisão sobre a instalação do terceiro pólo, em 1975, na cidade de Triunfo, no Rio Grande do Sul. Também lá foi criada uma central de matérias primas, a COPESUL - Companhia Petroquímica do Sul -, que inicia a operação em 1982. O nível tecnológico das empresas que constituíram este terceiro polo é mais adiantado, com um grau de automação superior aos demais.

A atuação do Estado tem sido fundamental na indústria petroquímica, não só como produtor, mas também através de suas políticas para o setor, destacando-se a determinação de preços subsidiados (inferiores aos do mercado internacional) da nafta - principal matéria-prima para a petroquímica -, fornecida pela Petrobrás.

Resumidamente, a indústria petroquímica brasileira reúne as seguintes características particulares: i) mercado fortemente protegido; ii) fornecimento e controle por parte do Estado, de matérias-primas e de produtos de primeira geração; iii) controle de preços e regulamentação estatal; iv) estrutura empresarial pulverizada, reunindo um grande número de empresas monoprodutoras. (Guerra, 1994:60-61)

As estratégias empresariais adotadas, sobretudo na década de 80, foram dirigidas ao aproveitamento das condições oferecidas pela Estado - mercado protegido, preços e custos administrados e crédito fácil e barato. Assim, foi incentivada uma atuação no sentido de "ocupar espaços". No início dos anos 80, a forte recessão no país reordenou a produção do setor, que se voltou para o mercado externo. Houve um salto significativo nas exportações, que apresentavam, em 1980, um déficit de US\$ 307 milhões e passaram a ter um superávit de US\$ 609 milhões em 1985. (Idem, 1994)

De acordo com Guerra (1994), houve algumas empresas que realizaram esforços em maior capacitação tecnológica, chegando a obter sucesso em operações de "desgargalamento", otimização de energia e pequenas mudanças técnicas. Obtiveram, assim, significativos ganhos

de produtividade. Ainda segundo o autor, a existência deste comportamento por parte de algumas empresas, não permite afirmar que a competitividade, na indústria petroquímica, seja de "...natureza unicamente espúria", conforme conceito formulado por Fajnzylber.

Desde o início dos anos 90, a situação da indústria petroquímica começa a se modificar. Por um lado, como decorrência da política econômica adotada pelo governo Collor e, por outro, determinada pelas condições do mercado internacional, onde se verifica uma súper oferta de produtos petroquímicos, resultante da expansão da produção do setor em países como os Tigres Asiáticos, bem como de uma redução na demanda dos produtos petroquímicos, em função do "desaquecimento econômico" de países como os EUA, o Japão e os da Europa Ocidental.

No plano interno, a política de abertura da economia, com a brusca redução de alíquotas de importação, assim como a redefinição dos preços da nafta, buscando nivelá-los aos do mercado internacional - isto é, uma política de desregulamentação do Estado sobre o setor, retirando algumas práticas protecionistas -, desencadearam uma situação de crise, na qual muitas empresas não conseguiram sobreviver. E um dos resultados foi a fusão e a incorporação das mais frágeis pelas mais fortes, promovendo um processo de maior concentração de capital. Além disso, até mesmo nos grupos empresariais mais fortes, foram fechadas unidades produtivas inteiras, à medida que não suportaram a concorrência internacional, muitas vezes vencida pelas empresas matrizes- multinacionais.<sup>39</sup>

É neste contexto - nacional e internacional -, que se situa a indústria petroquímica brasileira, cujas especificidades, em grande parte determinadas pela ação e proteção do Estado, começam a adquirir outro conteúdo, resultado direto das políticas de cunho neoliberal implementadas pelo governo Collor. Estas políticas têm sido decisivas para mudar o perfil das empresas do setor, atingidas também pelo processo de privatização iniciado por este governo. Estas mudanças serão melhor analisadas a partir das condições concretas apresentadas pelo

---

<sup>39</sup> Este foi o caso, por exemplo, da Rhodia Nordeste, localizada no Pólo Petroquímico de Camaçari, pertencente ao grupo francês Rhone-Poulanc, que fechou uma unidade produtiva, demitindo mais de 300 empregados. A matéria-prima que fornecia para o mercado nacional foi substituída pela importada da sua matriz -Rhone Poulanc- na França.

Pólo Petroquímico de Camaçari nos anos 90, destacando-se aquelas transformações referentes à gestão e à organização do trabalho.

### **3.4 - O processo de industrialização na Bahia : o taylorismo e o fordismo criando uma nova cultura do trabalho na região**

A inserção da Bahia no projeto industrializante de Getúlio que marca o cenário nacional pós-30, só começa a ocorrer, efetivamente, no início dos anos 50, com a exploração de petróleo na bacia do Recôncavo baiano, através da formação da Petrobrás.

Iniciou-se o desenvolvimento de uma atividade econômica completamente diferente do padrão até então predominante na região, determinado essencialmente pela indústria da cana de açúcar. Os altos investimentos e a massa de salários pagos pela Petrobrás mudaram profundamente a economia baiana. Dinamiza-se a construção civil, tanto pelo lado da construção pesada, inclusive de estradas, como pela nova demanda por habitação. E, no setor metalúrgico e mecânico, há incentivo ao surgimento de pequenas indústrias. <sup>40</sup>(Oliveira, 1987)

Mas, é nos anos 60 que se inicia a etapa de industrialização do Nordeste, período da chamada "industrialização incentivada". Os capitais do centro-sul "investem" na região estimulados pelos incentivos fiscais do governo, através da SUDENE (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste). De acordo com Oliveira (1987), na realidade, tratou-se de uma transferência de recursos públicos para as empresas privadas (em grande parte multinacionais) que, isentas de imposto de renda e com empréstimos bancários da rede oficial, podiam obter altíssimas taxas de retorno.

A Bahia será a maior beneficiada por estes recursos. No período 1960/1970, 41,3% das inversões totais ficaram no Estado.

---

<sup>40</sup> Para alguns autores, dentre eles Francisco de Oliveira, a Petrobrás, embora tenha determinado mudanças radicais na economia baiana, ainda era considerada como um "quase-enclave", à medida que sua articulação com outros ramos industriais estava centrada na região centro-sul do país. Para o presente estudo, esta questão estará posta mais adiante, quando se discutirá - no âmbito do trabalho -, como se generaliza o padrão fordista e, quais as suas singularidades regionais.

(...) Em alguns ramos industriais, como metalurgia, extração de minerais, mecânica, borracha, química, o Estado da Bahia absorverá mais da metade de todos os investimentos industriais realizados no Nordeste.(...) O Valor da Transformação Industrial por pessoa ocupada quadruplica entre 1950 e 1970, em cruzeiros reais, e em alguns ramos a mudança é ainda mais significativa: em mecânica, ele se quintuplica, em química, cresce mais de vinte vezes, enquanto nos ramos chamados 'tradicionais' o crescimento é menor que a média. (Oliveira, 1987: 49)

É assim que surge o Centro Industrial de Aratú (CIA) que, a partir das facilidades de infraestrutura e instalação realizadas pelo governo, além dos incentivos fiscais, consegue atrair os principais ramos da indústria brasileira.

Este processo de industrialização tardia na Bahia (e no Nordeste) se realiza como complementar à estrutura industrial do Centro-sul. Está sustentado na produção de bens intermediários necessários àquela região. O que havia começado nos anos 60, se completa no início da década de 70, com a instalação do Pólo Petroquímico de Camaçari, reunindo empresas representativas do complexo químico, sustentadas no "modelo tripartite", isto é, com capitais do Estado, do setor privado nacional e do setor privado internacional.

A integração da região numa nova divisão regional do trabalho foi fundamental para que a economia brasileira desse um salto e se tornasse efetivamente nacional. Constituiu-se, pois, num modelo em que ficavam claras as relações de subordinação inter-regiões, ao mesmo tempo em que os capitais investidos na Bahia, por exemplo, eram todos capitais de caráter nacional, isto é, participavam do circuito nacional de investimentos, cujos interesses eram movidos pelas oportunidades de retorno e lucros oferecidas pela região naquele momento.

É evidente que estas transformações no plano econômico trazem radicais mudanças no âmbito sócio-político. Há um processo intenso e rápido de urbanização. A área metropolitana se transforma e isto é demonstrado, por exemplo, pela estrutura do emprego. Em 1940, 23,6% da população economicamente ativa era rural, passando, em 1970, para 5,7%. O emprego industrial passa de 16,5% a 26,1%, neste período, e o setor terciário que representava 59,9% em 1940, atinge 68,2% em 1970. (Oliveira, 1987). No entanto, embora

a industrialização crie empregos, não consegue fazer frente ao acelerado crescimento da população, proveniente, em grande medida, das migrações, cada vez mais incentivadas pelo surto de crescimento industrial na região metropolitana.

De acordo com Oliveira:

(...) a marcha do processo de industrialização libera quantidades crescentes de força de trabalho, que podem ser empregadas ou permanecerem latentes, à disposição do capital conforme o ciclo do processo de acumulação. Este 'à disposição' não é simplesmente a existência de braços a empregar: sua determinação mais precisa significa que a população, a mão-de-obra e a força de trabalho estão irreversivelmente separadas dos meios de produção, do que decorre que sua reprodução far-se-á pela via do mercado, isto é, mediante a compra dos meios de subsistência produzidos capitalisticamente. Entretanto, as formas dessa compra são complexas, dependendo em primeiro lugar do ritmo da acumulação de capital e, em segundo, da maneira como essa acumulação cria uma superpopulação relativa (...) (Oliveira, 1987: 53)

No que diz respeito ao novo modo de vida e de trabalho trazido pela industrialização na Bahia, a discussão realizada por Oliveira é extremamente estimulante. O trabalho assalariado vai hegemonizando a sociedade. Entretanto, persistem e são recriadas - no "enorme contingente de superpopulação relativa" (e, portanto criada pela dinâmica capitalista) -, "...formas de re-produção não imediatamente capitalistas (...): o trabalho doméstico, por exemplo, e as estratégias de sobrevivência, e todo um conjunto de produção de serviços e não-mercadorias das e para as classes e os grupos de classe mais pobres." (Oliveira, 1987: 53-4)

O que é importante problematizar nestas considerações, é que o industrialismo, compreendido enquanto uma forma de trabalhar que determina uma forma de viver, não se estabelece de forma completa na Bahia. Anteriormente, já se havia discutido o caráter periférico do fordismo brasileiro, definido por sua forma precária e incompleta. No caso da região em estudo, trata-se da periferia do capitalismo tardio e periférico, muito embora, a industrialização da Bahia tenha sido subordinada à dinâmica do capitalismo nacional, representando, inclusive, um componente importante no processo de nacionalização da

economia, a partir da integração regional e de suas respectivas “vocações” ou especializações nesta dinâmica.

A trajetória histórica da região lhe conferiu uma singularidade. A industrialização, embora tenha acelerado e contribuído, decisivamente, para definir um novo padrão de racionalidade na atividade produtiva, o fez numa dimensão ainda marcada por traços muito fortes de uma sociedade “desorganizada”. Nesta, o trabalho deixou de ser escravo e compulsório, mas ainda não é totalmente considerado gratificante e emancipador, mesmo porque este “novo” tipo de trabalho - assalariado -, é ofertado para uma pequena parcela da sociedade.

Ao mesmo tempo e contraditoriamente, são cada vez maiores os segmentos que migram para a região metropolitana, na busca desta oportunidade de “emancipação”, libertando-se dos “coronéis” do campo. É a busca de alternativas de sobrevivência na cidade que está vivendo sob uma lógica diferente, onde predomina a racionalidade do mercado, a racionalidade do trabalho trazidas, fundamentalmente, pelas unidades industriais que aqui se estabeleceram (desde a Petrobrás até o Pólo). Mas isto se dá num contexto ainda fortemente marcado por atividades que não se submetem, na mesma intensidade, a este novo padrão de vida, de relação com o trabalho e, principalmente, marcada pela ausência do reconhecimento da “gerência científica” e da “gestão fordista periférica”. Esta é uma situação vivenciada por amplos segmentos da força de trabalho na região: empregadas(os) domésticas(os), baianas de acarajé, vendedores ambulantes, os mais diferentes prestadores de serviços, reunindo uma gama de trabalhadores por conta própria. Segundo pesquisa realizada em 1971 (Singer, 1976), dois terços da força de trabalho eram empregadas em “...*funções e ocupações não diretamente ligadas ao setor capitalista da economia urbana de Salvador...*”

À exemplo do que ocorreu no plano nacional, a industrialização na região se dá sob o comando do capital monopolista e, de forma extremamente concentrada. Tem como “vocação”, suprir as necessidades do mercado do centro-sul. Este tipo de industrialização, aplicado num contexto histórico marcado pelas características descritas acima, cria um mercado de trabalho conformado pelas mais diversas formas de trabalho. Este forma-se estruturalmente fragmentado, segmentado, diferenciado, muito hierarquizado, com

baixíssimos níveis de remuneração, onde se combinam formas tipicamente assalariadas de trabalho com as formas até de trocas mercantis. Mas onde prevalece a lógica da venda da principal mercadoria: a força de trabalho.

De acordo com Oliveira (1987), esta constituição do mercado de trabalho, bem como o alto nível de concentração de renda na Bahia, são frutos da estrutura oligopólica e concentrada dos capitais aqui investidos, mas são também proporcionados pela ausência de um "contrapoder sindical".

A Petrobrás, - que nasce sob o impulso do desenvolvimentismo e do nacionalismo -, embora constitua um segmento de trabalhadores assalariados bem definidos, numericamente são ainda muito poucos e, qualitativamente, se constituem de forma muito corporativa. São traços acentuados num ambiente em que a empresa, além de pagar salários acima da média do restrito mercado de trabalho "organizado" existente, tem uma política previdenciária - um "*welfare state*" empresarial - que garante um conjunto de benefícios e direitos que elevam, ainda mais, o padrão salarial. Nestas condições, o sindicato surge como sindicato de empresa e, dessa forma, isola-se das demais categorias. Durante muitos anos, sua atuação foi marcada muito mais pela defesa da empresa (ou do monopólio do petróleo), onde os conflitos internos são abafados em nome da cooperação e da corporação da qual os trabalhadores fazem parte. É um exemplo típico da combinação entre coerção e persuasão, como elementos centrais do padrão fordista de gestão do trabalho.

Este tipo de atuação sindical, num setor chave do processo de industrialização que se abre com a Petrobrás, foi decisivo para retardar uma manifestação mais organizada dos trabalhadores no âmbito das lutas sindicais. Tal fato contribuiu, fortemente, para a frágil resistência ao avanço deste novo modo de trabalho e de vida trazido pelo industrialismo na Bahia.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Francisco de Oliveira problematiza, a partir disso, a construção de um proletariado na Bahia. Apresenta uma análise sobre a ausência de uma "re-presentatione de classe", ao mesmo tempo que considera este novos segmentos de trabalhadores da Petrobras como exemplo de uma "aristocracia operária", em função da elevada diferença salarial em relação aos demais trabalhadores e pela condição de serem "operários" de uma empresa estatal do tipo da Petrobrás. Não pretendo desenvolver esta discussão neste ponto, mas ela estará posta, novamente, quando se discutir as empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari.

As condições extremamente precárias através das quais se impõe o projeto de industrialização na região, com seu caráter centralmente excludente, determinam um padrão de uso da força de trabalho muito mais perverso e predatório do que a média nacional. Isto foi possível, fundamentalmente, pela ausência de contra-poderes com força suficiente para impor algumas condições mais favoráveis aos trabalhadores. É isto que permite desenvolver um mercado de trabalho, cuja “*mão invisível*” cria uma disputa desenfreada entre os próprios trabalhadores, dado que são muitos para poucos empregos dificultando, dessa forma, a construção de identidades de classe e de uma solidariedade ativa e organizada.

Tais condições deixam o patronato com as mãos livres para implementar as formas “mais racionais” de gestão do trabalho. Apesar disso, as dificuldades para a aplicação da “gerência científica”, para garantir altos índices de produtividade, para controlar os “tempos e movimentos” no trabalho são, no caso da Bahia, de outra ordem. Não é a resistência organizada e coletiva que se faz presente, pela via sindical, mas sim, uma resistência quase muda, individual, mas também coletiva, expressa na “indisciplina”, na “indolência”, na “displicência” e no “fazer cera”, traços ainda muito fortes na cultura do mercado de trabalho local, herdados de um passado histórico ainda muito presente, mas também criados e reproduzidos, agora, pela própria forma de modernização capitalista em curso.

Coexistem processos de trabalho tipicamente industriais, taylorizados e processos de trabalho, onde a autonomia do trabalhador é relativamente forte. Em muitos casos, como “dono de seu próprio negócio” (conta própria), como “prestador de serviços” (inclusive às indústrias), ele não tem o controle *direto* do capital sobre a sua atividade, o que determina uma outra relação com o trabalho, um outro ritmo de trabalho. Desta forma, não está diretamente subordinado à gerência científica, embora esteja, obrigatoriamente, submetido à racionalidade maior do trabalho que dirige o mercado de trabalho e o mercado de bens e serviços.

### **3.5 - O Pólo Petroquímico de Camaçari: hegemonia de uma cultura fordista de trabalho e de vida atualmente posta em xeque ?**

A instalação do Pólo Petroquímico de Camaçari a partir dos anos 70 é considerada, por estudiosos, como a terceira onda de industrialização da Bahia. É parte de uma etapa em que a industrialização incentivada (lei 34/18) começa a ser utilizada de forma mais criteriosa e dirigida. É constitutiva do setor de ponta da economia nacional, que foi priorizado pelo II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND) estabelecido pelo governo, em 1974. Neste novo planejamento e nesta nova divisão regional do trabalho, estava definida, para a região Nordeste, a formação de uma indústria básica centrada no chamado “eixo químico”. (Guimarães e Castro, 1990)

No plano local, é resultado de alianças políticas entre as burguesias locais e internacionais, promovidas e financiadas principalmente pelo Estado. É fruto de uma intensa mobilização de grupos privados baianos (a exemplo do Banco da Bahia, Banco Econômico e Odebrecht), dispostos a intensificar sua participação no circuito do capital nacional e internacional. (Idem, 1990)<sup>42</sup>

A industrialização petroquímica difere muito do padrão anterior, em que as indústrias instaladas eram mais intensivas em trabalho, mesmo que absorvessem uma parcela ainda muito pequena da força de trabalho da região. A indústria química e petroquímica é poupadora de mão-de-obra e intensiva em capital, características de um processo produtivo que já nasce altamente automatizado. Impõe novos padrões de produtividade, de relações de trabalho, de salários e o próprio perfil de trabalhadores. Estes novos padrões influenciam os demais ramos industriais e outros setores da atividade econômica da região, sobretudo aqueles que têm uma produção mais voltada para atender as demandas do Pólo Petroquímico.

---

<sup>42</sup> Ainda de acordo com Guimarães e Castro, cabe reproduzir que : “...a grande centralização de poder nas mãos dos executivos governamentais fez com que a vontade política dos grupos privados aparecesse apenas como uma disputa regionalista entre governos e grupos internacionais. Que tal aparência é enganosa, porém, bem o demonstram a participação dos grupos locais em nove das trinta e duas empresas formadas para operar o Pólo: e a posterior privatização da estatal criada para produzir os insumos básicos de complexo; privatização de recursos públicos de modo direto, como ocorre no caso da mudança do estatuto jurídico da COPENE, ou indireto, por meio de subsídios ao capital.(...) (Guimarães e Castro, 1990: 20)

Desta forma, este novo padrão de gestão do trabalho traz consigo a formação de uma "novo" contingente de trabalhadores assalariados, que amplia aquele primeiro e pequeno segmento formado pela Petrobrás, cujos modos de trabalho e de vida podem ser definidos como tipicamente fordistas. Ou seja, constitui-se um conjunto de trabalhadores "fordistas", porque incluído no emprego formal, com um padrão salarial bem acima da média do mercado, com uma ampla política de "welfare state empresarial", o que lhe garante um amplo acesso aos bens de consumo - formas de persuasão típicas da gestão fordista -; ao mesmo tempo estes trabalhadores são obrigados a se subordinar a um controle extremamente rígido do processo de trabalho, com uma disciplina fabril muito automatizada, com modalidades de contratação - como o trabalho de turno - , que restringem seu convívio social, até mesmo com suas famílias, interferindo diretamente em todas as suas formas de sociabilidade, pois que limitadas e determinadas pelos seus horários "irregulares" de trabalho.

Este padrão moderno de gestão do trabalho, ao mesmo tempo em que homogeneiza um segmento da classe trabalhadora, conferindo-lhe uma determinada identidade nucleada em torno do trabalho organizado ou do trabalho fordista, cria e recria formas de trabalho cujos termos de contratação, de assalariamento, de qualificação e de padrão de vida estão muito longe daqueles vigentes nas empresas do Pólo. Assim, contribui também para aprofundar a heterogeneidade do mercado de trabalho e demarca distâncias muito grandes entre trabalhadores, na forma de trabalhar e de viver. No caso particular do Pólo convivem, no mesmo espaço fabril, os trabalhadores "incluídos" pelo padrão fordista e os trabalhadores "excluídos" por este mesmo modo de gestão - que são aqueles constituídos, na sua maioria, pelos subcontratados.

Vários estudos já discutiram sobre a emergência de novos atores sociais neste processo (Franco, 1983; Castro, 1990; Guimarães e Castro, 1990; Oliveira, 1987 e outros). Fala-se da formação de uma "moderna classe operária" que se identifica com os segmentos da moderna indústria nacional. A revitalização do movimento sindical, sua politização e suas práticas de luta e resistência - conquistando algumas vitórias pontuais, mas importantes -, foi um processo que tornou mais visível o surgimento de uma classe operária moderna. No caso em

questão, o Sindiquímica passa a ser uma grande referência de atuação coletiva para os trabalhadores, impulsionando a criação de novos sindicatos e revigorando outros que, embora com uma existência mais antiga e representando segmentos da classe trabalhadora baiana, ainda se pautavam por uma atuação tímida e isolada.

É importante ressaltar que este revigoramento do movimento sindical se dá, também, como parte do novo momento do (novo)sindicalismo no plano nacional. Na passagem dos anos 70 para os anos 80, caracteriza-se um quadro em que se intensificam as mobilizações operárias em todo o país, em que greves e manifestações políticas se sucedem; a estrutura sindical vigente é questionada de alto a baixo; organizam-se centrais sindicais que expressam um avanço em termos de unidade organizativa nacional entre as várias categorias de trabalhadores. A Bahia está presente neste processo de mudanças, integrada a esta dinâmica do movimento operário dos setores mais modernos do país.

Na década de 80 consolidou-se, portanto, um padrão de gestão fordista do trabalho na região. O Pólo surgiu e se desenvolveu como o “grande sonho” para muitos que vinham se preparando para ingressar numa empresa moderna, ter acesso a um emprego estável, valorizado socialmente, que possibilitava uma integração a um novo padrão salarial e, portanto, a um padrão de vida elevado, com status social. Várias foram as iniciativas no sentido de estimular a formação de engenheiros (Curso de Engenharia química-UFBA) e, sobretudo, de técnicos de nível médio (através da Escola Técnica Federal), para atender à demanda por mão-de-obra mais qualificada.

A cultura fordista pode ser identificada a partir das políticas de gestão e organização do trabalho. Mesmo que se encontre diferenças nos padrões de gestão entre as empresas, como é o caso, por exemplo, entre as empresas de controle estatal, as de controle privado nacional e as de controle privado estrangeiro. Existem dois elementos que são fundamentais para caracterizar o padrão fordista: primeiro, o tipo de emprego formal, com vínculo empregatício, carteira de trabalho assinada e com níveis salariais mais altos do que a média paga no mercado, possibilitando a criação de um segmento de trabalhadores assalariados “incluídos” e com um poder de compra com significativo impacto sobre o consumo em

Salvador; segundo, o "welfare state empresarial", ou seja, a política de benefícios oferecida pelas empresas que compõem parte da remuneração, como salários indiretos, através de um conjunto de serviços subsidiados ou pagos por elas (saúde, seguros de vida, consumo coletivo, empréstimos, transporte, alimentação, clubes de recreação, etc.).

Além destes dois elementos mais visíveis, pode-se acrescentar outras estratégias de controle e disciplinamento dos trabalhadores, que se evidenciam nas formas de organização do trabalho. A começar pelo regime de trabalho de turno, que cria condições extremamente favoráveis para um controle social mais abrangente por parte da empresa, à medida que os trabalhadores petroquímicos da área de produção são submetidos a um ritmo e a uma dinâmica de vida que os isolam de outros trabalhadores e de suas famílias.

Assim, ao "tipo de trabalhador, de trabalho e de produção" corresponde uma "forma de vida social" que é bastante singular e que cria um segmento destacado da sociedade. Além disso, esta organização técnica e física do trabalho, na indústria petroquímica, realça e deixa mais nítida a separação entre o "trabalho administrativo" e o "trabalho técnico-produtivo", inclusive porque os primeiros - os trabalhadores da área administrativa - não trabalham em regime de turno.

Ainda no que diz respeito à organização do trabalho, vários estudos já indicaram que as práticas tayloristas são mantidas neste tipo de indústria. No caso do Pólo Petroquímico de Camaçari, as pesquisas têm demonstrado que os padrões de gestão continuam essencialmente autoritários, reproduzindo uma característica extremamente forte do empresariado brasileiro. (Agier e Guimarães, 1995; Guimarães, 1987; Pechia, 1985 e outros ).

Isto se verifica nos vários níveis gerenciais e hierárquicos: desde a alta gerência, passando pelos engenheiros e pelos operadores de nível III. Este autoritarismo é fruto, também, da "separação" entre engenheiros e operadores: os primeiros são aqueles que detêm o conhecimento/elaboração do conjunto das plantas, e o poder formal de modificá-las e instalá-las, realizando, portanto, o trabalho intelectual/concepção; os segundos são os "executores", são os operadores de nível I (de campo) e II que, apesar de ter como tarefa central a de

“fiscalizar” e “controlar” o processo de produção, e de serem responsáveis por intervir a fim de corrigir quaisquer desvios ou problemas detectados, não são “credenciados”, pela direção da empresa, para fazer modificações que envolvam mudanças no projeto original desenhado pela engenharia. Ademais estão subordinados ao poder ou autoridade dos próprios engenheiros.

Agier e Guimarães (1995), em um estudo sobre os trabalhadores técnicos de nível médio, na indústria petroquímica, explicitam esta relação de subordinação típica da organização taylorista de trabalho:

(...) As diferenças de formação escolar consolidam-se em diferenças de titulação e se expressam numa rígida separação de esferas de competência, que desnudam a organização do poder nas fábricas. Não se trata da subordinação do trabalho de execução ao trabalho de programação e planejamento. Trata-se simplesmente do monopólio das posições de poder social mais abrangentes por uma camada profissional em detrimento da competência técnica operacional demonstrada por indivíduos.

O caso mais comum é que esse monopólio se consolide nas próprias áreas de operação, constituídas como territórios despoticamente comandados por engenheiros. Despótico no sentido exato de que o arbítrio da autoridade fabril, na prática, não encontra limites legais, pois não existem canais ou mecanismos formais de negociação de agravos.

Esse tipo de subordinação está na raiz da auto-identificação dos trabalhadores de nível médio (operadores, analistas, inspetores) enquanto peões. Ser peão é principalmente estar subordinado a uma autoridade que não pode ser questionada e que pode dispor do trabalho das pessoas sem lhes prestar esclarecimentos. O operador de processo, assim como seus companheiros de laboratório, ocupam o último degrau hierárquico de uma cadeia de subordinação, marcada sobretudo pela ausência cumulativa de informações sobre variáveis mercadológicas, financeiras e sócio-econômicas que forcem alterações no processo produtivo. (Agier e Guimarães, 1995: 50/51) (grifos meus.)

Embora os autores afirmem que “*não se trata da subordinação do trabalho de execução ao trabalho de programação e planejamento*”, demonstram, na realidade, um dos aspectos mais essenciais do taylorismo, que é o despotismo na fábrica a partir dos diferentes níveis de conhecimento formal. Este impõe uma relação de poder, na qual os *técnicos* se subordinam a uma “*autoridade que não pode ser questionada*”, sendo que esta autoridade é exercida a partir de um certo monopólio de informações que, em geral, somente os engenheiros possuem.

Esta “separação” é mais visível ainda quando se analisa o trabalho dos operários de manutenção. Estes, na sua grande maioria, são trabalhadores com ofícios definidos e têm um papel estratégico e fundamental na indústria química, pois são responsáveis pela intervenção preventiva e corretiva no processo de fabricação. Mas a sua condição de operário de manutenção é a de “executor” das tarefas demandadas pelos engenheiros ou mesmo pelos operadores. Subordinam-se, assim, à forma típica taylorista de organização do trabalho, que se torna mais evidenciada ainda, com o crescente processo de terceirização das atividades de manutenção. Para estes trabalhadores, inclusive são impostos tempos e padrões de operações com o objetivo de diminuir, ao máximo, a parada do equipamento ou de um determinado processo.

Apesar do Pólo representar, para uma grande parcela dos trabalhadores da região, a grande chance de ingresso na modernidade ou nesta classe operária moderna; a realidade do cotidiano fabril e as condições de trabalho nas empresas, por um lado, e a realidade nacional marcada por uma crise e por um processo inflacionário crônico que impunha altas perdas no poder aquisitivo dos assalariados, por outro, estimularam resistências e lutas. As mobilizações dos trabalhadores das empresas químicas e petroquímicas, em geral dirigidas pelo sindicato, inclusive com a realização de uma greve geral em 1985, demonstravam que o “sonho” de ser “incluído”, neste tipo de emprego, não deixava os trabalhadores “adormecidos” diante das perdas e da precarização de suas condições de vida e de trabalho.

Em meados dos anos 80, já se anuncia a queda de produtividade nestas empresas. Nos anos que se seguem, pós-cruzado e eleições de 1986, o país entra numa estagnação econômica e

num processo de quase hiperinflação. No plano internacional, há uma série de redefinições nos mercados - em particular, no setor químico e petroquímico -, onde se impõem novas condições de competitividade. A situação das empresas brasileiras instaladas no COPEC se complica. As práticas mais predominantes de gestão do trabalho não estavam garantindo os mesmos níveis de produtividade obtidos inicialmente. Era necessário um conjunto de mudanças nestas práticas a fim de reduzir custos, obter melhor qualidade e maior produtividade. As empresas químicas e petroquímicas da Bahia começavam a entrar na "era da qualidade", através da implementação de práticas do modelo japonês ou de qualidade total.

#### **4 - A Indústria petroquímica na Bahia nos anos 90: o modelo japonês na indústria de processo contínuo, através da Terceirização e da Qualidade Total.**

##### **4.1 - As condições objetivas e subjetivas na petroquímica dos anos 90**

No quadro econômico-político internacional se intensifica o processo de reestruturação produtiva e de propagação do modelo japonês. Ao mesmo tempo multiplicam-se os estudos que já analisam as consequências deste paradigma de gestão da produção e do trabalho. Em linhas gerais, pode-se afirmar que as implicações da crise do fordismo - ainda não resolvida pelo novo padrão em desenvolvimento -, se confundem com os resultados do próprio modelo japonês e do novo padrão tecnológico em curso; apontando o **desemprego estrutural** como o maior desafio desta virada de século. As principais implicações e problemas decorrentes deste novo padrão têm sido preocupação e tema de debate também no Japão, já que alguns estudos trazem indicadores de crise econômica e social neste país.

Ainda no plano internacional, discute-se o curso das políticas neoliberais e seus principais resultados, especialmente nos países da periferia, onde os planos de estabilização econômica que começaram a ser aplicados na década passada integram o chamado "Consenso de Washington".

Assim, a década de 90 no Brasil se inicia marcada por este quadro externo, no interior do qual o país tem sofrido diferentes pressões, seja de instituições financeiras internacionais - como o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial -, seja de segmentos do capital multinacional e de governos de países centrais - como é o caso dos EUA. Pressões estas que encontram forte apoio em amplos setores do empresariado brasileiro que, adeptos de algumas das políticas neoliberais, somaram forças para a sua implementação no país.

A eleição de Fernando Collor, em 1989, representou um marco político importante, pois resultou na vitória da proposta neoliberal. Imediatamente após a posse do novo governo, as primeiras medidas já implementavam alguns ajustes importantes com este conteúdo: a

abertura da economia, através de uma drástica redução das alíquotas de importação e um programa de privatização e desregulamentação da economia.

Os primeiros impactos desta política se fizeram sentir com violência. O desaquecimento da economia - com uma queda de 4% no PIB -, somado à súbita abertura às importações teve, como resultado, o fechamento e/ou falência/concordata de várias empresas, o que implicou em demissões e num crescente aumento do desemprego. Além disso, com a realização das privatizações das empresas estatais, também houve uma significativa redução do número de empregos.

Neste quadro, o contra-poder dos sindicatos ficou enfraquecido. Não somente pela situação objetiva da recessão, onde a constante ameaça de desemprego cumpre o papel fundamental de diminuir a resistência operária, mas também porque os sindicalistas se sentiam subjetivamente derrotados com o resultado das eleições para presidente quando, pela primeira vez na história do país, um operário sindicalista, com grande liderança de massa, se tornara candidato e, por uma pequena margem de votos no segundo turno das eleições, havia sido derrotado.

É neste contexto, acrescido de algumas particularidades do setor, anteriormente referidas, que se situam as mudanças recentes na indústria petroquímica. No plano internacional, um mercado com super-oferta de produtos propiciada pela entrada de novos exportadores - como foi o caso dos países asiáticos -, ao mesmo tempo em que a demanda se retraiu, a partir do desaquecimento da economia dos principais consumidores de petroquímicos - Japão, EUA e Europa Ocidental.

O mercado interno de produtos petroquímicos também se encontrava desaquecido, enquanto aumentava a oferta com a instalação do III Pólo Petroquímico de Triunfo, no Rio Grande do Sul. De acordo com estimativas da ABIQUIM, em 1991, o mercado interno de produtos químicos/petroquímicos diminuiu em um bilhão de dólares (Guerra, 1994). Além disso, o setor se ressentia das medidas tomadas pelo novo governo. Em particular, duas delas o atingem diretamente: a redução das alíquotas de importação, que chegou a resultar em

fechamento de unidades e incorporação de empresas isoladas por grandes grupos e o estabelecimento de uma nova política de preços para a nafta, buscando alcançar os níveis internacionais.

A este cenário, resultante das condições objetivas da economia, determinadas pelas políticas econômicas em curso, acrescenta-se, no caso do Pólo Petroquímico de Camaçari, um processo de luta sindical intensa que se desenvolveu nos anos 80, inclusive com a realização de uma greve geral em 1985. Estas mobilizações expressavam a insatisfação dos trabalhadores químicos e petroquímicos diante das perdas salariais ocasionadas pela inflação e, também, diante das condições de trabalho, o que resultou em frequentes quedas de produtividade. Esta disputa entre o patronato e os trabalhadores, agravada pelo contexto mais geral da economia brasileira, implicou em mudanças nas práticas de gestão e de relações de trabalho no Pólo, traduzidas nas políticas de demissões e no recrudescimento da repressão e do autoritarismo junto aos trabalhadores e aos sindicatos.

#### **4.2 - Quais são as principais mudanças que ocorrem nesta conjuntura de crise ?**

No cenário descrito acima, o discurso da competitividade se amplifica. Ou o "surto" da competitividade atinge a Bahia. Para o empresariado do "coração industrial" do Estado, trata-se de recuperar a perda de competitividade internacional e nacional a "qualquer preço". E a estratégia escolhida é a obsessiva redução de custos. Nesta escolha não há lugar para novos investimentos em tecnologia, o que, diga-se de passagem, é uma tradição local. Isto é, trata-se de um empresariado acostumado às políticas protecionistas do Estado e que é também submetido à "compra" dos pacotes tecnológicos das matrizes, sempre investiu muito pouco em "pesquisa e desenvolvimento"(P&D).

Desta forma, onde é possível "flexibilizar"? Sem dúvida nenhuma que é no trabalho, ainda mais considerando as características dos equipamentos da indústria de processo, que são de baixíssima flexibilidade e exigem altos investimentos. Assim, as mudanças implementadas estão centradas na gestão e organização do trabalho. É a implementação do "modelo

japonês” que é escolhida como a melhor resposta para as condições objetivas e subjetivas descritas anteriormente.

É importante deixar claro que o modelo japonês é uma escolha do empresariado que procura responder, por um lado, às novas condições internas e externas de mercado e, por outro, às pressões e mobilizações dos trabalhadores e de seus sindicatos. Esta constitui-se numa decisão de conteúdo econômico e político, tomada por sujeitos que têm por objetivo manter-se no mercado, manter taxas de lucro num contexto de mudanças estruturais e conjunturais bastante adverso para os países periféricos. Esta escolha é viável, porque se vive uma situação em que a relação de forças entre o patronato e os trabalhadores é extremamente favorável aos primeiros, que dispõem de recursos e instrumentos muito mais poderosos para implementar as mudanças necessárias.

Portanto, parto da hipótese mais geral de que a reestruturação produtiva em curso no mundo e no país, num contexto de crescente globalização da economia e da sociedade em geral, ocorre através de um movimento do capital e de escolhas do empresariado que, para manter a sua reprodução, nas condições históricas atuais, precisa destruir radicalmente a resistência operária e sindical, através do *desmantelamento*, da *desintegração*, da *individualização* dos coletivos de trabalhadores, buscando reduzir e limitar, ao mínimo necessário, a *socialização do trabalho* e a construção de *sujeitos coletivos*. Este processo, por sua vez, tem implicado uma crescente precarização do trabalho, do emprego, das condições de vida e saúde dos trabalhadores e de suas formas de luta e organização.

Desse modo, conforme indicam os dados e informações coletados no campo empírico<sup>43</sup>, um dos objetivos centrais das novas práticas de gestão e organização do trabalho, assim como um

---

<sup>43</sup> A maior parte das informações referentes às empresas, analisadas a seguir, resultam de pesquisas realizadas pelos Projetos “Trabalho Industrial, Saúde e Meio-ambiente”, com o apoio da Fundação MacArthur, no Centro de Recursos Humanos-CRH/UFBA e “Terceirização: Relações de Trabalho e Saúde”, MT/PNUD/DRT-Ba/CRH-UFBA. Nestes dois projetos, trabalhou-se com uma amostra de 44 empresas de diferentes setores industriais. Na presente análise, os dados se referem a uma sub-amostra que reúne 39 empresas do setor químico/petroquímico da Bahia e que constituem a maior parte do Pólo Petroquímico de Camaçari.

dos resultados obtidos até agora, é a redução do número de trabalhadores - com o enxugamento das empresas, que se dá através de demissões e do processo de terceirização em curso.

Para um universo de 39 empresas químicas e petroquímicas, pertencentes ao Complexo Petroquímico de Camaçari - COPEC -, os dados revelam a Terceirização e a Qualidade Total como as principais políticas de gestão do trabalho que vêm sendo implementadas. Assim, 38 empresas declararam recorrer à terceirização e 35 afirmaram ter Programas de Qualidade Total sendo que, destas, 85% começaram a aplicá-los a partir de 1990.

Além destas práticas, houve reestruturação administrativa em 85% das empresas e, em 62% delas, ocorreram mudanças nas políticas de benefícios. Uma idéia mais nítida destas novas práticas de gestão pode ser obtida através das principais transformações ocorridas nos últimos cinco anos (1988-1993) e apontadas pelas empresas: extinção e/ou fusão de setores, em 1988 (57,9% das empresas) e em 1993 (76,3%); redução de níveis hierárquicos, em 1988 (55,3%) e em 1993 (71,1%); extinção de cargos, em 1988 (50%) e em 1993 (71,1%); retreinamento de pessoal, em 1988 (60,5%) e em 1993 (81,6%); contratação de serviços especializados, em 1988 (50%) e em 1993 (60,5%); e *redução de pessoal*, em 1988 (63,2%) e em 1993 (92,1% das empresas).

Estas principais mudanças indicadas pelas empresas sintetizam a política gerencial predominante, como parte do discurso sobre a modernização organizacional, sustentada num processo de enxugamento da empresa. Esta reestruturação, ao fundir ou extinguir setores, cargos e níveis de chefias/gerências, vem exigindo treinamento para adequar os funcionários à nova realidade. Inclusive porque, em várias áreas, os que continuam na empresa devem acumular tarefas e responsabilidades para dar conta do trabalho a ser realizado. É interessante observar ainda que, nesta "empresa enxuta", tem ocorrido a dispensa de pessoal mais qualificado, como é o caso de engenheiros e técnicos de nível superior que ocupavam cargos (inclusive em nível de gerência) ou que foram substituídos por terceiras "especializadas" de "ex-funcionários", conforme se verá adiante.

#### 4.2.1 - A Qualidade total nas empresas do Pólo Petroquímico

Na implementação da Qualidade Total, além dos programas de qualidade, estão sendo aplicadas as principais práticas de gestão e organização do trabalho que constituem o “modelo japonês”: os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) são aplicados atualmente em 49% das empresas sendo que, em 63% destas, foram implantados no período 1990/93; o Controle Estatístico de Processo (CEP) existe em 54% das empresas e em 43% destas foi implantado no período 1990/93; a polivalência foi aplicada em 51% das empresas sendo que, na área de produção/operação, em 40% dos técnicos com nível universitário e em 75% sem nível universitário. Já as práticas do “just-in-time” e do “kanban” são utilizadas por apenas 15% das empresas.<sup>44</sup>

No que se refere aos motivos declarados para adotar a Qualidade Total, destacam-se aqueles identificados com os objetivos centrais definidos pelo modelo japonês: produtividade, redução de custos, qualidade e racionalização da organização do trabalho, todos eles indicados por 82% das empresas. Em seguida aparecem a de busca de competitividade no mercado externo (80%) e a obtenção da ISO-9000 (74%), sendo que a *qualidade de vida e a participação dos trabalhadores* foi motivos apontados por apenas 12% das empresas.

Os resultados obtidos com a adoção do TQC seguem os mesmos eixos/objetivos do modelo: a redução de custos, com 100% das indicações; a produtividade, a qualidade do trabalho, a qualidade do produto, assim como a melhoria do clima no trabalho, a relação entre chefias/subordinados e a segurança no trabalho, para 96% das empresas.

Estes resultados são muito ilustrativos da força de um discurso homogêneo no meio empresarial e gerencial, quando da discussão das novas práticas de gestão e organização do trabalho baseadas na Qualidade Total ou no modelo japonês. As “palavras-chave” são assimiladas e repetidas intensamente, quase de forma “religiosa”, no sentido de se demonstrar

---

<sup>44</sup> O pequeno número de empresas que adotaram o “just-in-time” se deve ao tipo de processo produtivo da grande maioria das empresas químicas e petroquímicas, que são indústrias de processo contínuo. A produção “no momento certo e na quantidade certa”, procurando zerar o estoque é uma prática utilizada nas indústrias de produção descontínua. O mesmo acontece com o uso do “kanban”, como placa de controle sobre o trabalho planejado e o trabalho realizado, em cada etapa do processo de produção.

uma “fé” nestas práticas, como alternativa viável - quase única -, para a manutenção da empresa no mercado.

Partindo desta consideração, chama a atenção o fato de que apenas 5 empresas, de um total de 35, tenham indicado a qualidade de vida e a *participação dos trabalhadores* como motivo para adotar o TQC. É interessante observar que o modelo japonês está, em geral, associado a: gestão participativa, envolvimento dos trabalhadores e melhores condições de vida e trabalho, aspectos centrais da “cultura da qualidade”.

Quando se examina os Programas e Manuais de Qualidade das empresas constata-se, em primeiro lugar, que existe uma homogeneidade muito grande entre eles. Na realidade, há um manual-padrão para todas as empresas, que apresenta a mesma estrutura. É o modelo definido pelas “Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade - Diretrizes para seleção e uso” - NB 9000/ ISO 9000/1/2/3/4/5... - da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

O “sistema de qualidade da empresa” é composto por um conjunto de procedimentos, normas e técnicas que são apresentados da seguinte forma: 1. política da qualidade; 2. gestão da qualidade e ou sistema da qualidade; 3. controle de processo, 4. inspeção e ensaio; 5. controle de produto não-conforme; 6. auditorias internas; 7. ação corretiva; 8. treinamento; 9. técnicas estatísticas.

Ao lado deste conjunto de procedimentos formais, as empresas costumam produzir vários tipos de documentos, cartilhas, folhetos, cartazes, material de propaganda em geral, que fazem parte de “campanhas” de mobilização dos empregados, através das quais se busca “conscientizá-los”. Nestas campanhas, as palavras-chave são: envolvimento, participação, cooperação, eficiência, satisfação, responsabilidade, produtividade. A defesa da Qualidade Total como uma nova prática de trabalho está, em geral, inscrita na necessidade de “modernização empresarial” e das novas realidades do mercado, nacional e/ou internacional, que pressionam e aumentam a competitividade, exigindo mudanças para atender as novas demandas. Ao mesmo tempo as campanhas insistem na responsabilidade que cada

trabalhador deve assumir enquanto “parceiro”, participante do esforço da empresa para continuar no mercado.

No caso em estudo, as instruções para a implementação dos programas de qualidade sintetizam muito bem os conteúdos destes programas. Ademais, definem claramente que a política e as diretrizes da qualidade são de responsabilidade da “alta administração”, a quem cabem todas as decisões no acompanhamento e avaliação dos programas, bem como nas possíveis mudanças a serem realizadas. São elaborados três tipos de manuais: 1. *Manual da Qualidade* - aquele que engloba toda a política de qualidade, a sua administração e as normas para seu cumprimento; 2. *Manual de procedimentos da Qualidade* - que deve conter todas as especificações dos produtos, matérias primas, embalagens e relacionar todos os procedimentos de controle da qualidade de acordo com as especificações; e 3. *Manual de Procedimentos Operacionais*, para o qual recomenda-se:

Todos os procedimentos operacionais devem ser por escrito. Deve-se evitar procedimentos passados verbalmente, principalmente quando a operação não for de rotina.

Certifique-se que os operadores têm capacidade para seguir as instruções a eles determinadas. (..)

(...) Instruções de trabalho, por escrito, devem ser suficientemente detalhadas de modo a garantir que o processo seja conduzido sob determinadas condições de controle.

Os padrões de controle do processo devem ser constantemente auditados por um órgão de Engenharia de Processo de modo a salvaguardar a Qualidade do Produto final.

Em grandes fábricas, com processos complicados e demorados, geralmente contínuos, um manual completo deverá conter todas as informações que o operador necessita para realizar seu trabalho com segurança e qualidade.(...)

(...) Estabeleça os critérios de controle do processo, baseados na tecnologia disponível.

Certifique-se que o seu processo tem capacidade para executar o que foi planejado.

Elabore um programa de calibração dos instrumentos de controle de processo. A implantação e o gerenciamento deve ser feito pela área de Produção.(...) ( Farias Júnior e Araújo, 1990) (grifos meus)

Além destes três tipos de manuais, um instrumento que vem sendo utilizado pelas empresas, com o objetivo de assegurar o cumprimento dos procedimentos operacionais e da Qualidade, é o "método Deming" - ciclo P.D.C.A. - Planejar, Fazer, Checar e Agir. Este método permite criar um sistema de controle e fiscalização do trabalho, através de técnicas estatísticas, realizado pelo próprio operador/funcionário, que examina o trabalho realizado - trabalho real - frente ao trabalho planejado - trabalho prescrito. Indica, desta forma, os erros e acertos encontrados.

Completa estas práticas, a realização periódica de "auditorias internas", que tem por objetivo averiguar se o trabalho prescrito efetivamente coincide com o trabalho real. Isto é, se todos os procedimentos e normas definidos pelos manuais do sistema de qualidade estão sendo executados. Estas auditorias são uma exigência para a obtenção da ISO-9000 e são realizadas por equipes internas formadas por profissionais especializados, em geral engenheiros. Identificando erros, desvios, distorções, enfim, o não cumprimento dos procedimentos planejados, devem apurar as responsabilidades e encaminhar sugestões para as ações corretivas.

Além destes procedimentos, a política de gerenciamento da qualidade propõe mudanças de postura de todos os empregados em todos os escalões. Busca-se transformações na cultura empresarial e nas culturas do trabalho. E para isso, é necessário: assumir um espírito de equipe, considerando a empresa como local de cooperação; constituir parcerias interfuncionais; estabelecer metas e objetivos, criando um sistema de medição e avaliação; participação e envolvimento de todos para a busca de soluções; reconhecimento formal através de prêmios e informal através da valorização/motivação para os que participam apresentando propostas e sugestões para maior eficiência e excelência.<sup>45</sup> É a cultura da qualidade sendo forjada pelas gerências.

---

<sup>45</sup> Estas proposições e objetivos da Qualidade Total foram retirados dos vários manuais e documentos das empresas analisados.

O esforço gerencial concentrado na implementação dos programas de qualidade tem sido uma das maiores prioridades nas empresas do Pólo Petroquímico. Para alguns gerentes, a Qualidade Total representa a única via possível para garantir uma "empresa enxuta", "competitiva" e com relações de trabalho "harmoniosas" e "cooperativas", reafirmando a parceria entre capital e trabalho, pondo fim aos conflitos e insatisfações dos trabalhadores.

Tendo por referência este material empírico, é possível cotejar os princípios, procedimentos, objetivos e práticas da Qualidade Total com a "administração científica do trabalho" ou taylorismo. Isto permite avaliar - no âmbito do processo de trabalho - até que ponto houve uma ruptura com as práticas tayloristas ou se há continuidade naquilo que elas têm de essencial.

Retomando o trabalho de Taylor - "Princípios da Administração Científica", no que se refere à "participação" do trabalhador com propostas e sugestões de melhorias - aspecto considerado essencial na gerência da qualidade -, vale reproduzir as palavras do autor:

Pode parecer que, na administração científica do trabalho, não há o mesmo incentivo que estimule o engenho do trabalhador a inventar métodos novos e melhores, bem como aperfeiçoar as ferramentas, como nos antigos sistemas de administração. É verdade que na administração científica não é permitido ao operário usar qualquer instrumento e método que acredite ser o aconselhado na prática diária de seu trabalho. Todo o estímulo, contudo, deve ser dado a ele, para sugerir aperfeiçoamentos, quer em métodos, quer em ferramentas. E sempre que um operário propõe um melhoramento, a política dos administradores consistirá em fazer análise cuidadosa do novo método e, se necessário, empreender experiência para determinar o mérito da nova sugestão, relativamente ao antigo processo padronizado. E quando o melhoramento novo for achado sensivelmente superior ao velho, será adotado como modelo em todo o estabelecimento. Conferir-se-á honra ao trabalhador por sua idéia e ser-lhe-á pago prêmio como recompensa. (Taylor, 1987: 118)

A concepção sobre o trabalho cooperativo também é destacada por Taylor:

(...) Já se vai o tempo das realizações pessoais ou individuais em que o homem agia sozinho, sem auxílio de outros. É chegada a época de tudo o que é grande ser feito pelo sistema de cooperação, na qual cada homem realiza o trabalho para que está mais bem aparelhado, conserva sua personalidade própria, é excelente nas suas funções, não perde sua capacidade criadora ou iniciativa pessoal, e, contudo, é orientado e trabalha em harmonia com muitos outros homens. (Taylor, 1987: 128) (grifos meus)

O conteúdo “científico”, na concepção de Taylor, está dado essencialmente pela necessidade de planejar, conceber a produção, elaborando as normas, os procedimentos, os passos a serem seguidos pelos operários executores do que foi planejado. Para ele:

(...) O desenvolvimento duma ciência, por outro lado, envolve a fixação de muitas normas, leis e fórmulas, que substituem a orientação pessoal empírica do trabalhador e que somente podem ser realmente usadas depois de terem sido sistematicamente verificadas, registradas, etc. O uso prático dos dados científicos requer uma sala em que são guardados os livros, as anotações dos rendimentos máximos, etc e uma mesa para o planejador de tarefas. (...) (Taylor, 1987: 52)

Afinal, o que são os Manuais de Qualidade adotados nas empresas do Pólo senão uma sistematização com a descrição detalhada de todos os procedimentos / avaliações / planejamentos / orientações “científicas” que constituem o “trabalho prescrito”? Afinal, o que são as “auditorias internas” realizadas com o objetivo de avaliar se o “trabalho real” está de acordo com o “trabalho prescrito”? Afinal, os principais princípios expostos nos Programas de Qualidade sobre a cooperação, envolvimento, parceria e eficiência não coincidem com as proposições da gerência científica ?

No primeiro capítulo, discutiu-se o taylorismo e o fordismo, como novas culturas do trabalho que, no âmbito do processo de trabalho, estabeleceram novas formas de controle e disciplina sobre o trabalho, consolidando a direção capitalista na gestão da fábrica. Produtos das relações de poder e de forças entre operários e patrões, representaram uma necessidade do próprio desenvolvimento do capitalismo, que exigia “acabar com a autonomia e iniciativa

operárias". Desta forma, o taylorismo, ao pregar a harmonia e a cooperação entre patrões e empregados, precisava se apropriar da "iniciativa", do "saber" e da "vontade" dos trabalhadores.

A "filosofia da qualidade", como é chamada pelos administradores, gerentes e consultores da área reproduz, em seus princípios mais gerais, assim como nas suas práticas, este mesmo conteúdo da "ciência do trabalho". Só que sob outras condições históricas e, em nome da ruptura com "velhas", "antigas" e "repressivas" práticas de gestão - o taylorismo - apresenta uma nova linguagem, um "novo" discurso que procura se diferenciar da gestão taylorista, considerada *esgotada*, impotente diante dos conflitos e das práticas de resistência e lutas operárias.

**Quais são estas condições históricas e no que, de fato, a Qualidade Total se diferencia do Taylorismo e do Fordismo? Ou refazendo a pergunta: é possível considerá-la como um padrão de gestão "neo-fordista" ou "pós-fordista"?**

Para responder a esta questão, é necessário que se analise como está ocorrendo o processo de terceirização no Pólo Petroquímico, uma das práticas essenciais de gestão do modelo japonês e que vem sendo aplicada conjuntamente com os programas de qualidade. Conforme pode-se constatar, a terceirização é indispensável para a aplicação da qualidade total nas empresas investigadas.

#### **4.2.2 - O quadro da Terceirização nas empresas do Pólo Petroquímico**

A primeira coincidência entre os programas de qualidade e a terceirização a ressaltar, refere-se aos motivos declarados pelas empresas para a contratação de serviços: *redução de custos, redução de pessoal, maior produtividade e melhor qualidade*, indicados por 97% das empresas; *maior especialização* é motivo assinalado por todas as empresas e *priorizar a atividade fim* por apenas 5% delas. Estas proporções contrariam frontalmente as análises e recomendações consensualmente propostas pelos consultores na área de terceirização, cuja justificativa básica é: concentrar todos os esforços na atividade nuclear e transferir, para outros,

as atividades periféricas, o que contribui para uma maior especialização das empresas naquelas áreas a que mais se dedicam ou, nas quais têm mais experiência.

As áreas mais atingidas pela terceirização são, em primeiro lugar, os chamados serviços de apoio que já eram tradicionalmente subcontratados, mas que tiveram um crescimento acelerado nos últimos cinco anos. É o caso dos serviços de *limpeza*, que até 1980 era terceirizado por 16 empresas (76%) dentre as 21 em operação e que, em 1994, salta para 35 (90%) dentre as 39 em operação. Dez destas empresas terceirizaram esta área somente no período 1990-94. O mesmo ocorreu com *alimentação*, que apresentava a mesma situação até 1980 e que, em 1994, é terceirizado por 33 empresas (85%), sendo que nove somente entre 1990 e 1994; quanto ao serviço de *vigilância e segurança patrimonial*, sua terceirização é mais recente, já que 20 das 30 empresas que terceirizam o fizeram nestes últimos quatro anos (1990/94).

Em segundo lugar, a área mais atingida é a de *Manutenção*. É nesta atividade que os dados revelam a mudança qualitativa mais nova deste processo de terceirização, já que até 1980, apenas 33% das empresas terceirizavam serviços de manutenção *corretiva*. Em geral, era a própria empresa fornecedora que se encarregava de realizar a manutenção dos equipamentos. Atualmente, 53% das empresas recorrem a terceirização desta atividade, ocorrendo casos em que a empresa já terceirizou completamente toda a manutenção. Nesses casos, as empresas subcontratadas não são mais os fornecedores originais dos equipamentos, mas sim empresas que foram constituídas, mais recentemente, apenas para a realização destes serviços sendo, algumas delas, pertencentes a ex-empregados da empresa contratante. Este mesmo movimento se repete na área de manutenção *preventiva* (paradas), onde é ainda maior o número de empresas que estão terceirizando, atingindo 66% delas, em 1994.

É importante salientar que a atividade de manutenção é estratégica em indústrias de processo contínuo. Este avanço do processo de terceirização pode comprometer a qualidade e a segurança do trabalho. Além disso, este desmembramento de um segmento importante de trabalhadores - que já não pertencem aos quadros da empresa -, vai ter significativas implicações sobre o coletivo de trabalhadores. Sobretudo quando se sabe, conforme

pesquisas já realizadas, que a grande maioria destes trabalhadores é formada por aqueles que ainda têm um ofício, uma especialização: eletricitas, mecânicos, técnicos em eletrônica, instrumentação, etc. E o seu trabalho difere do trabalho do operador de processo, pois envolve uma intervenção mais direta, em contato com os instrumentos de trabalho e com os equipamentos e, em geral, é uma atividade também manual, que pressupõe o uso do conhecimento adquirido com a qualificação formal.

Ademais, estes trabalhadores têm sido, historicamente, e nos mais diferentes setores industriais, aqueles que demonstram maior resistência e combate às práticas tayloristas e fordistas na gestão/organização do trabalho nas fábricas. Isto explica porque tais práticas vieram, também, para extinguir estes trabalhadores qualificados e de ofício, impondo um trabalho parcelizado, rotineiro, repetitivo e sem muita qualificação.

Quando se examina a relação entre o efetivo próprio de trabalhadores e o efetivo subcontratado na área de manutenção, os dados são ainda mais sugestivos da crescente terceirização nesta área. A média mensal de trabalhadores próprios na manutenção *preventiva* é de 215, enquanto a média de trabalhadores subcontratados é de 1280; o que significa a proporção de seis trabalhadores subcontratados para um contratado diretamente pela empresa. No caso da manutenção *corretiva*, a média mensal do efetivo próprio é de 365 e a de subcontratados é de 1520, resultando numa proporção de 4,2 trabalhadores subcontratados para um trabalhador contratado pela empresa. Para todos os tipos de manutenção (*preventiva, corretiva, preditiva, predial, geral e outras não especificadas*) tem-se uma proporção de 3,4 subcontratados para um contratado efetivo.

No caso em estudo, em que a manutenção é sempre estratégica e parte das atividades nucleares da empresa, a difusão da Qualidade Total e da Terceirização - que tem como um dos principais motivos a busca por redução de custos -, reforça a importância deste tipo de trabalho, à medida que qualquer parada não prevista, o não cumprimento de especificações e problemas com os equipamentos, dependem da rápida e eficiente intervenção dos trabalhadores da manutenção de modo a evitar prejuízos e riscos para a empresa. Tal situação exigiria, em tese, um cuidado especial com a manutenção, sobretudo com a

qualificação e o treinamento dos trabalhadores. Mas agora, quando estes pertencem ao quadro de outras empresas - terceiras contratadas para realizar estes serviços -, como isto pode ser assegurado ?

Na área de *produção/operação*, apenas três empresas, dentre as 38, declararam utilizar-se da subcontratação de serviços, nas funções de ajudantes de operação/manutenção/produção e de engenheiros e supervisores. No entanto, quando perguntadas sobre o efetivo de empregados com contrato temporário - que é um dos mais utilizados pela subcontratação -, 27 empresas declararam recorrer a esta modalidade e, dos 71 empregados existentes na área técnica, 42 deles, (59%) são da operação/produção e 11 (15%), da manutenção corretiva. Tais números indicam, não somente uma certa incoerência nas informações fornecidas pelas empresas, mas o fato de que o recurso ao trabalho temporário na área de produção tem sido utilizado, sinalizando mudanças qualitativas no processo de subcontratação que, até há pouco tempo, atingia basicamente os serviços de apoio e alguns setores da área administrativa.

Uma prática que tem sido frequentemente utilizada pelas empresas em geral e que, também aparece no Pólo Petroquímico, é o incentivo por parte das gerências e, em alguns casos, até o financiamento, a empresas criadas por "ex-funcionários". Na perspectiva das grandes empresas, trata-se de uma prática extremamente positiva pois, ao mesmo tempo que as desobrigam dos custos de mão-de-obra e da própria gestão, permite-lhes continuar contando com empregados experientes, que já conhecem o trabalho e sabem das necessidades e exigências da empresa. No caso estudado, nove empresas declararam ter contratos com empresas de ex-funcionários, que totalizam 16, sendo 12 na área técnica ( metade destas na manutenção) e quatro na área administrativa/financeira.<sup>46</sup>

No que concerne às condições em que ocorre o processo de terceirização, vários são os problemas detectados pelas próprias empresas. É interessante observar que as dificuldades residem, exatamente, naqueles fatores declarados como impulsionadores da subcontratação. Assim, para 97% das empresas, a contratada não tem padrão de qualidade e não se adapta à

---

<sup>46</sup> O Sindiquímica tem denunciado o abuso destas práticas, principalmente quando a empresa pertence a gerentes ainda vinculados a contratante e que contrata serviços através de sua empresa, sendo beneficiados e privilegiados na "concorrência" para a contratação dos serviços.

cultura da empresa; para 94%, a contratada não atua como parceira e, para 91%, há problemas genéricos de resistência interna na empresa contratante.

A resistência localizada à terceirização é declarada por 63% das empresas, sendo que os setores e níveis que oferecem mais resistência são: *chefias imediatas*, 43%; *gerência e supervisão*, 36%; *chefias intermediárias*, 29% e os *empregados em geral*, apenas 7%. Já a resistência do sindicato é apontada por 93% das empresas, sendo que apenas 8% delas responderam afirmativamente quanto à existência de discussão/acordo com o sindicato para implementar a terceirização.

Estes resultados são muito interessantes, pois indicam as maiores resistências, exatamente, nos cargos de chefia, supervisão e gerência. Ora, estes setores também têm sido duramente atingidos pela demissão ou pela terceirização. Isto porque, com a redução de pessoal, diminuem também os cargos de direção - submetidos a uma contínua extinção -, como resultado da política de redução de níveis hierárquicos, parte importante da estratégia de enxugamento das empresas. O processo de terceirização representa, portanto, mais uma ameaça de desemprego ou de rebaixamento na hierarquia para estes funcionários. Além desta situação de desconfiança e instabilidade, acrescenta-se, no caso de algumas gerências e supervisores, principalmente de engenheiros, mesmo que minoritariamente, a preocupação demonstrada com a forma irresponsável como vem se dando a terceirização, no que se refere às condições de segurança e riscos no trabalho. Para alguns, *"...já se perdeu o controle e as implicações de um trabalho realizado por empregados subcontratados, que não recebem treinamento, não têm a qualificação necessária para realizar aquela função, criando, desta forma, situações de risco e perigo constantes."* (conforme depoimento de engenheiro ex-empregado no Pólo).

No que se refere à baixa resistência dos "empregados em geral", apontada pelas empresas, é possível que as manifestações contrárias à terceirização se tornem visíveis apenas naqueles segmentos que têm "fala", ou que têm canais de expressão das insatisfações, caso das chefias, gerências e sindicatos. O conjunto dos trabalhadores, entretanto, não dispõe de instrumentos

de expressão no interior da fábrica e sentem receio de demonstrar suas resistências frente à ameaça do desemprego e da própria terceirização.

Ainda dentre os problemas indicados pelas empresas, é alto o percentual delas (61%) que declara ter sofrido reclamação trabalhista por parte de empregados das terceiras. Na sua maioria, as reclamações se relacionam ao reconhecimento de vínculo empregatício (78%) e à necessidade de assumir compromissos trabalhistas da terceira (65%). Tais informações indicam dois tipos de situações: a primeira é que estes tipos de reclamação ocorrem porque os trabalhadores de terceiras, na sua maioria, realizam o trabalho no interior das plantas das empresas do Pólo. Assim, sentem-se no direito de reivindicar, por exemplo, reconhecimento de vínculo: a segunda é que as condições salariais e de proteção social/trabalhista nas terceiras são, em geral, muito precárias, mesmo quando existe alguma proteção através do vínculo empregatício (contrato, carteira assinada, etc), resultando, também, em reclamações.

Apesar de todos os problemas declarados pelas empresas, a suspensão da terceirização não tem sido uma recorrência, já que apenas 8% delas declararam ter voltado a desenvolver a atividade, suspendendo a subcontratação. Muito ao contrário disso, para 61% das empresas, outras novas áreas deverão ser terceirizadas.

Esta intensificação do processo de terceirização e a perspectiva de seu crescimento para a grande maioria das empresas do Pólo estão justificadas pelos resultados obtidos com esta prática. Estas revelam, mais abertamente, quais são os reais motivos e objetivos da terceirização. Assim, *100% das empresas apontam a redução de custos, o aumento de produtividade e a melhor qualidade; 97% a mudança na estrutura organizacional, a redução do quadro de pessoal e a redução da folha de pagamento; para 87% houve redução de postos de trabalho e, para 92%, diminuíram a resistência e reivindicações dos trabalhadores.*

Estes resultados alcançados pelas empresas não apenas sintetizam a convergência de objetivos entre a Terceirização e os Programas de Qualidade Total, como demonstram, claramente, que a estratégia que está no âmago da terceirização é a **flexibilização do**

trabalho: a redução dos coletivos de trabalhadores geridos pelas empresas, a racionalização dos processos de trabalho, com a transferência de atividades e de responsabilidades para outras empresas através, inclusive, da redução de postos de trabalho; e a possibilidade, também realizada, de reduzir os conflitos, as lutas e resistências dos trabalhadores. A busca de “harmonia” e de “cooperação”, tão insistentemente declarada como centrais na gestão da Qualidade Total, parece ser obtida, principalmente, através deste processo de Terceirização.

Assim, mesmo que 87% das empresas declarem possuir parcerias regulares com as terceiras, quando perguntadas sobre os critérios para a seleção da empresa a ser contratada, a *qualidade do serviço e interesse em parceria e qualidade* recebem a indicação de apenas 11% delas. Itens como: *experiência na área, capacidade técnica, idoneidade financeira, responsabilidade trabalhista, preço do serviço, empenho em reciclar, empenho em segurança industrial e saúde* são apontados por 100% das empresas. Ainda no que se refere à parceria, conforme já visto, para 94% das empresas, a contratada não atua como parceira, o que é considerado como um dos principais problemas encontrados para a subcontratação de serviços.

Ao se examinar as condições em que ocorre a gestão da empresa contratante sobre o trabalho realizado pelos trabalhadores das terceiras, constata-se uma realidade que, mais uma vez, vai de encontro aos princípios e às práticas aconselhadas pelos consultores na área. Primeiro, em apenas 18% das empresas há um setor especializado no acompanhamento das subcontratadas. Destas, 57% têm, de fato, um setor de contratos e 43% tem uma comissão de acompanhamento. Nas empresas em que não existe um setor especializado (82%), o acompanhamento é feito pela área contratante (21%) ou pela área contratante e serviço jurídico (33%) ou, ainda, por várias áreas e setores da empresa (45%).

No que diz respeito aos aspectos controlados durante o acompanhamento, os resultados são os seguintes: dentre os aspectos trabalhistas, 97% das empresas controlam o recolhimento de FGTS e do INSS; 94% controlam o pagamento de salário, 87% o registro dos empregados e apenas 3% controlam a refeição/transporte dos empregados. Dentre os aspectos de segurança e saúde, 100% das empresas afirmam controlar o uso de EPI- equipamento de proteção

individual; 95% fiscalizam o exame médico admissional; 90% o exame periódico e 79% o exame demissional. Já o treinamento em segurança industrial é controlado por apenas 8% das empresas.

No entanto, quando se examina os jornais e boletins sindicais dos últimos quatro anos, as denúncias mais recorrentes são exatamente sobre o não recolhimento do FGTS pelas terceiras, o atraso no pagamento de salários, a falta de registro - carteira assinada -, as péssimas condições de transporte ou mesmo a inexistência de transporte coletivo providenciado pela empresa, dentre outros. Sobre a segurança e a saúde, as denúncias mais frequentes se referem à desproteção destes trabalhadores frente a situações de riscos. à inexistência de acompanhamento médico através de exames periódicos e a falta de treinamento básico, o que vem ocasionando o aumento dos acidentes de trabalho com os empregados de terceiras.<sup>47</sup>

Além disso, as próprias empresas deixam escapar que o seu controle sobre estes aspectos é muito precário. Com efeito, quando perguntadas sobre as formas de pagamento das subcontratadas, apenas três empresas responderam que o faziam mediante a apresentação de fatura e comprovantes de pagamento de encargos fiscais e trabalhistas. E, dentre os fatores que têm dificultado a subcontratação, 83% das empresas apontam problemas fiscais e trabalhistas da contratada. Estas informações reafirmam a incoerência entre o discurso e a ideologia da terceirização e suas práticas efetivas nas empresas pesquisadas.

Além das informações analisadas acima, existem alguns números que falam por si mesmos e que sintetizam as consequências maiores da implementação da Qualidade Total e da Terceirização nas empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari. O primeiro número que fala mais alto, expressando um dos resultados mais perversos destas práticas de gestão, é a drástica redução do número de empregados nestas empresas, no período de 1988/1993, quando passou de 14.320 em 1988 para 8.805 empregados em 1993, diminuindo em 39% o

---

<sup>47</sup> Sobre os riscos industriais, as condições de saúde, doenças ocupacionais e a evolução dos acidentes de trabalho nas empresas do Pólo, decorrentes da terceirização ver Franco, T. et alii, "Mudanças de Gestão, Precarização do Trabalho e Riscos Industriais", In: Caderno CRH, n. 21, Salvador, jul/dez/94.

quadro de funcionários. A redução maior ocorre nesta década, somente no período 1990-93, sendo da ordem de 3.945 empregados, o que corresponde a 72% do total.<sup>46</sup>

#### 4.2.3 - O quadro do trabalho nas Terceiras (empresas subcontratadas)

No caso das empresas subcontratadas - as terceiras -, os dados são mais alarmantes ainda. Para uma amostra de 35 empresas investigadas<sup>47</sup> - 80% da área de manutenção (elétrica, mecânica e de equipamentos em geral) -, 46% responderam não ter *programa de treinamento*. Dentre as 17 empresas que afirmaram tê-lo, 15 especificaram o tipo de treinamento para o pessoal do "quadro fixo", com a realização de  *cursos* (indicado por 11), *estágios* (2) e *prática de serviço* (2). Para o quadro de funcionários "temporários", apenas duas empresas indicaram  *cursos* e uma declarou *estágios e prática de serviço*. Já para o caso de funcionários "prestadores de serviços", apenas uma empresa afirma ter utilizado treinamento através de cursos.

No que se refere à qualificação dos empregados, para as 28 empresas que forneceram informações, 46% são considerados como *sem qualificação* contra 54% *com qualificação* sendo que, destes, apenas 4% com *nível universitário*.<sup>48</sup>

Quando se analisa a qualificação dos empregados, segundo o tipo de vínculo, evidencia-se, ainda mais, os diferentes níveis e estatutos dos trabalhadores internamente às terceiras. Assim, para uma sub-amostra de oito empresas, os empregados do *quadro fixo* envolvem 23% sem qualificação e 77% com qualificação. Já para *os temporários*, 34% não tem

<sup>46</sup> De acordo com pesquisa realizada pelo SINDIQUIMICA, por Marta M.R.dos Santos, "Análise da trajetória dos demitidos das empresas químicas e petroquímicas (setembro/1990-agosto/1993)", há uma informação de que a amostra utilizada nesta pesquisa, constituída por 826 trabalhadores (que foram fazer a homologação no sindicato), representava 10% dos demitidos no setor químico e petroquímico, no período set.1990/ago1993. Donde se pode concluir que o total de trabalhadores demitidos neste setor totalizaria por volta de 8.260. Ao lado disso, 40% dos demitidos são da área de produção. E 13% dos demitidos (da amostra) foram terceirizados, sendo que destes, 46% estão na manutenção.

<sup>49</sup> Estes dados constam no segundo módulo da Pesquisa sobre Terceirização: Relações de Trabalho e Saúde, onde foi realizada a investigação das empresas-terceiras, numa amostra constituída a partir das informações das empresas contratantes do Pólo, conforme relatório apresentado ao PNUD: "Terceirização e condições de trabalho: o diagnóstico das contratadas", jan/1995.

<sup>50</sup> São considerados trabalhadores qualificados, pelas empresas, os operários, trabalhadores especializados, nível universitário, chefias, encarregados. Os sem qualificação são os ajudantes, auxiliares, serventes.

qualificação e 66% a tem. Já na categoria de *prestadores de serviços*, a situação é inversa: 96% sem qualificação e 4% com qualificação.

Estas informações referentes à qualificação dos empregados de empresas-terceiras permitem obter-se um quadro, no mínimo, preocupante, ao se considerar o processo de produção da indústria petroquímica. Esta sempre contou com um quadro de funcionários com maior qualificação e especialização profissional, em função das próprias exigências do tipo de operação realizada nestas fábricas. Ao se acrescentar a informação de que quase a metade das empresas não têm programas de treinamento, a situação torna-se mais grave ainda. Com efeito, fica demonstrado que o processo de terceirização em curso no Pólo Petroquímico é parte da mesma lógica que está norteadando outros setores industriais, onde a redução de custos é obtida através de práticas que têm levado, sistematicamente, à precarização do trabalho.

Além disto, verifica-se que as políticas de gestão do trabalho nas terceiras, inseridas nesta mesma lógica e pressionadas pelas contratantes, têm seguido o mesmo discurso e a mesma prática. Assim, 51% das empresas investigadas afirmaram ter programas de qualidade total: em 57% delas houve reestruturação administrativa sendo que, dentre as principais mudanças indicadas, a redução de pessoal lidera com 45% das indicações, seguida da redução de cargos de chefias (35%) e de extinção de setores (15%). No entanto, também ocorreu, entre estas empresas, a ampliação do quadro de pessoal em 20% delas e a criação de cargos de chefias em 25%. Isto é possível acontecer, em função da diversidade de atividades deste universo de empresas.<sup>51</sup> Os motivos declarados para estas mudanças seguem o rastro do discurso sobre a necessária redução de custos, maior concorrência no mercado, melhoria do atendimento do serviço e da relação com empregados e a crise econômica no país.

Um outro conjunto de informações indica a quais reais condições os trabalhadores de terceiras são submetidos. Em primeiro lugar, no interior mesmo destas empresas, há uma estratificação e discriminação entre os próprios empregados. Os dados obtidos de forma

---

<sup>51</sup> As empresas da amostra estão distribuídas entre as seguintes atividades: alimentação, limpeza, segurança, transporte de pessoal, transporte de produtos, movimento de expedição de produtos, construção civil, manutenção e outros.

mais completa e sistemática referem-se, essencialmente, aos empregados do *quadro fixo*, pois para os temporários e, principalmente, para os prestadores de serviços, as empresas alegam não ter informações registradas. Isto demonstra que, no caso destes últimos - em geral subcontratados por empreita -, não há registro porque eles não existem formalmente nestas empresas. São aqueles trabalhadores mais precários ainda, nômades, instáveis e que, com esta prática de gestão, tornam-se, também, invisíveis.

Na realidade, sabe-se que há a prática de subcontratação em cadeia, em que cada terceira subcontratada recorre a outras e/ou subcontrata trabalhadores e assim sucessivamente, gerando uma "cascata" de subcontratações: o que tem precarizado ainda mais o trabalho, pela ausência de vínculo, pela rotatividade, pela desqualificação, pelo baixos níveis salariais (Borges e Druck, 1993). No entanto, não se dispõe de dados sobre esta prática devido à própria natureza do fenômeno, que dificulta ou até mesmo impossibilita o controle e o registro destes trabalhadores. Isto ocorre, também, porque as empresas não reconhecem a existência desta prática, já que é proibida pela legislação.

Quando interrogadas sobre a concessão de benefícios, 31% das empresas declararam não conceder nenhum além dos obrigatórios por lei e 69% afirmaram que os concedem. Trata-se de um quadro bastante diferente daquele apresentado pelas empresas contratantes que, na sua totalidade, informaram conceder uma série de benefícios não previstos em lei. Os benefícios mais concedidos são: assistência médica, indicada por 88% ; convênios com estabelecimentos comerciais (46%) e cesta básica (25%). Todos os benefícios são concedidos aos empregados do quadro fixo, não sendo estendidos aos temporários e prestadores de serviços.

Ainda completa este quadro, as informações referentes à fiscalização da Delegacia Regional do Trabalho, sobre o cumprimento de itens elementares da legislação: 63% das empresas declararam ter sofrido autuação da DRT. Os tipos de autuação mais apontados são: excesso da jornada de trabalho (35%); empregado sem registro, (30%); não pagamento de férias (15%); não pagamento de adicional de insalubridade/periculosidade, descumprimento das normas de segurança/saúde e não pagamento de encargos sociais (10%). Além disso, a

quase totalidade das empresas (91%), informou sofrer reclamações trabalhistas de seus empregados sendo que, 84% referidas a direitos trabalhistas.

Levando-se em consideração que estes números são fornecidos pelas próprias empresas subcontratadas - não estando, portanto, sujeitos à influência e/ou calor de interpretações de sindicatos ou quaisquer outros organismos de representação de trabalhadores -, tem-se uma realidade onde é evidente o nível de precarização que impera nestas empresas, demonstrado por quatro grandes grupos de indicadores: o nível mais baixo de qualificação da mão-de-obra juntamente com a falta de treinamento; as políticas de gestão de pessoal, discriminatória, dispensando um tratamento diferenciado entre os empregados fixos, temporários e prestadores de serviços; os níveis de remuneração mais baixos em relação às empresas contratantes, indicados sobretudo pelos parcos benefícios concedidos; e o descumprimento das obrigações trabalhistas mais elementares, com destaque para a falta de registros em carteira.

A discriminação e as diferenças de tratamento também se tornam visíveis, quando se examina, por exemplo, *as medidas de conforto e higiene adotadas na área da empresa contratante*, para os trabalhadores de terceiras. Assim, apenas 14% das empresas informaram que seus funcionários utilizam os mesmos banheiros dos empregados da contratante. Para 77% delas, são concedidas áreas próprias cedidas pela empresa contratante e para 26% são destinados containers/ sanitários provisórios. No caso do uso dos vestiários, apenas 11% utilizam os mesmos dos empregados da contratante, enquanto 77% têm uma área própria cedida pela contratante e 20% utilizam containers/vestiários provisórios. Já o uso do refeitório é compartilhado pelos empregados das subcontratadas (54%); sendo que, em 43% delas, eles fazem as refeições em locais separados, em áreas cedidas pelas contratantes ou em refeitórios para terceiras. Já a "alimentação" é a mesma dos empregados da empresa contratante para 43% delas. Para as demais, a alimentação é fornecida pelas terceiras ou os empregados se alimentam fora da área de trabalho, utilizando vale-refeição.

Esta situação de inferioridade se evidencia, também, quando se constata que apenas cinco empresas dentre as 35 consultadas, afirmaram ter um setor de saúde ocupacional. A imensa maioria delas contrata empresas particulares que prestam serviços de saúde.<sup>52</sup>

Estas condições de gestão das empresas subcontratadas impõem uma cultura do trabalho bastante especial e singular. Trata-se de trabalhadores inferiores, em condições de trabalho inferiores, que recebem um tratamento diferenciado e que convivem e trabalham com outros trabalhadores de estatuto superior, em condições de trabalho superiores, incluídos nos quadros da empresa. Os subcontratados são excluídos dos quadros da empresa, em cuja planta, a imensa maioria trabalha, já que 94% das empresas declararam realizar suas atividades no sítio da contratante. Em muitos casos, o trabalho realizado pelo empregado subcontratado é o mesmo do empregado contratado na empresa, principalmente nas atividades de manutenção. Estes empregados trabalham lado a lado, realizando as mesmas tarefas, entretanto, com estatutos diferentes: são os de primeira e os de segunda categoria.

#### **4.2.4 - As implicações da terceirização nas fábricas: a deterioração das condições de trabalho apontada pelo Sindicato**

Uma das principais formas de atuação e pressão dos sindicatos frente à terceirização tem sido a denúncia sistemática do processo acelerado de deterioração das condições de trabalho, de salário e de vida dos trabalhadores, provocada pelo crescimento desta prática de gestão nas fábricas do setor químico e petroquímico. Estas denúncias são veiculadas nos boletins e jornais sindicais e também encaminhadas à Delegacia Regional do Trabalho, para fins de fiscalização, autuação e punição às empresas que transgressoras da legislação.

Examinando os Boletins "Grave", do Sindiquímica - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias e Empresas Petroquímicas, Químicas, Plásticas e afins - da Bahia, para os anos de 1990, 1991, 1992, 1993 e 1994, fez-se uma seleção dos boletins com notícias sobre terceirização. Para cada uma das notícias, foi feito um levantamento dos diferentes problemas denunciados. A evolução do número de notícias já é indicativo da evolução deste processo.

---

<sup>52</sup> Sobre as condições de saúde e segurança no trabalho das terceiras, ver Relatório "Terceirização e condições de trabalho: diagnóstico das subcontratadas", parte 5.2 Saúde e Segurança no trabalho nas empresas contratadas, Mtb, DRT-Ba, CRH/UFBA, apoio PNUD, Salvador, jan/1995.

No ano de 1990, de um total de 126 boletins arquivados, foram selecionadas 10 notícias, contabilizando-se 15 diferentes denúncias. Em 1991, de um total de 85 boletins arquivados, foram selecionadas 16 notícias, totalizando 28 o número de problemas denunciados. Em 1992, que contava com 40 boletins arquivados, selecionou-se 14 notícias e foram computadas 21 denúncias. Em 1993, de um total de 122 boletins consultados, foram selecionadas 38 notícias, saltando para 77 o número de problemas denunciados. E, no último ano, 1994, foram selecionadas 40 notícias e encontradas 114 denúncias de problemas ocasionados pela terceirização<sup>53</sup>, de um total de 122 boletins arquivados.<sup>54</sup>

Do total acumulado no período 1990/1994, foram selecionadas 118 notícias e encontradas 255 denúncias de problemas causados pela terceirização, num universo de 493 boletins consultados. Enquanto em 1990, as notícias sobre terceirização correspondiam a 8% do total no período, e o número de denúncias representava 6% do total acumulado, nos dois últimos anos - 1993 e 1994 - se concentrou o maior número de notícias e de denúncias, representando 66% das notícias e 75% dos problemas denunciados nestes cinco anos.

Para uma análise mais qualitativa, foi feita uma classificação dos problemas denunciados<sup>55</sup> pelo sindicato, obtendo-se um total de 16 tipos diferentes de denúncias, para o período

<sup>53</sup> Este trabalho de levantamento utilizou como critério para a seleção dos boletins (semanais e extras), aqueles que contivessem notícias mais expressivas sobre a terceirização. A partir desta seleção, foi realizada uma análise de conteúdo, a fim de se quantificar e classificar os problemas denunciados como decorrentes da terceirização, tanto para os trabalhadores subcontratados, como para os trabalhadores contratados diretamente pelas empresas.

<sup>54</sup> O levantamento foi realizado na Biblioteca do Sindiquímica nos Boletins *Grave*. Para o ano de 1990, foram consultados 27 boletins semanais e 99 boletins especiais. No caso dos semanais, não se dispunha de boletins para os meses de junho/julho/agosto/setembro. Para o ano de 1991, foram consultados 31 boletins semanais e 54 especiais. Para o caso dos semanais não se dispunha de boletins para os meses de agosto/setembro/outubro. Para o ano de 1992, foram consultados 32 boletins semanais e 6 especiais. Para o caso dos semanais, não se dispunha de boletins para os meses de abril a dezembro. Para o ano de 1993, foram consultados 47 boletins semanais e 75 especiais e, para o ano de 1994, foram consultados 45 semanais e 77 especiais.

<sup>55</sup> Numa primeira análise de conteúdo mais detalhada dos boletins, obteve-se um total de 33 tipos de denúncias mas, para efeito do estudo, achou-se mais interessante agrupar as denúncias afins, à medida que espelham situações ou problemas comuns. Daí resultaram os seguintes 16 tipos de denúncias/problemas: saúde/acidentes/falta de segurança; não pagto.de horas extras/ excesso de jornada de trabalho; não pagamento de adicionais (periculosidade e turno); não pagamento de férias, 13º/não recolhimento de FGTS e INSS, demissões s/pagto.de direitos/ demissões s/exames médicos/demissões de doentes ocupacionais; trabalhadores s/registo em carteira; atraso pgto. salários/não pgto. de reajustes; condições precárias de trabalho, má alimentação e transporte precário; desvio/acumulo de função/ s/treinamento; desmandos/perseguições de chefias/ supervisores / discriminação; terceirização provoca desemprego; empresas ampliam terceirização; trabalhadores de terceiras s/ assistência médica; fim da 5ª turma; autuação da DRT/terceirização ilegal. denúncia geral de terceirização; enfraquecimento do sindicato.

analisado. Alguns dos resultados encontrados confirmam aqueles apresentados a partir das informações fornecidas pelas empresas mas, como foram obtidos através de outra metodologia, permitiram um nível de detalhamento maior.

Analisando a frequência de cada um dos tipos de denúncias nestes cinco anos, tem-se os seguintes resultados: em primeiro lugar, representando 11% do total, o *não pagamento de horas extras/excesso de jornada de trabalho*, juntamente com o *não pagamento de 13<sup>ª</sup> férias/não recolhimento de FGTS e INSS/ demissões s/pgto. de direitos/demissões s/exames médicos/ demissões de trabalhadores doentes ocupacionais*. Em segundo lugar e muito próximo ao primeiro, encontra-se *saúde/acidentes de trabalho/falta de segurança e condições precárias de trabalho/má alimentação e transporte precário*, representando 10% do total. Em seguida, o *não pagamento de adicionais(periculosidade e turno) e desmandos/perseguições de chefias-supervisores/discriminação*, com 9% do total. Em quarto lugar, aparece *atraso de salário/não pgto. de reajustes*, com 7% do total. Na sequência, estão *desvio/acúmulo de função/s/treinamento e terceirização provoca desemprego*, com 5% do total. Em sexto lugar, está *s/registro em carteira, empresas aumentam terceirização e trabalhadores de terceiras s/assistência médica*, com 4%. E, por último, em sétimo lugar, representando 3% do total dos problemas registrados, o *fim da 5ª turma e denúncia geral da terceirização*.

É importante observar que, no decorrer destes cinco anos, vão aparecendo novas denúncias, decorrentes de novos problemas ocasionados pela terceirização. É o tempo também em que o sindicato e os trabalhadores vão percebendo, a cada ano, os impactos causados. É o caso, por exemplo, do desemprego provocado pela terceirização, denúncia que aparece nos boletins através dos dados sobre o número de demitidos em uma determinada empresa e simultaneamente, os setores que foram terceirizados. Estas informações aparecem a partir de 1992, ano em que já não se confunde mais as demissões com aquelas causadas pela recessão iniciada em 1990 com o governo Collor e que se estende até o final de 1991. Outra denúncia que começa a ser veiculada em 1991, é sobre o desvio e o acúmulo de função de trabalhadores subcontratados, assim como a falta de treinamento destes, o que, para o

sindicato, tem sido um dos principais motivos do aumento do número de acidentes ocorridos nestes últimos anos. É o que se lê sob a manchete “Vítimas em potencial”:

15 minutos de instrução sobre como utilizar os Equipamentos de Proteção Individual (luvas, capacetes e máscaras), foi o ‘treinamento’ que os companheiros da Manulab, empreiteira que presta serviço à Copene, receberam para serem considerados aptos a fazer coleta de amostra na área.

A Manulab é um dos muitos exemplos de irregularidades que existem nas empresas. Contratada para fazer manutenção na Divisão de Laboratório, os funcionários da ‘gata’ estão sendo colocados para fazer serviço de auxiliar de laboratório.

Dois detalhes: a Copene, para enxugar seus quadros, demitiu os auxiliares e contratou a Manulab, que por sua vez, contratou os funcionários para fazer manutenção, mas os coloca para fazer serviços de auxiliares.(...)

(...) Outro detalhe: além de não receberem treinamento adequado para a coleta da amostra, o que já os coloca em risco de contaminações e acidentes, os trabalhadores da empreiteira também não recebem os adicionais de turno (apesar de trabalharem no turno!), ficando apenas com 30% de periculosidade. ( Grave, 18/03/91) (grifos meus)

Outras duas denúncias, que começam a aparecer em 1993, são: a não existência de assistência médica para os trabalhadores de empreiteira, que ficam à mercê do atendimento público - através do Serviço Único de Saúde (SUS) -, até mesmo em caso de acidente de trabalho, pois a empresa subcontratada não oferece cobertura médica para os funcionários, sobretudo se forem temporários ou prestadores de serviços; e a extinção da 5ª turma para os empregados de terceiras. Este último caso evidencia as facilidades propiciadas pela terceirização para escapar da legislação, até mesmo de obrigações estabelecidas na Constituição de 1989, como é o caso da jornada máxima de 6 horas para os trabalhadores em indústrias de processo contínuo que realizam trabalho de turno. Este dispositivo constitucional obrigou as empresas a diminuírem a jornada, colocando uma quinta turma. Esta prática está sendo desfeita, agora, com a possibilidade aberta pela terceirização, já que os trabalhadores subcontratados são “classificados”, de acordo com a atividade que desenvolvem, em outras categorias profissionais, deixam de ser petroquímicos/químicos e passam a ser metalúrgicos (manutenção), vigilantes, limpeza, etc, categorias que não estão

submetidas a esta obrigação legal. E isto ocorre mesmo que o trabalho que eles realizam seja o mesmo, nas mesmas condições, inclusive mantendo o turno e no interior de uma fábrica, cujo processo é contínuo.

As denúncias se sucedem nos boletins sindicais, sob o título “O fim das cinco turmas”:

A Copene criou o Processo de Adequação alegando ser necessário para o desenvolvimento e a competitividade no mercado internacional. Um dos pontos principais deste processo é a terceirização, um nome pomposo que, na nossa dura realidade, significa a selvageria e incompetência das administrações capitalistas. Na Copene, a terceirização significa descumprir a Constituição, uma conquista dos trabalhadores, que prevê a jornada de seis horas para os serviços ininterruptos. Ao reduzir o número de turmas, a empresa visa apenas a redução de custos, pouco se importando com a qualidade e segurança dos serviços, muito menos com a saúde do trabalhador.

Vejamos o que aconteceu até agora com a terceirização e as graves consequências que teremos de arcar se não barrarmos o processo imediatamente:

- O carregamento de produtos, antes atribuição do Setrae, foi terceirizado, gerando desemprego. Os companheiros da Transultra têm agora regime de turno fixo (duas turmas) e recebem baixíssimos salários.
- Ao contratar uma empresa para o serviço de vigilância, quem mais perdeu foi o trabalhador. Agora a vigilância tem apenas quatro turmas e os salários são bem inferiores ao dos vigilantes que eram contratados diretamente pela Copene. Houve redução do número de trabalhadores.
- Ao terceirizar o Sesoc, a Copene demitiu 90% do pessoal. O pessoal da Fundação José Silveira trabalha em quatro turmas, tem salários menores e, conseqüentemente, caiu o nível dos exames periódicos e a qualidade do atendimento em geral. (...) (Grave, 3/6/93) (grifos meus)

Outras manchetes denunciam:

#### **Polialden, qualidade de morte**

Na Polialden a terceirização implantada só fez piorar as condições de trabalho: redução das cinco turmas de trabalho nas áreas terceirizadas, com o fim de alguns turnos, salários baixíssimos e carteiras sem registro. Outro absurdo da terceirização é o deslocamento de

companheiros que não estão preparados devidamente para trabalharem em áreas de risco, como a gata Job vem fazendo na área de ensacamento e GW. O que inclusive já resultou em acidentes, quase tirando a visão de um companheiro.(...) ("Grave" 19/07/93) (grifos meus)

**Ensaque piora com a Job:** Mal a Job - gata que nem sempre assina carteira de trabalho - entrou na área da Politeño, a condição de trabalho do ensaque piorou bastante. Não está respeitando a jornada de trabalho prevista na Constituição Federal, que garante o turno de seis horas. A empreiteira impôs três grupos em turnos fixos (de zero hora às 6hs., de 6hs às 15hs e de 15hs à zero hora) e um quarto grupo trabalhando nestes três horários para tirar folga dos demais grupos. Como o regime de turno que existia no ensaque era com cinco turmas, houve um aumento na carga de trabalho de até 50%. (...) (Grave, 14/06/94) (grifos meus)

Somente em 1994, começam a aparecer notícias da autuação da Delegacia Regional do Trabalho - DRT - nas empresas que estavam terceirizando ilegalmente. Entretanto, isto não reflete exatamente a realidade, visto que as informações fornecidas pelas próprias empresas já revelavam que, na sua maioria (61%), haviam sofrido reclamações trabalhistas e processos nos anos anteriores. As informações dos boletins sindicais parecem indicar que o aspecto ilegal da terceirização se tornou mais visível e relevante recentemente, demonstrando, inclusive, o desrespeito à frágil legislação existente. Assim, são várias as notícias sobre a autuação da DRT:

A DRT autuou a Politeño esta semana ao constatar que 99 operários trabalhavam sem registro e sem exames médicos admissionais, na área de armazém. A Politeño também foi autuada por terceirizar a área da operação. A DRT flagrou cinco trabalhadores da Assemp fazendo tarefas de operador como preparação de catalisador, manuseio de óleo refrigerante, entre outras. Para a DRT, isto é proibido pela lei, pois não permite terceirização em atividades-fim da empresa. (...) (Grave, 10/6/94)

Ainda dentre as denúncias mais recentes, é extremamente curioso que as implicações da terceirização sobre a organização sindical do trabalhadores seja referida apenas uma vez, de forma explícita, no período analisado. Sob a manchete : *"Vamos levar os direitos para trabalhadores de empreiteiras"*, além de denunciar a redução do número de empregos no

Pólo - que, nos últimos três anos, teve seis mil postos de trabalho eliminados -, e a precarização das condições de trabalho e salários. o Sindiquímica afirma:

(...) Há ainda a quebra da unidade fabril, pois dentro da mesma empresa passam a existir múltiplos interesses, pois os trabalhadores são transferidos para outras categorias como vigilantes, metalúrgicos, limpeza, consultoria, etc. Portanto, não podemos deixar que a terceirização acabe com nossas conquistas. É preciso reintegrar a categoria dos químicos e petroquímicos, estendendo os nossos direitos aos trabalhadores de empreiteiras. ( Grave. 8/20/93) (grifos meus)

Os demais problemas registrados, que apresentam uma regularidade maior nestes cinco anos, são exatamente aqueles que mais evidenciam a precarização do trabalho e da saúde dos trabalhadores, através do descumprimento de aspectos elementares da legislação trabalhista, revelando práticas de gestão do trabalho extremamente perversas. São indicadores da ausência de qualquer cidadania na fábrica e, desta forma, desconstróem e impedem a construção de um "estatuto de trabalhador assalariado" ou de um "trabalhador tipicamente fordista".

As denúncias sobre os "desmandos", sobre a repressão e a arbitrariedade dos chefes e supervisores/encarregados para com os empregados de terceiras reforçam o grau de discriminação a que eles estão submetidos. São casos, por exemplo, de tarefas de alto risco, sem proteção e segurança suficientes, que os empregados efetivos da empresa se negam a fazer e que são transferidas, de forma compulsória, aos trabalhadores subcontratados. Além disso, o tratamento dispensado a estes trabalhadores, pelos chefes mais imediatos, não é nem um pouco "civilizado", conforme denúncia do sindicato. O autoritarismo e a grosseria são a marca registrada. Afinal, para estes chefes e supervisores, trata-se de "terceiros", trabalhadores de segunda categoria, despossuídos de quaisquer direitos.

Além dos desmandos dos chefes, mais graves ainda são as notícias sobre a discriminação existente entre os próprios trabalhadores. Isto é, os empregados de empreiteiras/terceiras são discriminados, maltratados e desconsiderados até mesmo por seus pares, seus colegas de trabalho. Isto também tem sido denunciado pelos boletins sindicais, embora com menor

regularidade, chamando a atenção para este efeito nefasto da terceirização e de sua ideologia, que quebra a solidariedade entre os trabalhadores e a substitui por um sentimento de desigualdade, hierarquizando o poder entre os próprios trabalhadores.

No que se refere à qualidade total, é difícil fazer uma seleção de boletins e notícias em separado do tema terceirização, o que já é um indicador da íntima relação ou do "casamento" entre estas duas práticas. Em quase todas as notícias selecionadas sobre a terceirização, há também referências e críticas à qualidade total, principalmente nos dois últimos anos - 1993 e 1994. A Campanha Salarial de 1993 colocou como eixo de luta a crítica aos programas de qualidade total implementados nas empresas do Pólo, contrapondo a "palavra de ordem": "*Sem respeito não há Qualidade Total*". No Boletim que anuncia o tema de campanha salarial, lê-se:

Pela Qualidade de vida: O dia 8 de novembro é considerado o dia da Qualidade. E Qualidade, com certeza, é a palavra mais ouvida no Pólo. É citada em todas as fábricas como a panacéia universal, a mágica que de repente vai tornar a indústria brasileira competitiva no mercado internacional. Para se concretizar esta "mágica", centenas de milhares de dólares estão sendo investidos em variados programas, tais como TQC, 5S, Reengenharia, Repensar, etc. Todos eles com o objetivo de se alcançar a tão propalada ISO-9000, ou, mais especificamente, a ISO-9002.

Para se reestruturar, as empresas elegeram um culpado: o trabalhador. Somos, na visão empresarial, 'o mal qualificado, o pessimista, carregamos uma cultura individualista, teimosa e rebelde'. Portanto, ao traçar a nova estratégia, os patrões estão investindo tudo na 'técnica' que vai mudar esta 'cultura'. Não é a toa que até nas escolas técnicas a Qualidade já faz parte do currículo. Foi em função disso que o Sindiquímica escolheu como tema da Campanha Salarial 93/94 a Qualidade Total. A reestruturação industrial do setor químico e petroquímico vem demitindo, fechando fábricas, arrojando salários, obrigando o trabalhador a aumentar o ritmo produtivo, fazendo duas, três, diversas tarefas. (...) (Grave, 8/10/93)

A proposição, assumida pelo Sindicato, foi a de demonstrar as incoerências do discurso gerencial sobre a qualidade total, evidenciando que os resultados obtidos, a partir da

aplicação dos programas nas fábricas, têm sido exatamente o contrário daquilo que é pregado no discurso. Assim, sob a manchete : *"Terceirização - Cai a máscara"*, o boletim afirma:

A terceirização, juntamente com a Qualidade Total e a ISO-9000, faz parte de uma estratégia de reestruturação industrial que, no Brasil, tenta acompanhar uma tendência mundial, principalmente para responder às exigências de maior produtividade, custos mais baixos, maior qualidade. Tudo para garantir competitividade no mercado internacional. Mas aqui a terceirização serve apenas como redução de custos, seja pelo corte de pessoal ou pelo achatamento do salário, dispensa dos doentes ocupacionais, de quem tem estabilidade, assim como para o fim de algumas conquistas, como a 5ª turma, jornada de trabalho e assistência médica (...)

(...) Portanto é preciso protestar e dizer não a terceirização. Não dá para aceitar pacificamente um processo que só tem aspectos negativos para os trabalhadores. Entre você também nesta luta que representa a garantia no emprego, melhores salários e condições de vida. *Pela Qualidade Total do trabalhador com saúde e dignidade.* (Grave, 31/05/94)

É com esta perspectiva que os boletins sindicais procuram questionar os resultados da aplicação dos programas de qualidade. Uma das práticas mais criticadas é a polivalência que, conforme já discutido anteriormente, está sendo implementada em 51% das empresas e em 75% dos técnicos sem nível superior das áreas de produção/operação. Para o sindicato, a polivalência é o par perfeito das demissões, já que a lógica comandada pela redução de custos e o enxugamento da empresa, obriga os trabalhadores a assumirem várias funções. Só que, em geral, isto se dá sem treinamento e sem a remuneração correspondente. Várias empresas, inclusive, já foram autuadas pela DRT por incentivarem acúmulo e desvio de funções. É assim que o sindicato denuncia:

#### **TQC: Trabalhador Que se Cuide -**

(...) Nas outras empresas do Pólo, a exemplo da CPC e Copene, que já experimentam a 'modernidade' do TQC há mais tempo, a experiência tem sido bem amarga. A Qualidade Total é sinônimo de demissões e acúmulo de funções para quem fica na fábrica. Os operadores de processo, por exemplo, além das tarefas da função agora trabalham também como pintores. Esta semana a Copene foi, inclusive, autuada pela DRT porque convocou seus trabalhadores para participarem de um mutirão de limpeza

dentro do programa 5S. A DRT foi lá e classificou como acúmulo de função, com base na CLT.(...) (Grave, 23/8/94)

A resposta do sindicato - através de seus instrumentos de comunicação e divulgação - vem sendo dada pelo ataque sistemático à ideologia da qualidade total. O esforço maior está concentrado em demonstrar que a Qualidade Total é falsa à medida que não atinge os trabalhadores. Ao contrário, ela se realiza apenas com o objetivo de redução de custos, em prejuízo dos trabalhadores e levando à deterioração de suas condições de trabalho e de vida. É o que se lê nos boletins:

#### **“Abaixo o trabalho alienado**

A estratégia para que o programa de Qualidade Total transforme a cultura do trabalhador já levou o novo conceito empresarial para as escolas técnicas. Eles querem preparar previamente os futuros trabalhadores das fábricas. Domar a juventude, a rebeldia, o novo, canalizando suas energias apenas para a produção e o sonho dos empresários.

E o nosso sonho ?

A vida é muito mais bela porque inclui muito mais do que escravidão no trabalho. Na vida descobrimos o trabalho enquanto essência que nos realiza, parte de nós como o amor e a arte. E a recusa do trabalho alienado nada mais é do que a expressão concreta do sonho de ser, apenas ser. (Grave, 8/10/93) (grifos meus)

Ainda no mesmo Boletim, o sindicato apresenta a sua explicação sobre cada uma das principais práticas e objetivos da Qualidade Total:

#### **Os Programas da Qualidade Parcial**

O que é ISO-9000

É um conjunto de normas criadas para regular o mercado mundial, estabelecendo regras de competição entre as grandes empresas. Apesar de formada por várias normas, incluindo as que estabelecem a relação capital/trabalho, as empresas químicas e petroquímicas estão apenas interessadas no certificado de produção - ISO-9000 -. Querem somente penetrar no mercado europeu, americano e japonês. O trabalhador fica debaixo do tapete.

O que é 5S

É uma técnica criada no Japão visando modificar a cultura organizacional dentro das empresas. Foi implementada

sem muito sucesso na Ceman e já se estendeu para a Pronor. Novel entre outras. Os 5S se baseiam nas palavras japonesas: *Seiri* (organização), *seiton* (ordem), *seiso* (limpeza), *seikeisu* (asseio) e *shitsuke* (disciplina).

A relação com a cultura japonesa é íntima, se impondo uma ordem marcial (militar) no local de trabalho. O 5S impõe a modificação do ser humano adaptando-o à organização e não o contrário. Assim, não se analisam as individualidades, nem os interesses do grupo. Não se toca nos problemas estruturais da Qualidade de Vida.

O que é Polivalência

Treinamento dos trabalhadores para que assumam diversas funções, com conseqüente aumento da carga de trabalho. Por exemplo, treinar um operador em eletricidade ou mecânica. Resultado: excesso de trabalho e desemprego, além de salário não condizente. No exemplo citado, reduziu-se consideravelmente a manutenção do turno. (Grave, 8/10/93)

É com esta compreensão que o sindicato vem se posicionando contrariamente à Qualidade Total e à Terceirização, demonstrando que esta "nova" Cultura da Qualidade tem apresentado graves conseqüências para os trabalhadores: perda do emprego, intensificação do trabalho para os que permanecem, precarização das condições de trabalho e saúde com a ampliação dos riscos de segurança, aumento da repressão e desmandos nas fábricas e o desrespeito a conquistas já acordadas nas Convenções e na própria Constituição. Daí o questionamento feito pelo sindicato, que foi tema das campanhas salariais de 1993 e de 1994, formulando a seguinte pergunta:

***"Com quantos demitidos, doentes ocupacionais e terceirizados se faz uma indústria moderna ?***

Deixando mais clara ainda a sua proposta, o sindicato enumera um conjunto de reivindicações que expressam um recuo nas condições salariais e de trabalho dos trabalhadores petroquímicos e químicos em relação aos anos anteriores, principalmente na primeira metade da década de 80:

A Proposta dos trabalhadores

Não somos contra a Qualidade, nem como produtores nem como consumidores. Só que para a gente a Qualidade

tem outro significado. A nossa Qualidade, defendida e reivindicada, é a Qualidade de Vida.

- Queremos melhores salários para propiciar a nós e a nossos filhos uma vida digna
- Melhores condições de trabalho, que possibilitem uma maior expectativa de vida ao invés de acidentes de trabalho e doenças profissionais.
- Melhores condições de vida, incluindo habitação, saúde, educação, saneamento básico, lazer, entre outras coisas.
- Cidadania, permitindo a intervenção nas questões que nos afetam e nos interessam.

Ao invés de homem polivalente, obrigado a executar mil e uma tarefas, se desumanizando pela aceleração do ritmo de trabalho, propomos o ser humano integral, que aprenda a técnica e compreenda a arte. Que aperte parafusos e toque violão. Que opere reatores e vá ao teatro. Um ser humano que crie, critique, transforme e, principalmente, sonhe.

Ao invés da terceirização, que desregulamenta a relação capital/trabalho, propomos o contrato coletivo de trabalho, estabelecendo condições mínimas para todos os trabalhadores.

Ao invés do SS voltado exclusivamente para a empresa, propomos o Salário, Saúde, Segurança no emprego, Sindicato e Socialismo.

Ao invés de técnicas e regras empurradas pela garganta, defendemos a democracia plena, o direito de questionar e dizer 'não está certo'. Participação com igualdade de direitos.

*Ao invés do descarte dos trabalhadores através da demissão, queremos a reciclagem, a qualificação profissional, voltada para o novo ambiente de trabalho.*(Grave, 8/10/93)

## 5 - Qualidade Total e Terceirização: um padrão de gestão "neo-fordista" ? "Pós-fordista" ? Ou...

O conjunto de informações obtidas no campo empírico através de fontes diferentes - as empresas químicas/petroquímicas, as empresas subcontratadas (terceiras) e o sindicato -, conforma um novo quadro do trabalho, em que as novas práticas de gestão ou o chamado "modelo japonês" implementado nos anos 90, se efetua através dos Programas de Qualidade e da Terceirização.

Os objetivos e os resultados destas práticas indicam dois grandes "movimentos":

1. Por um lado, reafirmam as principais características do taylorismo/fordismo naquilo que ele tem de pior, isto é, impõem, de forma autoritária e repressiva, um padrão de trabalho sustentado ainda na separação entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Os manuais de qualidade representam a força do trabalho prescrito e têm sido utilizados como ameaça aos trabalhadores, à medida que o não cumprimento das especificações, das normas e operações planejadas e definidas (em geral pelos engenheiros) - quando detectadas pelas auditorias internas -, pode levar a sanções, inclusive à demissão. Ao mesmo tempo intensifica a gestão autoritária na busca por conter a "iniciativa operária", a partir de um discurso - presente em Taylor - acerca da "cooperação", da "parceria" entre patrões e empregados. Esta Cultura da Qualidade que, ao nível do discurso, exige uma mudança de postura do trabalhador - a de ser responsável e participativo -, tem oferecido, em troca da cooperação de seus empregados, as demissões e a terceirização;
2. Por outro lado e, ao mesmo tempo, verifica-se um processo contrário e complementar ao acima descrito, no sentido da descaracterização do fordismo/taylorismo, qual seja: o processo de desintegração do trabalho, de individualização do trabalhador, de fracionamento dos coletivos de trabalho, através da terceirização nas fábricas, sobretudo nas atividades nucleares, na área de produção/manutenção. É a quebra da "unidade fabril" que, desta forma, indica um processo de *(des)fordização*.

Processo este que também se evidencia na significativa modificação das condições de trabalho e dos níveis salariais diretos e indiretos. Os ganhos de produtividade, através da "flexibilização do trabalho", não têm sido distribuídos aos "parceiros". Isto porque, por um lado, para os que continuam no quadro das empresas, o padrão salarial e de benefícios, que inicialmente distanciavam os trabalhadores do Pólo do conjunto dos trabalhadores da região - colocando-os num patamar mais alto e incluindo-os num padrão de consumo típico de classe média -, estão se modificando radicalmente, tanto pelas perdas salariais, como pela gradativa redução das políticas de benefícios ("welfare-state privado) implementadas pelas empresas, como parte da lógica de redução de custos. Por outro lado, porque aumenta a parcela de trabalhadores subordinados ao capital químico e petroquímico, que sequer são reconhecidos como "parceiros".

Este é outro lado nefasto da terceirização: os aumentos por "produtividade", a "participação nos lucros" e outras formas de remuneração "flexibilizada" propugnadas pelos novos modelos de gestão, só beneficiam, mesmo que minimamente, uma parcela (decrecente) dos trabalhadores responsáveis pelos ganhos de produtividade e pelo aumento do lucro. Isto contribui para fragmentar ainda mais a classe trabalhadora. Os "inseridos", se conquistarem estes itens, o farão em detrimento dos excluídos que, também, e cada vez mais, geraram a riqueza. Para o capital, trata-se de um ótimo "negócio": "dividem" menos e com menos "parceiros".

Deste modo, a (Des)fordização deve ser compreendida como um retrocesso, como recuo na própria história do trabalho e da industrialização. Isto porque se entende que o taylorismo e o fordismo são padrões de gestão que vieram para selar o sistema fabril, a disciplina fabril, o trabalho assalariado e a direção do capital sobre o processo de trabalho. O fordismo conseguiu aquilo que o taylorismo não havia obtido, isto é, a "adesão" dos trabalhadores, através de concessões, na forma de emprego e salários.

O que se vê, agora, é uma outra fase de desenvolvimento do capital e de condições objetivas e subjetivas em que este, no limite, não precisa negociar, apesar da retórica em contrário. Mais do que isso, as práticas de gestão do trabalho têm revelado que, na atual etapa, o capital

necessita reduzir, limitar este espaço de sociabilidade e de socialização do trabalho, que é o espaço fabril. É isto o que está a indicar o processo de terceirização acelerado nas empresas analisadas. Trata-se de um fracionamento do trabalho e da própria cultura fabril. E isto remete a uma reflexão sobre estes novos conteúdos do trabalho, sobre novas culturas do trabalho e, conseqüentemente, sobre novas práticas coletivas e sindicais dos trabalhadores.

Nesta medida, acredito que não se pode considerar este padrão de gestão, analisado na indústria química e petroquímica da Bahia, como "pós-fordista" ou mesmo "neo-fordista", conforme formulação e posturas assumidas no interior do debate sobre a crise do fordismo e o novo paradigma de gestão/organização do trabalho. Trata-se de um padrão que se aproxima muito mais a um (des)fordismo, o que será melhor discutido no próximo e último capítulo.

## **CAPÍTULO III**

### **1. A (Des)fordização INTRA E EXTRAFABRIL**

#### **1.1 - As implicações da crise do fordismo e as tendências apontadas pela implementação das novas práticas de gestão do trabalho ("modelo japonês")**

No plano mais geral da sociedade brasileira, vive-se um momento em que a crise do Estado está posta no centro dos grandes problemas nacionais. O esgotamento da capacidade de financiamento do Estado brasileiro - principal sustentáculo do modelo de substituição de importações - não só indica a inexistência de recursos, mas também uma situação de endividamento interno e externo do Estado, que há mais de uma década vem se agravando.

Nestas condições, as políticas econômicas que vêm sendo aplicadas no país - principalmente desde o final dos anos 80 e mais exatamente no governo Collor -, procuram alternativas inseridas num quadro internacional marcado por um grande avanço do projeto neoliberal, expresso, sobretudo, nas relações entre as nações desenvolvidas e o Terceiro Mundo. Mais particularmente, nas instituições financeiras internacionais (FMI, BIRD, BID) e suas exigências para com os países periféricos, através dos planos de estabilização econômica - elemento essencial do que se chamou de "Consenso de Washington".

As iniciativas governamentais, sejam pontuais ou de caráter mais geral, não apenas reforçam a conclusão sobre a crise do fordismo periférico, enquanto uma crise do padrão de gestão da sociedade, como já anunciam as consequências das políticas neoliberais que vêm sendo implementadas. Assim, um país que nem sequer conseguiu aplicar efetivamente, e na sua forma mais completa, as políticas keynesianas; onde não se construiu, por exemplo, um Estado de bem-estar social; onde não se estabeleceu um mercado de trabalho e de consumo que integrasse amplas parcelas da sociedade, marcado, enfim, por um desenvolvimento estruturalmente excludente; vê-se, no quadro atual, a "desfazer" ou a "desestruturar" todos os caminhos e até mesmo as realizações que se inseriam no "espírito" do fordismo.

Neste plano da ação estatal no Brasil, verifica-se que as tentativas de “superação” do fordismo passam, hoje, pela adoção destas práticas de conteúdo neoliberal, expressas na política de privatizações; na redução, mesmo que pontual (ou seletiva) da proteção do Estado a determinados setores da economia (financiamentos a juros subsidiados, preços subsidiados, isenções de impostos, etc) e na abertura econômica, através da redução de alíquotas de importação - componentes essenciais da política de estabilização derivada do Plano Real.

Os resultados que já se fazem sentir com estas políticas, embora diferenciados dentre as várias atividades econômicas, apontam para um aprofundamento das condições que já eram típicas do fordismo periférico: a redução ainda maior do mercado de trabalho e de consumo, propiciadas pelo desemprego estrutural que se acentua e pelos baixos níveis de remuneração da grande maioria dos trabalhadores brasileiros - implicando no agravamento da exclusão social. Acrescente-se a isto, o quadro caótico das frágeis políticas sociais do Estado, em que os recursos destinado à educação e à saúde, por exemplo, vêm sofrendo cortes significativos, justificados pelo déficit público.<sup>56</sup>

Esta intensificação da exclusão social tem, hoje, uma qualidade diferente, à medida que o reduzido mercado de trabalho e de consumo no país - característica estrutural de seu modelo de desenvolvimento -, não mantém os mesmos níveis ou padrões vigentes até os anos 80. O que se observa é um movimento de “expulsão” de contingentes que já estavam “incluídos” nestes mercados, ao mesmo tempo que outros, que estariam preparados para neles ingressarem, não conseguem fazê-lo. Ademais, as características mais perversas do mercado de trabalho no Brasil se acentuam: além de diminuir o tamanho do “mercado formal” (proteção social e trabalhista, com carteira assinada), ele também perde qualidade (nas condições de trabalho e padrões salariais), precarizando-se; e aumentam a fragmentação e segmentação do mercado como um todo, com o crescimento significativo do emprego precário e do trabalho “individual” - *por conta própria*.

---

<sup>56</sup> Uma pesquisa recente do economista Ib Teixeira, publicada pela revista *Conjuntura Econômica*, de julho/95, informa que as dotações do Orçamento da União para a saúde, em 1995, caíram 49,5% em relação a 1994; e para a educação caíram 35,4% no mesmo período.

Os indicadores de "posição na ocupação" nas principais regiões metropolitanas do país, levantados pelo IBGE<sup>57</sup>, são ilustrativos deste processo. Em 1989, 58,26% dos ocupados tinham carteira assinada e, em 1994 essa proporção cai para 49,24%. Já os que não tinham carteira assinada, em 1989, correspondiam a 18,92% e, em 1994, saltam para 23,70%. Os "trabalhadores por conta própria" que, em 1989, representavam 17,53% dos ocupados, crescem para 21,79% em 1994. Estes dois últimos (conta própria e os sem carteira assinada) agrupados representavam, em 1994, quase a metade dos ocupados (45,99%), indicando, portanto, o alto grau de informalidade do mercado de trabalho urbano brasileiro.

No caso da indústria química e petroquímica, as consequências da aplicação destas políticas são bastante fortes e evidentes. O processo de privatizações ainda em curso, somado à abertura da economia, com a redução de alíquotas de importação, inclusive para matérias-primas e produtos químicos/petroquímicos, já causou algumas mudanças significativas. No Pólo Petroquímico de Camaçari, é possível identificar fusões, incorporações e fechamento de fábricas, sinalizando transformações no modelo tripartite (Estado, capital nacional e capital estrangeiro), quando da instalação do Pólo, com a progressiva saída do Estado deste setor. E, um dos principais resultados deste processo, foi a significativa redução de postos de trabalho, juntamente com a redução de emprego.

Neste quadro mais geral, assumem um papel determinante, as mudanças que vêm ocorrendo no âmbito do processo de trabalho e que estão desencadeando transformações radicais nos conteúdos do trabalho, nas culturas do trabalho e na cultura fabril, e que sugerem, conforme Antunes (1995), uma "nova forma de ser da classe trabalhadora".

Para responder e superar a crise do fordismo, o patronato busca aumentar a produtividade, reduzir custos e neutralizar as resistências e lutas dos trabalhadores, através da implementação, de forma generalizada, das práticas "japonesas" de gestão do trabalho, concentradas, nesta década, na Qualidade Total e na Terceirização.

---

<sup>57</sup> Média anual dos indicadores de posição na ocupação abarcando as regiões metropolitanas de Salvador, Recife, Belo Horizonte, São Paulo e Porto Alegre.

É interessante observar que, ao mesmo tempo que se intensifica a aplicação dos programas de qualidade e a terceirização, aumenta, significativamente, a repressão nas fábricas, aos ativistas sindicais, aos diretores do Sindicato e aos membros de Cipas. Assim como muda a postura do empresariado, cuja atuação vinha se pautando numa política de negociação, firmando acordos nas convenções coletivas, e que passa a uma posição de endurecimento nas negociações, chegando, até mesmo, ao não respeito de cláusulas acordadas com o sindicato<sup>58</sup>. Tal mudança de comportamento se dá, em grande medida devido às mudanças nas políticas governamentais e ao novo quadro no início dos anos 90, marcado por uma profunda recessão.

É neste ambiente econômico e político que o patronato consegue difundir e aprofundar as novas práticas de gestão do trabalho. Condições extremamente propícias para as empresas, à medida que os sindicatos se encontravam numa posição defensiva diante do desemprego provocado pela recessão, bem como diante da derrota política que o movimento sindical cutista havia sofrido nas eleições de 1989. Este quadro só vem a reforçar um aspecto da tese de Humphrey, referente ao “*JIT taylorizado*” no Brasil, onde se combinam formas autoritárias de gestão com algumas práticas parciais do modelo japonês, principalmente porque os trabalhadores não estão sendo “persuadidos” ou convencidos a aderirem a estas práticas, mas sim, forçados a aceitá-las a fim de preservar seus empregos.

Estas mudanças no padrão de gestão do trabalho no Pólo, conforme visto anteriormente, não são suspensas nem alteram seu rumo, mesmo com o fim da recessão provocada pelo Plano Collor. Isto porque são transformações de caráter estrutural e estão inseridas no quadro de reestruturação produtiva que vem ocorrendo em escala mundial. Nesta medida, os resultados destas novas práticas já detectados são mais duradouros e indicam as principais tendências de transformação nas culturas do trabalho e nas identidades coletivas dos trabalhadores.

---

<sup>58</sup> É o caso, por exemplo, da Cláusula IV, que era parte de um acordo assinado pelo patronato do Pólo, em 1989, e que previa reajustes de salários mensais, que não foi cumprida, motivo de uma longa luta do sindicato, que foi a julgamento em várias instâncias, até ser julgada a favor dos sindicatos patronais.

## 1.2 - "Novas" culturas do trabalho e "novas" identidades: redefinindo a cultura fabril

A análise dos resultados provocados pela Terceirização e Qualidade Total na indústria química/petroquímica permite afirmar que se desenvolvem duas grandes tendências ou dois movimentos bem delineados:

1. Os trabalhadores que permanecem empregados nas grandes empresas- os trabalhadores ainda fordistas -, tendem a constituir uma *elite*, isto é, um pequeno contingente, em geral bem qualificado, que continua sendo assalariado e protegido pela legislação trabalhista.<sup>59</sup> No entanto, perdem conquistas importantes, em termos de condições de trabalho e padrão salarial, a exemplo da diminuição dos salários indiretos, com a mudança nas políticas de benefícios e o aumento da jornada de trabalho com a progressiva extinção da 5ª turma, além da instabilidade e insegurança no emprego. Nestas condições, há uma tendência a "adesão" compulsória ao TQC em troca da preservação do emprego protegido, isto é, do emprego formal, com carteira assinada, o qual, apesar das perdas, ainda apresenta vantagens nas condições vigentes no mercado de trabalho regional.

É interessante observar que esta *elite* é um exemplo claro dos trabalhadores fordistas periféricos, que vem sofrendo uma mudança essencial em seu estatuto, exatamente num aspecto que é central no fordismo - as práticas de persuasão e convencimento, através de ganhos salariais e de produtividade. No caso do Pólo, estas se efetivavam no "welfare state empresarial" e nos padrões salariais mais altos em relação ao mercado local. De acordo com dados fornecidos pelo sindicato patronal - SINPER-, no período 1989-1993, o salário médio pago pelas empresas petroquímicas filiadas, caiu de US\$ 1.197 para US\$ 853,50. Já a mudança na política de benefícios (extinção do benefício; redução da contribuição da empresa e/ou aumento da contribuição do empregado; redução de serviços ofertados e mudança de regras para obter benefícios) foi declarada por 61,5% das empresas investigadas.

---

<sup>59</sup> Os dados da Pesquisa Mensal de Emprego demonstram esta tendência de redução do pessoal ocupado na indústria de transformação. Em 1989, representavam 13,04 dos ocupados na Região Metropolitana de Salvador e passam a representar 9,41%, em 1994. Fonte: Cei- Grupo de Indicadores Sociais - Sistema de Acompanhamento do Mercado de Trabalho- PME - Emprego e Ocupação.

Informações que indicam perdas significativas no estatuto de trabalhador fordista.

A persistência desta *elite* (e sua precarização) propicia uma base forte e real para o *neocorporativismo* ou para o *corporativismo societal* (Antunes, 1995 e Boito, 1994), compreendido como uma prática sindical que privilegia a defesa de segmentos de trabalhadores, no interior de uma determinada categoria profissional, que são aqueles que ainda preservam alguns direitos, que ainda têm acesso a alguns "privilégios" em termos salariais e de condições de trabalho e que são também aqueles setores mais organizados, que contam com sindicatos mais atuantes<sup>60</sup>.

2. Os trabalhadores que perdem o estatuto de trabalhadores fordistas ou *estáveis*, à medida que vão sendo demitidos das empresas do Pólo e que tomam, em geral, dois caminhos: i) continuam na fábrica, mas contratados por terceiras, isto é, são terceirizados, muitas vezes realizando a mesma tarefa que exerciam na empresa (caso frequente na área de manutenção)<sup>61</sup> e ii) buscam sobreviver através de um "negócio" próprio, tornam-se micro empresários, prestadores de serviços, constituindo um amplo segmento de *trabalhadores por conta própria*, que ficam à mercê da lógica do mercado. (Caso de vendedores ambulantes, oficinas mecânicas, serviços de eletricidade, motoristas de táxi, bares, barracas de praia, etc).

Os trabalhadores de terceiras ou subcontratados nas empresas químicas e petroquímicas vivem em condições muito precárias de trabalho. Em geral, desprovidos de uma série de

<sup>60</sup> De acordo com Antunes (1995), esta é uma das dimensões da crise contemporânea dos sindicatos: "(...) corporativismo societal, atado quase que exclusivamente ao universo categorial, cada vez mais excludente e parcializado, que se intensifica frente ao processo de fragmentação dos trabalhadores, em vez de procurar novas formas de organização sindical que articule amplos e diferentes setores que hoje compreendem a classe trabalhadora" (p.64). Para Boito (1994), o "novo corporativismo" é dado por "(...) elementos estruturais da economia brasileira (diferenças setoriais, regionais, heterogeneidade da classe trabalhadora) estar ou não empregado, possuir ou não registro em carteira, trabalhar em setor oligopolizado da economia ou no setor concorrencial...". Há uma tendência ao isolamento, separação de segmentos de trabalhadores no interior da própria base de categoria, a exemplo do operariado da indústria automobilística em relação aos demais metalúrgicos, ou aos empregados do Banco do Brasil/ outros estatais em relação aos demais bancários.

<sup>61</sup> Uma pesquisa realizada pelo Sindiquímica, por Martha M.R. dos Santos: "Análise da trajetória dos demitidos das empresas químicas e petroquímicas (setembro de 1990/agosto 1993)", para uma amostra de 826 trabalhadores, 40% eram da área de produção, sendo que 13% do total da amostra foram terceirizados e destes, 46% na manutenção.

direitos, nem sempre com a cobertura da legislação trabalhista, com salários menores, menor qualificação, instáveis, muitos sem carteira de trabalho assinada: constituem uma categoria inferior, são tratados como de segunda categoria, não somente pelas chefias/supervisores, mas, em muitos casos, até mesmo pelos trabalhadores fordistas, que integram a elite da fábrica.

À ambos os segmentos mencionados acima, acrescentam-se trabalhadores que nem sequer chegaram a atingir um estatuto de trabalhador fordista e *estável*, que só conseguem emprego terceirizado e/ou temporário (no primeiro caso) ou que, mesmo com alguma instrução/qualificação formal, não adquirem a condição de assalariados e são obrigados a "se virarem" por conta própria (no segundo caso).

Estas duas grandes tendências, desencadeadas pela terceirização e pela aplicação dos programas de qualidade, indicam, no âmbito do processo de trabalho, um movimento de (Des)fordização da fábrica, que é reforçado pela crise do padrão fordista periférico de acumulação ou do modelo de desenvolvimento brasileiro, que se expressa, hoje, na intensificação da flexibilização do mercado de trabalho e no caminho de sua total desregulamentação.

Esta (Des)fordização tem como indicadores mais acentuados, no plano mais geral, um processo de (des)assalariamento fordista, indicado, no plano empírico, pela redução do trabalho com carteira assinada e, em contrapartida, pelo crescimento do trabalho sem carteira e do trabalhador por conta própria. Os dados apresentados pelo IBGE<sup>62</sup>, sobre "posição na ocupação", para a Região Metropolitana de Salvador, demonstram este movimento: em 1989, 54,11% eram trabalhadores com carteira assinada, em 1994, caem para 45,28%. Os trabalhadores sem carteira, que em 1989, correspondiam a 19,64% subiram para 23,64% em 1994. Já os conta própria que, em 1989 eram 22,10%, atingiram, em 1994, 27,59%.

---

<sup>62</sup> Estas informações foram obtidas através do "Sistema de acompanhamento do Mercado de Trabalho - PME - Emprego e Ocupação" -, Grupo de Indicadores Sociais - CEI - Centro de Estatísticas e Informações Seplante/Bahia.

Denomino de (des)assalariamento fordista, porque a característica fundamental deste processo é a individualização dos trabalhadores, com a progressiva fragmentação e desconstituição dos coletivos de trabalho. É importante esclarecer que não se trata de uma formulação com a pretensão teórica de indicar um novo momento caracterizado pelo fim do trabalho assalariado. Longe disso, pois é a lógica do capital - que tem no trabalho assalariado, sua existência material e social -, que continua a reger este “(des)assalariamento fordista”. Mesmo porque, tanto os trabalhadores sem carteira como os por conta própria, continuam sendo assalariados, submetidos às relações sociais entre capital e trabalho. No caso dos primeiros, vendem sua força de trabalho em troca de um salário, embora sem formalizar a relação (sem contrato assinado, sem carteira, sem direitos sociais). E, no caso dos “conta própria”, são constituídos em grande parte por indivíduos, empresas individuais ou familiares subcontratadas por grandes empresas, cujo pagamento dos serviços realizados corresponde a um assalariamento, ainda que disfarçado e submetidos, portanto, à lógica do mercado de trabalho.

Este processo tem sérias implicações sobre a relação dos trabalhadores entre si e com o trabalho, determinando novas identidades sociais. Em geral, extremamente frágeis, à medida que a referência deixa de ser coletiva ou sustentada em coletivos de trabalhadores e passa ser individual, fragmentada, alimentada e incentivada pela solidão no mercado.

No plano do espaço fabril, que é objeto maior desta pesquisa, a (Des)fordização tem implicado numa redefinição do local de trabalho - da fábrica -, questionando a cultura fabril predominante e conformando novas culturas do trabalho. A terceirização, ao dividir, desintegrar, diferenciar e fragmentar o trabalho e a própria fábrica, vai criando um “fosso” entre uma cultura dos trabalhadores que permanecem contratados como efetivos na empresa (a elite) - e uma cultura dos subcontratados, que tem como forte componente, dadas as condições precárias a que são submetidos, a informalidade. Trabalhadores que são apartados dos demais, com os quais trabalham lado a lado e, muitas vezes, realizando a mesma função, mas que são considerados de segunda categoria (os desclassificados), desprovidos de um estatuto e de direitos elementares que o trabalho assalariado deveria garantir.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Estes trabalhadores constituem, na denominação de Ricardo Antunes, o “subproletariado”, que são aqueles precários, de tempo parcial, temporários, subcontratados, terceirizados, vinculados à economia informal.

Assim, o depoimento de um diretor do sindicato, além de demonstrar este “fosso”, indica a consciência sobre este *apartheid*:

(...) a própria forma diferenciada como os trabalhadores das empreiteiras são tratados. Eu diria até que...hoje nem tanto, mas há alguns anos atrás, os trabalhadores das empreiteiras eram tratados de forma assim indiferente, até com um pouco de discriminação pelos próprios trabalhadores diretos da fábrica.(...) a partir do momento que nós começamos a nos conscientizar e a conscientizar os companheiros para os problemas vividos, porque dentro da fábrica, nós convivemos com muitos companheiros que trabalham em empreiteiras (...) porque tem companheiro de empreiteira que está há 15 anos dentro da fábrica, passando de uma gata (a gente chama algumas empreiteiras de gata) pra outra. Mas com aquela relação cotidiana conosco dentro da fábrica, isso fez com que nós passássemos a ver o companheiro de trabalho, e o cara que tá ali, enfrentando uma série de dificuldades, talvez em grau maior que a nossa dificuldade, mas que no fundo enfrenta os mesmos problemas, a questão do salário, a questão da saúde, a dificuldade na manutenção da família, a maneira como é tratado pelas empresas, (...)

(...) eu tive a oportunidade de enfrentar as duas faces, de viver as duas faces. (...) eu vivi, como trabalhador de empreiteira e como trabalhador direto, então realmente e uma barra(...) trabalhávamos em Mataripe, morávamos em Candeias, não tínhamos transporte, não tínhamos direito a vale, nós sempre morávamos em algumas repúblicas, dentro de Candeias e no final de semana, dia de sexta-feira, pra voltar para Salvador, a gente sempre pedia carona a alguém... aí nós sempre éramos tratados de forma não muito agradável pelos próprios companheiros. Então eu vivi essa realidade, então isso talvez tenha servido para mim e outras pessoas de procurar entender melhor e quebrar esse *apartheid* que existia entre nós. (depoimento de um diretor do Sindiquímica, 06/04/95)

No caso das empresas químicas e petroquímicas estudadas, estas transformações no âmbito da fábrica, sinalizam a conformação de novas culturas do trabalho. Observa-se, por um lado, a fábrica sendo “invadida”, cada vez mais pela informalidade, isto é, por pequenos coletivos de trabalhadores ou trabalhadores individuais vindos, em geral, de uma tradição, experiência e trajetórias que, na sua maioria, não tinham como referencial o trabalho fabril ou a unidade

fábrica - enquanto espaço formador de identidades coletivas e de um determinado estatuto de trabalhador. Por outro lado, este mesmo movimento de terceirização e de enxugamento nas empresas transfere um conjunto de trabalhadores - cuja experiência tinha por referência a cultura fabril - para outros espaços, onde as formas de sobrevivência e trabalho passam a ser essencialmente individuais, expostas mais diretamente à lógica do mercado, tendendo, portanto, a perder a referência no trabalho fabril como elemento central da formação de suas identidades.<sup>64</sup>

No que se refere à cultura organizacional da empresa que terceiriza, é interessante observar que a subcontratação traz, para o interior da planta, trabalhadores de outras empresas, com outras culturas organizacionais. Em geral, trata-se de uma mão-de-obra com alta rotatividade, menos qualificada e que não estabelece vínculos mais fortes com a empresa na qual trabalha. Características que têm levado a um permanente conflito de culturas, que dificultam e até mesmo questionam a própria cultura organizacional da “empresa-mãe”. Este tem sido, inclusive, um dos principais problemas da terceirização, apontados pelas empresas, não só do Pólo, mas a nível nacional, conforme já indicado por outras pesquisas.

A partir deste quadro, é importante dialogar com Antunes (1995), quando discute as principais tendências provocadas pelas *metamorfozes no mundo do trabalho* em escala mundial, e faz a seguinte formulação:

Uma crescente individualização das relações de trabalho, deslocando o eixo das relações entre capital e trabalho da esfera nacional para os ramos de atividade econômica e destes para o universo *micro*, para o local de trabalho, para a empresa e, dentro desta, para uma relação cada vez mais *individualizada*. Esta tendência se constitui num elemento essencialmente nefasto do sindicalismo de empresa, do ‘sindicato-casa’, que se originou na Toyota e hoje se expande mundialmente. (Antunes, 1995: 65)

---

<sup>64</sup> No caso de trabalhadores demitidos do Pólo, operadores e até mesmo engenheiros, embora não se tenha dados de pesquisa realizada, é muito comum encontrá-los, por exemplo, como motoristas de táxi e como “barraqueiros”- donos de barracas de praia. Segundo depoimento de um motorista de táxi, na época das eleições para presidente da república, existia toda uma geração nova de motoristas que eram provenientes do Pólo, que eram exatamente aqueles que estavam apoiando Lula, como candidato, o que se podia constatar pelos adesivos de propaganda nos carros. Enquanto a geração mais antiga dos motoristas estavam apoiando Fernando Henrique, porque eram tradicionais eleitores de Antônio Carlos Magalhães.

É importante explicitar que, de fato, esta *individualização* não termina na fábrica. Tendo por base o caso da indústria química/petroquímica estudado, verifica-se um processo de desintegração, de fragmentação e da formação de diferentes coletivos de trabalhadores, reunidos pelo trabalho que realizam, mas separados pelas identidades corporativas e profissionais, bem como pelas empresas que os contratam, sem falar nas condições salariais e de trabalho que os distanciam de forma significativa, conforme já visto.

Além desta nova configuração do espaço fabril, a *individualização* também se reproduz para fora da fábrica, à medida que o trabalho individual - o "trabalhador por conta própria", através da prestação de serviços, da formação de micro empresas, vendedores ambulantes, etc - vai crescendo aceleradamente, como resultado das mudanças nos padrões de gestão do trabalho, que têm gerado estas formas de "expulsão" de homens e mulheres da fábrica.

Acrescente-se a este movimento, um outro, constituído pela condição de trabalhadores "nômades", que são subcontratados por empreita (prática tradicionalmente usual na construção civil, mas que tem se generalizado para outras atividades e também encontradas no Pólo, através da terceirização), marcada pela instabilidade, rotatividade e, nesta medida, pela falta de vínculos mais duradouros com um coletivo de trabalhadores.

Esta *Individualização* leva a quebra do sentimento de "pertencimento" social, reforçado pela ausência de construção de identidades de interesses, forjadas na experiência coletiva, e que é fundamental para a construção de uma identidade de classe.

Nesta medida, pode-se afirmar que está em gestação uma nova cultura fabril, produto destas transformações que estão redefinindo o local de trabalho, tornando-o muito mais heterogêneo, fragmentado e diferenciado. Por conta disso, impõe-se uma política gerencial muito mais autoritária, rígida e até mesmo repressiva e coercitiva, a fim de garantir uma disciplina fabril, indispensável para a existência da própria fábrica. É neste ambiente que se pode compreender melhor, o reforço do taylorismo, como uma cultura que permanece, mesmo que travestida de um discurso gerencial e empresarial sobre os seus próprios limites, sua crise e necessidade de superação. Afinal, o taylorismo surgiu num momento em que era

fundamental estabelecer, de forma “científica”, a disciplina no trabalho, bem como a padronização e o controle sobre como fazê-lo.

O que se pode detectar de inovação nesta cultura fabril é que ela está permeada por um conjunto de culturas ou fragmentos de culturas diferenciadas e, essencialmente, por culturas “individualizadas”, onde o indivíduo tende a se sobrepor ao coletivo, com uma postura que reforça a desintegração do coletivo de trabalhadores. Desta forma, o espaço fabril, na atualidade, vive uma forte tensão, produzida fundamentalmente por esta nova condição de fragmentação, à medida que enfraquece os trabalhadores e suas lutas, mas também impõe riscos e novas posturas à direção da fábrica, exige uma maior cooperação interfábricas - sobretudo no plano da gestão do trabalho, pressionando por mudanças no comportamento das gerências e chefias -, que força a busca por maior cooperação/parceria dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que exige a intensificação do controle e da repressão sobre o trabalho e sobre os trabalhadores.

Neste ambiente, o espaço fabril - por definição, um espaço essencialmente contraditório e político, onde se reproduzem relações de poder e se confrontam diferentes concepções de mundo, onde há uma constante disputa pela hegemonia - torna-se mais contraditório ainda, devido a maior diferenciação e heterogeneidade. São novas e diversas concepções de mundo, formadas por diferentes trajetórias - tanto de empresas, como de trabalhadores - que estão ainda se enfrentando ou se conhecendo. Este momento é de rupturas e continuidades, não sendo possível afirmar ainda, qual será, com exatidão, o novo perfil da fábrica. Mas, sem dúvida, são transformações que têm sérias implicações tanto no âmbito intrafabril, quanto no extrafabril e que também apontam para a necessidade de novas práticas de ação coletiva, especialmente dos organismos de representação dos trabalhadores: os sindicatos.

Foram os achados empíricos, neste segmento da indústria na Bahia, que permitiram vislumbrar estas mudanças no espaço fabril e, ao mesmo tempo, confirmar algumas tendências que já vinham se pronunciando em escala internacional, tanto nos países centrais, como nos principais países periféricos, como é o caso do Brasil. Tendências estas apontadas por alguns autores, entre os quais se destacam por Mattoso (1994 e 1995) e Antunes (1995).

Para Mattoso, a emergência de um novo padrão produtivo e tecnológico em escala internacional apresenta duas faces de direção opostas. Uma delas constituída pelo "novo trabalhador" com alto nível de qualificação, garantia de emprego, postos de trabalho flexíveis, trabalho em equipe, níveis salariais mais próximos, contratos coletivos de trabalho (Itália e Suécia) e negociação com os sindicatos sobre as inovações no processo de trabalho.

A outra face, segundo o autor:

Desta maneira, o surgimento daquele "novo trabalhador" tem uma contrapartida: a crescente massa de trabalhadores que perdem seus antigos direitos e, não se inserindo de forma competitiva, embora funcional, no novo paradigma tecnológico, tornam-se desempregados, marginalizados ou trabalham sob "novas" formas de trabalho e de qualificação, em relações muitas vezes "precarias" e "não-padronizadas".

O surgimento da Terceira Revolução Industrial e a configuração de um novo paradigma tecnológico em condições de ofensiva do capital reestruturado teriam, ao mesmo tempo, gerado um novo trabalhador, acentuado a fragmentação e heterogeneidade do mundo do trabalho, rompendo com as diferentes formas de defesa ou segurança do trabalho geradas no pós-guerra (Standing e Tokman, 1991; Standing, 1990 e 1991).

A redução dos níveis de segurança do trabalho do pós-guerra, sem a plena configuração de uma nova relação salarial e de um padrão de consumo compatíveis com o salto executado pelas revigoradas forças produtivas, tem ampliado a *fragmentação e a desestruturação do trabalho*, acentuado a paralisia política e o defensismo estratégico do movimento sindical e *reduzido* ainda mais a solidariedade e coesão social, que terminam por ampliar as dificuldades de se reconstruir uma nova hegemonia transformadora. (Mattoso, 1994:524-525)

De acordo com Antunes (1995), estas "metamorfoses" no mundo do trabalho se expressam nos seguintes fenômenos:

(...) *desproletarização do trabalho industrial fabril*, nos países de capitalismo avançado, com maior ou menor repercussão em áreas industrializadas do Terceiro Mundo (...), (diminuição da classe operária industrial tradicional); (...) expansão do trabalho assalariado, a partir da enorme ampliação no setor de serviços; (...) significativa heterogeneização do trabalho; (...) crescente incorporação do contingente feminino no mundo operário; (...) uma *subproletarização* intensificada, presente na expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado, "terceirizado" (...) (Antunes, 1995:41)

É exatamente no setor mais desenvolvido industrialmente na Bahia - a indústria química/petroquímica - que estas tendências se pronunciam, a exemplo de outros setores da indústria nacional, como é o caso do complexo automotivo. É nestes setores - considerados como de ponta da economia brasileira, que reúnem um operariado mais organizado e onde estão os sindicatos mais fortes -, que se pode vislumbrar as consequências sobre o movimento dos trabalhadores e sobre suas práticas sindicais. É também compreendendo a dinâmica vivida por estes setores, determinada pelas mudanças nos padrões de gestão/organização do trabalho, que se pode perceber os possíveis desdobramentos para o conjunto dos trabalhadores, para a reorganização/desorganização do mercado de trabalho, enfim que se pode discutir novas práticas políticas a conformação de uma nova cultura sindical.

### **1.3 - As implicações sobre a ação coletiva: novas práticas políticas e uma nova cultura sindical?**

Ao se examinar, no plano mais geral, as respostas que o movimento sindical vem dando às mudanças nos padrões de gestão do trabalho - em especial aos programas de qualidade e à terceirização -, percebe-se não diferirem muito, quando referidas às centrais sindicais no Brasil - a CUT, a Força Sindical e a CGT -, conforme a análise das posições por estes assumidas frente ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, apresentada no capítulo anterior.

Em geral, os sindicatos têm se posicionado contrariamente à terceirização, na forma como ela vem sendo aplicada no Brasil. Manifestam-se contra a terceirização nas áreas produtivas e nucleares da fábrica e denunciam as arbitrariedades e a precarização do trabalho para os trabalhadores de terceiras. Além disso, associam a terceirização ao desemprego, à medida que, quando da subcontratação, não há transferência da totalidade dos demitidos da empresa principal para as terceiras, uma vez que é parte deste processo, a redução de postos de trabalho.

Dentre os sindicatos filiados à CUT, na definição de ações prioritárias na luta contra a terceirização, destacam-se, além das denúncias sistemáticas em todos os órgãos de informação do sindicato, a proposição de participar nas decisões que a empresa vier a tomar sobre a terceirização, reivindicando as informações e estratégias da empresa, para prévia avaliação do sindicato, procurando saídas negociadas de modo a não prejudicar os trabalhadores. Para as áreas já terceirizadas e no caso dos trabalhadores de empreiteira que trabalham no interior da fábrica, a proposta é enquadrá-los na categoria profissional a que pertence a fábrica. Nesta discussão, sobre a estratégia do sindicato frente à terceirização, três temas centrais são referidos como perspectiva de solução: o contrato coletivo de trabalho, a organização por local de trabalho e as câmaras setoriais.

No caso do sindicato ao qual pertence a categoria profissional dos químicos/petroquímicos da Bahia - o Sindiquímica -, existem algumas particularidades em relação a outros sindicatos locais e de outras regiões. A primeira delas é que o processo de terceirização em curso no Pólo Petroquímico de Camaçari tem resultado numa drástica diminuição do número de trabalhadores classificados como petroquímicos. De acordo com a pesquisa realizada junto às empresas, no período 1989-93, esta redução foi de 38,5%, tanto através da transferência para outras categorias profissionais (vigilantes, metalúrgicos, construção civil, etc), como pelas demissões efetuadas neste período.

Nestas condições, houve uma significativa redução da base sindical, fato que tem enfraquecido o sindicato, agravando a sua posição defensiva - posição do conjunto do movimento sindical - diante do processo de transformações na gestão e organização do

trabalho, em especial o TQC e a Terceirização. Isto influencia também a evolução do número de novos sindicalizados a cada ano no Sindiquímica. Em 1990, foram sindicalizados 1192 novos trabalhadores e, em 1994, apenas 452, uma queda, portanto, de 62% no ritmo de sindicalização. Todavia, no ano de 1991, houve um acréscimo de 2507 novos sindicalizados, fruto de uma intensa campanha de sindicalização realizada pelo sindicato, decidida a partir da constatação da violenta queda do número de associados, provocada pelas demissões e pela terceirização.

Os dados sobre o número de sindicalizados em condições de voto nos anos em que ocorreram eleições no Sindicato, também indicam a mesma tendência: em 1989 (8.108), em 1992 (7.787) e em junho/1995 (6.192). No entanto, é importante ressaltar que a taxa de sindicalização<sup>65</sup>, possível de ser calculada pontualmente apenas para os anos de 1989 - quando era de 59% - e para 1992 - quando atingiu 79% -, demonstra que o esforço do Sindicato, através das campanhas de sindicalização, tem resultado num dos mais altos índices de sindicalização do país.

A segunda particularidade quanto ao sindicato dos petroquímicos da Bahia, refere-se à acentuada precarização das condições de trabalho, evidenciada, dentre outros indicadores, pela evolução do quadro de acidentes e de doenças profissionais, com o aumento dos riscos industriais, provocados também pela terceirização. No período 1988-92, para uma sub-amostra de 15 empresas do COPEC, enquanto houve uma redução de 17,9% no emprego, os acidentes de trabalho foram reduzidos em apenas 6,2%. Além disso, enquanto diminui o número de acidentes com empregados efetivos do Pólo, aumenta o número de acidentados empregados de terceiras. Em 1992, para o caso destas 15 empresas, 65% dos acidentados eram subcontratados. (Franco et alii, 1994)

Assim, é muito ilustrativo desta situação, a seguinte manchete encontrada no Boletim "Grave":

---

<sup>65</sup> Esta taxa de sindicalização é valor aproximado, pois foi calculada pela relação entre o número de sindicalizados em condições de voto, dados fornecidos pelo Sindiquímica, e o número de empregados declarados por 33 empresas que compunham a amostra. Embora não se tenha o universo de trabalhadores químicos e petroquímicos, esta amostra representa, aproximadamente, 85% do total de empresas do setor.

### **Tartarugas querem preservar os petroquímicos**

“Isso não é uma piada, nem um título de ficção científica. Apelar para as tartarugas foi o recurso que restou aos petroquímicos para denunciar o drama que estão vivendo. Para eles e para suas famílias, trabalhar no Pólo tornou-se um risco de vida.

Só este ano, já ocorreram mais de 34 acidentes graves e já passam de 200 os casos de contaminações e doenças ocupacionais como a leucemia, a leucopenia e a surdez. Os culpados por estes atentados a vida são os mesmos empresários do Pólo que ajudaram a preservar mais de 1 milhão de Tartarugas Marinhas. Seria irônico, se não fosse trágico.

Infelizmente é assim que funciona a ‘consciência’ ecológica do Pólo: as tartarugas dão ‘ibope’, mas a saúde dos empregados só dá despesas. (...) (Grave, 14/08.92).

Ou o *slogan* da Campanha Nacional Articulada de 1994, colocado em *out doors* nos vários pontos da cidade de Salvador:

**“Com quantos demitidos se faz uma indústria moderna ?”**

O esforço do sindicato, para traduzir e comunicar, ao conjunto dos trabalhadores, esta nova situação, é muito grande, como se pode observar pelos recursos de publicidade e propaganda, assim como pela capacidade de sintetizar a gravidade das condições de forma criativa e bastante direta. No entanto, no plano da ação concreta, o sindicato não tem conseguido avançar, fundamentalmente, devido às condições adversas colocadas pela conjuntura nacional, e às dificuldades postas, exatamente, pelas transformações de caráter mais estrutural no âmbito do processo de trabalho.

Para alguns dirigentes sindicais, a ofensiva patronal começou principalmente a partir de 1985, ano em que houve a greve geral no Pólo. Consideram que há um conteúdo fortemente político nas novas práticas de gestão do trabalho adotadas, que têm como um dos objetivos principais, barrar e desestruturar a organização alcançada pelo sindicato e sua capacidade de mobilização demonstrada na greve. É o que aponta o depoimento de um ex-diretor do sindicato, quando afirma:

(...) Os patrões começam a investir na formação dentro da fábrica, em ganhar as pessoas... Há uma modificação total dos métodos de gerenciamento... Eles conseguem dividir a categoria em operadores que têm cargos de importância e em operadores que não têm... Há um processo de retirada de alguns setores importantes da categoria pra terceirizar, como estão falando... por exemplo, a Ceman deixou de ser petroquímica... e era uma parte de operários importante na categoria petroquímica... quer dizer, a partir daí, os patrões começam a implementar uma forte política de organização, uma forte política de retaliação e uma forte política de tentar cooptar as lideranças emergentes... e têm conseguido relativo sucesso. (Guimarães et alii., 1994: 136)

A análise dos boletins do Sindiquímica, bem como as entrevistas realizadas com dirigentes sindicais indicam que a resposta sindical a estas mudanças não tem passado da denúncia sistemática e cotidiana a respeito das consequências perversas da terceirização e da falsa qualidade. No plano da ação concreta e de resultados obtidos, só é possível detectar-se, pontualmente, algumas atuações da fiscalização da DRT, por conta de denúncias sobre práticas ilegais, encaminhadas pelo sindicato. Estas, contudo, não têm sido suficientes para barrar o processo crescente de terceirização, sobretudo em áreas da produção/manutenção, que são atividades-fim das empresas. O sindicato tem um *setor de empreiteiras*, criado há seis anos, que tem por objetivo, de forma mais imediata, tentar influir e resolver os problemas mais cruciais dos trabalhadores de terceiras.

Na realidade, o sindicato tem vivido, nestes últimos anos, principalmente desde o começo da década de 90, uma situação, definida por alguns sindicalistas como “desanimadora”, à medida que suas lutas não têm obtido vitórias. Pelo contrário, vivencia-se uma situação de retrocesso e com perdas de conquistas importantes que haviam sido alcançadas nas mobilizações dos petroquímicos. Isto se expressa também, nos dias atuais, nas dificuldades de mobilizar os trabalhadores, que não têm atendido ao chamamento do sindicato para a participação nas reuniões e assembléias, como já fizeram no passado, quando o sindicato realizava atividades com a presença massiva dos trabalhadores. No caso da ação sindical frente à terceirização e à qualidade total, as dificuldades são maiores ainda, conforme afirma um diretor de base do Sindiquímica:

O que o sindicato coloca, por exemplo, na questão da terceirização, que o benefício vai mais para a empresa, para os proprietários de empreiteiras (que sempre têm uma relação com a empresa contratante); a questão da qualidade, que não traz benefício direto pra gente, não melhora a qualidade de vida. Tudo isso que o Sindicato coloca o pessoal incorpora, mas pra daí servirem de motivo para eles entrarem em alguma luta específica pra melhorar as condições de trabalho, de melhoria salarial, ou combater esse processo, já é diferente... Eu acho que a questão maior mesmo é que tem uma cultura brasileira mesmo de não reclamar pelos seus direitos. Mas, aliado a isso, acho que a questão do desemprego coloca o pessoal, assim, com uma freio muito grande pra não entrar na briga, não entrar na luta, não participar mais do movimento sindical. O medo de perder o emprego ainda deixa muitas pessoas receosas de participar. Mas, pelo menos, o que sinto é isso aí, que eles não incorporam a versão da empresa, eles incorporam a versão do sindicato(...) (Depoimento de um diretor de base do Sindiquímica, 15/03/95)

Esta situação, que reflete um certo "esgotamento" do sindicato e de suas práticas mais usuais, não é "privilégio" do Sindiquímica. Este é o quadro mais geral vivido pelo movimento sindical brasileiro nos anos 90. E é também o cenário do movimento sindical internacional já analisado e apontado em vários trabalhos, sintetizado na formulação de Antunes (1995), quando afirma sobre a existência de uma "*crise contemporânea dos sindicatos*", fruto das *metamorfoses* no mundo do trabalho. Para o autor:

(...) Com o aumento desse abismo social no interior da própria classe trabalhadora, reduz fortemente o poder sindical, historicamente vinculado aos trabalhadores 'estáveis' e, até agora, incapaz de aglutinar os trabalhadores parciais, temporários, precários, da economia informal etc. Com isso começa a desmoronar o sindicalismo vertical, herança do fordismo e mais vinculado à categoria profissional, mais corporativo. Este tem se mostrado impossibilitado de atuar como um sindicalismo mais horizontalizado, dotado de uma abrangência maior e que privilegie as esferas intercategoriais, interprofissionais, por certo um tipo de sindicalismo mais capacitado para aglutinar o conjunto dos trabalhadores, desde os 'estáveis' até os precários.

vinculados à economia informal etc. (ver Bühr, 1991:106)  
(Antunes, 1995: 62)

Diante desta nova situação, uma das manifestações desta crise dos sindicatos é a *"intensificação da tendência neocorporativa"*, expressa na atuação sindical que busca *"preservar os interesses do operariado estável, vinculado aos sindicatos, contra os segmentos que compreendem o trabalho precário, terceirizado, parcial etc"*(...) (Antunes,1995:64).

É também nesta direção que Boito (1994) discute o "novo sindicalismo" no anos 90. De acordo com o autor, nesta década, ocorre uma *"...transição de um **sindicalismo de massa** e **confronto** para um sindicalismo marcado pelo **neocorporativismo**"*. Para Boito, esta tendência neocorporativista já estava presente no "novo sindicalismo" desde o seu surgimento, no final dos anos 70:

(...) a tendência do neocorporativismo decorria da situação sócio-econômica das bases sociais do novo sindicalismo, numa fase histórica em que as organizações revolucionárias e reformistas radicais do movimento operário e popular tinham sido liquidadas ou isoladas politicamente pela ditadura militar. No entanto, a tendência à prática sindical neocorporativa não pode desenvolver-se. A existência de um regime político ditatorial e a imposição de uma política salarial rígida e centralizada bloquearam o desenvolvimento do neocorporativismo e induziram o novo sindicalismo, que recém surgia, à ação unificada com o movimento popular e democrático contra a ditadura e sua política de desenvolvimento. Foi a política que unificou o movimento sindical, contendo a tendência centrífuga proveniente da estrutura econômica do país. (grifos meus) (Boito, 1994:4)

A história do Sindiquímica ilustra muito bem este movimento descrito por Boito. Em depoimento publicado numa coletânea (Repensando uma década- a construção da CUT na Bahia dos anos 80), um sindicalista, quando perguntado sobre a relação do Sindicato com os movimentos sociais da cidade e com a CUT, responde:

Bem, com os movimentos sociais, sempre houve. Em determinados momentos, o Sindiquímica foi uma espécie de central aqui na Bahia. Não só para apoiar os movimentos de associações de moradores, de estudantes, de movimentos independentes, como até para as oposições: dos metalúrgicos, dos bancários, dos petroleiros, dos professores, dos gráficos, dos têxteis...Todas essas oposições partiram para a sua organização dentro do Sindiquímica, mesmo com a diversidade da diretoria. Esse é um aspecto positivo.(Guimarães et alii, 1994: 137)

Ainda sobre esta relação com os movimentos sociais e com outros sindicatos, no período mais recente, ele afirma:

Houve até um refluxo disso. No período da ditadura, na luta pela anistia, essa relação com o sindicato, inclusive do Sindiquímica com os movimentos sociais era maior. A partir do momento em que outros sindicatos foram surgindo, foram dividindo a importância com a gente. As divisões de força também foram se agudizando. Essa importância relativa começou a cair e houve um certo distanciamento, em determinado momento, do Sindiquímica com relação aos movimentos sociais. (grifos meus) (Guimarães et alii, 1994: 138)

Na realidade, nos anos 80, a luta política levada pelos sindicatos em unidade com os movimentos sociais, foi possível não apenas “forçada” pelo combate à ditadura militar e pela conquista da democracia, mas também porque as diversas forças que atuavam no movimento sindical e social tinham projetos políticos mais globais, que objetivavam a transformação radical da sociedade. No caso particular dos sindicatos cutistas e no próprio processo de construção da CUT, o debate e a ação desenvolvidas tinham uma perspectiva política, orientada, no seu sentido mais geral, pelo Partido dos Trabalhadores, também nascido deste movimento.

É importante salientar ainda que, a posição defensiva do movimento sindical, evidenciada no final da década, é parte de um momento de refluxo do conjunto do movimento social, sobretudo das organizações da sociedade civil que tinham uma forte trajetória de luta, e que foram “desmobilizadas” a partir da vitória de Collor nas eleições de 1989.

Na perspectiva apontada por Boito, enquanto na década passada, a politização da luta sindical serviu como um freio à manifestação do corporativismo, no período mais recente, pós- Collor, a ofensiva neoliberal e a crise do "socialismo real" desencadearam uma redefinição do movimento sindical cutista, que começa a "*viver uma crise de perspectiva política*". Nas palavras do autor:

(...)O movimento sindical cutista passou a viver uma crise de perspectiva política. A situação exigia, de fato, que o movimento sindical repensasse sua linha de ação, e considerasse a necessidade de passar para uma tática defensiva. Dentro desse quadro, o sindicalismo de massa e de confronto declinou e as tendências neocorporativas prosperaram, até chegarem a um neocorporativismo de participação - negociação segmentada envolvendo compromisso com a política de desenvolvimento do Estado. (...)

Fernando Collor de Mello fortaleceu a política criada no final do governo Sarney, das Câmaras Setoriais. Essa proposta encontrou terreno fértil. Do lado dos empresários, após dez anos de resistência à negociação sindical e se encontrando numa conjuntura de crise econômica que acirrou a concorrência intracapitalista, parece que se chegou à conclusão que talvez fosse mais vantajoso converter o adversário em novo aliado. O exemplo mais acabado dessa estratégia foram as vantagens fiscais auferidas pela indústria automobilística no acordo da Câmara Setorial da Indústria Automotiva, vantagens pelas quais lutaram os sindicalistas metalúrgicos do ABC. Do lado do novo sindicalismo, além do quadro apresentado acima, deve-se considerar que a tendência à nova segmentação corporativa já vinha se fortalecendo, como mostra a aprovação da proposta de Contrato Coletivo de Trabalho, apresentada pela corrente majoritária da CUT, no terceiro congresso da central em 1989. Ademais, sob o governo Collor, o fato novo no cenário sindical era a liderança ascendente de Luis Antônio de Medeiros, para quem a CUT temia perder espaço(9). Isto é, se a CUT não fosse às Câmaras Setoriais, Medeiros poderia ir sozinho. (Grifos meus) (Boito,1994: 12-13-14)

Numa outra perspectiva, discutindo a mesma problemática - a "negociação sindical" - num contexto de crise estrutural do mundo industrial, Ramalho (1994) identifica, no sindicalismo da América Latina nos anos 90, principalmente naqueles países que aplicaram o receituário neoliberal - México, Argentina e Chile -, a origem do termo "*concertación social*". Para o autor, as contribuições mais recentes ao debate sobre o sindicalismo na América Latina, têm convergido para uma formulação que afirma a tendência do movimento sindical assumir uma postura "mais propositiva", em que se observa um sindicalismo mais "pragmático", "menos ideologizado politicamente" e que busca intervir nos grandes temas nacionais.

No caso do Brasil, Ramalho também considera que o movimento sindical dos anos 90 é diferente daquele das décadas de 70 e 80. Para ele, os sindicatos conquistaram *legitimidade*, passaram a ser considerados como atores políticos importantes, sobretudo pelo empresariado. Segundo o autor, houve uma mudança de postura de ambos os lados, na busca por saídas ou de "...*pontos comuns (entre trabalhadores e empresários) que preservem a indústria ( ou os negócios), o emprego e os salários.*"(Ramalho,1994:161) Citando uma entrevista do atual presidente da Central Única dos Trabalhadores - Vicentinho -, Ramalho ilustra este novo momento do sindicalismo brasileiro:

(...) 'A luta agora é pelo novo (...) o desafio de buscar o novo, uma visão que não existia na época do Lula. O novo é a reestruturação da produção(...), a questão da tecnologia, qualidade, produtividade, participação dos trabalhadores nos lucros'(...) nós continuamos capazes de fazer greve, mas de maneira mais inteligente. (...) Embora os operários tenham avançado muito mais, houve empresários que também evoluíram. Há alguns anos, eu não me sentaria numa mesa de negociação com um presidente da Autolatina, nem participaria de debate com empresários. Agora há disposição dos dois lados, mesmo com muita coisa ainda a ser resolvida.' (Ramalho, 1994: 161)

De outro lado, a posição do empresariado também caminha na mesma direção, conforme declaração do presidente da Anfavea, citada por Ramalho:

(...) 'sabemos que um sindicalismo forte é irmão siamês de um capitalismo forte(...)' Para ele o crescimento do

sindicalismo na região do ABCD se iniciou de uma forma bastante conflitante, até pela necessidade de se impor num primeiro momento. E afirma que houve um amadurecimento muito grande 'Partimos de uma fase inicial de conflito, passamos por outra negociação mais aguerrida e hoje estamos numa fase de busca de parceria.'(...) (grifos meus) (Ramalho, 1994: 161-162)

Os pronunciamentos citados por Ramalho não deixam margem à dúvida sobre este novo momento do sindicalismo brasileiro, onde predomina a defesa de uma postura de negociação, de participação e de diálogo com os empresários, na busca de saídas "pactuadas" para responder às mudanças nos padrões de gestão e organização do trabalho.

E a experiência concreta que mais tem sido apontada, como exemplar deste novo momento, são as Câmaras Setoriais, consideradas como espaço privilegiado de negociação, de forma mais transparente, a partir de um diálogo com os principais atores envolvidos: os sindicatos, os empresários e o Estado. O fato novo, apontado por Ramalho, é que as Câmaras Setoriais requerem uma prática que transcende o âmbito da negociação local, limitada às categorias profissionais, ampliando-se a intervenção e proposição dos sindicatos sobre as questões de caráter mais geral, que atingem a sociedade na sua totalidade e que *"(...) garantem a sobrevivência do processo de construção da democracia no País"*.(Idem, 1994:169)

Bargas (1994), ao discutir os desafios para o movimento sindical diante das novas estratégias do capitalismo, também retoma a discussão sobre a negociação e as Câmaras Setoriais, e aponta para uma redefinição do papel dos sindicatos.

De acordo com o autor, os sindicatos estão sem resposta à lógica da modernização produtiva e da globalização da economia. E isto porque :

(...) A necessidade de conquistar o reconhecimento dos governos e da sociedade em seus países, restringiram suas práticas à defesa dos salários e dos sistemas de proteção e regulação social com base nos interesses imediatos da classe trabalhadora(...)"(grifo meu) (Bargas, 1994: 174)

Para Bargas, há uma *perda de representatividade* dos sindicatos e também uma *perda de influência sobre a definição dos salários e das condições de trabalho*. Resultados das estratégias do capital que, com a reestruturação produtiva, têm provocado muita concorrência entre os trabalhadores. Esta nova situação tem levado a uma ação sindical que “(...) *prioriza a proteção do emprego em detrimento da luta por melhores salários e condições de trabalho, o que historicamente sempre motivou a luta sindical.*” Desta forma, o desemprego aparece como impulsionador de uma ação sindical que procura,

(...) juntamente com as empresas soluções para manter taxas de produtividade e qualidade capazes de permitir maior competitividade de seus produtos no mercado internacional, a exemplo dos acordos setoriais firmados entre o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a indústria automobilística no Brasil. (...) (grifos meus) (Idem, 1994: 174/175)

Na concepção do autor, estas mudanças no mundo do trabalho não podem levar à conclusão de que os sindicatos perderam seu papel histórico, conforme alguns estudos acadêmicos anunciam. Contra a idéia de que os sindicatos estão acabando, Bargas defende que, o que está em jogo, é a “...*necessidade de redefinição de seu papel histórico*”. E, um dos principais caminhos que esta redefinição vem indicando é a *organização no local de trabalho*, pois, segundo Bargas, “... *mesmo com as inovações técnicas e organizativas este continua sendo o espaço para o desenvolvimento da consciência e da solidariedade entre os trabalhadores.*” (Bargas, 1994: 177). Ao lado disso ele considera que, dadas as limitações impostas pelas transformações em curso, para os trabalhadores intervirem no processo de produção torna-se fundamental a dimensão internacional da ação dos sindicatos, já que as soluções não são possíveis nos marcos nacionais. Assim, o autor afirma:

A defesa do emprego e do salário pressupõe a superação da lógica corporativa que estimula posturas defensivas e protecionistas. A luta contra essa lógica representa um desafio crucial, que se deve traduzir na construção de uma prática sindical nova, baseada na solidariedade e que aponte para a possibilidade do desenvolvimento de ações conjuntas entre os trabalhadores dos diversos países onde atuam as empresas multinacionais e dos setores que sofrem os efeitos dos processos de reestruturação econômica e industrial(...) (Idem, 1994:177)

Ainda conforme Bargas, no plano interno da sociedade brasileira, esta redefinição dos sindicatos passa por uma ampliação de sua atuação, buscando integrar-se mais efetivamente a outros setores, assumindo as lutas sociais de conteúdo mais geral e que unificam vários segmentos, como é o caso de bandeiras na defesa do meio-ambiente, a luta contra a fome, das minorias, etc. Uma intervenção que leve o trabalhador a se comportar enquanto "cidadão" para além da fábrica, isto é, lutando também pelo direito à saúde, educação, transporte, moradia, etc.

A partir destas proposições e, considerando que os sindicatos e as centrais sindicais são instituições com forte representatividade e responsabilidade, tornando-se referências para os vários movimentos sociais, Bargas considera que a CUT já vem desenvolvendo uma participação efetiva nas lutas e campanhas políticas, ampliando sua base de atuação. No entanto, algumas dessas iniciativas têm sido motivo de crítica e de resistências internas, como é o caso, por exemplo, das Câmaras Setoriais.

A participação nas Câmaras Setoriais é vista, pelo autor, como extremamente positiva, embora não seja considerada como solução. É uma forma de estabelecer acordos que podem proteger o emprego e salários dos trabalhadores, como vem ocorrendo no setor automotivo. Mesmo que a câmara setorial tenha o "(...) defeito de estar subordinada à lógica que orientará as novas estratégias empresariais, tendo como resultado a saída protecionista colocada para as relações de trabalho no contexto mundial(...)"(Idem, 1994:183). Mas, para Bargas, o mais importante, é a dimensão social que esses acordos alcançaram junto à sociedade:

(...) Mas talvez o maior significado desse acordo esteja no fato de o sindicato ter conseguido dialogar com um setor importante da sociedade, acostumado a enxergar o movimento sindical de forma marginal, pois, em função da redução de preços gerada pelo acordo, essas pessoas puderam pensar na possibilidade de adquirir um automóvel(...) (Grifos meus) (Bargas, 1994: 183)

É também nesta perspectiva, no que se refere às Câmaras Setoriais, que o presidente atual da CUT - Vicente Paulo da Silva -, defende a participação, como um "caminho alternativo" ao grevismo, já que na sua avaliação, as greves não têm mais a mesma eficiência que tiveram em anos anteriores, inclusive em termos de apoio da sociedade.

O presidente da CUT também não considera a câmara setorial como único caminho ou forma de luta, mas avalia que, conjunturalmente, é o melhor, já que surgiu com "...a perspectiva de negociação dentro de uma visão democrática".

O que motivou os empresários, mesmo que lentamente, a aceitarem as Câmaras Setoriais, é explicitado por Silva da seguinte forma:

(...) O fato é que perceberam, alguns deles, que determinadas coisas também não funcionariam se os trabalhadores não participassem. Discutir inovação tecnológica sem a participação dos trabalhadores é uma violência, e essa violência não resulta em nenhum sucesso efetivamente, pois quem cuida da máquina, quem está lá dentro, quem conhece os detalhes são os trabalhadores. Esse acordo surgiu também porque eles viram 'a vaca ir para o brejo'. Quando a Ford Tratores fechou, nos meses de janeiro, fevereiro, março, abril, meses de alta produtividade, todos perceberam muitas férias coletivas, muitas demissões (nossa categoria baixou de 150.000 para 110.000 nesse período); quando o governo Collor abriu o mercado de maneira indiscriminada e todos perceberam que o produto brasileiro não era um produto competitivo para o mercado externo (e eles viram que se acomodaram devido ao cartel etc.), então notaram que era preciso sentar para negociar. (Silva, 1994: 190)

Ainda para Silva, esta negociação se deu com "*equilíbrio de forças*" entre o patronato e os trabalhadores, mesmo considerando uma conjuntura onde o desemprego era a grande ameaça. No acordo realizado, os metalúrgicos do setor automotivo obtiveram reajustes mensais de salários e aumentos reais, mas isto não se estendeu para outras categorias de trabalhadores. No que se refere à reivindicação de *geração de emprego*, não foi obtida. Houve aumento da produção, mas não do emprego. Segundo Silva, foi possível evitar maior desemprego, já que as empresas, antes do acordo, estavam trabalhando com muita capacidade ociosa, algumas funcionando durante 3 ou 4 dias por semana.

### **1.3.1 - Algumas contribuições acerca do momento pelo qual passam os sindicatos no Brasil: Problematizando e sugerindo certas tendências.**

Este breve panorama, com algumas contribuições mais recentes acerca da problemática das transformações no âmbito do processo de trabalho e de suas implicações para a ação dos sindicatos, não tem por objetivo aprofundar a discussão sobre as reais condições do movimento sindical, hoje, no Brasil. Este não é o objeto de estudo desta tese. Portanto, trata-se apenas de algumas reflexões, com o objetivo de apontar certas tendências presentes no sindicalismo brasileiro, tomando como referência, por um lado, a pesquisa empírica realizada com o Sindiquímica e, por outro, o debate que está em curso entre sindicalistas e estudiosos do mundo do trabalho.

Desta forma, optei por não fazer uma exaustiva revisão bibliográfica, mas selecionar alguns textos mais recentes, que me parecem ser representativos das principais análises em debate, sobre a atuação sindical frente à reestruturação produtiva, em particular, sobre o chamado “novo sindicalismo” que tem, na CUT, a sua maior representação.

Neste debate, há duas grandes questões que precisam ser respondidas, e que têm sido objeto de discussão dos trabalhos examinados:

- i. Diante do processo de (Des)fordização e da redefinição da Cultura Fabril, estão colocadas em xeque as velhas práticas sindicais, ou até mesmo os sindicatos ? Afinal, o que está se passando com os sindicatos no Brasil de hoje ?
- ii. Até que ponto as posturas mais recentes e predominantes das direções sindicais, a exemplo da defesa da negociação, como tática conjunturalmente mais eficiente, diante destas transformações, representam uma nova prática e uma nova cultura sindical no interior do “novo sindicalismo” ?

*As metamorfoses no mundo do trabalho vêm, de fato, modificando a “forma de ser da classe trabalhadora”, e, tem implicado na “... crise mais intensa do movimento sindical em toda a sua história.” (Antunes, 1995: 65) Dentre os principais indicadores desta crise, está*

o "...desmoronamento do 'sindicalismo vertical', herança do fordismo mais vinculado à categoria profissional, mais corporativo"(Idem: 62).

Concordando com Antunes, observa-se que este "desmoronamento" convive com o aprofundamento da tendência "neocorporativa", reforçada pela fragmentação e heterogeneização da classe trabalhadora, decorrente das novas práticas de gestão (especialmente a terceirização), manifesta na atuação sindical mais predominante, que representa os interesses daquele segmento mais organizado, formado pelos trabalhadores "estáveis" ou pelos trabalhadores ainda fordistas. Tendência esta, na minha concepção, que se expressa claramente, por exemplo, nos acordos realizados no setor automotivo, através das Câmaras Setoriais, que beneficiaram um segmento de trabalhadores, justamente aqueles empregados nas empresas deste setor.

Assim, penso que seria fundamental, a fim de deixar mais claro o conteúdo desta *crise do sindicalismo*, no Brasil, considerar que a crise do fordismo periférico- enquanto um padrão de gestão e organização do trabalho e um padrão de gestão social-estatal -, assim como leva, ao limite, os traços principais da exclusão social, inerente a este padrão, também desenvolve, ao máximo todos os traços e características do sindicato fordista aqui construído, fortalecendo o seu conteúdo corporativo.

No plano mais geral da crise dos sindicatos (de que trata Antunes), pode-se afirmar que o momento histórico atual é marcado por um processo de globalização, que intensifica e leva ao limite as principais e mais perversas tendências do sistema capitalista - amplificando um conjunto de problemas sociais, que assumem grande significância inclusive nos países centrais (como por exemplo, o desemprego estrutural). No interior destas tendências, e como parte deste novo momento histórico, destaca-se a intensificação e o desenvolvimento ao limite máximo do sindicato "dentro da ordem capitalista"

Assim, as justificativas e defesas da “*negociação sindical*”, conforme aparecem nos textos selecionados acima, assim como em outros que também consideram as Câmaras Setoriais<sup>66</sup>, uma saída democrática e progressista para o movimento sindical, se sustentam, essencialmente, na legitimidade, no reconhecimento do empresariado e do Estado para com os sindicatos. Esta tem sido, quase que invariavelmente, a visão sobre o sindicalismo dos anos 90, que apresenta como novidade, o amadurecimento, a transição do confronto e da negatividade para a negociação e a construção de um sindicalismo propositivo.

Esta busca de legitimidade junto ao patronato e ao Estado, pela via da negociação e de saídas pactuadas, também é defendida como forma de o “novo sindicalismo”, ou mais exatamente a CUT, se inserir e se integrar a outros segmentos sociais, visando superar ou desfazer a imagem criada, de uma Central “radical”, “grevista” e “política”. É o que manifesta Bargas, por exemplo, quando analisa que, o maior significado do acordo do setor automotivo foi mudar a visão que um segmento importante da sociedade tinha do movimento sindical, já que a redução de preços obtida, possibilitou um acesso maior à compra de automóveis.

O que se constata, portanto, é que para a maioria dos dirigentes da Central Única dos Trabalhadores, a busca por uma nova postura sindical deve combinar uma atuação mais ponderada junto ao empresariado, a fim de preservar determinadas conquistas e/ou evitar perdas, (centralmente a luta para não perder o emprego), com uma ação social mais integrada a outros segmentos da sociedade, assumindo responsabilidades sociais através das campanhas encaminhadas conjuntamente - uma via para obter maior reconhecimento e legitimidade no conjunto da sociedade. Assim, ao mesmo tempo que a organização por local de trabalho faz parte da estratégia da CUT, a Central busca atuar também para além do espaço fabril, através de frentes com outras instituições, intervindo nos problemas sociais mais gerais (campanha contra a fome, programas dirigidos para meninos de rua, etc).

É interessante observar que o surgimento da Central Única dos Trabalhadores e do novo sindicalismo, foi muito marcado por uma atuação mais “horizontalizada” dos sindicatos, mais

---

<sup>66</sup> Conforme já apresentado no capítulo II, quando se discutiu as abordagens sobre a crise do fordismo e o surgimento de um novo padrão de gestão “pós-fordista” no Brasil, principalmente nas análises de Elizabeth Silva e Nádyá Castro.

articulada com os vários movimentos sociais, conforme observado por Boito (1994), quando afirma que a "...política unificou o movimento sindical...", bloqueando o desenvolvimento do neocorporativismo na luta contra a ditadura, quando do surgimento do "novo sindicalismo" até a década passada.

Retomar esta trajetória é extremamente positivo, à medida que foi através desta atuação e com uma perspectiva política mais global que foi possível erguer o "novo sindicalismo" e construir a Central Única dos Trabalhadores. No entanto, me parece que esta "nova" postura da CUT, mesmo que coloque a busca por uma articulação maior com outros segmentos da sociedade, o que é extremamente positivo, se esforça também para romper com a imagem construída na sua história, de uma Central muito politizada, que atuava quase sempre em confronto com o patronato.

Não se trata de contrapor o "confronto" à "negociação". Mesmo porque, quando se tem um projeto político claro, sabe-se, em cada momento ou em cada conjuntura, quais são as táticas mais apropriadas para fazer avançar a luta sindical. Desta forma, o sindicalismo "propositivo" não está associado exclusivamente à negociação, mas a sua característica principal deve ser a capacidade de apresentar propostas frente à atuação do patronato e do Estado, numa perspectiva classista e, portanto, construindo uma "legalidade" própria, sustentada, efetivamente, no movimento do conjunto dos trabalhadores.

**Afinal, o "novo sindicalismo" está sinalizando para uma nova prática sindical? Está se formando uma nova cultura sindical no Brasil, que procura substituir o "velho" sindicalismo fordista ?**

É possível detectar no interior do movimento sindical brasileiro, mesmo que de forma diferenciada, uma pressão muito forte do que se denominou de "*concertación social*", fruto das novas condições impostas pelo neoliberalismo aos países da América Latina. Os planos de estabilização econômica têm sido apresentados e defendidos pelos governos - e também pelo empresariado -, como políticas de "salvação nacional" diante da crise interna destes países e frente à reordenação do mercado internacional.

Nesta medida, as classes dominantes têm travado um combate ideológico acerca da necessária "unidade nacional", onde as saídas pactuadas junto aos trabalhadores assumem um papel central. Assim, para os defensores do neoliberalismo, a colaboração, a cooperação e a "parceria" entre o capital e o trabalho transformam-se em objetivos estratégicos, a fim de garantir ao empresariado a sua "continuidade" ou sobrevivência no mercado.

Conseqüentemente, os trabalhadores são chamados a assumirem suas "responsabilidades" diante da difícil situação pela qual passa a nação e lhes é solicitado "contribuírem" para a superação deste momento, participando de um projeto e de uma estratégia empresarial que, ao mesmo tempo que pede conciliação e cooperação, implementa um conjunto de práticas de gestão e organização do trabalho que têm levado à destruição e desmantelamento da classe trabalhadora, a começar pela sua fragmentação e diferenciação no interior do espaço fabril, com a desintegração dos coletivos de trabalho.

Assim, o empresariado reconhece e legitima os trabalhadores e seus sindicatos como sujeitos sociais, como interlocutores legítimos, desde que, dentro de um espaço de negociação, regido por uma estratégia que tem, como um dos elementos centrais, utilizar o desemprego como uma ameaça constante. Desemprego que é "defendido" como quase inevitável, já que é determinado pelo mercado, produto deste novo momento do capitalismo mundial, onde as ações e escolhas racionais realizadas pelo empresariado parecem estar ausentes. Este "uso" do desemprego - como problema social -, tem servido para "sensibilizar" o Estado e a sociedade, justificando um maior protecionismo governamental, como foi o caso da redução dos impostos aplicados à indústria automobilística no Brasil.

Observa-se, no entanto, que esta atuação do empresariado não se dá de forma homogênea. Embora unificados em torno do projeto neoliberal, suas práticas e relações com os trabalhadores e seus sindicatos são diferenciadas. Exemplo disso, são as próprias câmaras setoriais, que não proliferaram para os demais setores da economia, dentre outros motivos, pela falta de "vontade" política dos empresários em dialogar e negociar com os trabalhadores,

à medida que, para alguns setores, o protecionismo do Estado não depende das câmaras setoriais, como é o caso, por exemplo, da indústria química/petroquímica.

No caso do setor químico/petroquímico e, em particular, do Pólo Petroquímico de Camaçari, embora o discurso do empresariado realce a cooperação, a parceria e a negociação, na prática, o comportamento dos sindicatos patronais, diante das campanhas salariais e outras reivindicações, tem sido, nos últimos anos - principalmente após a greve geral dos petroquímicos da Bahia, em 1985 -, fortemente inflexível e de muito pouco diálogo. Inclusive, com o desrespeito, por parte do patronato, de convenções/acordos coletivos assinados, conforme ocorrido em 1990.

Nesta medida, o Sindiquímica tem enfrentado sérias dificuldades, com a perda de representatividade, perceptível, principalmente, pela perda da base sindical, em função da crescente diminuição do número de trabalhadores químicos e petroquímicos. Os boletins sindicais examinados denunciam sistematicamente, a repressão dentro das fábricas, assim como a resistência do patronato em negociar.

Embora defenda a participação nas Câmaras Setoriais, compartilhando da posição assumida pela Confederação Nacional dos Químicos da CUT, o Sindiquímica não tem apresentado uma defesa muito contundente deste espaço de negociação. O que pode ser computado, em grande medida, à própria experiência com a Câmara Setorial do Complexo Químico, que não concretizou nenhum avanço nos encaminhamentos sobre o setor. Conforme se deduz das seguintes notícias nos boletins do Sindicato:

#### **Câmara Setorial Química discute Política Industrial**

Os químicos e petroquímicos de todo o país deram um passo importante ao iniciar o processo de discussão na Câmara Setorial do Complexo Químico. A princípio ela deve ser formada por representantes dos trabalhadores, empresários e do governo para debater todas as questões do nosso setor industrial. As câmaras setoriais representam um espaço de discussão na busca de alternativas da política industrial que interessa aos trabalhadores. Foi através da câmara setorial, por exemplo, que os metalúrgicos conseguiram segurar a importação de carros, garantir os empregos e implementar uma política de reajuste salarial

A Câmara Setorial do Complexo Químico foi instalada em junho (1993) e está se encaminhando, apesar de o governo não se fazer representar devidamente, pois até agora só contamos com a participação do BNDES e do Comércio Exterior. São notórias as ausências dos ministérios da Fazenda, Saúde, Indústria e Comércio, Trabalho e da Petrobras.(...)

(...) A Câmara Setorial foi dividida em oito grupos de trabalho. Deles só podem participar entidades com representação nacional, eliminando a participação de empresas, sindicatos regionais ou pessoas físicas.(...)

Aqui cada grupo de trabalho:

1. Capacitação tecnológica para a produção
2. Capacitação para inovação tecnológica
3. Relação Capital x Trabalho
4. Comercio Exterior e Mercosul
5. Política de preços para matérias primas básicas
6. Normatização, vigilância sanitária e meio ambiente
7. Tributação
8. Poder de compra (Grifos meus) (Boletim Grave, 6/9/93)

Num outro boletim, o sindicato denuncia:

#### **Patrões só querem se dar bem**

O pedido encaminhado pelos acionistas do Pólo ao governador ACM, pedindo que ele intercedesse junto ao governo federal para reduzir o preço da nafta e totalmente condenado pela Confederação Nacional dos Químicos da CUT. Para nós trabalhadores, a câmara setorial é o meio mais apropriado para encaminhar discussões e reivindicações.(...)

A câmara setorial do setor químico vem se reunindo desde junho, mas os empresários estão tentando restringir a participação deles: só querem discutir os assuntos que os interessam diretamente, desconversando na hora de abordar os interesses dos trabalhadores. Diante disso, o Sindiquímica, juntamente com os sindicatos do ABC e do Pólo Sul, está pedindo uma audiência aos ministros do Trabalho e da Fazenda para defender as nossas propostas. (...)( grifos meus) ( Grave, 16/11/93)

Numa outra reportagem sobre o preço da nafta, o Sindiquímica denuncia a atuação do empresariado fora das câmaras setoriais, até mesmo para a defesa de seus interesses:

(...) Através de um forte lobby, que envolveu o ministro da Fazenda e o governador ACM, eles (os patrões do setor petroquímico) conseguiram reduzir o preço da nafta em US\$ 15 por tonelada. Isso vai representar prejuízos à Petrobrás da ordem de US\$ 100 milhões.(...)

(...) Resultado, somente os empresários do setor petroquímico ganham com o subsídio. Além disso, devemos considerar que nesse lobby a Câmara Setorial do Complexo Químico, que reúne trabalhadores, empresários e governo, foi totalmente ignorada, embora o grupo que avalia o preço da matéria prima seja, ironicamente, coordenado pela Associação Brasileira da Indústria Química (Abiquim) (Grifos meus) (Grave, 23/11/93)

Na realidade, não há, como no caso do setor automotivo, nenhum resultado concreto de negociação e acordo na Câmara Setorial do Complexo Químico até hoje, assim como não se tem notícia sobre o andamento de outras câmaras setoriais, que chegaram a ser instaladas, mas não avançaram em seu funcionamento e negociações.

Mesmo diante deste quadro, o Sindiquímica continua defendendo as câmaras setoriais:

(...) a câmara torna-se, numa época de reestruturação produtiva, um espaço de discussão e explicitação de propostas para o desenvolvimento do país.

Ao participar das câmaras, os trabalhadores estão apresentando propostas concretas, representando e defendendo os interesses de todo o povo brasileiro. Afinal, o que está em disputa são projetos: para onde, como e a quem vai beneficiar o processo de desenvolvimento industrial.

A postura definida pela Confederação Nacional dos Químicos da CUT - ratificada pelo 12º Congresso da categoria - é ocupar espaço da Câmara Setorial do Complexo Químico, como representante do povo brasileiro - produtores, consumidores e contribuintes - e como tal impedir que sejam realizados acordos prejudiciais para os trabalhadores e sociedade. (...)

Tal postura elimina tanto a negação pura e simples da câmara setorial como espaço de luta, típico de quem não tem o que propor, quanto a ingênua esperança que ela iria resolver todos os nossos problemas (...) (Grave, 23/11/93)

Desta forma, pode-se concluir que o Sindiquímica, mesmo com uma experiência diversa a dos metalúrgicos - sobretudo no que diz respeito à falta de vontade do empresariado petroquímico da Bahia em negociar, assim como do empresariado do complexo químico no plano nacional, cujo comportamento tem sido o de esvaziar a câmara setorial -, se identifica com as posições assumidas pela Central Única dos Trabalhadores. Esta identidade se assenta na defesa de uma perspectiva de negociação com o patronato, através das câmaras setoriais, mas sem considerá-las como a única alternativa de atuação sindical diante das transformações no mundo do trabalho.

Acredito que se pode afirmar que esta "cultura sindical" predominante no "novo sindicalismo" como uma cultura que procura modificar e redefinir as relações entre patrões e empregados, tem reforçado o **sindicato dentro da ordem capitalista**. Isto porque, esta cultura sindical que se modifica está inscrita num contexto político extremamente desfavorável à classe trabalhadora em escala mundial. Vive-se um final de século em que a ideologia capitalista sai muito fortalecida, com vitórias importantes, expressas na efetiva implantação das políticas neoliberais. Um momento histórico em que as utopias socialistas se tornaram muito longínquas para alguns ou até mesmo inalcançáveis para outros.

A intensificação e o desenvolvimento ao limite máximo do sindicato dentro da ordem capitalista são produtos das condições objetivas e subjetivas, determinadas tanto pelos novos padrões de gestão e organização do trabalho e pelas estratégias empresariais, na busca da superação da crise fordista -, quanto pela forte iniciativa que a classe dominante detém neste final de século e pela posição em que se encontram as direções sindicais e políticas dos trabalhadores na atualidade, cuja tendência maior tem sido a de se "recolher", redefinindo suas perspectivas e orientando-as, em geral, para a busca de soluções negociadas e sem rupturas com a ordem capitalista.

Parece ser este o momento pelo qual atravessam os sindicatos e que é identificado, por Antunes (1995), como uma crise contemporânea do sindicalismo. No caso do Brasil, esta crise coloca em xeque a capacidade de mobilização e organização dos sindicatos. Eles vão perdendo aquele potencial que tinham para unificar e representar massivamente os

trabalhadores. Vão mudando suas perspectivas políticas, diante das dificuldades impostas pelo patronato e diante das pressões sofridas para aderirem cada vez mais à ordem. O que se observa é um processo de despolitização crescente dos sindicatos, expresso, essencialmente, na incapacidade de avançar com propostas políticas que tenham um conteúdo ofensivo e que, principalmente, apontem um caminho independente para a classe trabalhadora.

As mudanças nos padrões de gestão e organização do trabalho, que têm resultado numa "quádrupla" precarização - do trabalho, da saúde, do emprego e da ação sindical -, precisam ser compreendidas na sua plenitude, atentando para o seu caráter estrutural e, portanto, cujos efeitos não são passageiros nem transitórios. Trata-se de mudanças no conjunto da economia e da sociedade, que exigem respostas que não podem se limitar a acordos setoriais ou de poucos segmentos de alguns setores industriais mais modernos.

É neste sentido que Borges e Druck (1993) afirmam:

(...) No entanto, o que se observa neste contexto quanto à posição dos principais atores sociais, é uma atuação fortemente marcada por interesses corporativos. Os sindicatos patronais e os de trabalhadores - na sua grande maioria - têm pautado suas propostas na busca de saídas 'negociadas' para cada categoria de trabalhadores, numa perspectiva imediatista, cujo horizonte se encontra nos limites do fordismo.(...)

(...) Neste contexto, a crise da sociedade do trabalho no Brasil, cujo resultado maior tem sido a redução dos segmentos incorporados pelo fordismo periférico, não pode ser resolvida através de saídas corporativas e setoriais, seja da parte do trabalho seja do capital. Há que se discutir um projeto nacional, global, que respeite as especificidades históricas brasileiras, que debata sobre a inserção do país no plano internacional, desmistificando o já desgastado discurso da 'modernidade neoliberal'(...) (Borges e Druck, 1993: 42-43)

É nesta direção que me parece extremamente atual, a análise que Gramsci (apud Dias) elabora sobre os sindicatos, tomando como referência o quadro político da Itália:

(...) 'O atual sistema de organização da classe operária: associação por ofício (sindicato), por indústria

(federação), por complexo de produção local e nacional (Câmara do Trabalho e Confederação geral do Trabalho), nascidas para organizar a concorrência da venda da força de trabalho (...) foi um instrumento eficaz de defesa dos trabalhadores, porque conseguiu limitar a imensa potência e o arbítrio da classe capitalista, impondo o reconhecimento dos direitos dos oprimidos na questão dos horários e dos salários. Essa eficácia na luta se limita, no entanto, ao estreito quadro da legalidade industrial, ao complexo sistema de mediações entre as classes proprietárias e não proprietárias. As instituições tradicionais do operariado vivendo no quadro mais geral da legalidade definida pelo Estado burguês, sendo organizações defensivas, tendo que respeitar essa legalidade, acabam por assimilá-la e reproduzi-la no interior da classe operária. Assim, ao assumirem como sua uma legalidade de uma outra classe, as instituições sindicais passaram a viver uma crise de hegemonia, uma crise de poder (...) (apud Dias, 1984: 229/30)

Ainda discutindo sobre a integração dos sindicatos à ordem capitalista ou à "legalidade industrial", Dias (1984) faz a seguinte formulação:

(...) De certa forma, essa tendência de interação à ordem capitalista é mais ou menos previsível. Na medida em que a organização sindical tem de conseguir vantagens para o operário na venda de sua força de trabalho, ela não pode deixar de funcionar como instrumento desta forma de produção. O operário é, para ela, força de trabalho e nada mais, conforme atesta o famoso Pacto de Aliança entre a CGT e o PSI(182). Assim, o sindicato organiza os operários não como produtores, mas como assalariados, isto é, como criaturas do regime capitalista, da propriedade privada, como vendedores da mercadoria-trabalho. O sindicalismo une os operários segundo o instrumento de trabalho, ou segundo a matéria a transformar, isto é, o sindicalismo une os operários a partir da forma que lhes imprime o regime capitalista, o regime do individualismo econômico. Servir-se de um instrumento mais do que de um outro, modificar uma matéria-prima mais do que uma outra, revela capacidade de atitude diferentes em relação à fadiga e ao ganho; o operário se fixa nesta sua capacidade e nesta sua atitude e a concebe como um puro meio de ganho e não como um momento da produção"

"Assim procedendo o sindicato reproduz, ou seja, mantém e torna legítimo o esquema da separação dos homens em indivíduos isolados e não em classes. Reforça a percepção burguesa que separa o econômico do político: na fábrica o trabalhador é operário, na rua é cidadão. Ao reforçar a cisão entre operário e cidadão, o sindicato é um poderoso instrumento para impedir a percepção do homem como membro ativo da classe, ou seja, como produtor. O sindicato acaba contribuindo para afastar o operário "cada vez mais de uma possível concepção de si mesmo como produtor, e o leva a considerar-se 'mercadoria' de um mercado nacional e internacional que estabelece, pelo jogo da concorrência, o seu próprio preço, o próprio valor." (Dias, 1984:230-231)

Na realidade, ao mesmo tempo que Gramsci concebe os organismos sindicais enquanto instituições que tendem a se integrar à ordem capitalista, à medida que tem por objetivo principal a defesa da "...forma que assume a mercadoria-trabalho", também elabora sobre as responsabilidades políticas das direções sindicais, quando elas têm que atuar dentro de uma certa "*legalidade industrial*", construída pelo patronato, mas sem transformá-la na "legalidade" da classe trabalhadora.

Em linhas gerais, considero extremamente atual esta concepção de Gramsci. No entanto, acho que, para o caso brasileiro, é indispensável refletir sobre as consequências das transformações do espaço e da cultura fabris, ou da nova "*forma de ser da classe trabalhadora*", sobre os sindicatos. Esta fragmentação da classe, esta destruição dos coletivos de trabalhadores, este crescimento acentuado do trabalhador individual, têm levado a uma pulverização dos sindicatos, levando-os a desenvolver uma ação marcada, em primeiro lugar, pela concorrência entre eles mesmos, na disputa pelas "bases sindicais" e, em segundo lugar, por privilegiar o reforço de laços com os ainda "incluídos" no emprego formal - a elite -, incapazes de manter a representação dos "excluídos" - dos desclassificados.

Desta forma, a discussão sobre a ação sindical frente à terceirização coloca a nú uma disputa entre os sindicatos, como é o caso demonstrado no Pólo Petroquímico de Camaçari, constatado no seguinte depoimento:

(...) Na questão das fusões, nós temos discutindo o caso específico a respeito do Sindiquímica, Sindipetro e Stiep, nós temos discutindo a incorporação daqueles trabalhadores permanentes, pois têm diferenças entre empreiteiras - temporária e permanente. Se o cara vai lá apenas para consertar um ar condicionado, ele não vai ser sindicalizado no sindicato principal, mas aqueles trabalhadores que têm um trabalho permanente, que fica ali vários anos... (...) então nós queremos absorver esses companheiros permanentes, agora, pra isso, tem alguns problemas, é a negociação entre os sindicatos que representam esses trabalhadores. Quando é um sindicato da CUT, pelo menos a gente senta pra conversar, mesmo assim com muita ciúmeira, muita briga pela base, porque o sindicato, as vezes, é muito corporativo ainda. Quando é um sindicato que não é filiado à CUT, então é pior ainda porque o sindicato não quer nem parar para conversar... a nossa discussão é que os trabalhadores que trabalham nas fábricas, por categoria principal, seriam absorvidos pelo sindicato principal, haveria uma seção. Mas isso significa que alguns trabalhadores, né, alguns sindicatos acabariam de certa forma...)" (Depoimento de um dirigente da CUT-Ba e diretor do Sindiquímica, 29/05/95)

Na perspectiva de superar a fragmentação e a pulverização dos sindicatos, o Sindiquímica, assim como os sindicatos filiados à CUT, têm desenvolvido um debate e algumas ações acerca da formação de sindicatos únicos por ramo de produção. No caso dos petroquímicos, está em curso um processo de fusão com o Sindicato dos Petroleiros e com o Sindicato de Trabalhadores na Indústria da Extração do Petróleo (Stiep). Alguns avanços já ocorreram nesta direção, com a realização de programas conjuntos de rádio e televisão, unificação das gráficas do Sindiquímica e Stiep e a realização de assembleias e atos conjuntos.

As justificativas apresentadas para a unificação e a construção de um sindicato por ramo de produção estão centradas na necessidade de unificar todos os trabalhadores que têm uma identidade profissional concreta, no tipo de trabalho que realiza no interior da cadeia produtiva - que se inicia com a extração do petróleo e termina na indústria química fina e de transformação. A exemplo de alguns países desenvolvidos, como é o caso da Itália, onde os

trabalhadores da indústria química, petroquímica e petróleo estão unificados numa luta para constituir o contrato coletivo de trabalho. (14<sup>o</sup> Congresso dos Trabalhadores Petroquímicos, Químicos, Plásticos e afins - Bahia - Regimento Interno e Teses: 1995; Tese 23)

Além da unificação destes sindicatos (Sindiquímica, Stiep e Sindipetro), há também propostas de fusão com o Sindicato da Construção Civil de Candeias e Camaçari, que reúne os trabalhadores de empreiteiras das áreas de construção civil e manutenção, já que cerca de 90% destes trabalhadores realizam atividades na área petroquímica e de petróleo. Desta forma, trata-se também de uma resposta à desintegração dos coletivos de trabalhadores imposta pela terceirização. No interior desta discussão, também está sendo proposto a incorporação de trabalhadores de outras categorias, que estão trabalhando nas empresas petroquímicas e de petróleo, como é o caso de vigilantes e empregados na área de alimentação, limpeza e outros. A defesa desta proposta está condicionada a uma discussão com os respectivos sindicatos e suas bases, para que os trabalhadores escolham a qual sindicato querem se filiar. Nesta perspectiva, é reforçada a luta pelo contrato coletivo de trabalho. (14<sup>o</sup> Congresso dos Trabalhadores Petroquímicos, Químicos, Plásticos e afins - Bahia - Regimento Interno e Teses; 1995; Tese 3)

Ainda nesta mesma linha de propostas, discute-se a necessária retomada da luta pelo Contrato Coletivo de Trabalho, a fim de desmascarar as propostas patronal e do governo, inseridas no processo de reestruturação produtiva e, que têm evoluído para a "livre negociação por empresa". Desta forma, a formação do sindicato por ramo de produção juntamente com a organização por local de trabalho (OLT), têm por objetivo se contrapor à investida patronal que, mais recentemente, se anuncia com a moderna proposta de constituição de *sindicato por empresa*, a exemplo do modelo japonês. (14<sup>o</sup> Congresso dos Trabalhadores Petroquímicos, Químicos, Plásticos e afins - Bahia - Regimento Interno e Teses; 1995; Tese 6)

Este debate, mesmo que aqui tratado de forma breve e pontual, dá uma idéia de algumas tendências apontadas pelos sindicalistas do setor petroquímico e químico. Trata-se de um esforço para redefinir algumas práticas sindicais e, principalmente, novas formas de

organização do sindicato, que procuram superar a rigidez da verticalização típica dos sindicatos fordistas. Assim, o debate sobre a formação de um sindicato único do Pólo, por exemplo, pode voltar à cena, mesmo que hoje não esteja sendo colocado como perspectiva. Isto porque, as dificuldades para romper a fragmentação dos sindicatos, inclusive no plano de sua estrutura "oficial", ainda corporativa e verticalizada, exigiriam uma firmeza política, ou melhor, uma politização dos sindicatos, na busca de uma ruptura com a "legalidade industrial" em que se encontram aprisionados.

Enfim, é possível afirmar que as tensões existentes no interior do movimento sindical no Brasil, são provocadas, por um lado, pelo avanço da implementação do modelo japonês de gestão e organização do trabalho - cuja prática mais radical, em termos de transformações do espaço fabril, é a terceirização - e, por outro, pelo ambiente econômico e político mais geral do país, impregnado pelo neoliberalismo. Este tem, no plano sindical, se expressado na fervorosa defesa da "livre negociação" (contrapartida necessária para a desindexação dos salários), que está sendo proposta hoje pelo governo e por alguns setores do empresariado. No bojo da "livre negociação", membros do governo, a exemplo do atual Ministro do Trabalho, assim como empresários, apontam para a formação dos sindicatos de empresa. Se estes se efetivarem, então teremos, no Brasil, todas as condições para levar até as últimas consequências, a integração dos sindicatos à ordem ou à legalidade empresarial, à exemplo do que ocorre no Japão.

Nesta medida, a questão levantada por Gramsci continua, mais do que nunca, na ordem do dia:

(...) As instituições tradicionais do operariado vivendo no quadro mais geral da legalidade definida pelo Estado burguês, sendo organizações defensivas, tendo que respeitar essa legalidade, acabam por assimilá-la e reproduzi-la no interior da classe operária. Assim, ao assumirem como sua uma legalidade de uma outra classe, as instituições sindicais passaram a viver uma crise de hegemonia, uma crise de poder. (...) (Dias, 1984: 229-30)

Os sindicatos precisam se transformar ? Há que se fazer uma revolução nos sindicatos ? Encontra-se esgotada a sua capacidade de representação dos trabalhadores ? Quais trabalhadores os sindicatos podem representar ? Quais trabalhadores os sindicatos devem representar ?

Para responder a estas questões, existem dois grandes "movimentos" históricos que precisam ser estudados. O primeiro deles está representado no esforço desta Tese em demonstrar que :

Num contexto de crescente globalização da economia e da sociedade em geral, o movimento do capital e as escolhas do empresariado, para manter a sua reprodução nas condições históricas atuais, precisam destruir radicalmente a resistência operária e sindical, através do *desmantelamento*, da *desintegração*, da *individualização* dos coletivos de trabalhadores, buscando reduzir e limitar ao mínimo necessário a *socialização do trabalho* e a construção de *sujeitos coletivos*. Para o patronato, trata-se de esvaziar os sindicatos de sua base social e, ao mesmo tempo, "fortalecê-los" e "reconhecê-los" dentro da "legalidade industrial". Este movimento tem implicado numa crescente precarização do trabalho, do emprego, das condições de vida e saúde dos trabalhadores e de suas formas de luta e organização.

O segundo movimento, que não foi objeto de discussão neste trabalho, mas pode ser apontado hipoteticamente é que:

O problema central vivido pelos sindicatos atualmente no Brasil é a *despolitização*. Isto é, a falta de uma perspectiva política maior de transformação e de luta pela hegemonia no conjunto da sociedade. Atuar no interior da "*legalidade industrial*", sem transformá-la na sua legalidade é uma tarefa sempre muito difícil e que se torna extremamente difícil no contexto histórico sintetizado anteriormente. Nesta medida, a negociação, como uma das práticas sindicais, - a exemplo da participação nas câmaras setoriais - é cabível, desde que os representantes dos trabalhadores - os sindicatos - tenham uma proposta global de sociedade, pela qual saibam como lutar e, principalmente, que tenham clareza sobre o papel dos

sindicatos neste projeto global, combatendo para não transformá-lo num fim, ao mesmo tempo que é preciso defende-los da ofensiva patronal.

É nesta perspectiva que a crise dos sindicatos pode ser debatida. Um debate e uma ação política que reunifique, que reintegre e reconstrua a identidade do conjunto da classe trabalhadora, para além dos segmentos mais organizados, para além dos sindicatos fordistas. Mas para isso, será fundamental radicalizar - no sentido de ir às raízes - não apenas ao nível do discurso, mas das práticas que possam romper com a inevitabilidade ou a inexorabilidade de uma única ordem: a do capital.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, A. R. de P.; SORJ, B.  
1994 Subcontratação e trabalho a domicílio - a influência do gênero. In: MARTINS, H. S. . RAMALHO, J. S. (org.). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec, Cedi/Nets, p.62-75.
- AGIER, M.; GUIMARÃES, A. S. A.  
1995 Técnicos e peões: a identidade ambígua . In: GUIMARÃES, A.S.A.; AGIER, M..CASTRO, N. A . *Imagens e identidades do trabalho*, SãoPaulo: Hucitec/Orstom, p.39-73.
- AGLIETTA, M.  
1979 *Regulacion y crisis del capitalismo: la experiencia de los Estados Unidos*. Madrid: Siglo XXI ed.
- ALTVATER, E.  
1993 Sociedade e trabalho: conceito em questão, sujeitos históricos - mito e realidade. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL "LIBERALISMO E SOCIALISMO: VELHOS E NOVOS PARADIGMAS. Marília: UNESP.
- ALVES, G. A. P.  
1993 A vigência do capital. Crise capitalista e problemas teórico-metodológicos do pensamento social centrado na categoria trabalho. *Revista Temáticas*. Campinas, v. 1, n. 1/2. p. 37-94.
- ANTUNES, R.  
1988 *A rebeldia do trabalho: o confronto operário no ABC paulista. As greves de 1978/80*. Campinas: Unicamp/Ensaio.
- ANTUNES, R.  
1995 *Adeus ao tabalho? - ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- BARGAS, O. M  
1994 Novas estratégias do capitalismo e o movimento sindical, In: MARTINS, H.de S.; RAMALHO, J.S.(org.) *Terceirização - diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec/ Cedi/Nets.p.170-183.
- BLAUNER, R.  
1964 *Alienation and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- BOITO Jr., A.  
1991 Reforma e persistência da estrutura sindical, In: BOITO Jr. (org.) *O sindicalismo brasileiro nos anos 80*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p.43-91.

- BOITO Jr., A.  
1994 De volta para o novo corporativismo: a trajetória recente do sindicalismo brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPOCS. 18. 1994, Caxambú. (mimeo).
- BOLETINS "GRAVE"- 1990/1994.
- BORGES, A.  
1993 Trabalho e renda nos anos 90: novos horizontes de exclusão. *Revista Bahia Análise & Dados*, Salvador, v. 3, n.3, p. 76-87, dez.
- BORGES, A.; DRUCK, M. G.  
1992 Terceirização e mercado de trabalho: notas exploratórias. *Revista Bahia Análise & Dados*, Salvador, v.2, n.3, p.37-42.
- BORGES, A.; DRUCK, M.G.  
1993 Crise global, terceirização e exclusão no mundo do trabalho. *Caderno CRH*, Salvador, n.19, p. 22-43, jul/dez.
- BOYER, R.  
1990 *A teoria da regulação : uma análise crítica*. Tradução de Renée Barata Zicman, São Paulo: Nobel.
- BRAVERMAN, H.  
1987 *Trabalho e capital monopolista - a degradação do trabalho no século XX*. 3.ed. Rio de Janeiro: Guanabara.
- BRESCIANI, L. P.  
1994 Reestruturação industrial e negociação coletiva: o sindicalismo brasileiro vai à luta? In: MARTINS, H.de S.; RAMALHO, J.S.(org.) *Terceirização - diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec/ Cedi/Nets, p. 196-207.
- CARVALHO, R.Q.  
1987 *Tecnologia e trabalho industrial*. Porto Alegre: L&PM Ed..
- CARVALHO, R.Q.; SCHMITZ, H.  
1990 O fordismo está vivo no Brasil. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n.27, p.148-156, jul..
- CARVALHO, R.Q.  
1992 Projeto de primeiro mundo com crescimento e trabalho do terceiro?. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 16, 1992, Caxambú ( mimeo).
- CASTRO, N. A.  
1993 Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro: reestruturação industrial ou japorização de ocasião? *Novos Estudos Cebrap*, São Paulo, n. 37, p. 155-173.

- CASTRO, N. A.  
 1994 Trabalho e organização industrial num contexto de crise e reestruturação produtiva. *Revista São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.8, n.1, p. 116-132, jan/mar.
- CASTRO, N. GUMARÃES, A.S.A.  
 1991 Competitividade, tecnologia e gestão do trabalho: a petroquímica brasileira nos anos 90, In: LEITE, M.; SILVA, R.A. da (orgs.). *Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência*. São Paulo: Iglu, p.43-65.
- CEI/BAHIA  
 1992 Terceirização: a opinião dos trabalhadores. Entrevista com Rui Costa, diretor do Sindiquímica. *Revista Bahia Análise & Dados*. Salvador, v. 2, n.3, p.43-48, dez.
- CORIAT, B.  
 1988 Automação programável: novas formas e conceitos de organização da produção. In: CARVALHO, R.; SCHIMITZ, H. (org.). *Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional*. São Paulo: Hucitec, p.13-61.
- CORIAT, B.  
 1991 *Penser à l'envers. Travail et organization dans l'entreprise japonaise*. Paris: Cristian Bourgois Editeur.
- CORIAT, B.  
 1993 Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista de conjunto. In: HIRATA, H. (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, p. 79-91.
- COOPERS E LYBRAND BLADERMANN, BORDASCH  
 1992 *2ª Pesquisa Coopers e Lybrand: A terceirização nas Empresas*. São Paulo.
- COUTINHO, L.  
 1993 A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. *Revista Economia e Sociedade*, Campinas, n.1, ago., p. 69-87.
- DIAS, E. F.  
 1984 *Democracia operária: construindo a nova civilização*. Campinas: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP, mimeo. (Tese de doutorado).
- DIEESE.  
 1993 Os trabalhadores frente à terceirização. *Pesquisa Dieese*, São Paulo: n.7.
- DIEESE  
 1994a *Seminário e Eventos - Os Trabalhadores e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade*, São Paulo, Dieese, n. 1, set. (Série Seminários e eventos).

DIEESE

1994b *Anuário dos trabalhadores*. 3 ed. São Paulo: Dieese.

DRUCK, M.G

1989 Os sindicatos, os trabalhadores e as políticas de gestão do trabalho: o caso dos Círculos de Controle de Qualidade na região de Campinas. Campinas: IFCH/UNICAMP (Dissertação de mestrado em Ciência Política). mimeo.

DRUCK, M.G.

1994 Qualidade total e terceirização: o 'taylorismo' dos anos 90 e suas implicações no mundo do trabalho. *Revista Bahia Análise&Dados*, Salvador, v.4, n.2/3, dez, p.28-34.

FARIA, A.

1994 Terceirização - um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, H.de S., RAMALHO, J.S.(org.) *Terceirização - diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec/Cedi/Nets. p. 41-61.

FERREIRA, C. G.; HIRATA, H.; MARX, R.; SALERNO, M. S.

1991 Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para discussão sobre o caso brasileiro, *Cadernos do CESIT*, Campinas, n. 04

FERREIRA, C.G.

1993 O fordismo, sua crise e o caso brasileiro. *Cadernos do CESIT*. Campinas. n.13

FERRO, Jr.; TOLEDO, J.C.; TRUZZI, O. M. S.

s.d. Automação e trabalho em indústrias de processo contínuo. São Paulo, UFScar. mimeo.

FIORI, J. L.

1994 As palavras e as coisas. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 14 ago. Cad. 6, p. 3.

FRANCO, T.

1983 *O processo de trabalho numa indústria têxtil - um estudo de caso*. Salvador, UFBA, mimeo.(Dissertação de mestrado).

FRANCO, T.

1993 Trabalho industrial e meio ambiente: a experiência do Complexo Industrial de Camaçari/Bahia. In: MARTINE, G. *População, Meio Ambiente e Desenvolvimento: verdades e contradições*. Campinas: Unicamp, p. 69-100.

FRANCO, T. M.; DRUCK, M. G.; BORGES, A.; FRANCO, A. M.

1994 Mudanças de gestão, precarização do trabalho e riscos industriais. *Caderno CRH*, Salvador, n. 21, p. 68-89, jul-dez.

- GALLIE, D.  
1978 *In search of the new working class: automation and social integration within the capitalist enterprise*. Cambridge: Cambridge University.
- GITAHY, L.; RABELO, F; COSTA, M.  
1989 *Inovação tecnológica, relações industriais e subcontratação*, Campinas: IG/Unicamp. (mimeo)
- GITAHY, L.  
1994 *Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho*. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.8, n.1, p.144-153, jan/mar.
- GITAHY, L.  
1994 *Inovação tecnológica, relações interfirmas e mercado de trabalho* In: GITAHY, L. (org.). *Reestructuracion productiva, trabajo y educacion en America Latina*. Campinas: IG,Unicamp, p.123-133.
- GONZAGA, S.  
1994 *A propósito do Contrato Coletivo de Trabalho*. In: MARTINS, H.de S; RAMALHO, J. S.(org.). *Terceirização - diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec: Cedi/Nets, p.208-217.
- GORZ, A.  
1987 *Adeus ao proletariado: para além do socialismo*. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- GORZ, A.(org.)  
1989 *Crítica da divisão do trabalho*, 2 ed., São Paulo: Martins Fontes.
- GORZ, A.  
1993 *A revolução tecnológica e o futuro do trabalho*. *O Socialismo do Futuro*. Salvador, n. 6, p. 25-31.
- GRAMSCI, A.  
1984 *Maquiavel, a política e o estado moderno*. 5.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, cap. 4: "Americanismo e Fordismo".
- GUERRA, O.F.  
1994 *Desafios competitivos para a Petroquímica Brasileira*, *Caderno CRH*, Salvador, n. 21, p. 48-67.
- GUIMARÃES, A. S. A.  
1987 *Organização e gestão do trabalho na petroquímica*. Salvador, mimeo.
- GUIMARÃES, A. S. A.; CASTRO, N.  
1989 *Inovação tecnológica, subjetividade operária e ação sindical na indústria petroquímica brasileira*. Salvador: CRH/UFBA. ( Projeto de Pesquisa, mimeo).

- GUIMARÃES, A. S. A.; CASTRO, N. A.  
1990 *Classes, regimes fabris e mudança social no Nordeste brasileiro*. *Caderno CRH*, Salvador, n. 12, p.11-32.
- GUIMARÃES, A.S.A.; LORZA, F.R.; LOPES, F.; SOBRINHO, G.K.; CASTRO, N.A.; FÁLCON, P.  
1994 *Repensando uma década: a construção da CUT na Bahia nos anos oitenta*. Salvador, CEPA/CEAS/UFBA/FFCH/Mestrado em Sociologia/CED.
- HARVEY, D.  
1992 *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola.
- HIRATA, H. (org.)  
1993 *Sobre o "Modelo" japonês*. São Paulo: Edusp.
- HIRATA, H.  
1994 "Novos modelos de produção, qualidade e produtividade" In: DIEESE. *Os trabalhadores e Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade*. São Paulo: n. 1., set., p. 38-49.
- HUMPHREY, J.  
1989 "Novas formas de organização do trabalho na indústria: suas implicações para o uso e controle de mão-de-obra no Brasil, In: PADRÕES TECNOLÓGICOS E POLÍTICAS DE GESTÃO: COMPARAÇÕES INTERNACIONAIS. *Anais....* São Paulo: USP/UNICEMP/BID, maio-ago, p.325-359.
- HUMPHREY, J.  
1993 "Adaptando o 'Modelo Japonês' ao Brasil". In: HIRATA, H. (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, p. 237-257.
- IANNI, O.  
1990 *A crise de paradigmas na sociologia*. *Cadernos do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas*, Campinas, n. 20.
- IANNI, O.  
1992 *Sociedade global*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.
- JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO- (05/02/95)
- JORNAL GAZETA MERCANTIL- (09/03/95)
- KURZ, R.  
1993 *O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial*. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

- LALLIER, M.  
1995 *Sous-traitance: le cas du nucléaire - étude réalisée au Centre Nucléaire de Chinon*. (Édité par le syndicat CGT du CNPE Chinon).
- LEIRIA, J. S.  
1992a *Terceirização*. 5 ed. Porto Alegre. Sagra-De Luzzatto Editores.
- LEIRIA, J. S.; SOUTO, C. F.; SARATT, N. D.  
1992b *Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada*. Porto Alegre: Sagra-De Luzzatto.
- LEITE, M.  
1991 O 'Modelo Sueco' de organização do trabalho. In: LEITE, M.; SILVA, R. A. *Modernização tecnológica e práticas de resistência*. São Paulo: Iglu/Ides/Labor, p. 145-164.
- LEITE, M. P.  
1994a *O futuro do trabalho - novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Scritta/FAPESP.
- LEITE, M. P.  
1994b Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, C.A., MATTOSO, J.E.L., NETO, J.F.S., OLIVEIRA, M.A. (orgs.) *O mundo do trabalho - crise e mudança no final do século*. São Paulo: Mtb/PNUD/Cesit-Unicamp/Scritta, p. 563-587.
- LIPIETZ, A.  
1988 *Miragens e milagres - problemas de industrialização no Terceiro Mundo*. Tradução de Catherine Marie Mathieu. São Paulo: Nobel.
- LIPIETZ, A.  
1991 *Audácia - uma alternativa para o século 21*. Tradução de Estela dos Santos Abreu. São Paulo: Nobel.
- MALLET, S.  
1963 *La nouvelle classe ouvrière*. Paris: Editions du Seuil.
- MARTINS, H. de S.  
1994 Os dilemas do movimento sindical em face da terceirização. In: MARTINS, H. de S.; RAMALHO, J.S.(org.). *Terceirização - diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec/ Cedi/Nets, p. 13-40.
- MATTOSO, J.; OLIVEIRA, M. A.  
1990 Desenvolvimento excludente, crise econômica e desafios do sindicalismo brasileiro, *Cadernos do CESIT*, Campinas, n.1.

MATTOSO, J.

- 1994 O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: OLIVEIRA, C. A.; MATTOSO, J. E. L.; S. NETO, J. F.; OLIVEIRA, M. A. (orgs). *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Scritta. Cesit, p. 521-562..

MATTOSO, J.

- 1995 *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta.

MORAES NETO, B.R. de.

- 1989 *Marx, Taylor, Ford - as forças produtivas em discussão*. São Paulo: Brasiliense.

MOTA, Ana Elizabete

- 1991 *A cidadania do fordismo*. (mimeo)

MONTGOMERY.

- 1985 *El control obrero en Estados Unidos*. Madrid : Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

MT/PNUD/DRT-BA/CRH-UFBA

- 1994 *Relatório sobre terceirização e relações de trabalho nas empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari - Subprojeto: "O processo de terceirização e suas consequências sobre as condições de trabalho e saúde dos trabalhadores"*. Salvador, maio.

MT/PNUD/DRT-BA/CRH-UFBA

- 1995 *Relatório sobre terceirização e relações de trabalho nas empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari - Subprojeto 2: "Terceirização e condições de trabalho: diagnóstico das contratadas"*. Salvador, janeiro.

OFFE, K.

- 1989 *Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, v. 1.

OLIVEIRA, F.

- 1987 *O elo perdido - classe e identidade de classe*. São Paulo: Brasiliense.

OLIVEIRA, F.

- 1988 O surgimento do anti-valor. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n. 22, out.

PALLOIX, C.

- 1982 O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo. In: TRONTI, M. *Processo de trabalho*. Rio de Janeiro: Zahar.

PECCHIA, G. A.

- 1985 *Controle e resistência da força de trabalho numa indústria petroquímica: a COPENE*. Belo Horizonte: FFCH. mimeo (Dissertação de mestrato).

PIORE, M.; SABEL, C.

1984 *The second industrial divide*. New York: Basic Books.

PROGRAMAS DE QUALIDADE TOTAL.- Documentos fornecidos pelas empresas.

RAMALHO, J. R.

1994 As diversas faces da negociação no meio sindical brasileiro. In: MARTINS, H.de S.; RAMALHO, J. S. (org.) *Terceirização - diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec. Cedi/Nets, p.155-171.

REGO, M. A. V.; PEREIRA, R. A.G.

1994 *Estudo dos acidentes e doenças do trabalho no complexo petroquímico e metalúrgico da Bahia. Relatório parcial*. Projeto: Trabalho Industrial, Saúde e Meio Ambiente. Salvador: CRH/UFBA. (apoio Fundação MacArthur).

ROCHA DOS SANTOS, M. M. R.

1994 *Análise da trajetória dos demitidos das empresas químicas e petroquímicas. (setembro de 1990/agosto de 1993)*. Salvador: SINDIQUÍMICA. (mimeo).

RUAS, R.

1989 Difusão de novos paradigmas da produção industrial: convergências e especificidades em dois segmentos industriais. In: PADRÕES TECNOLÓGICOS E POLÍTICAS DE GESTÃO: COMPARAÇÕES INTERNACIONAIS, *Anais....* São Paulo. USP/UNICEMP/BID. maio/ago, p. 121-149.

RUAS, R.

1992 Notas acerca da implantação de programas de qualidade e produtividade em setores industriais brasileiros. In: REUNIÃO DA RED FRANCO-LATINOAMERICANA SOBRE TRABAJO Y TECNOLOGIAS, Buenos Aires.

RUAS, R.; ANTUNES, J.; ROESE, M.

1993a Avanços e impasses do modelo japonês no Brasil: observações acerca de casos empíricos. In: HIRATA, H. (org.) *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Ed. Edusp. p.103-122.

RUAS, R.

1993b Notas acerca das relações entre trabalho a domicílio, redes de subcontratação e as condições de competição. In: ABREU, A. R.de P.; SORJ, B. (org.). *O trabalho invisível - estudos sobre trabalhadores a domicilio no Brasil*. Rio de Janeiro: Rio Fundo Ed, p.25- 41.

RUAS, R.

1994 Reestruturação sócio-econômica, adaptação das empresas e gestão do trabalho. In: GITAHY, L. (org.) *Reestructuracion productiva, trabajo y educacion en America Latina..* Campinas, IG/Unicamp, p. 95-107.

- SALERNO, M. S.  
1993 Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, H. (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, p. 139-152.
- SCHAFF, A.  
1993 O futuro do trabalho e do socialismo. *O Socialismo do Futuro*. Salvador. n. 6, p.11-23.
- SCHMITZ, H.  
1989 Pequenas empresas e especialização flexível em países menos desenvolvidos. In: PADRÕES TECNOLÓGICOS E POLÍTICAS DE GESTÃO: COMPARAÇÕES INTERNACIONAIS. *Anais...* São Paulo, USP/UNICAMP/BID. p. 151-189, maio/ago.
- SILVA, E.B.  
1993 Refazendo a fábrica fordista ? Tecnologia e relações industriais no final da década de 1980. In: HIRATA, H. (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp. p.217-236.
- SILVA, V. de P.  
1994 Negociação e câmara setorial. In: MARTINS, H.de S.; RAMALHO, J.S.(org.) *Terceirização - diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec, Cedi/Nets, p. 184-195.
- SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC RUMO À UNIFICAÇÃO  
1993 *Os trabalhadores e a terceirização*. São Bernardo do Campo
- SINDIQUÍMICA  
1993 Congresso do Trabalhadores Petroquímicos, Químicos, Plásticos e Afins - Bahia- Regimento Interno e Teses, 14. Salvador, 12/14, maio.
- SOUZA, A. M. T. de  
1992 Sobre o americanismo e fordismo de Antônio Gramsci. *Textos Didáticos*, Campinas, IFCH/Unicamp.
- SUDIC-  
1993 *Perfil das empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari*, Salvador: Secretaria da Indústria e Comércio.
- TAYLOR, F.W.  
1987 *Princípios de administração científica*. 7. ed.. São Paulo: Atlas.
- TAVARES, M. DA C., FIORI, J.L.  
1993 *(Des)Ajuste global e modernização conservadora..* Rio de Janeiro: Paz e Terra..

TELLES, V.

1994 Pobreza e cidadania: precariedade e condições de vida. In: MARTINS, H.de S.. RAMALHO, J.S.(org.) *Terceirização - diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec, Cedi/Nets, p.85-110.

THÉBAUD-MONY, A.

1993 Crítica da divisão do trabalho, saúde e contra-poderes. *Caderno CRH*, Salvador, n.19, p.46-57, jul/dez.

VARGAS, N.

1985 Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo. Anpocs/Cortez.

WOOD, S.

1993 Toyotismo e/ou japonização. In: HIRATA, H. (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, p. 49-77.