

O TRABALHO REESTRUTURADO

COMPETITIVIDADE E TRABALHO NA CADEIA AUTOMOTIVA BRASILEIRA*

Marcia de Paula Leite

Introdução

A importância da qualificação da mão-de-obra para o bom desempenho das empresas no novo contexto da competitividade internacional vem se tornando um daqueles consensos difíceis de serem contestados, qualquer que seja o ponto de vista que se considere na análise das novas competências que o processo produtivo vem exigindo da força de trabalho.

Este texto se propõe a discutir esse tema a partir de uma pesquisa levada a cabo na cadeia automotiva brasileira¹, centrada na análise da relação

* Artigo apresentado no 14º Congresso Mundial de Sociologia, no *Comitê* de Pesquisa Sociologia do Trabalho, da International Sociological Association - Montreal, 26 julho a 1º de agosto de 1998.

¹ Tal pesquisa é parte do “Programa de Pesquisa em Ciência, Tecnologia, Qualificação e Produção” do CEDES (Centro de Estudos de Educação e Sociedade) e financiado pela Finep-Proeduc e CNPq-PCDT, tendo contado também com auxílio da Fapesp e do Faep-Unicamp. A equipe de pesquisa foi constituída por Anne Posthuma, Maria Rosa Lombardi, Sorna Regina Martins, Gilberto Russo Júnior e Wladimir do Nascimento Machado, a quem agradeço pela ajuda no levantamento e tratamento dos dados, assim como pelos debates travados no decorrer da pesquisa. Agradeço também a John Humphrey e Lais Abramo que, como consultores, *muito* colaboraram nas discussões teórico-metodológicas.

entre as firmas que compõem os vários níveis da cadeia. O argumento central a ser desenvolvido consiste em que, apesar de que essa tendência geral esteja presente ao longo da cadeia, ela não é a única a imperar. Pelo contrário, há também aspectos de precarização do trabalho que acabam por limitar a difusão dos novos requisitos de qualificação, os quais se articulam com discriminações de gênero e idade presentes no mercado de trabalho. Para tanto, o texto será dividido em três partes. Na primeira, procederemos à discussão teórica sobre reestruturação produtiva e trabalho, centrada na análise da qualificação; na segunda, apresentaremos os dados da pesquisa e, na terceira, as conclusões a que os resultados do trabalho de campo nos encaminham.

Convém destacar que o princípio que orienta o texto como um todo é o de buscar entender as implicações desse processo na estruturação da sociedade, a partir da compreensão de que o estudo sociológico do trabalho deve ter como objetivo central a reflexão sobre a sociedade. Nesse sentido, a preocupação básica por trás das reflexões que faremos a seguir é a de entender as novas relações sociais que estão sendo engendradas pelo processo de reestruturação produtiva e a que tipo de sociedade elas nos estão conduzindo.

1. O novo paradigma produtivo: trabalho e qualificação

A emergência de um novo paradigma produtivo, assentado em novas bases em relação ao fordismo, é uma realidade que vem sendo constatada em praticamente todo o mundo, seja no setor industrial, seja nas diferentes atividades do terciário. Ainda que o princípio de intensificação do trabalho através da diminuição dos poros da jornada de trabalho continue por trás da lógica da produção como esteve no taylorismo, isso não significa que o paradigma taylorista continue prevalecendo, já que tal princípio, constitutivo do próprio capitalismo, parece estar presente desde os primórdios da produção industrial. Os princípios que caracterizam o taylorismo/fordismo enquanto forma de organização do trabalho (a produção em massa de produtos standardizados, a parcelização das tarefas, a rígida divisão entre o trabalho manual e intelectual, os tempos impostos, o trabalho individualizado e colocado sob vigilância da pesada hierarquia fabril) encontram-se, sem dúvida, na linha de fogo dos novos conceitos de produção. Isso não significa, contudo, conforme veremos a seguir, que eles estejam sendo inteiramente abandonados, mas em muitos casos, apenas redimensionados e inseridos em novas lógicas.

Embora esteja ainda em aberto a discussão sobre o conjunto das características do novo paradigma, há já um grupo importante delas que vêm se constituindo em pontos de convergência da maior parte dos estudos e análises efetuadas sobre o tema, entre as quais seria importante destacar:

(i) a substituição da lógica da produção em massa de produtos estandardizados pela da produção variável, voltada às exigências do mercado, o que impõe uma importante necessidade de flexibilidade do processo produtivo;

(ii) a tendência à focalização da produção, o que estaria levando à terceirização de partes do processo produtivo e à difusão das cadeias;

(iii) a substituição do princípio taylorista do *one best way* pela busca constante da melhoria do processo produtivo, o que implica uma nova lógica baseada na incorporação do conhecimento do trabalhador sobre a produção.

No que se refere às implicações sobre o trabalho, tais características têm sido apontadas como responsáveis por novos requisitos de qualificação. Estes, rompendo com as exigências do fordismo (que tendiam a concentrar a qualificação em uma pequena porcentagem da força de trabalho, para a qual se exigiria uma qualificação técnica, baseada no “saber fazer”) incorporariam um conjunto tão grande de novas aptidões, capacidades e atitudes que só seriam compreensíveis alargando-se o conceito de qualificação para uma definição mais ampla que incorpore não só o conhecimento técnico e formal, mas também o conhecimento tácito informal (Jones e Wood, 1984), a escolaridade e, sobretudo, uma nova postura dos trabalhadores e trabalhadoras frente ao trabalho. Esse novo conceito, para o qual a noção de competência vem sendo considerada como mais apropriada do que a de qualificação, sobrepõe-se às exigências do posto de trabalho, passando a se referir a um “saber ser”. Na verdade, são novos atributos atitudinais o que passa a ser valorizado, onde o destaque é colocado na responsabilidade e postura cooperativa, seja em relação aos colegas, seja em relação à empresa; no engajamento ou envolvimento com os objetivos gerenciais; na disposição para continuar aprendendo, se adaptar a novas situações, ter iniciativa e solucionar problemas, o que remete mais aos componentes implícitos e não organizados da qualificação, como o conhecimento tácito, social ou informal (Hirata, 1994; Leite, E., 1997).

Nesse contexto, três questões se colocam como prioritárias para a discussão da qualificação: (i) a primeira, relacionada aos diferentes níveis da cadeia produtiva, diz respeito à difusão dessas tendências para o conjunto

do aparato produtivo, ou em outras palavras, em que medida se observaria a difusão dessas mesmas características pelo conjunto da cadeia, levando a uma convergência entre as características do trabalho nas grandes empresas líderes e nos fornecedores dos vários níveis da cadeia; (ii) a segunda tem a ver com a segmentação da mão-de-obra no interior das empresas, ou seja, em que medida essas tendências podem ser consideradas como universais quando se considera o conjunto da força de trabalho das várias unidades produtivas, ou se apresentam de forma diferenciada quando se leva em consideração as diferentes segmentações do mercado de trabalho; e finalmente, (iii) a terceira refere-se à interconexão dessas duas variáveis, ou seja, como se inter-relacionam os diferentes níveis da cadeia de produção com as clivagens de gênero e idade, por exemplo.

Em resumo, essas questões nos levariam às seguintes indagações, que estiveram por trás de todo o processo de pesquisa: Em que medida a necessidade das grandes clientes de contar com produtos expostos às novas exigências do mercado em termos de prazos e qualidade estaria promovendo um processo de qualificação dos fornecedores? Tal processo estaria favorecendo a adoção das mesmas estratégias ao longo de toda a cadeia, como apontam alguns estudos a respeito (Gitahy e Rachid, 1995; Leite, E., 1996 e 1997), ou o exemplo brasileiro se encaminharia para o aprofundamento da distância entre uma ponta e outra da cadeia, com o aumento concomitante do trabalho estável e qualificado numa ponta e o precário e desqualificado na outra, conforme já foi encontrado em outros países (Benería e Roldán, 1987; Castillo e Santos, 1993). No que se refere à segmentação da mão-de-obra no interior das empresas, especialmente quanto à divisão sexual do trabalho, estaríamos frente a uma diminuição das discriminações de gênero, com a valorização do trabalho alcançando também as mulheres, ou essa tendência seria pouco expressiva para o universo feminino, convivendo na realidade com a reprodução das antigas formas de discriminação no novo contexto produtivo? E, finalmente, se há diferenças significativas entre as características do trabalho nos vários níveis da cadeia, como elas se relacionam com as segmentações de gênero e idade, ou como se comportam essas clivagens ao longo da cadeia? Embora não seja possível responder a todas essas questões de forma completa e objetiva, o presente trabalho pretende jogar algumas luzes sobre elas, colaborando para tornar mais clara e compreensível a complexa realidade da reestruturação produtiva.

Para tanto, a pesquisa selecionou uma montadora de automóveis e 8 fornecedoras de autopeças, buscando ainda dados sobre a produção do

carvão, fonte de energia fundamental para a fabricação do aço, que se constitui por sua vez na principal matéria-prima do setor. Com relação às autopeças, visando dar conta da complexidade da realidade, buscamos abarcar os principais subsetores de que se compõe o setor, de acordo com os tipos de produto e processos, a saber: (i) metalúrgico: 3 empresas (uma fornecedora de primeiro nível: empresa A, uma de segundo nível: empresa D e uma terceirizada da montadora: empresa G); (ii) plástico: 3 empresas (uma fornecedora de primeiro nível: empresa B, e duas de segundo nível, uma dedicada inteiramente a processos plásticos: empresa E e outra, empresa H², que mistura processos metalúrgicos e plásticos, sendo uma importante fornecedora da empresa B) e (iii) eletroeletrônico: 2 empresas (uma fornecedora de primeiro nível: empresa C e uma de segundo nível: empresa F).

A colocação das empresas na cadeia pode ser observada a partir do quadro abaixo:

	Metalúrgico	Plástico	Eletroeletrônico
1º nível	A	B	C
2º nível	D	E e H	F
3º nível	G		-

Antes de passarmos à análise das empresas seria importante chamar a atenção para duas questões. A primeira refere-se à enorme complexidade dos processos e relações aí presentes. Na verdade, os dados apontam para uma realidade multifacetada e heterogênea, com várias tendências atuando ao mesmo tempo, muitas delas apontando para direções contrárias. É essa complexa realidade que o estudo pretende iluminar, propondo recortes que permitam tornar mais claras as várias lógicas aí existentes.

A segunda diz respeito ao processo de terceirização, que também se mostrou muito mais complexo e heterogêneo do que imaginávamos no início da pesquisa. Na verdade, foi difícil encontrar uma terceira “pura”, tal como em geral se pressupõe, formada a partir da externalização de uma parte do processo produtivo a algum ex-funcionário da empresa mãe.

² Observe-se que a empresa surgiu inicialmente como uma metalúrgica, dedicando-se apenas à produção de peças de metal. A produção de plásticos veio com o tempo, constituindo-se hoje na atividade mais importante da empresa, motivo pelo qual ela foi classificada como uma fornecedora do subsetor de plástico.

Embora tenhamos encontrado um caso deste tipo – ao qual não tivemos acesso devido à ilegalidade do trabalho aí desenvolvido, com trabalhadores sem registro em carteira – nos demais casos a atual terceira, era uma empresa que já existia, à qual a cliente repassou uma parte do processo (empresas G e H). Como apenas a G tinha na atividade terceirizada a principal parcela do processo produtivo, apenas ela foi considerada como uma terceira. Vale destacar também a situação da empresa F, que se considerava terceira, mas que foi montada não a partir da externalização de uma parcela do processo produtivo, mas sim de uma parte da clientela da empresa que lhe deu origem. Como hoje a empresa produz diretamente para os clientes, sem passar a produção para o fornecedor do qual se originou, ela foi considerada como uma fornecedora de segunda linha e não uma terceira. Outra questão que vale a pena ressaltar é que nem sempre o processo de terceirização dá certo, havendo muitos exemplos de processos que, depois de terceirizados, foram novamente internalizados porque a empresa se deu conta de que era mais fácil controlar custos, qualidade e prazos de entrega mantendo-os sob seu controle direto. Isso não significa, entretanto, que a formação da cadeia não seja uma tendência importante: pelo contrário, ela está claramente presente entre as empresas pesquisadas, com um visível fortalecimento das relações entre clientes e fornecedores, que implica a qualificação destes últimos, embora isso nem sempre signifique a adoção das mesmas estratégias pelo conjunto da cadeia ou a difusão de uma relação de parceria e confiança, conforme veremos adiante.

2. A Pesquisa

2.1. A montadora

O estudo da cadeia começou com a empresa montadora, uma fábrica de automóveis de São Bernardo do Campo/SP – a principal unidade da empresa no Brasil – que vem se modernizando rapidamente nos últimos anos. Visando redirecionar sua linha de produção para a fabricação de carros populares, mais ao gosto dos mercados brasileiro e Sul-Americano³, a fábrica vem passando por um enorme esforço de modernização tecnológica, através do qual foram introduzidos aproximadamente uma centena de robôs na linha de montagem. Esse processo significou, ao mesmo tempo, a

³ A unidade produz em torno de 220.000 veículos por ano, destinados a abastecer não só o mercado brasileiro, como dos demais países do Mercosul e do Chile, embora até o momento 90% da produção destine-se ao mercado nacional. O principal produto, um modelo popular de carro de passeio já produzido em outras fábricas da empresa, teve sua produção iniciada nessa fábrica em 1995.

diminuição do efetivo de operários (que passou de 10.500 para aproximadamente 7.000 no período de mais ou menos um ano), um grande investimento em treinamento para o pessoal que permaneceu na empresa (que correspondeu a 0,17% do faturamento em 1995) e profundas modificações no processo produtivo, as quais incluem o desenvolvimento do condomínio industrial. Este contempla a instalação de uma empresa que faz a preparação da tinta no terreno da montadora, a qual mantém com seus trabalhadores as mesmas políticas salariais de sua cliente.

No que diz respeito às implicações da reestruturação sobre o trabalho, embora seja necessário considerar que elas são muito diferenciadas de acordo com os distintos setores da fábrica e os diferentes tipos de trabalho, não há dúvida de que a empresa vem buscando o aperfeiçoamento da mão-de-obra e investindo firmemente em treinamento para o pessoal operacional, uma parte do qual chegou inclusive a ser treinado numa fábrica espanhola da empresa, onde o modelo de carro em questão já era produzido. Baseando-se no princípio de que o trabalhador tem que ser versátil, a empresa adequou também sua estrutura de cargos e salários, que passou, no caso do pessoal operacional, de 9 diferentes possibilidades de classificação, (que a empresa chama de grau) com 6 *steps* em cada uma, para 5 graus (correspondentes às letras A, B, C, D e E), com 7 *steps* em cada um, onde a progressão horizontal (dentro de um mesmo grau)⁴ é definida pelo tempo de casa, desempenho, escolaridade e treinamento. Convém destacar que, embora cada grau corresponda a determinadas funções, a empresa vem se utilizando de um conceito que desloca a sede da qualificação do cargo para o indivíduo, favorecendo com isso, o aperfeiçoamento constante dos funcionários. Com efeito, apesar de nos 2 primeiros níveis (A e B) – onde se concentram os operadores de empilhadeira, prensistas, montadores (grau A), reparadores de veículo e operadores de ponte rolante (grau B) – o crescimento vertical ser mais difícil porque implica em mudança de função, nos três últimos (onde estão os mecânicos, eletricitas, fresadores e ferramenteiros) ele se desvincula da função e passa a estar referido às habilidades do trabalhador e à complexidade do trabalho que desempenha, independentemente da função. Ao mesmo tempo, a empresa vem incentivando a polivalência através do princípio da versatilidade, que consiste em treinar os operários nas diferentes tarefas, através de cursos de treinamento e da rotação de cargos.

⁴É importante lembrar, entretanto, que essas mudanças na estrutura de cargos e salários são anteriores ao conjunto de inovações descritas acima.

Vale lembrar também que a empresa já introduziu o CEP em todas as áreas, treinando os trabalhadores nas tarefas de medição, preenchimento e análise das cartas de controle e que vem implantando o TPM (*Total Productive Maintenance*), cuja filosofia prevê que todo operador tenha total domínio sobre as máquinas, devendo estar apto não só a fazer a manutenção preventiva na máquina, como também a testá-la e otimizá-la. Esse conjunto de inovações vem enriquecendo significativamente o trabalho dos operadores que passaram a fazer inspeção do produto e análise da carta de CEP, a participar de trabalhos em grupo, a efetuar tarefas diferenciadas, a operar mais que uma máquina, a preparar as máquinas e otimizar sua programação.

Evidentemente, não se pode deixar de considerar que os acordos que vêm sendo negociados entre a empresa e o sindicato nos últimos anos, sobretudo a partir de 1992, com a instalação da Câmara Setorial Automotiva⁵, têm desempenhado um papel fundamental na definição das estratégias de reestruturação, bem como das políticas de Recursos Humanos, constituindo-se num elemento de enorme importância para a melhoria das condições de trabalho. Tal processo se expressa nos salários da fábrica, em média bastante superiores aos pisos salariais: quase o dobro para os horistas e pouco menos de quatro vezes mais para o pessoal administrativo.

A importância do treinamento para a empresa se expressa também na presença de um setor estruturado, que dispõe de um analista para dar suporte a cada uma das áreas da produção. Em 1996, a empresa ofereceu 150.621 horas de treinamento para o pessoal da produção; 19.255 horas para o pessoal técnico; 16.687 para o pessoal administrativo e 2.584 horas para os gerentes e diretores, o que corresponde na média a aproximadamente 30 homens/hora de treinamento. Também no que se refere aos conteúdos, é evidente a importância conferida aos cursos técnicos para todos os níveis da mão-de-obra (95% para o pessoal na produção, 72% para o nível técnico, 95% para os administrativos e 90% para a gerência). Os cursos comportamentais só ganham alguma importância (28% do total das horas de treinamento) para o nível técnico, onde se concentra a média chefia (encarregados e superintendentes), para a qual as mudanças atitudinais no trato com os operários se tornam fundamental; já os relacionados à escolaridade, direcionados basicamente ao pessoal da produção corresponderam a apenas 1,5% das horas de treinamento.

⁵ Observe-se que apesar de a experiência da Câmara Setorial Automotiva ter se extinguido em 1995, a negociação do processo de reestruturação nas montadoras se manteve, especialmente no caso das localizadas no ABC paulista, onde a capacidade de organização dos trabalhadores e do sindicato vem garantindo a permanência das práticas de negociação.

2.2. A Cadeia

Essas mesmas condições não parecem, contudo, se repetir da mesma forma ao longo da cadeia, onde podem ser encontradas situações muito diferentes. Nossa hipótese é de que tais diferenças têm a ver com vários fatores, entre os quais valeria destacar: (i) o tipo de produto e processo dominante na empresa fornecedora e (ii) a importância do produto fornecido para a montadora na conformação de seu produto final e a relação que, a partir daí, a montadora estabelece com o fornecedor

No que se refere ao primeiro item, convém esclarecer que, essa variável se mostrou bastante importante na análise dos dados, tendo em vista que, efetivamente, a situação parece ser bastante diferente para cada um dos subsetores. Não há dúvida de que a maior complexidade dos processos de produção no subsetor metalúrgico, em relação aos de plástico e eletroeletrônico, levam a uma difusão muito maior dos requisitos de qualificação nesse setor. Especialmente no que se refere às competências técnicas, observa-se aqui uma significativa elevação que não se repete nos demais subsetores.

Vale notar, entretanto, que há uma grande diferença entre os vários níveis da cadeia, com uma nítida tendência à precarização do trabalho e diminuição dos requisitos de qualificação à medida que se caminha para o final da cadeia nos três subsetores, conforme veremos no próximo tópico.

Já no que diz respeito à questão da segmentação da mão-de-obra, valeria ressaltar também a concentração de força de trabalho feminina nos subsetores de plástico e, especialmente, no eletroeletrônico, onde os processos são visivelmente mais simples e pobres em termos de conteúdo tecnológico. Aqui a inter-relação entre as variáveis nível da cadeia e gênero também se evidenciam, com o aumento da concentração da mão-de-obra feminina, conforme se caminha para o final da cadeia, acompanhando o processo de precarização do trabalho.

Quanto ao segundo ponto, relacionado às relações interfirmas, seria importante considerar que um dos grandes achados da pesquisa refere-se às relações que a montadora estabelece com seus fornecedores, as quais parecem expressar uma forma de jogar sobre eles os ônus das estratégias de competitividade, o que acabaria tendo como resultado diferentes formas de precarização do trabalho ao longo da cadeia. Todavia, como a montadora estabelece relações diferenciadas com seus fornecedores em função da importância do produto fornecido para a qualidade do produto final da cadeia, as relações apresentam características distintas, com diferentes implicações para o trabalho.

A esse respeito, conviria destacar que a relação que a montadora vem estabelecendo com seus fornecedores divide-se em 2 tipos: 1) com aqueles fornecedores de grande volume, que produzem basicamente subsistemas de maior valor agregado, a montadora adota relações de exclusividade. Estes são em geral as grandes empresas que dispõem de escala suficiente para garantir ao mesmo tempo o investimento necessário para a atualização e capacitação tecnológica e custos competitivos e são classificados como *core suppliers*. Como a escolha é feita a partir de um *benchmarking* (comparação entre os preços de vários fornecedores, a partir de determinadas exigências de prazo e qualidade), do qual participam inclusive empresas estrangeiras, uma vez escolhida a empresa, a montadora passa a ter uma relação mais sólida com a mesma, e; 2) com os fornecedores de *comodities*, a montadora ao invés de estabelecer relações de exclusividade, busca ter no mínimo 3 fornecedores ao mesmo tempo, para poder escolher o que mais se ajusta às necessidades em termos de custo, qualidade e prazos nos diferentes momentos.

As conseqüências de tal estratégia para a cadeia como um todo são várias. Em primeiro lugar, conviria ressaltar que ela vai no sentido contrário à tendência de difusão de pequenas e médias empresas atuando em parceria com a grande, cliente como já se pressupôs (piore e Sabel, 1984). De fato, devido ao *benchmarking*, o processo de focalização da produção na montadora vem privilegiando a relação com os grandes fornecedores que, em função da escala de produção, conseguem apresentar custos mais baixos sem prejuízo da qualidade, levando a uma enorme concentração das empresas do setor. Segundo o Sindipeças (Sindicato das Empresas de Autopeças), o setor estaria passando por um profundo processo de enxugamento do número de empresas que teriam diminuído substancialmente desde o início da década, com uma elevadíssima porcentagem de óbito das pequenas empresas. Vale ressaltar que esse processo tem levado também a uma enorme desnacionalização do setor, tendo em vista que a situação das grandes empresas multinacionais, produzindo em grande escala é muito vantajosa em relação às nacionais, em geral de porte menor⁶. Visando contornar essa situação, o Sindipeças

⁶ Convém notar que os problemas que tal processo de desnacionalização cria para a estrutura industrial como um todo não são desprezíveis. De fato, como sublinha Coutinho, “a superação das deficiências competitivas do sistema industrial brasileiro não pode prescindir de um conjunto de grupos nacionais de grande porte, com habilitação gerencial e capacidade própria de inovação. Sem isso não se desenvolverão núcleos endógenos de progresso tecnológico, capazes de criar novos mercados e de gerar empregos de elevada qualificação e rendimento”. Tais funções, segundo o autor, podem ser cumpridas apenas em parte pelo capital estrangeiro, que tende a concentrar seus centros de inovação em suas matrizes (Coutinho, “Folha de S. Paulo”, 3 de agosto de 1997, Caderno 2, p. 7).

vem inclusive incentivando a criação de *joint ventures*, como forma de assegurar um espaço ao capital nacional (posthuma, 1997).

Em segundo lugar, por estabelecer relações distintas com as fornecedoras em função da importância que o produto fornecido tem para a qualidade da mercadoria final, a montadora tende a favorecer estratégias diferenciadas de reestruturação ao longo da cadeia, com distintas implicações para a qualificação da mão-de-obra nos fornecedores. A estratégia de criação de condomínios industriais⁷ pode ser uma forma de se estabelecer um diferencial nesse sentido: com as firmas que fornecem os produtos mais fundamentais para a garantia da qualidade, as clientes estabeleceriam uma estratégia de aproximação, o que tenderia a propiciar padrões de uso da mão-de-obra mais compatíveis com aqueles desenvolvidos pela própria empresa cliente; com as demais, contudo, a estratégia seria de um vínculo menos estreito que lhes permitiria empurrar para os fornecedores o peso da diminuição de custos, jogando-os, dessa forma, em estratégias precarizadoras do trabalho.

De fato, tal política pressupõe uma relação que, embora preserve a preocupação com a qualidade, está baseado fundamentalmente na diminuição de custos, o que tende a precarizar o trabalho à montante. Embora as técnicas de redução de custos sejam bastante variadas, o corte no custo de mão-de-obra é sempre uma alternativa fácil que as empresas tendem a se utilizar com bastante frequência, especialmente quando se dedicam a processos mais simples, para os quais a redução com custo da⁸ mão-de-obra tende a ter menos implicações para a qualidade do produto

Nesse sentido, é importante ressaltar que a centralidade da estratégia de diminuição de custos revelou-se em todos os passos da pesquisa, tendo sido afirmada praticamente em todas as empresas pesquisadas. Por outro lado, evidenciou-se que esse mesmo tipo de estratégia se repete na relação que os fornecedores de primeira linha estabelecem com seus respectivos fornecedores, o que tende a ir precarizando o trabalho nas empresas que estão no final da cadeia, para as quais a pressão sobre o custo acaba se refletindo em formas de trabalho muito precárias, conforme veremos

⁷ O conceito de condomínio industrial consiste na aproximação dos fornecedores mais importantes, os quais passam a produzir dentro do terreno da própria empresa cliente.

⁸ A frase proferida por um gerente da empresa C é esclarecedora nesse sentido: “Para se garantir no mercado hoje em dia precisa antes de mais nada cortar custos. Nós estamos cortando custos de todas as maneiras possíveis, especialmente com mão-de-obra, que é onde é mais fácil”.

adiante. As declarações dos gerentes das empresas pesquisadas são elucidativas a respeito:

“Nós não estabelecemos contratos formais com nossos fornecedores. São só acordos de cooperação informal, para que se possa reverter a qualquer momento, até porque as montadoras também não estabelecem contratos formais conosco. Isso acontece porque a montadora quer ter a liberdade de comprar de quem vende mais barato. Eles chegam pra gente dizendo assim: ‘eu vou comprar tal peça de vocês, mas só posso pagar tanto’. Ai a gente é que tem que se organizar pra produzir aquela peça por aquele preço. A partir desse padrão imposto pela montadora é que a gente decide quanto vai pagar para a mão-de-obra, para a matéria-prima etc.” (empresa B)

Ou ainda nos seguintes comentários de um gerente de fábrica da mesma empresa:

“Se fala muito em parceria com as montadoras, mas isso é uma balela. É um abraço de urso. É um processo de sobrevivência onde você avança para onde você pode. E como onde você pode são seus fornecedores, você avança pra cima deles. O cliente só te pede redução. A parceria é assim: você começa a fazer um trabalho com o cliente e depois que o trabalho é feito ele vem e diz que encontrou um fornecedor mais barato. Os contratos são os mais leoninos possíveis. O que as montadoras fazem é algo que as autopeças estão começando a fazer: ter o fornecedor na mão (se você não faz por este preço, eu compro de outro fornecedor; se o outro também não fizer, eu importo. Teu preço tem que ser este. A partir do dia 10 estou reduzindo teu preço em 30%)”.

Situação semelhante foi encontrada na fornecedora de primeiro nível do setor eletroeletrônico (empresa C), onde o gerente assim se expressou sobre a relação com as montadoras:

“As montadoras têm um poder absoluto. Exercem uma espécie de tirania sobre as autopeças, embora o caráter dessa tirania dependa um pouco da importância do fornecedor para o produto final.”

Também no subsetor metalúrgico, o gerente de compras da fornecedora de primeiro nível (empresa A) respondeu da seguinte forma à pergunta sobre a relação que a empresa estabelecia com seus fornecedores:

“Não existe parceria; o que existe é negócio. Esse papo de parceria é uma balela. Queremos qualidade, prazos e, principalmente, preços”.

De acordo com esse mesmo entrevistado, à semelhança das montadoras, o que se faz são acordos com as fornecedoras que têm um volume expressivo de vendas, com as quais a empresa tende a estabelecer algum tipo de exclusividade na compra. Mesmo nesses casos, entretanto, as relações não são estabelecidas sem pressão por parte do cliente, conforme se pode depreender das palavras do mesmo entrevistado:

“Nós costumamos dizer que quem leva o filé *mignon* tem que levar uma carniinha de pescoço também.”

As conseqüências dessa lógica para as empresas menores que se encontram mais no final da cadeia podem ser facilmente evidenciadas nas palavras do gerente de uma fornecedora de segundo nível da área de plásticos, (empresa H) que, embora esteja no mercado desde 1956, hoje quase não fornece mais para a montadora, tendo se tornado uma das principais fornecedoras de autopeças de plástico que se encontra no primeiro nível da cadeia de fornecimento:

“A relação com os clientes é de completa dependência. A ajuda que eles dão, oferecendo, por exemplo, cursos de redução de custos vem sempre acompanhada da exigência de uma porcentagem da diminuição conseguida, através de um abatimento no preço do produto que eles compram da gente... O cliente ajuda na fase de desenvolvimento do produto e, por isso, o ferramental desenvolvido passa a ser propriedade dele. Isso permite que ele passe o ferramental para um concorrente nosso que economiza nos custos com mão-de-obra e a gente perde a concorrência. A empresa B (fornecedora de subconjuntos de plástico de primeiro nível) fez isso com a gente. Não há parceria nenhuma; o mercado está se tornando cada vez mais selvagem e o que importa é preço.”

Esse tipo de relação, que de acordo com os próprios entrevistados, é diferente do que costuma prevalecer nos países de origem das montadoras, onde as relações tendem a ser mais formalizadas e mais duradouras, pode estar na raiz do processo de precarização do trabalho ao longo da cadeia, tendo em vista que as decisões unilaterais das montadoras acabam jogando os fornecedores em estratégias voltadas puramente para a redução de custos como forma de não perder o mercado.

Essa seria a lógica que poderia estar por trás das precárias condições de trabalho encontradas nas pequenas empresas do final da cadeia, onde se observam situações como:

- mulheres trabalhando de pé, durante 8 horas por dia, exercendo atividades extremamente repetitivas e totalmente destituídas de conteúdo na montagem dos chicotes que compõem a parte elétrica dos automóveis, que não recebem treinamento algum e que são inclusive submetidas, ilegalmente, a exames de gravidez no ato da contratação sem terem acesso aos seus resultados (empresa F);
- trabalhadores (aqui não se pôde detectar o sexo, pela impossibilidade de acesso ao local de trabalho, provavelmente por seu caráter ilegal) fazendo montagem de pequenas peças de plástico, como cinzeiros, revestimento, contatos de buzina, sem registro em carteira (terceirizada da empresa H);
- trabalhadores executando tarefas sem nenhum conteúdo na embalagem de laminados, manuseando bobinas de aço extremamente pesadas e tendo que levantá-las do chão manualmente, sem qualquer tipo de auxílio mecânico (empresa D).

Essa seria a lógica, por fim, que poderia estar por trás das condições precárias e miseráveis de trabalho que prevalecem nas carvoarias, onde se produz um dos elementos fundamentais para a fabricação da matéria-prima que se transforma em virabrequim, fio, prego, parafuso e chapa de automóvel nas siderúrgicas que, por sua vez, se constituem num dos principais fornecedores da cadeia automotiva. Nessas carvoarias, onde abunda o trabalho escravo e infantil, “a maioria das pessoas trabalha em condições subumanas, em áreas insalubres e sem carteira assinada. Só em Minas Gerais são 100.000 pessoas que produzem 2,3 milhões de metros cúbicos de carvão e geram 75 milhões de dólares por ano (Ligação, março de 1996, pág. 26).

Evidentemente, haveria que se levar em conta que tais condições de trabalho não surgiram como fruto do processo de reestruturação do setor, mas já existiam desde muito tempo. O que importa considerar, entretanto, não é se elas são ou não anteriores à reestruturação, mas o tipo de articulação que se vai criando entre elas. Trata-se de analisar, nesse sentido, em que medida elas são complementares, fazem parte de uma mesma realidade, ou ainda em que medida elas crescem junto com o desenvolvimento da outra ponta da cadeia.

Vale registrar, nesse sentido, a investigação levada a cabo pela “Revista Atenção” que encontrou que esse tipo de trabalho vem tendendo a se multiplicar com o processo de terceirização da produção das grandes empresas: ao terceirizarem a produção de carvão, as siderúrgicas vêm

jogando um número expressivo de trabalhadores antes contratados por elas nesse tipo de mercado informal, ao mesmo tempo que buscam se desresponsabilizar da fiscalização das condições de trabalho impostas pelos empreiteiros de mão-de-obra .

Segundo a revista, uma das carvoarias visitadas pela reportagem, na qual a vida “lembra as condições de trabalho do começo da Revolução Industrial na Inglaterra, no século passado”, produz o carvão que abastece uma empresa fabricante de ferro-gusa que tem como principais clientes não só a montadora de nossa pesquisa, como uma grande empresa de autopeças, também contemplada pela pesquisa, fornecedora de primeira linha de praticamente todas as montadoras instaladas no país (“Revista Atenção”, dez. 95/jan. 96, pág. 12).

De acordo com o caderno especial da “Folha de S. Paulo”, de 1º. de maio de 1997, dedicado ao trabalho infantil, o governo brasileiro criou um programa para a erradicação do trabalho infantil chamado “Vale Cidadania”, que consiste numa bolsa de R\$ 50,00 ao mês que as famílias recebem para manter os filhos na escola. O programa já afastou pelo menos mil crianças das carvoarias desde quando foi criado (agosto de 1996), mas é bastante criticado por ser insuficiente e não tocar nos donos das carvoarias. O próximo passo, de acordo com a reportagem, é buscar apoio nos elos mais fortes da cadeia produtiva da qual o carvão faz parte, ou seja, as montadoras. “No papel elas já concordaram em não comprar produto que tenha passado por mãos de crianças. Na prática, não fizeram nada... As montadoras, há um ano, foram chamadas a participar do combate ao trabalho infantil, não adquirindo bens e serviços de empresas e fornecedores que utilizam essa mão-de-obra. Filiais da GM, VW, Ford e Mercedes-Benz assumiram, por escrito, compromisso de reprimir a exploração de crianças. Um ano depois, nenhuma das montadoras foi capaz de citar *um só caso* de fornecedor que tenha sido advertido ou eliminado por conivência, uso ou abuso do trabalho infantil na cadeia produtiva” (idem, pág. 7 e 12).

2.3. As fornecedoras de autopeças

A análise dos processos de trabalho encontrados nas fornecedoras nos encaminham para a conclusão de que embora também aí esteja havendo

⁹ Um exemplo desse tipo de desresponsabilização é o acordo coletivo que uma grande siderúrgica fornecedora do setor automobilístico impôs ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Bocaiúva, em agosto de 1995, excluindo a cláusula que a responsabilizava pela fiscalização das condições de trabalho impostas pelos empreiteiros (“Revista Atenção”, dez. 95/jan. 96, pág. 11).

um processo de requalificação dos trabalhadores, ele é muito mais restrito do que o da montadora. Como veremos a seguir, entretanto, este processo parece ser bastante diverso, conforme as características do processo produtivo das fornecedoras, o nível em que se encontram na cadeia e o tipo de relação que a montadora estabelece com elas.

Ressalte-se que o fato de a montadora vir desenvolvendo um processo de qualificação dos fornecedores¹⁰ (que tende a ter um efeito para trás, generalizando-se pelo conjunto das empresas e configurando a situação de cadeia) parece ter um impacto pouco significativo sobre essa parcela desqualificada da mão-de-obra, tendo em vista que as exigências das normas vão diminuindo, conforme o processo vai se simplificando.

Visando dar conta dessa complexa realidade, faremos a análise desse tópico a partir do nível em que as empresas se encontram na cadeia.

O conjunto de informações sobre os fornecedores de primeiro nível não deixa margem a dúvidas de que as implicações da reestruturação para os trabalhadores dessas empresas é muito diferente, quer quando se compara as fornecedoras com a montadora, quer quando se compara as três fornecedoras entre si. No primeiro caso, vale registrar que já aparece entre esses fornecedores um estoque razoável de trabalhadores desqualificados para os quais o trabalho continua destituído de conteúdo, ainda que deles se exija maior escolaridade ou responsabilidade no trabalho.

Já com relação à comparação entre as fornecedoras, o que chama a atenção é a grande disparidade entre a situação que se pode encontrar na metalúrgica e nas empresas dos subsetores de plástico e eletroeletrônico. Se na metalúrgica, uma produtora de amortecedores que detém processos tecnologicamente bastante sofisticados, a elevação da qualificação da mão-de-obra é evidente e atinge uma parcela razoável de trabalhadores (aproximadamente 70% da mão-de-obra), o mesmo não acontece com as duas outras fornecedoras. Nessas destaca-se um grande estoque de mão-de-obra desqualificada (aproximadamente a metade na empresa B e mais de 60% na C), para a qual a elevação dos requisitos de qualificação é muito menos sensível. Esses trabalhadores (em sua grande maioria mulheres) continuam a desempenhar tarefas manuais extremamente simples em linhas de montagem onde as possibilidades de desenvolver um trabalho mais autônomo são muito restritas, o enriquecimento do trabalho com integração

¹⁰ Com efeito, a pressão para que os fornecedores se certifiquem em normas de qualidade como a ISO 9000 ou QS 9000 foi lembrada em todas as empresas pesquisadas. Nesse sentido, as empresas ou já estavam certificadas, ou em processo de certificação.

de tarefas pouco significativo (já que as tarefas integradas são todas destituídas de conteúdo, significando no mais das vezes antes uma intensificação do trabalho do que seu enriquecimento) e a produção por hora continua a desempenhar papel fundamental. Ainda que essa mão-de-obra também venha sendo objeto de investimento das empresas, através de cursos de escolarização e comportamentais, eles têm correspondido muito pouco a uma mudança efetiva nos conteúdos do trabalho. A escolarização, uma exigência das certificações de qualidade para que os trabalhadores possam participar de programas de melhoria, em geral não significa que o trabalho tenha adquirido uma carga intelectual mais significativa, já que as situações em que os trabalhadores fazem parte de programas de melhoria são eventuais, ocupando um espaço muito pequeno do cotidiano de trabalho. Os cursos comportamentais, voltados para a preocupação com a responsabilidade do trabalhador para com seu trabalho, tampouco implicam modificações importantes no conteúdo do trabalho; como o conteúdo não se altera, a responsabilização acaba se resumindo a controle de qualidade feitos visualmente, ou a preenchimento de cartas de CEP que, em geral, também não são analisadas pelos próprios trabalhadores.

Na verdade, parece haver nos três casos uma nítida divisão entre os trabalhadores profissionais, que lidam com as máquinas mais sofisticadas, entre os quais a integração de tarefas de preparação e otimização das máquinas, bem como de responsabilidade pelos equipamentos vêm efetivamente provocando uma elevação dos requisitos de qualificação e as mudanças nas formas de gestão vêm facilitando a ascensão na carreira e os que continuam a fazer trabalhos manuais, para os quais o trabalho continua muito simples, ainda que se possa detectar uma maior exigência de responsabilidade perante o trabalho desenvolvido, e as possibilidades de ascensão continuam restritas. Nesse contexto, vale registrar a enorme concentração de mulheres nessas últimas atividades, para as quais os treinamentos tendem a se resumir aos cursos comportamentais ou relacionados à escolaridade. Vale registrar também que para elas as dificuldades de ascensão na carreira são mais do que evidentes, conforme se pode depreender de sua localização nas fábricas visitadas, bem como das seguintes declarações dos gerentes, entre as quais valeria ressaltar o conteúdo nitidamente discriminatório da última:

(i) “Para elas é mais difícil subir na estrutura, porque a promoção de um nível para outro não depende só dos cursos; ela depende também da função que a pessoa desempenha e as mulheres dificilmente passam para as funções mais qualificadas” (empresa B).

(ii) “É, em geral elas não saem daqui não. O máximo é sair de uma linha para outra de acordo com a necessidade da empresa” (empresa C).

(iii) “Elas ficam mais é aqui mesmo. A gente deixa elas aqui porque elas são muito complicadas. São muito sensíveis, se ofendem com facilidade, não podem ser tratadas da mesma maneira que os homens” (empresa A).

Esse conjunto de dados, que evidenciam a inter-relação entre a variável posição na cadeia e a clivagem de gênero, continuarão igualmente evidentes nas fornecedoras de segundo nível.

Ainda que se possa pensar que o processo deva continuar se aprofundando nessas empresas, com implicações futuras sobre a qualificação da mão-de-obra, a questão da maior simplicidade dos processos, bem como a pressão pela diminuição de custos, parecem se constituir em fatores que dificilmente levarão a uma melhora significativa do padrão de qualificação da mão-de-obra dessas empresas como um todo.

No que se refere às fornecedoras de segundo nível, a deterioração das condições de trabalho é evidente, qualquer que seja o aspecto levado em conta: salário, treinamento ou condições de trabalho de maneira geral. Convém destacar, entretanto, que nesse nível não só a empresa do setor metalúrgico (empresa D) se destaca pela presença de um trabalho de maior conteúdo tecnológico, mas também uma do setor de plástico (empresa E).

De forma geral, pode-se dizer que a qualificação da mão-de-obra é ainda menor do que para as empresas de primeiro nível e o investimento em treinamento é também menos significativo. Se para a fornecedora do subsetor metalúrgico e uma das do subsetor de plástico ainda há um estoque importante de mão-de-obra qualificada (correspondente a aproximadamente metade do total nos dois casos), nas outras duas o predomínio do trabalho desqualificado é inquestionável.

Vale lembrar também, a multiplicação dos indícios de precarização das condições de trabalho, mesmo nas duas empresas que possuem uma porcentagem significativa de mão-de-obra qualificada. Eles se revelam nos baixos salários (empresa E e F); ou na tendência a sua diminuição (empresa D: “a média salarial dos operadores de laminadora é de R\$ 7,50 a hora, mas quem entrar agora vai ganhar R\$ 4,00”); na precarização da contratação (empresas E e D: “agora a gente tem contratado como temporário; depois dos 3 meses de experiência efetivamos os que se saíram bem e os demais vão embora”); no aparecimento do trabalho de menores (empresas F e H); do trabalho penoso e insalubre (empresas D e F) e em práticas

discriminatórias e ilegais de uso da mão-de-obra, como os exames de gravidez (empresa F) e o trabalho sem registro em carteira (encontrado no processo de terceirização de uma parte da montagem da empresa H). Observe-se que nesse nível a redução de custos pode chegar até ao corte com treinamento, como foi detectado na empresa D onde o investimento em treinamento voltado para o desenvolvimento na carreira foi cortado, mesmo com o gerente de produção considerando essa situação desmotivadora para os funcionários.

Cabe notar também que as novas técnicas responsáveis pelo incremento da qualificação, como CEP, células de produção, trabalho em equipe e TPM, encontram-se muito menos difundidas neste nível, mesmo nas empresas já certificadas pela ISO e que as linhas de montagem são abundantes, envolvendo 2 quase totalidade da mão-de-obra na empresa F (onde os ciclos de trabalho chegam a durar 15 segundos), a maior parte na empresa H e uns 30% na empresa E. Já na empresa D, a ausência das linhas não significa a inexistência do trabalho desqualificado, mas apenas outra forma de organizá-lo: aqui ele aparece no setor de embalagem, onde a atividade fundamental consiste no manuseamento de rolos de aço para embalá-los de acordo com as especificações dos clientes. Conforme nos referimos anteriormente, esse tipo de trabalho é extremamente penoso, tendo em vista que as bobinas de aço, em geral muito pesadas, ficam no chão, exigindo que os trabalhadores permaneçam constantemente abaixados, despendendo um enorme esforço, sem contar com nenhum tipo de auxílio mecânico. Esses trabalhadores correspondem a aproximadamente 20% da mão-de-obra da empresa.

Observe-se ainda a confirmação da tendência anterior de confinamento da mão-de-obra feminina às seções onde o trabalho permanece desqualificado e sua quase absoluta impossibilidade de ascensão, corroborando a relação já encontrada nas fornecedoras de primeiro nível entre as variáveis posição na cadeia e clivagem de gênero.

Finalmente, no que se refere às terceiras, convém esclarecer inicialmente que a pesquisa contemplou uma única empresa, do subsetor metalúrgico (empresa G), tendo em vista que as outras empresas selecionadas porque haviam sido indicadas como terceiras eram, na realidade, conforme explicitamos anteriormente, primordialmente fornecedores de segunda linha. Visando ter um quadro mais completo, foram também juntadas algumas informações sobre uma terceira do subsetor químico, que opera na preparação da tinta usada na pintura dos automóveis no próprio terreno da montadora, de acordo com os esforços que esta vem fazendo para criar o condomínio industrial.

A diferença das condições de trabalho nos dois casos é bastante evidente e vem corroborar as hipóteses que levantamos inicialmente sobre as variáveis que podem interferir no processo (tipo de produto e processo e sua importância para a qualidade do produto final da montadora).

Na empresa G, produtora de estampados leves e médios, o trabalho é bastante simples, sem grande conteúdo tecnológico, com um enorme predomínio de mão-de-obra semiqualficada (aproximadamente 60% do total) que trabalham nas prensas. Para esses trabalhadores não é exigida qualquer aptidão especial ou treinamento. Os operários que são contratados sem experiência anterior recebem algumas horas de treinamento na máquina e depois aprendem por observação. Depois disso, não passam mais por curso algum. Há também uma seção de montagem, onde se juntam as peças. Ai trabalham principalmente mulheres (14 do total de 22 pessoas alocadas na seção), que fazem um trabalho puramente manual. Consoante com a simplicidade dos trabalhos desenvolvidos, os salários são bastante baixos, atingindo uma média bastante próxima ao piso, seja para o pessoal da produção, seja para os mensalistas (1,3 vezes o piso); apenas o pessoal da administração tem uma média salarial mais elevada, correspondente a 2 vezes o piso. Também no que se refere à formação da mão-de-obra, os dados refletem uma realidade bastante precária: 61 % dos trabalhadores da produção não têm primário completo (dado que diminui para 57% entre a mão-de-obra feminina) e até o final de 1996 a empresa não investia em treinamento, restringindo-se a utilizar os cursos grátis do Senai e do Sesi. A partir do início de 1997 foi criado um grupo de treinamento voltado para a certificação na ISO 9000. O investimento em treinamento foi, portanto, inteiramente destinado aos cursos de qualidade voltados para a ISO e a média do tempo de treinamento por empregado de janeiro a maio de 1997 atingia 42 minutos.

Já a preparadora de tintas dedica-se a um processo muito importante para a qualidade do produto final da montadora, motivo pelo qual foi chamada para se estabelecer em seu terreno. Nesse caso, tendo em vista não só a importância do processo, como o fato de a terceirização ter sido negociada com o sindicato, não se encontram tendências precarizadoras. A montadora terceirizou a parte de preparação de tintas juntamente com 22 trabalhadores que trabalhavam neste setor, aos quais foram garantidas as mesmas condições de salário e os mesmos benefícios propiciados por ela a seus funcionários. Vale notar que quando a terceira resolveu enxugar a fábrica demitindo a metade dos funcionários para reduzir custos, a montadora se viu na contingência de reincorporar os que iriam ser demitidos, por pressão da comissão de fábrica.

Conclusão

A primeira questão que chama a atenção na análise da cadeia estudada refere-se à enorme diferença entre as condições de trabalho encontradas em seu interior, a qual inclui, conforme analisamos anteriormente, o trabalho infantil e escravo. Esse achado só pode ser compreendido como uma consequência das relações que a montadora estabelece com seus fornecedores, as quais parecem ter muito pouco a ver com a imagem de parceria. Pelo contrário, a pesquisa evidenciou relações pouco formalizadas onde, ao invés de contratos, predominam quando muito acordos ou simplesmente pedidos de venda e onde o que prevalece é a pressão pela redução de custos. Essa realidade parece estar na base da precarização do trabalho conforme se caminha para o final da cadeia, que se explicita claramente nas condições de trabalho encontradas nas fornecedoras de segundo nível, bem como na terceira produtora de estampados de aço, para não falar das lamentáveis condições dos produtores de carvão.

Aqui valeria a pena fazer um parêntese para comparar a situação encontrada na pesquisa com a teoria que vem se desenvolvendo a partir da experiência dos países centrais e, sobretudo, do Japão. Convém lembrar, nesse sentido, a caracterização que tem sido feita das relações interfirmas nesses países como sendo baseada ao mesmo tempo na cooperação e competição (Coriat, 1994). A competição estaria presente no momento da seleção, quando as várias firmas concorrem entre si para tornarem-se fornecedoras da empresa principal da cadeia; contudo, uma vez decidida a seleção, ela seria substituída pela cooperação, através da qual a empresa cliente passaria a garantir a fornecedora na sua existência, ajudando-a em termos de assistência técnica faltada para o domínio dos processos, redução de custos e capacidade de respostas rápidas e eficazes para atender às mudanças na especificação do produto. Dessa forma, a situação de competição só voltaria a se explicitar no momento de renovação dos contratos, quando a empresa mãe voltaria a fazer a seleção entre as diferentes firmas presentes no mercado.

O importante a destacar aqui é que, nesse caso, a redução de custos convive com a cooperação, sendo, portanto compatível com a parceria. A questão que imediatamente se coloca, portanto, é porque que em nosso caso isso não acontece, dando origem a relações constantemente tensas e conflituosas, como as encontradas na pesquisa. Embora a resposta a essa questão seja fácil e aponte para a necessidade de mais pesquisas centradas no tema é possível pensar que a pressão pela redução de custos dificilmente

pode levar a uma relação de cooperação¹¹ em sociedades carentes de uma ambiência cultural baseada na confiança¹¹. Com efeito, é difícil pensar que em uma sociedade onde as relações em geral são baseadas na desconfiança possam se desenvolver relações de parceria, cooperação e solidariedade entre as empresas. Pelo contrário, é mais provável que aí predominem relações baseadas na pressão, na instabilidade e até na desonestidade, como o caso revelado pela pesquisa da cliente que passou o ferramental desenvolvido junto à fornecedora para outra empresa que economizava nos custos com mão-de-obra. De fato, tentando teorizar sobre essa questão, Chartres ressalta que o surgimento espontâneo de novas institucionalidades que possam criar situações de cooperação entre as empresas depende de uma série de fatores que, apenas em determinadas realidades podem ser encontrados. Nesse sentido, alerta o autor, as tentativas de réplica das formas de cooperação presentes no modelo japonês nas “economias onde os conflitos de interesse triunfam sobre os problemas de cooperação nem sempre foram bem sucedidas, na medida em que a simples interação entre organizações produtivas não é suficiente para fazer emergir uma estratégia cooperativa” (Chartres, 1996, pág. 279).

Evidentemente, o efeito desse tipo de relação sobre a mão-de-obra não pode ser outro senão a precarização do trabalho: se ele é menos sensível nas empresas que trabalham com processos mais complexos, para os quais a precarização tem inevitavelmente sérias repercussões sobre a qualidade do produto, o mesmo não acontece para as que trabalham com processos mais simples.

Essa tendência parece se confirmar claramente quando se atenta para as diferenças das condições de trabalho entre a montadora e seus fornecedores de autopeças. Convém destacar, nesse sentido, o achado de que se na montadora o processo de requalificação da mão-de-obra parece real e extensivo à grande maioria de trabalhadores, o mesmo não acontece nas fornecedoras. Já para os fornecedores de primeira linha, os resultados da pesquisa são evidentes de que o trabalho taylorizado se mantém em setores importantes dessas empresas no que se refere à concentração da mão-de-obra, como a linha de montagem da empresa A, a produção do volante na empresa B e as muitas linhas de montagem da empresa C, o que aponta para a inserção dos processos taylorizados nas novas lógicas de produção, a que nos referimos anteriormente. Nessas empresas, torna-se

¹¹ Esse mesmo tipo de consideração foi sugerida por Cacciamali (1997) em artigo que discute a difusão das micro e pequenas empresas no país.

clara a separação entre um *core* constituído pelos profissionais (basicamente aqueles que trabalham com as máquinas como tornos, fresas, laminadoras, extrusoras etc.), que tendem a desenvolver um trabalho que vai se tornando cada vez mais mental e aqueles que continuam a desenvolver um trabalho basicamente manual. Enquanto para os primeiros parece haver um efetivo incremento da qualificação, tendo em vista a integração de tarefas de controle de qualidade, manutenção, preparação e otimização das máquinas, o mesmo não acontece com os trabalhadores que continuam a desempenhar trabalhos manuais repetitivos e destituídos de conteúdo, entre os quais há uma nítida concentração de mulheres e onde se encontram também os menores com que a pesquisa se deparou. Para este conjunto de trabalhadores, em geral trabalhadoras, o investimento das empresas tende a se restringir à escolarização, uma exigência cada vez maior das normas de certificação da qualidade, que, conforme já nos referimos, via de regra não tem correspondência em um trabalho mais intelectualizado, e a cursos comportamentais, cujos conteúdos pouco têm a ver com um incremento efetivo de sua qualificação, embora pressuponham um trabalho mais responsável.

Aqui valeria a pena introduzir um outro parêntese para discutir a questão dos investimentos empresariais nos cursos comportamentais. Ainda que esses investimentos possam estar relacionados aos novos atributos atitudinais, que conforme explicitamos na introdução, referem-se a um “saber ser” (onde o que se valoriza são comportamentos como responsabilidade, iniciativa, postura cooperativa, disposição para continuar aprendendo, se adaptar a novas situações e solucionar problemas), convém lembrar que seu efeito sobre os trabalhadores também é muito diferenciado. Se para o pessoal qualificado, esses novos atributos têm correspondência em um trabalho que se torna mais intelectual e mais complexo, o mesmo não acontece para os trabalhadores e trabalhadoras que desempenham funções manuais totalmente destituídas de conteúdo, a maior parte delas ainda submetidas a ritmos impostos nas linhas de montagem. Com efeito, que implicações podem ter esses novos atributos para trabalhadores que, por exemplo, não podem nem sequer preencher uma carta de CEP, porque não podem sair da linha? Que sugestões de melhoria no processo produtivo podem dar operárias cujo trabalho se limita a tirar rebarbas de peças de plástico, a juntar os fios que compõem os chicotes, a embalar pequenas peças de plástico ou metal, ou a colar e costurar manualmente peças de couro em torno de um volante? Que tipo de iniciativa se espera delas? Aqui também é preciso considerar que como as mudanças na organização do trabalho são muito pouco significativas, não se criam condições favoráveis

para que os conteúdos desses cursos possam ter implicações importantes na natureza do trabalho, o que alias os próprios trabalhadores e trabalhadoras explicitam ao afirmar que os cursos praticamente não têm interferência em seu trabalho cotidiano.

De uma forma geral, pode-se dizer que se a tendência à requalificação da mão-de-obra é bastante evidente para uma parcela importante de trabalhadores, ela está longe de ser universal. Pelo contrário, para uma quantidade significativa de trabalhadores, entre os quais se encontra a quase totalidade de menores e mulheres, o processo de elevação da qualificação é pífio. Vale destacar a esse respeito a enorme diferença na integração de tarefas para os homens e as mulheres: enquanto para eles o processo tende a enriquecer o trabalho, para elas significa quase que somente uma intensificação do mesmo, tendo em vista a natureza das tarefas que se integram, em geral destituídas de conteúdo. Mesmo quando as mulheres trabalham nas máquinas, onde a integração poderia significar um efetivo processo de qualificação como ocorre com os homens, não é isso que acontece, tendo em vista que as empresas optam por soluções diferentes num caso e no outro. A comparação entre o que ocorre, por exemplo, com a integração de tarefas para o trabalho masculino e feminino nas injetoras de plástico – um dos poucos tipos de máquina onde há uma certa concentração de mulheres – é elucidativa: enquanto para os homens se integra a operação com trabalhos mais complexos de preparação da máquina, para as mulheres à operação tendem a ser integrados trabalhos mais simples como os de rebarba, ou de montagem; ou seja, enquanto a máquina trabalha, a mulher dedica-se a retirar a rebarba das peças de plástico produzidas, conforme detectamos na empresa C, ou a fazer trabalhos manuais de montagem, como observamos na empresa H.

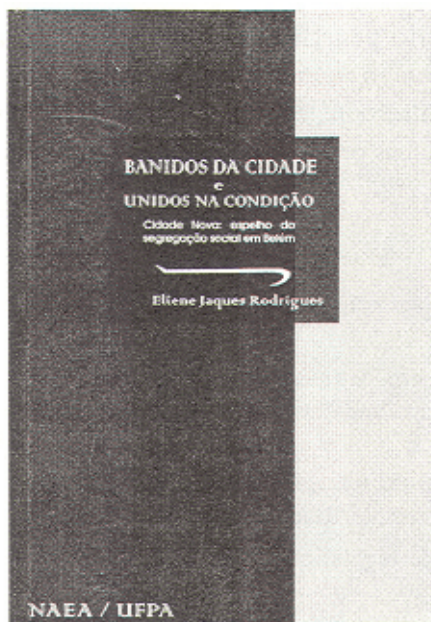
Para concluir, convém ressaltar que as discussões desenvolvidas aqui revelam uma realidade extremamente complexa, em que vários fatores intervêm ao mesmo tempo, para a qual pouco se aplica a transposição mecânica de modelos elaborados teoricamente ou encontrados em outras realidades. Convém destacar, entretanto, que se essa realidade aponta para o aprofundamento de uma sociedade segmentada e dividida, em que as benesses do desenvolvimento econômico e tecnológico continuam sendo desigualmente repartidas, nem sempre significando melhoria das condições de vida e de trabalho, essa tendência não é inexorável. Valeria lembrar a esse respeito que o recente surgimento da Câmara Regional do Grande ABC pode significar uma inflexão nesse quadro, tendo em vista que essa é uma de suas preocupações e que instrumentos e políticas vêm sendo

pensados em seu âmbito para enfrentar a questão da precarização do trabalho ao longo das cadeias. Todavia, como essa é ainda uma experiência muito recente, só a história poderá dizer se ela terá fôlego e força para garantir que suas preocupações e projetos sejam efetivamente implementados¹².

Referências bibliográficas

- BENERÍA, L. e ROLDÁN, M. *The crossroads of class and gender*. Chicago, The University of Chicago Press, 1987.
- CACCIAMALI, M. “Flexibilidade: maior número de micro e pequenas empresas ou manutenção da concentração de forma descentralizada”. *Contemporaneidade e Educação*, nº 1, maio de 1997.
- CASTILLO, J. e SANTOS, M. “La cualificación del trabajo y los distritos industriales”. *Economía y Sociología del Trabajo*, nº 21/22, septiembre/diciembre de 1993.
- CHARTRES, J. “Le changement de modes de régulation. Apports et limites de la formalisation”. In: Robert Boyer e Yves Saillard, *Théorie de la régulation: L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, 1995.
- CORIAT, B. *Pensar pelo Avesso*. Rio de Janeiro, UFRJ/Revan, 1994.
- COUTINHO, L. “Não à desnacionalização”. *Folha de S. Paulo*, 3 de agosto de 1997, Caderno 2, p. 7, 1997.
- FOLHA DE S. PAULO. Caderno especial sobre Trabalho Infantil, 1º de maio de 1997.
- GITAHY, L. e RACHID, A. “Programas de qualidade, trabalho e educação”. *Em Aberto* 65, jan/mar., 1995.
- HIRATA, H. “Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos”. In: Casali, Rios, Teixeira e Cortella (org.) *Empregabilidade e Educação. Novos caminhos no mundo do trabalho*, São Paulo, Educ/Rhodia, 1997.
- JONES, B e WOOD, S. “Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies”. *Sociologie du Travail*, nº. 4, p. 407-421, 1984.
- LEITE, E. “Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil”. In: Bruno (org.) *Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo*, São Paulo, Atlas, 1996.
- _____. “Reestruturação industrial, cadeias produtivas e qualificação”. In: Carleial e Valle (org.) *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*, São Paulo, Hucitec/ABET, 1997.

¹² Inspirada na experiência da Câmara Setorial Automotiva, a Câmara Regional do Grande ABC começou a ser criada desde o início de 1997, tendo tido seu lançamento oficial a 12 de março desse ano. Contando com a participação de 7 governos municipais, de várias secretarias do governo estadual de São Paulo, do Fórum da Cidadania do Grande ABC, de inúmeros sindicatos de trabalhadores da região e de alguns órgãos de representação empresarial, além de algumas empresas individualmente, entre as quais se encontra a montadora contemplada por esta pesquisa, ela tem como preocupação central o desenvolvimento econômico sustentável da região e a melhoria do bem-estar social.



Banidos da Cidade e Unidos na Condição
Cidade Nova: espelho da segregação social de Belém
Eliene Jaques Rodrigues
1998

O tema geral deste livro é a urbanização na periferia de Belém. A autora estuda o Conjunto Cidade Nova, situado no município de Ananindeua, na Grande Belém e que figura nos meios de comunicação de massa como objeto de freqüentes reivindicações, sugerindo um espaço-problema. A proposta da pesquisa examina a urbanização planejada e periférica enquanto processo social vivo, resultado da ação da sociedade civil, de cidadãos comuns e do Estado. Releva assim uma perspectiva de construção do espaço urbano na interface da vida cotidiana.

Amazônia: Estratégias de Desenvolvimento Sustentável

Thomas Fatheuer, João Arroyo e José Alberto Machado (Orgs.)
1998

Este livro resulta do Simpósio Internacional “*Amazônia: Estratégias de Desenvolvimento em Debate*”, que teve quatro particularidades. Primeiro por ter sido produto da articulação e acúmulo de reflexões de ONG’s e Movimentos Sociais, bem como de setores da academia, sobre problemáticas sociais, econômicas e ambientais; segundo por ter sido articulado ao calendário da 1ª feira da Produção familiar Rural da Amazônia e do Grito da Terra; terceiro por ter abordado temas centrais como políticas públicas, identificadas com o desenvolvimento sustentável; e quarto, por ter conseguido, de fato, se constituir em um evento internacional com representantes de ONG’s e Movimentos Sociais de todos os países amazônicos, contando ainda com representantes da África e da Ásia.

