

**ISADORA CASTELO BRANCO SAMPAIO**

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E FLEXIBILIZAÇÃO  
DO TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE OS PROCESSOS DE  
SUBCONTRATAÇÕES E RELAÇÕES DE TRABALHO NA  
ALUNORTE S/A**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Pará – PPGCS/CFCH/UFGPA – na área de concentração em Sociologia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Sociais.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eleanor Gomes da Silva Palhano.

BELÉM  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

---

S192 SAMPAIO, Isadora Castelo Branco.  
Reestruturação Produtiva e Flexibilização do Trabalho:  
um estudo sobre os processos de subcontratações e relações  
de trabalho na ALUNORTE S/A / Isadora Castelo Branco  
Sampaio; Orientadora Eleanor Gomes da Silva Palhano:  
PPGCS/CFCH/UFPa, Belém, 2006.  
155p.; il.

Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Curso de Pós-  
Graduação em Ciências Sociais, PPGCS/CFCH/UFPa, 2006.

1. Sociologia do Trabalho. 2. Trabalho e Sociedade Global. 3.  
Mercado de Trabalho – Amazônia. 4. Subcontratações. 5.  
Relações de Trabalho. 6. ALUNORTE S/A. 7. Indústria  
Química I. Palhano, Eleanor Gomes da Silva, Orient. II. Título.

**ISADORA CASTELO BRANCO SAMPAIO****REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO:  
UM ESTUDO SOBRE OS PROCESSOS DE SUBCONTRATAÇÕES E  
RELAÇÕES DE TRABALHO NA ALUNORTE S/A**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Pará – PPGCS/CFCH/UFPA – na área de concentração em Sociologia, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Sociais.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eleanor Gomes da Silva Palhano

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Eleanor Gomes da Silva Palhano - Orientadora  
Doutora em Ciências Sociais  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC-SP, São Paulo, Brasil.

Maria José Oliveira e Silva Jackson Costa  
Doutora em Sociologia  
Université de la Sorbonne, Paris III, Paris, França.

Cláudio Castelo Branco Puty  
Doutor em Economia  
New School of Social Research, Nova York, EUA.

A MEUS PAIS AMADOS  
**RAIMUNDO LOPES SAMPAIO NETO E NÍDIA  
CASTELO BRANCO SAMPAIO** QUE ME  
POSSIBILITARAM CHEGAR ATÉ AQUI, APESAR DAS  
POUCAS CHANCES E DAS DIFICULDADES EM SUAS  
VIDAS. POR TUDO QUE CONTRIBUIRAM A MINHA  
FORMAÇÃO INTELECTUAL E AO SUPORTE  
EMOCIONAL NOS MOMENTOS DIFÍCEIS DE MINHA  
VIDA ACADÊMICA.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a algumas pessoas e instituições que foram fundamentais à realização deste trabalho.

*A minha família, meus pais, ao Breno e a Izabella pelo apoio e carinho.*

*À Eleanor Palhano, mais que orientadora, uma amiga. Profissional exigente e carinhosa.*

*Ao João, por ter aturado minhas neuroses, por dividir todos os momentos e me estimular todos os dias para continuar a lutar e ser o amor da minha vida.*

*Ao Danilo, pelos esclarecimentos sobre economia clássica e política.*

*À amiga Neuza, pelas “dicas” e conselhos preciosos.*

*Ao Prof<sup>o</sup> José Raimundo Trindade pela generosa cessão de livros e trabalhos acadêmicos utilizados neste estudo.*

*Ao IESAM, pelo suporte financeiro e liberação parcial de carga horária para a realização do estudo.*

*Aos professores e colegas do PPGCS/CFCH/UFPA, em especial ao Cássio e ao Jorge.*

*Aos trabalhadores terceirizados da ALUNORTE S/A e à diretoria do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Químicas do Município de Barcarena pelas relevantes informações fornecidas para a realização deste estudo.*

*“Mais de um bilhão de homens e mulheres padecem as vicissitudes da precarização do trabalho, dos quais centenas de milhões têm seu cotidiano moldado pelo desemprego estrutural. Nos países do Sul, que nunca conheceram o Estado de bem-estar social, os homens e mulheres disponíveis para o trabalho oscilam entre a busca quase inglória do emprego ou o aceite de qualquer labor”.*

**Ricardo Antunes**

## **SUMÁRIO**

<b>RESUMO</b>	<b>08</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>09</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b>	<b>12</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
 <b>CAPÍTULO I – REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E REORDENAÇÃO DO TRABALHO</b>	
1. 1– A organização fordista do trabalho	<b>28</b>
1.2 – O compromisso fordista	<b>34</b>
1.3 – A expansão internacional do fordismo	<b>42</b>
1.4 – A crise do fordismo	<b>46</b>
1.5 – A transição para a flexibilização	<b>51</b>
 <b>CAPÍTULO II – A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA BRASILEIRA</b>	
2.1 – Controle e disciplina: taylorismo brasileiro	<b>63</b>
2.2 – O fordismo incompleto/periférico no Brasil	<b>67</b>
2.3 – Reestruturação produtiva no Brasil	<b>76</b>
2.4 – Os processos de subcontratação de mão-de-obra	<b>84</b>
 <b>CAPÍTULO III – FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NA AMAZÔNIA: A EMERGÊNCIA DE TERCEIRIZAÇÃO NA ALUNORTE S/A</b>	
3.1 – Caracterização do município de Barcarena (Pa)	<b>93</b>
3.2 – Aspectos históricos da ALUNORTE S/A	<b>102</b>
3.3 – Localização da ALUNORTE S/A	<b>106</b>
3.4– Caracterização da capacidade produtiva da ALUNORTE S/A	<b>107</b>
3.5– Caracterização da mão-de-obra e o processo de subcontratação: a precarização dos trabalhadores na ALUNORTE S/A	<b>109</b>
 <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.</b>	 <b>128</b>
 <b>REFERÊNCIAS</b>	 <b>133</b>
 <b>ANEXOS</b>	 <b>140</b>



## RESUMO

A dissertação aborda as transformações no mundo do trabalho neste início do século XXI. Para tanto desenvolve um estudo teórico sobre os processos de subcontratações e o impacto nas relações de trabalho, resultante da reestruturação produtiva ocorrida em uma indústria química, a ALUNORTE S/A, localizada no Município de Barcarena, no Estado do Pará. O estudo ressalta o processo de reestruturação produtiva e a reordenação do trabalho, considerando a transição do regime de acumulação de base taylorista/fordista para um regime de acumulação “flexível”, caracterizado pela flexibilização das relações de trabalho e a racionalização do processo produtivo, que permitiu o uso de tecnologias flexíveis, técnicas organizacionais que levam à intensificação da exploração da força de trabalho e a subcontratação. A análise empírica revelou o aprofundamento da precarização do emprego e a submissão dos trabalhadores terceirizados à condição de invisibilidade frente à empresa, transformando-os em trabalhadores periféricos. Este processo de contratação e alocação de mão-de-obra se tornou excludente do ponto de vista local, haja vista que não absorveu ao quadro funcional da ALUNORTE S/A grande parte dos trabalhadores do município, não contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico regional, resultando em maior clivagem no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Reestruturação Produtiva – Flexibilização – Subcontratação – ALUNORTE S/A

## **ABSTRACT**

This dissertation is about job market transformations in the beginning of XXI Century. To analyze the transformations a theoretic study about sub contractions and working conditions was made substantiated in the productive reorganization occurred in ALUNORTE S/A, a chemistry industry located at Barcarena City , Para , Brazil. The study is focused on the productive process reorganization and jobs redistribution based in this reorganization, all this considering the transition of a Taylor/Ford model to a Flexible Work/Production model. The characteristic of this model is the flexibility in jobs associations and the rationalization of the productive process, this two factors conducts to the use of “flexible technology” that is a management process to improve the exploitation of the work force and the sub contractions . The empirical analysis expose the critical working conditions and the submission of the outsourcing employees in a visible condition face to the company, changing theirs status to a peripheric workers. This process to contract and allocation of work force became excluding for local working force since that the process didn't absorb to personnel staff of ALUNORTE S/A the working force of Barcarena City (in most of cases), this action didn't contribute to regional socioeconomic Development resulting in a increase of the segmentation of job market.

**Keywords:** Productive reorganization – Flexibility – Sub contraction – ALUNORTE S/A.

**LISTA DE QUADROS**

- 01. COMPOSIÇÃO DO CAPITAL ACIONÁRIO DA ALUNORTE S/A – p. 105.**
- 02. CONSTITUIÇÃO DA REMUNERAÇÃO CONCEDIDA AOS EMPREGADOS EFETIVOS DA ALUNORTE S/A – p. 115.**

**LISTA DE TABELAS**

01. POPULAÇÃO, ÁREA E DENSIDADE DEMOGRÁFICA DE 1980 – 2005 – p. 95.
02. PRODUTO INTERNO BRUTO PER CAPITA A PREÇO DE MERCADO CORRENTE – 1997 – 2003 – p. 97.
03. DISTRIBUIÇÃO DA POC (POPULAÇÃO OCUPADA) POR CLASSE DE RENDIMENTO NOMINAL MENSAL (\*) – 2000 – p. 98.
04. POPULAÇÃO RESIDENTE SEGUNDO OS ANOS DE ESTUDO – 2000 – p. 99.
05. PRODUÇÃO DE ALUMINA NO BRASIL 1996-2001 – MIL TON E % - p. 107.
06. EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE PRODUTIVA DA ALUNORTE DE 2002 A 2008 (EM MILHÕES DE TONELADAS) – p. 108.
07. PROCEDÊNCIA DOS TRABALHADORES EFETIVOS DA ALUNORTE S/A – p. 110.
08. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CONTRATAÇÕES DE EMPREGADOS EFETIVOS E TERCEIROS DA ALUNORTE S/A DE 2003 A 2005 – p. 111.
09. TEMPO DE CONTRATO DOS TRABALHADORES SUBCONTRATADOS – p. 117.
10. TIPO DE SERVIÇOS EXECUTADOS PELOS SUBCONTRATADOS – p. 118.
11. CARACTERIZAÇÃO DO NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS SUBCONTRATADOS – p. 120.
12. PROCEDÊNCIA DOS EMPREGADOS SUBCONTRATADOS – p. 121.
13. FAIXAS SALARIAIS EM MÉDIA DOS EMPREGADOS SUBCONTRATADOS – p. 122.
14. RECEBIMENTO DE ABONO SALARIAL PELOS SUBCONTRATADOS – p. 123.
15. BENEFÍCIOS TRABALHISTAS CONCEDIDOS PELA EMPRESA TERCEIRIZADA AOS SUBCONTRATADOS – p. 124.
16. NÚMERO DE ACIDENTES DE TRABALHO COM EMPREGADOS SUBCONTRATADOS E EFETIVOS NA ALUNORTE S/A – p. 125.
17. DISTRIBUIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL / EPI's AOS SUBCONTRATADOS – p. 126.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

**01. MAPA DE LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DA ALUNORTE S/A – p. 106.**

## LISTA DE SIGLAS

- ALBRAS S/A:** Alumínio Brasileiro Sociedade Anônima.
- ALCAN:** Aluminium Limited of Canada
- ALCOA:** Aluminium Company of América.
- ALUMAR S/A:** Alumínio do Maranhão Sociedade Anônima.
- ALUNORTE S/A:** Alumina do Norte do Brasil Sociedade Anônima.
- ALUVALE S/A:** Vale do Rio Doce Alumínio Sociedade Anônima.
- BNDES:** Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
- CAD/CAM:** Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing.
- CBA:** Companhia Brasileira de Alumínio.
- CCQ's:** Círculo de Controle de Qualidade.
- CDP:** Companhia das Docas do Pará.
- CEP:** Controle Estatístico do Processo.
- CET:** Centro de Educação Tecnológica.
- CEFET:** Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará.
- CFESP:** Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional.
- CLP's:** Controladores Lógicos Programáveis
- CVRD:** Companhia Vale do Rio Doce.
- EPI:** Equipamento de Proteção Individual.
- FMI:** Fundo Monetário Internacional.
- GSA:** Grupos Semi-Autônomo de Trabalho.
- IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- IDORT:** Instituto de Organização Racional do Trabalho .
- JAIC:** Japan Alunorte Investment Company.
- MFCN's:** Máquinas Ferramentas a Comando Numérico
- MITSUI & CO:** Mitsubishi & Corporation.
- MRN S/A:** Mineração Rio do Norte Sociedade Anônima.
- NAAC:** Nippon Amazon Aluminium Company.
- OCDE:** Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômicos
- PIB:** Produto Interno Bruto.
- POC:** População Ocupada.
- PR:** Participação nos Resultados.

**VALESUL S/A:** *Valesul Alumínio Sociedade Anônima.*

**RAGE:** *Reorganização Administrativa do Governo do Estado.*

**RV:** *Remuneração Variável.*

**SB:** *Salário-Base.*

**SENAI:** *Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.*

**STIQMB:** *Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Química do Município de Barcarena*

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação é o resultado da pesquisa de mestrado em torno das formas de subcontratações de mão-de-obra adotadas pela ALUNORTE S/A, empresa transnacional localizada no município de Barcarena (Pa), na região do nordeste paraense.

A atuação de algumas empresas transnacionais na Amazônia<sup>1</sup>, no final do século passado, mais precisamente a partir dos anos 80, período de expansão mundial do capital, produziu uma dinâmica capaz de recriar uma realidade perversa e excludente do ponto de vista social, econômico, político e cultural, provocando mudanças nas relações de produção, a partir da incorporação de novas formas de contratação do trabalho.

A partir do processo de reestruturação produtiva<sup>2</sup> implementada em meados da década de 60 em nível mundial, desencadearam-se inúmeras mudanças entre as quais se encontra a chamada flexibilização produtiva<sup>3</sup>. Segundo Mattoso (1994) a flexibilização produtiva alterou tanto o processo produtivo, quanto o trabalho envolvido direta e indiretamente na produção, acentuando as desigualdades entre trabalhadores no mercado de trabalho, uma vez que se fragmentou ainda mais o processo produtivo, transferindo-se parte da mão-de-obra da empresa para outras

---

<sup>1</sup> São empresas transnacionais: Empresas do Grupo Vale do Rio Doce – ALUNORTE S/A; PARÁ PIGMENTOS S/A; ALBRAS S/A; PROJETO CARAJAS; CADAM S/A; MINERAÇÃO RIO DO NORTE S/A, além de outras também com capital internacional como: JARI CELULOSE; RIO CAPIM CAULIM S/A; etc. Ver a esse respeito: XIMENES, Tereza (Org.). **Cenários da industrialização na Amazônia**. Belém: UNAMAZ/ UFPA/NAEA, 1995; TRINDADE, José Raimundo Barreto. **A metamorfose do trabalho na Amazônia**: para além da Mineração Rio do Norte. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Áreas do Trópico Úmido do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará – PLADES/NAEA/UFPA, agosto de 1998.

<sup>2</sup> Entende-se neste estudo a “reestruturação produtiva” como um processo plural e diverso que consiste em compatibilizar mudanças institucionais e organizacionais nas relações de produção e de trabalho, assim como a redefinição de papéis dos Estados nacionais e das instituições financeiras. Ver a este respeito: CORREA, Máira Baumgarten. Reestruturação produtiva e industrial. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 202 – 203; TEIXEIRA, Francisco J. S. e OLIVEIRA, Manfredo Araújo (Orgs). **Neoliberalismo e reestruturação produtiva**: as novas determinações do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1996.

<sup>3</sup> Constitui-se como paradigma de superação à produção capitalista de massa, rígida e centralizada oriunda do fordismo, por meio de uma profunda revisão na estrutura de coordenação e regulação de um regime de acumulação, tendo como um dos instrumentos a revolução tecnológica e a integração entre os diversos setores da empresa e desta com os fornecedores e consumidores. Ver a esse respeito: XAVIER SOBRINHO, Guilherme G. de F. Modelo italiano. In: CATTANI, Antonio David. **Trabalho e tecnologia**. Dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 149 – 156; MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. O novo e o inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: OLIVEIRA, C. A. et al (Orgs.). **O mundo do trabalho**: crise e mudança no final do século. Scritta, 1994, p. 521 – 562.



empresas terceirizadas, gerando novas formas de exclusão social no mundo do trabalho.

Essas transformações, historicamente vivenciadas em todos os países capitalistas industrializados avançados, e posteriormente em países em desenvolvimento como o Brasil, provocou reações particulares e específicas em cada país. As conseqüências para todos os países resultaram na precarização do trabalho, acentuando ainda mais a divisão do trabalho e produzindo novas formas de exclusão social.

Mattoso (1994, p. 523) afirma que, “a base dessas políticas liberais foi o ajuste estrutural e a flexibilização do trabalho [...]”, uma vez que seus objetivos eram reduzir os custos empresariais, controlar a atividade sindical, eliminar as inúmeras exigências trabalhistas, em suma, flexibilizar todas as relações trabalhistas de modo a favorecer os empresários, proprietários dos meios de produção, fragmentando e desestruturando as relações de trabalho das sociedades que vivem do trabalho.

Essa realidade, apenas inicialmente introduzida, chamou a atenção da pesquisadora, a partir do seu ingresso no mercado de trabalho. O despertar para a vida acadêmica se fez presente em sua história de vida a partir do interesse que desenvolveu pela Amazônia, quando teve a oportunidade de trabalhar em empresas que fazem parte dos Grandes Projetos da Amazônia, oriundos do processo desenvolvimentista da Região Norte.

Ao ser admitida como empregada no setor de Relações Externas da ALBRAS, teve o seu primeiro contato com a dimensão do que representa um empreendimento de grande porte no interior de uma realidade singular, como é o caso de Barcarena (Pa). Esse Município, diante das transformações geradas pelo capitalismo, teve a sua realidade transformada em um pólo industrial, uma vez que, a cada dia, novas empresas ali se instalam. O contato com esse mundo produtivo a fez refletir sobre os aspectos sociais, econômicos, políticos e culturais de um município que passa a vivenciar os problemas conflitantes e contraditórios inerentes a seu processo de inserção no capitalismo. Pôde então perceber, ao fazer parte do processo econômico-produtivo da empresa, como empregada da mesma, o grau de exclusão gerado por essa realidade.

Os interesses gerados por estudar as questões sociais e econômicas relativas a esses empreendimentos fizeram parte do conhecimento da pesquisadora e, ao mesmo tempo, de sua adaptação nessa organização e modelo de sociedade, surgida em meio a contradições e rupturas próprias dos ditames produtivos em áreas de periferia. Foi no decorrer do tempo em que exerceu seu ofício na ALBRAS S/A e posteriormente na ALUNORTE S/A que nutriu especial interesse em estudar academicamente o mundo produtivo e empresarial nessa localidade da Amazônia, partindo de uma abordagem sociológica, voltada para a realidade empírica do mundo do trabalho.

De certa forma, a experiência trilhada nesses anos de imersão no universo produtivo dessas empresas, dentro de suas realidades corporativas, potencializou a vontade de desenvolver um trabalho que aliasse o universo dessas empresas e uma análise social dos seus reflexos para a Amazônia, no que tange às formas de subcontratação de mão-de-obra que a ALUNORTE S/A implementou nestes últimos anos. Este estudo teve sua origem associada a esta experiência empírica posteriormente sistematizado no projeto de pesquisa de mestrado aprovado no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Pará, na área de concentração em Sociologia em torno da linha de pesquisa “Trabalho e Sociedade Global”.

A ALUNORTE S/A, empresa do Grupo Vale do Rio Doce – CVRD – reproduz os mesmos modelos de gestão empresarial aplicados em todas as organizações do grupo. A escolha dessa empresa como objeto deste estudo deve-se, em parte, ao crescimento de sua importância econômica dentro do negócio da CVRD. Com a expansão dessa fábrica, a ALUNORTE configura atualmente como a maior refinaria de alumina do mundo, tomando, dessa forma, proporções estrategicamente relevantes para o grupo.

No contato estabelecido no interior da ALUNORTE S/A e tomando por base a experiência funcional nesta empresa, percebeu-se um contraste entre a tecnologia moderna, representada pela aplicação de novos modelos de gestão, implantação de estrutura física compatível com qualquer fábrica produtora de alumina do mundo, e os aspectos desconcertantes de suas formas de subcontratações, gerando uma espécie de abismo entre duas realidades verificadas em sua estrutura. De um lado a

estrutura poderosa do grande capital e de outro a existência de formas de subcontratações que precarizam as relações de trabalho nesta empresa.

Examinar os impactos dessas transformações para as relações laborais no interior desta empresa e na região torna profícuo este estudo na medida em que o mesmo trará a tona elementos a serem discutidos sobre a terceirização da mão-de-obra nesta organização, permitindo a compreensão de como se desenvolvem essas novas redes ou cadeias produtivas, assim como a discussão dos novos contornos gerados pelo capital.

O movimento de reestruturação produtiva, que segundo Machado e Fidalgo (2000) corresponde ao complexo processo de mudanças na configuração dos sistemas produtivos, vem ocorrendo a partir das últimas décadas no contexto da crise do padrão fordista de produção e com o avanço da economia japonesa, possibilitado por meio da flexibilização produtiva e de seus desdobramentos na terceirização da produção e da força de trabalho, modificando as bases operacionais e estruturais das formas de produção do capital.

Assim, torna-se necessário entender esse processo de flexibilização do trabalho e a terceirização a partir da compreensão dessas mudanças em nível mundial e nacional. A partir desse entendimento, buscar-se-á compreender a situação em que se insere o contexto do trabalho na ALUNORTE S/A.

A Alumina do Norte do Brasil S/A é uma empresa pertencente ao Grupo Vale do Rio Doce e integra o chamado ciclo do alumínio no Pará, pois faz parte da cadeia produtora de Alumínio que se inicia na Mineração Rio do Norte em Porto Trombetas, Município de Oriximiná (Pa), de onde é retirado o minério chamado de bauxita que é transportado por navios de grande porte para a ALUNORTE S/A a qual transforma o minério em alumina, matéria-prima fundamental para a produção do alumínio, finalizando-se assim o ciclo. Dessa forma a ALUNORTE S/A é considerada uma indústria química, pois o processamento da bauxita é feito através do processo Bayer, que utiliza elementos químicos na lavagem do minério.

A incorporação das práticas flexíveis da produção e do trabalho em empresas da Amazônia traz para uma realidade singular os padrões produtivo-mundiais,

provocando uma nova dinâmica na realidade econômica de Barcarena (Pa). Esta nova dinâmica é orientada para o processo de acumulação do capital, próprio do capitalismo contemporâneo e pode contribuir para uma gradativa desestruturação dessa mão-de-obra terceirizada, seja através da falta de estabilidade trabalhista, em função dos contratos temporários, seja através do pagamento de salários inferiores aos operários terceirizados, ou mesmo através de perdas trabalhistas, resultado do estabelecimento de contratos mais flexíveis.

Este conjunto de mudanças no mundo do trabalho e suas implicações, bem como a incorporação de novos padrões de produção, como a terceirização podem ser percebidos nas empresas instaladas no Complexo Industrial de Barcarena<sup>4</sup>, que reproduzem o movimento de expansão do trabalho assalariado subcontratado em nível local.

Este estudo centralizou a sua temática nas formas de subcontratação da mão-de-obra terceirizada, no que tange a sub-remuneração da força de trabalho, em relação às perdas salariais, através do pagamento de salários inferiores aos terceiros, perda de benefícios, como décimo terceiro salário, férias remuneradas, hora-extra, além de outros adicionais que são incorporados aos salários dos empregados da ALUNORTE S/A, mas não repassados aos empregados terceiros.

Dessa forma, ao estudar a reestruturação produtiva em uma empresa de grande porte na Amazônia intenta-se conhecer as contradições que envolvem as atuais transformações no mundo organizacional, procurando examinar os impactos produzidos sobre as suas relações e condições de trabalho da categoria de empregados subcontratados da empresa.

No processo da pesquisa, o tema “Reestruturação Produtiva e Flexibilização do Trabalho: um estudo sobre os processos de subcontratações e relações de trabalho na ALUNORTE S/A” investigou-se as formas de subcontratações enquanto

---

<sup>4</sup> Em Barcarena estão instaladas as empresas Rio Capim Caulim – RCC, do Grupo Francês Imerys, Pará Pigmentos S/A – PPSA, da Companhia Vale do Rio Doce, Alumina do Norte do Brasil S/A – ALUNORTE, Alumínio do Brasil S/A – ambas também do Grupo Vale do Rio Doce. Futuramente deverá instalar-se no município do Consórcio Brasil – China para produção de alumínio primário, que representa um acordo da Companhia Vale do Rio Doce com o Governo Chinês. Todas as empresas supracitadas utilizam mão-de-obra terceirizada conforme pesquisa empírica preliminar realizada na região.

meios reguladores de um trabalho flexível, ou seja, terceirizado. A ALUNORTE S/A, conforme levantamento documental – da empresa e do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Química do Município de Barcarena / STIQMB – e a aplicação de questionários com funcionários subcontratados/terceirizados, terceiriza partes de suas atividades com empresas locais, regionais e nacionais, integrando uma cadeia de contratação, na qual 55 empresas fazem parte, entre prestadores de serviços e fornecedores de insumos (Anexo A).

Esta pesquisa consistiu em investigar a utilização da flexibilização da força-de-trabalho produtiva na ALUNORTE S/A, sob as formas de subcontratações e alocação de mão-obra efetivadas pela empresa. O estudo pretendeu ainda responder a seguinte questão: as formas de subcontratações efetivadas pela ALUNORTE S/A com as empresas subcontratadas teriam possibilitado relações precarizadas de trabalho, no que tange aos benefícios e às condições de trabalho dos terceirizados?

O estudo em pauta procurou analisar alguns elementos relevantes que possibilitou compreender, por meio do estudo da nova dimensão do mundo do trabalho, o papel desenvolvido pela reestruturação produtiva nas sociedades modernas, e as práticas produtivas enquanto processo de flexibilização da mão-de-obra, considerando-se que o processo de reestruturação produtiva.

A descentralização provocada pelo novo modelo alterou estruturalmente o padrão de gestão da força de trabalho, transformando, segundo Barauna (1997), as formas de contratação de mão-de-obra, assim como as formas de seu uso e os direitos trabalhistas.

O problema pretendeu inicialmente partir da hipótese segundo a qual, as subcontratações da ALUNORTE S/A e a alocação de mão-de-obra na empresa fazem parte do modelo de terceirização implementado pela transnacional, como componente de seu processo de reestruturação produtiva, considerando-se as necessidades de aumento da produtividade da empresa no mercado internacional.

A partir desta hipótese, desdobram-se as seguintes derivadas:

I – A mão-de-obra subcontratada submete-se à condição de invisibilidade frente à empresa, por não ser efetivada em seus quadros permanentes e estáveis.

II – O processo de terceirização, pela via das subcontratações, intensifica o processo de exploração da mão-de-obra local que, ao não efetivar os subcontratados, dificulta, em parte, o desenvolvimento sócio-econômico local e regional

Os objetivos da pesquisa sustentam-se na investigação sobre a utilização da força-de-trabalho produtiva na ALUNORTE S/A e seus reflexos nas relações de trabalho estabelecidas entre os subcontratados e a empresa em questão.

As relações de trabalho, fruto da reestruturação produtiva, revelam-se cada vez mais presente na realidade brasileira e também amazônica, onde a terceirização de mão-de-obra é amplamente adotada por empresas do Grupo Vale do Rio Doce. Seus efeitos se fazem sentir na região, oriundas da inserção global de empresas que possuem capital internacional, entre as quais se insere a empresa objeto de estudo deste trabalho, a ALUNORTE S/A, que enquanto empresa capitalista e inserida no processo de competição global, adota métodos de flexibilização produtiva, entre as quais a terceirização da mão-de-obra fabril.

A relevância de analisar o tema proposto se torna pertinente devido a atual dimensão e proporção que o mundo do trabalho tem tomado na contemporaneidade. O estabelecimento de relações de subcontratações que interligam empresas na transferência de atividades produtivas e conseqüentes contratações de mão-de-obra, tem transformado o espaço e as relações empresariais, bem como interferindo na estrutura do mundo do trabalho, desenvolvendo novos padrões de produtividade e de relações laborais.

O desenvolvimento do modelo produtivo flexível se constitui como parte de um processo que se iniciou em meados da década de 60 do século XX, mas se concretizou na década de 80. Segundo Antunes (1995, p. 23), “em uma década de grande salto tecnológico, a automação, a robótica e a microeletrônica invadiram o universo fabril, inserindo-se e desenvolvendo-se nas relações de trabalho e de produção do capital”, período em que o capitalismo passou a enfrentar dificuldades

estruturais, ocasionadas pela equiparação tecnológica e acirrada competitividade internacional, as quais se intensificaram na década de 70, provocando uma verdadeira revolução mundial do capitalismo em plena Terceira revolução Industrial – a revolução tecnológica.

A diversificação mundial dos mercados, ocasionada especialmente pela inserção do Japão como concorrente comercial à altura da hegemonia norte-americana, decorrente da equiparação tecnológica e do desenvolvimento das redes internacionais, tornou a demanda de quantidade e qualidade imprevisível e, dessa forma, difíceis de serem controlados, uma vez que o ritmo da transformação tecnológica tornou obsoletos e arcaicos os equipamentos de produção do modelo fordista, o sistema de produção em massa, que segundo Castells (2003), tornaram-se dispendiosos para a nova economia.

A grande modificação do processo de produção de massa, característico do fordismo, o qual Bauman (2001) denomina de capitalismo pesado, para um modelo de produção flexível, no que Castells (2003) classifica como passagem do fordismo para o pós-fordismo, foi conseqüência da conjuntura econômica-política mundial provocada pela instabilidade dos mercados internacionais, os quais tornaram os métodos de administração, até então institucionalizados, obsoletos para essa nova demanda do comércio mundial. Nas palavras de Mattoso (1994, p. 523):

[...] as políticas que, ao longo dos oitenta anos, visaram alterar os supostos constrangimentos, incentivos e obstáculos à competitividade. A base destas políticas liberais [nessa década tinham como objetivos] [...] reduzir os custos empresariais, acelerar a mobilidade/flexibilidade do trabalho entre setores, regiões, empresas e postos de trabalho, eliminar a rigidez resultante da atividade sindical e das regulações trabalhistas e possibilitar, então, o propugnado e supostamente “indispensável ajuste de preços relativos” [...].

O sistema de produção flexível surgiu como uma resposta às novas condições de produção dos mercados internacionais e tornou-se uma necessidade para a sobrevivência das empresas transnacionais. Para Castells (2003), as novas tecnologias permitem a substituição das linhas de montagem típicas da grande empresa fordista por unidade de produção de fácil programação, capazes de atender às variações dos mercados (flexibilidade do produto) e as transformações tecnológicas (flexibilidade do processo).

Todas essas transformações não foram homogêneas, como nos assinala Mattoso (1994, p. 522), pois:

[...] apresentaram diferenças nos países capitalistas avançados, segundo suas histórias. Nesse processo, alguns se lançaram à dinâmica ultraliberal [Estados Unidos e Inglaterra], enquanto outros buscaram manter formas nacionais reguladas e organizadas [Alemanha e Japão].

No entanto, essas alterações no interior do processo produtivo e do trabalho, direta e indiretamente, envolvido na produção, motivaram novas e restritas relações de trabalho baseadas na terceirização, no trabalho temporário, na instabilidade, “acentuando as características de exclusão econômica e social do sistema capitalista” (MATTOSO, 1994, p. 522).

Portanto, as mudanças de gestão da produção alteram as relações entre empresas e mão-de-obra, o que acarreta novas formas de contratação, alterando o caráter estrutural do trabalho, gerando, muitas vezes, condições de trabalho precárias em termos de sub-remuneração da mão-de-obra. O novo padrão de gestão – a flexibilização associado ao desenvolvimento informacional – forçou as organizações a se adaptarem ao novo modelo industrial como forma de responder às necessidades competitivas dos mercados. Dessa forma, o surgimento desse novo modelo industrial acarretou a crescente necessidade de reestruturação produtiva das organizações de grande porte, baseadas na integração vertical e gerenciamento funcional hierárquico, por meio do sistema de “funcionários e linha”, conforme Castells (2003), e da rígida divisão social do trabalho dentro da empresa.

A maior parte dos modelos de gerenciamento das empresas flexíveis é oriunda das empresas japonesas, que aplicaram o “toyotismo”, caracterizado pela cooperação gerentes-trabalhadores, mão-de-obra multifuncional, controle de qualidade total e redução de incertezas. O sucesso que as empresas automobilísticas japonesas obtiveram com a introdução do “toyotismo” foi atribuído a essa revolução administrativa, de forma que na literatura empresarial, “toyotismo” se opõe a “fordismo”, como uma nova fórmula de sucesso adaptada a nova demanda da economia global e ao sistema produtivo flexível.

Os padrões flexíveis do trabalho estão em estreita relação com as práticas administrativas tais como: a subcontratação (terceirização), estabelecimento do



negócio no exterior, consultoria, redução do quadro funcional e produção sob encomenda. Dessa forma, verifica-se que o trabalho situa-se no cerne dessas transformações estruturais oriundas do processo de adaptação produtiva aos novos modelos econômicos. A transformação tecnológica e administrativa do trabalho e das relações produtivas dentro e fora da empresa é o principal instrumento pelo qual o processo de terceirização da mão-de-obra afeta a sociedade e, em especial, o mundo do trabalho.

A estrutura do mercado, conforme Castells (2003) está se adaptando a uma nova realidade produtiva e tecnológica, cujas palavras de ordem são: produtividade, competitividade e lucratividade. Esta adaptação, porém está sendo viabilizada com um custo social bastante elevado e conseqüências imprevisíveis. O emprego regular, com segurança, salários reais, vantagens sociais, começa a se tornar escasso para a maioria. Em seu lugar, surge o emprego temporário, parcial, casual, e outras modalidades que representam o “desemprego disfarçado”, cujas condições estão abaixo dos padrões aceitáveis, reeditando-se o fordismo principalmente nos países periféricos. Dessa forma, surgem novos meios do capital produzir exclusão, como por exemplo o denominado “desemprego estrutural”<sup>5</sup> que afasta um grande número de pessoas do mercado de trabalho, tornando-se global e tendendo a crescer na mesma proporção dos requisitos tecnológicos.

À medida que a chamada reestruturação produtiva foi se efetivando e o perfil do emprego foi alterado em função da demanda por competitividade econômica, seus efeitos se fizeram sentir também nos países periféricos, como no caso, o Brasil, por meio de adoção por parte de empresas brasileiras dos padrões produtivos característicos do processo de reestruturação produtiva e conseqüente flexibilização do trabalho.

Visto que a reestruturação produtiva resulta de condições econômicas internacionais, orientando-se em direção à flexibilização, a mesma apresenta como uma de suas facetas a reorganização estrutural do mundo do trabalho na forma de conexões e cadeias produtivas que alimentam a empresa contratante com mão-de-obra qualificada ou não, temporária ou efetiva. Seus efeitos se fazem sentir em

---

<sup>5</sup> Segundo Bauman (2001) entende-se por desemprego estrutural a relação onde para cada nova tecnologia criada pelo desenvolvimento tecnológico, outras são extintas, na mesma proporção.

todos os locais, nos países periféricos como Brasil, em especial na Amazônia, por meio da instalação de empresas transnacionais que incorporam na gestão de suas atividades o processo flexível de subcontratação de mão-de-obra.

A partir da delimitação do problema e do levantamento dos objetivos, definiram-se os procedimentos metodológicos e técnicos para o encaminhamento do estudo. Utilizou-se como método a abordagem hipotético-dedutiva e ao mesmo tempo o método dialético, na medida em que se examinou o objeto de estudo, intentando capturar as suas contradições internas e as modificações que ocorrem no objeto, no plano empírico e teórico. Para a aplicação dos questionários, de um universo de, aproximadamente, 1200 empregados utilizou-se uma amostra de 100 empregados terceirizados de empresas localizadas em Barcarena e prestadoras de serviços técnico-operacionais na área de construção (civil, mecânica e hidráulica) e manutenção e instalação civil, elétrica e mecânica (Ver anexo A e E) que executam as suas atividades nas dependências da empresa, exercendo como terceiros, as devidas funções alocadas.

Os procedimentos técnicos para a coleta de dados foram viabilizados pelo uso de documentação indireta (fontes primárias e secundárias) e documentação direta (levantamento de dados no próprio local, com o objetivo de coleta sistemática de dados acerca das condições de trabalho dos empregados terceirizados).

A pesquisa de campo foi contemplada pela observação direta intensiva assistemática, entrevistas e a observação indireta extensiva por meio da aplicação de questionários, todos com a finalidade de fornecer dados para verificação das hipóteses.

A observação assistemática ou não-estruturada foi utilizada como forma de recolher e registrar os dados da realidade empírica sem que a pesquisadora utilizasse meios técnicos especiais ou precisasse fazer perguntas diretas. O conhecimento foi obtido pela experiência casual, ou seja, da observação empírica no local de estudo, com um caráter meramente exploratório, de forma a conhecer o ambiente e a realidade dos trabalhadores.

As entrevistas não foram estruturadas, onde as fontes orais tiveram liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que consideraram adequada, como forma de deixar os informantes mais à vontade, além de proporcionar maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas. Porém, as entrevistas foram focalizadas, obedecendo a um roteiro prévio com os tópicos relativos ao problema.

Nessa perspectiva estruturou-se esta dissertação em três capítulos.

O **Capítulo 1**, denominado **Reestruturação Produtiva e Reordenação do Trabalho**, toma por referência a análise do contexto mundial no qual se insere o processo de reestruturação produtiva, procurando evidenciar as transformações ocorridas nas relações de trabalho desde a inserção das práticas fordistas nos processos organizacionais, bem como os ajustes macroeconômicos regulatórios que possibilitaram a sua disseminação enquanto modelo de produção e organização do trabalho.

O **Capítulo 2**, denominado **A Reestruturação Produtiva Brasileira** objetiva analisar os processos recorrentes da adoção periférica do modelo fordista no Brasil, bem como as transformações políticas e econômicas fundamentais para compreender o caráter de desenvolvimento econômico excludente encontrados no Brasil. O capítulo aborda, inserida em um contexto macroeconômico, a acelerada e desigual reestruturação produtiva brasileira e as repercussões deste processo nas relações laborais.

O **Capítulo 3**, denominado **Flexibilização do Trabalho na Amazônia: a emergência de terceirização na ALUNORTE S/A** se debruça especificamente sobre a pesquisa realizada na ALUNORTE S/A, questionando os processos de trabalho terceirizado ocorrido na empresa, suas implicações para região, principalmente, as conseqüências sobre as relações e condições de trabalho precarizadas que contribuem para a segmentação e desagregação da força de trabalho da população local.

## CAPÍTULO 1

### REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E REORDENAÇÃO DO TRABALHO

Diante das preocupações centradas neste estudo, em torno das mudanças ocorridas nas relações de trabalho na ALUNORTE S/A, este capítulo versa acerca dos movimentos de transição histórica no mundo do trabalho em suas devidas contextualizações e interpretações teóricas, no âmbito dos processos de reestruturações produtivas e de reordenação do trabalho<sup>6</sup>. Estes processos empreenderam, ao longo do século XX, sistemáticas e complexas alterações nas relações de trabalho e de produção, possibilitando a intensificação de debates quanto ao conteúdo destas modificações nas bases de operação e nas formas de produção do capital, configurando uma nova realidade mundial no mundo do trabalho, ao inseri-lo no contexto do que Castells (2003) denomina de “redes de modificações em escalas” – do global ao nacional e do nacional ao local.

Especificamente, em relação aos períodos históricos de transição, a parte inicial do capítulo aborda o fordismo, no que diz respeito à organização do trabalho, estendendo-se ao movimento de sua expansão mundial. Estes dois movimentos – organização e expansão – culminam com a análise do estabelecimento de compromissos regulatórios, enfatizados em torno da apropriação do termo “compromisso fordista” utilizado por Lipietz (1991)<sup>7</sup>, cujos fundamentos teriam se instituído no momento histórico de afirmação do padrão fordista.

As partes seguintes abordam, a partir da crise do padrão fordista, os processos de transição para formas flexíveis, centrados nas incursões sobre as

---

<sup>6</sup> Entende-se por “reordenação do trabalho” como processo de alterações no mundo do trabalho, tomando por base a emergência de novos paradigmas produtivos baseados na utilização de novas tecnologias e técnicas organizacionais. Ver a esse respeito: LARANGEIRA, Sônia M. G. Fordismo e pós-fordismo. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**. Dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 89 – 93; FLEURY, A. Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas. In: \_\_\_\_\_ e VARGAS, N. (Orgs.). **Organização do trabalho: um enfoque multidisciplinar**. São Paulo: Atlas, 1983, p. 84 – 106.

<sup>7</sup> A pesquisadora se apropria da noção de “compromisso fordista” quanto ao que teria representado nos marcos regulatórios do capitalismo, explicitado no item 1.3 deste capítulo. Esta apropriação assume relevante importância teórica para a pesquisadora, em razão do que examina neste trabalho quanto ao processo de terceirização implementado na ALUNORTE/SA, cujas formas de sub-contratação de mão-de-obra teriam aluído os compromissos regulatórios de base fordista, conforme se abordará no Capítulo 3 desta dissertação.

novas experiências<sup>8</sup> nos domínios da organização industrial, cujas matrizes se refletiram nos modelos de reestruturações produtivas e de reordenação do trabalho, estruturados nos últimos 30 anos, em escalas global/nacional e local (no estudo do caso em questão), consolidando o processo de acumulação capitalista no Brasil e inserindo a dependente economia brasileira ao capitalismo mundial.

### 1.1 A organização fordista do trabalho

O contexto histórico, econômico e cultural do pós-2ª Guerra propiciou não somente condições básicas<sup>9</sup> para a implementação da organização fordista do trabalho, assim como permitiu o surgimento de análises teóricas<sup>10</sup> acerca deste modelo de organização. Entre estas análises, destacaram-se as produzidas pela “escola de regulação social e política” que deram escopo à “teoria da regulação”<sup>11</sup>.

A teoria econômica e social da regulação objetivou reinterpretar, ao longo dos anos 80, à luz da reutilização do marxismo e com forte influência de Keynes, as nuances de expansão e crise das economias capitalistas<sup>12</sup>. Esta teoria conceituou o

---

<sup>8</sup> Dizem respeito aos modelos de produção flexíveis que se estabeleceram no limiar histórico da crise do fordismo nos anos 70, a saber: o “modelo sueco/volvoismo”, a “experiência da terceira Itália” e o “toyotismo/ohnismo” (também denominado genericamente de “modelo japonês”).

<sup>9</sup> Segundo Hobsbawm (1995), entre estas condições, destacam-se: o *welfare state*, o equilíbrio bélico-nuclear da Guerra Fria, as políticas de previdências públicas e principalmente, a reorganização do movimento sindical europeu.

<sup>10</sup> Em relação às análises acerca do fordismo, ver: LIPIETZ, Alain. **Audácia: uma alternativa para o século XXI**. São Paulo: Nobel, 1991; HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2005; ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999; MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1995; BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S.A, 1987; DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**: um estudo do complexo petroquímico. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. Quanto ao contexto histórico e cultural do período fordista, ver: GRAMSCI, Antônio. Americanismo e fordismo. In: \_\_\_\_\_. **Maquiavel, a política e o estado moderno**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984, p. 375 – 422; HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos (1914-1994)**: Breve século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

<sup>11</sup> A este respeito ver: BOYER, Robert. **A teoria da regulação**: uma análise crítica. São Paulo: Nobel, 1990; CONCEIÇÃO, Octávio A. C. Escola da regulação. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 76 – 82.

<sup>12</sup> Para a “teoria da regulação”, a cada determinado estágio do capitalismo, corresponde-se determinada forma de acumulação em torno de um “regime de regulação” que se reproduz de modo regular em suas próprias contradições tomando por base a dinâmica das transformações das condições de produção e de consumo e os modelos de organização do trabalho. Segundo Boyer (1990), modo de regulação é “[...] todo conjunto de procedimentos e de comportamentos, individuais ou coletivos, com a tripla necessidade de reproduzir as relações sociais [...] sustentar e ‘pilotar’ o regime de acumulação em vigor (e) garantir a compatibilidade de um conjunto de decisões

regime de acumulação como um processo de estabilização marcado por um longo período de alocação do produto líquido, entre consumo e acumulação. Para garantir o equilíbrio no processo de acumulação, seria fundamental, segundo esta teoria, a constituição de um regime de regulação composto por agentes de comportamentos diversos em um longo período oriunda de processos sociais interiorizados, nas normas, hábitos, leis, redes de regulamentação e sistemas de gestões<sup>13</sup>, que, direta ou indiretamente, propiciaram a consolidação do padrão de trabalho fordista.

O padrão fordista do trabalho caracterizou-se pela racionalização<sup>14</sup> e rotinização<sup>15</sup> das atividades laborais por meio da criação de linhas de montagem, com alta mecanização, que exigia poucas habilidades manuais tradicionais, reduzindo a capacidade de controle do operário sobre o projeto, ritmo e organização do processo produtivo. Este binômio racionalização/rotinização constituiu, no padrão fordista, a síntese entre controle e eficiência, focado no princípio da necessidade do capital para reproduzir-se, cuja continuidade seria possível por intermédio do controle da força de trabalho.

Sob essa ótica, o processo de rotinização se fundamentou nos princípios de racionalização pela lógica instrumental que possibilitou enquanto forma de controle social. Além do controle, consolidou a reprodução ampliada do lucro por meio da

---

descentralizadas, sem que seja necessária a interiorização dos princípios de ajustamentos do sistema como um todo por parte dos atores econômicos” (BOYER, 1990, p. 80).

<sup>13</sup> A esse respeito, afirma Lipietz (1991, p. 28): “um modo de regulação [...] é a combinação dos mecanismos que efetuam o ajuste dos comportamentos contraditórios, conflituosos, dos indivíduos, aos princípios coletivos do regime de acumulação”. Ver também: LIPIETZ, Alain. Em direção a uma mundialização do fordismo? In: \_\_\_\_\_. **Miragens e milagres**: problemas da industrialização no terceiro mundo. São Paulo: Nobel, 1988, p. 87 – 133.

<sup>14</sup> Diz respeito ao emprego de métodos científicos de controle, organização e concentração industrial com objetivo de redução de custos e aumento da eficiência da produtividade do trabalho. Segundo Sandroni (2005, p. 707): “o processo de racionalização valoriza o princípio da especialização, mediante reformas internas em uma mesma empresa, bem como a fusão de unidades produtoras e mutuamente concorrentes, com o objetivo de alcançar economias em escala”.

<sup>15</sup> Conjunto de instruções em seqüência com a finalidade de controle e direção das tarefas durante a execução das operações da força de trabalho. No processo industrial, é uma forma essencial de redução de custos. Ver a este respeito: FRANZOI, Naira Lisboa. Controle e disciplina fabris. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 45 – 50; FLEURY, A. Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas. In: \_\_\_\_\_ e VARGAS, N. (Orgs.). **Organização do trabalho**: um enfoque multidisciplinar. São Paulo: Atlas, 1983, p. 84 – 106.

redução dos custos com o trabalho, de maneira especial quanto à questão dos salários<sup>16</sup>.

A rotinização do trabalho e a racionalização dos custos existentes nas fábricas com características fordistas, foram inicialmente implantadas no processo taylorista de organização do trabalho<sup>17</sup>, o que teria projetado, “novas culturas do trabalho<sup>18</sup>” no espaço fabril. Neste contexto, as práticas provenientes da organização do padrão fordista refletiam a necessidade de estabelecer um modo de trabalho e de vida compatível a um novo movimento de acumulação e expansão do capital.

Este novo movimento de acumulação e expansão do capital se consolidou na conexão entre produção e consumo em massa, o que teria permitido, segundo Harvey (2005, p. 125), “a ascensão de uma série de indústrias baseadas em tecnologias amadurecidas no período entre-guerras, levadas a novos extremos de racionalização na Segunda Guerra Mundial<sup>19</sup>”. O padrão fordista, assim, teria possibilitado pela continuidade das práticas de rotinização, via racionalização dos custos com a força de trabalho, a manutenção histórica da separação presente no taylorismo<sup>20</sup> entre os que “pensavam” a produção (trabalho intelectual) e os que a “executavam” (trabalho manual), realizando o trabalho de forma repetitiva e de acordo com os padrões de produção predeterminados para que pudessem cumprir

---

<sup>16</sup> Quanto à relação entre a rotinização e o controle salarial, ver: SALERNO, Mário Sérgio. Essência e aparência na organização da produção e do trabalho das fábricas 'reestruturadas'. In: **Gestão & Produção**, São Carlos: UFSCar-DEP. Nov 1995, v. 5, n. 02, p. 191-202; \_\_\_\_\_. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento brasileiro na organização do trabalho. In: **Gestão & Produção**, São Carlos: UFSCar-DEP. Jan/abr, 2004, vol 11, n 01, p. 21 – 32; ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001; FLEURY, A. Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas. In: \_\_\_\_\_ e VARGAS, N. (Orgs.). **Organização do trabalho**: um enfoque multidisciplinar. São Paulo: Atlas, 1983, p. 84 – 106.

<sup>17</sup> Anterior ao fordismo, o taylorismo abrangia um sistema de normas voltado para o controle do tempo e dos movimentos dos operários e das máquinas no processo produtivo, elaboradas pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1876 – 1915) incluindo propostas de pagamento pelo desempenho dos operários. Ver a esse respeito: SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2005, p. 821 – 822; CATTANI, Antônio Pedro. Taylorismo. In: \_\_\_\_\_. **Trabalho e tecnologia**. Dicionário crítico. Petrópolis, Vozes, 1997, p. 247 – 249.

<sup>18</sup> Entende-se por “novas culturas do trabalho”, o que Druck (1999) define como relações de poder no mundo do trabalho baseadas na hierarquia e na disciplina, como necessidade de um novo momento de reordenação das forças sociais e políticas na sociedade capitalista.

<sup>19</sup> A este respeito, ver também: HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos (1914-1994)**: breve século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 1995; GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo**: na civilização do automóvel. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

<sup>20</sup> Conforme enfatiza Lipietz (1991, p. 29) “[...] O Taylorismo se apresenta como um movimento de racionalização da produção, fundada numa separação cada vez mais nítida entre os ‘idealizadores e organizadores’ da produção (os engenheiros e técnicos do departamento de organização e métodos) e os ‘executantes’: os trabalhadores manuais, operários não-qualificados, nas tarefas repetitivas [...]”.

determinadas funções na base técnica e mecânica do capital. Tratava-se, segundo Druck (1999, p. 41), "da adoção de um padrão técnico de organização do trabalho e da produção que teria permitido subsumir o trabalho ao capital", por meio da expropriação do conhecimento dos trabalhadores, efetivando o domínio do capital sobre o trabalho, por intermédio do controle do processo produtivo.

Este processo teria consubstanciado a disciplina do trabalhador pelo gerenciamento da técnica, sob a lógica da acumulação do capital, na perspectiva da subsunção real do trabalho<sup>21</sup>, o que na análise de Druck (1999), teria representado o "trabalho subsumido" pelo uso do gerenciamento científico da tecnologia na produção. O gerenciamento e o controle pela intensificação da disciplina durante a realização das tarefas possibilitaram o estabelecimento de mecanismos de coação para objetivar o aumento da eficiência, cuja produção de mais-valia relativa se instituiu por meio do domínio técnico do trabalhador, consolidando mecanismos de extração da mais-valia absoluta<sup>22</sup>.

A incorporação de elementos de controle oriundos do taylorismo no padrão fordista de organização do trabalho teria como objetivo o aumento da eficiência operária e, conseqüentemente, da acumulação do capital. Contudo, este processo de absorção do taylorismo/fordismo nas organizações capitalistas não foi simples. Houve, a princípio, impedimentos à sua disseminação.

Segundo Harvey (2005), o "estado das relações de classe" na época não seria favorável à fácil aceitação de um sistema de produção apoiado na rotinização das tarefas e exposição cotidiana do trabalhador a longas jornadas, sem que este tivesse conhecimento pleno da produção. Considere-se que o controle da força de

---

<sup>21</sup> Entende-se a "subsunção real do trabalho" como a separação definitiva do trabalhador em relação aos meios de produção, processo através do qual o modo de produção capitalista "[...] cessa de ser mero meio de produzir mais-valia relativa, logo depois que se apossa de todo um ramo da produção, e mais ainda, depois que conquista todos os ramos decisivos da produção, tornando-se a forma geral dominante do processo de produção para a extração da mais-valia absoluta" (MARX, 2005, p. 579).

<sup>22</sup> Marx considera dois estágios ou formas de subsunção do trabalho na produção especificamente capitalista: formal – no estágio onde o trabalho excedente não é extorquido pela coação direta – e real – no estágio de consolidação da produção capitalista, na qual o trabalhador é definitivamente separado dos meios de produção com o trabalho plenamente subordinado ao capital para a extração da mais-valia. Para a produção da mais-valia absoluta bastaria a subsunção formal, no entanto, Marx dialeticamente sustenta que os métodos utilizados para a produção de mais-valia relativa são, simultaneamente, métodos de produção de mais-valia absoluta. Ver a este respeito: MARX, Karl. Produção da mais-valia absoluta e da mais-valia relativa. In: \_\_\_\_\_. **O Capital: crítica da economia política**. Livro Primeiro: O processo de produção do capital, vol 2. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005, p. 577 – 587.



trabalho, com o objetivo de acumulação do capital, envolveria a adoção de mecanismos de repressão aliados aos de cooptação e cooperação que se estenderiam do espaço fabril para a sociedade. A este respeito, sustenta Harvey (2005, p. 119):

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 do Estado, e afirmadas pela simples articulação de sua experiência por parte do que fazem o trabalho.

Druck (1999), referindo-se à análise da resistência do trabalhador, sob outra perspectiva teórica, estende sua abordagem para além do que Harvey (2005) sustenta quanto ao regime de acumulação capitalista<sup>23</sup>, no contexto da luta contra a dominação social do trabalho, retomando o debate cultural do fordismo proposto por Gramsci (1989)<sup>24</sup>. Segundo Druck (1999, p. 47 – 48), “a disciplina demandava 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 antigas formas de sociabilidade, costumes e tradições”.

A imposição do modelo fordista de disciplina teria gerado resistências por parte dos trabalhadores quanto à forma de dominação social do trabalho, no espectro de uma luta política permanente pelo domínio e direção da hegemonia na fábrica e na sociedade. Para autores como Harvey (2005) e Druck (1999), o centro desta conflitualidade, no contexto da aplicação do modelo taylorista/fordista, residiria na necessidade de controle do capital sobre o trabalho pela intermediação da gerência científica.

---

<sup>23</sup> Harvey (2005) ainda que reconhecendo as dificuldades de relacionar a “disciplinação da força de trabalho” ao modo de regulamentação, enfatiza que as resistências oferecidas pelos trabalhadores devem ser compreendidas no âmbito da configuração do regime que denomina “fordista/keynesiano” de acumulação, considerado como um “conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico” (HARVEY, 2005, p. 119).

<sup>24</sup> Gramsci (1989) aborda o padrão fordista a partir da relação entre a “gerência da fábrica” e a “forma de organização da sociedade”, enquanto um processo totalmente articulado. Para este autor esta nova prática de gestão do trabalho propõe a criação de “[...] um novo tipo de trabalhador e de homem [...] trata-se somente da fase mais recente de um longo processo que começou com o próprio nascimento do industrialismo (na qual) uma parte da velha classe trabalhadora será impiedosamente eliminada do mundo do trabalho e talvez do mundo *tout court* (grifo do autor)” (GRAMSCI, 1989, P. 397).

A crescente “tensão” entre a gerência científica e o executante do trabalho pontuaria a relação de conflito presente na organização do trabalho fordista. A função da gerência constituía-se, por sua vez, na identificação dos possíveis desvios em relação às rotinas determinadas, atribuindo “relativa rigidez” aos processos produtivos e às possíveis soluções de problemas no dia a dia, conferindo ao trabalhador “executante” pouca iniciativa<sup>25</sup>. Assim, a necessidade de apropriação, por parte do capital, do controle sobre o trabalho se estabeleceu de forma autoritária e revestida de conteúdo coercitivo e paulatinamente sendo acompanhada por formas persuasivas de cooptação<sup>26</sup>.

Com a incorporação de formas de persuasão no trabalho, amparada na remuneração salarial e ampliação de benefícios, a organização fordista passou a ser admissível pelos trabalhadores, por meio de negociações e contratos firmados entre as empresas e os sindicatos<sup>27</sup>. Para isso, foi necessária a adoção de uma base de acordos negociados e a instituição de uma série de compromissos efetivados pelo Estado e o capital, por força dos reposicionamentos verificados neste modelo de organização do trabalho.

Os elementos destes acordos e compromissos se apresentam no mundo do trabalho, cujas matrizes permaneceram relativamente institucionalizadas em sociedades de economias dependentes como a do Brasil<sup>28</sup>. Nos anos 90, com a emergência do modelo neoliberal e seus respectivos processos de “terceirizações” e “subcontratações”, ressalvadas as devidas particularidades, as bases de

---

<sup>25</sup> Para Trindade (1998) a apropriação do conhecimento produtivo por parte da gerência científica representaria um fator de crise na relação fordista de trabalho.

<sup>26</sup> Segundo Lorangeira (1997, p. 90) as formas de persuasão estavam associadas à recompensa pelo trabalho “[...] através de um salário mais elevado – o famoso *five dollars day* (sic) proposto na fábrica de Ford”.

<sup>27</sup> Modelo de negociação sindical típica da indústria de produção em massa durante o fordismo. Este modelo pressupunha o estabelecimento de contratos coletivos de trabalho como base legal nas relações entre as empresas e os sindicatos. Ver a este respeito: HARBISON, Frederick H. e COLEMAN, John R. **Estratégia nos dissídios coletivos de trabalho**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963; REGALIA, Ida. Contrato coletivo. In: BOBBIO, Norberto et al (org.). **Dicionário de política** vol 1. Brasília: UNB, 2000, p. 269 – 272; STEVENS, Carl M. A mediação e o papel do neutro. In. DUNLOP, John T. e CHAMBERLAIN, Neil W. (Orgs). **Fronteiras da negociação coletiva**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1967, p. 311 – 331.

<sup>28</sup> A legislação do trabalho adotada no Brasil, a partir dos anos 30, com poucas alterações, se consagrou no campo legal e tem se tornado o atual ponto central dos debates quanto à flexibilização nas relações trabalhistas nacionais. O governo federal do Brasil está promovendo um debate com os representantes do capital, do trabalho e do parlamento, quanto a um projeto de reforma trabalhista e sindical que altera substancialmente esta legislação, gerando focos de conflitos entre estas instâncias. Até a conclusão desta pesquisa, esta reforma ainda não foi aprovada.

compromissos instituídos no modelo fordista apontaram o esgotamento e acarretaram impactos no processo de contratação e alocação de mão-de-obra nas empresas de grande e médio porte do país<sup>29</sup>. A gênese dos compromissos efetuados no período fordista é o que se abordará a seguir.

## 1.2 O compromisso fordista

A expansão do fordismo, como padrão produtivo, resultou de reajustes e reposicionamentos econômicos e políticos, que associados à introdução de novas práticas de organização do trabalho – o taylorismo – e da produção, demandaram a reordenação dos mercados, do trabalho e dos níveis de produtividade. A este processo de reajustes e reposicionamentos denomina-se de “compromisso fordista<sup>30</sup>”. Lipietz (1991) e Harvey (2005), sob enfoques específicos, analisam a forma como esse modelo de compromisso se substanciou no processo produtivo, na perspectiva da regulação e da acumulação e que, no século XX, acarretou conseqüências aos processos de reestruturações produtivas e reordenação do trabalho em curso.

O regime de acumulação teria possibilitado o compromisso fordista, sob a forma, segundo Lipietz (1991, p. 31 – 32), de:

[...] uma produção de massa, com polarização crescente entre os idealizadores qualificados e executantes sem qualificação, com a mecanização crescente, que acarretava uma forte alta da produtividade (o produto por habitante) e alta do volume de bens de equipamento utilizado pelo trabalhador; uma repartição regular do valor agregado, isto é, um crescimento do poder aquisitivo dos assalariados, paralelo ao crescimento de sua produtividade; e assim a taxa de lucro das firmas permanecia estável, com a plena utilização das máquinas e com o pleno emprego dos trabalhadores.

Em relação ao modo de regulação, Lipietz (1991) considera que este teria consolidado o compromisso fordista na produção industrial através de:

---

<sup>29</sup> No caso do objeto em estudo, objetiva-se investigar as questões centrais norteadoras do processo de terceirização na ALUNORTE/SA e seus novos reposicionamentos e ajustes impactados nas relações de alocação e subcontratação de mão-de-obra na referida empresa.

<sup>30</sup> Segundo Lipietz (1991), entende-se como compromisso fordista: “um compromisso global e organizado entre patronato e sindicato, que permitisse a redistribuição dos ganhos de produtividade aos assalariados (somente concretizado) [...] em um regime de acumulação e em um modo de regulação” (LIPIETZ, 1991, p. 31).

[...] uma legislação social referente ao salário mínimo, à generalização das convenções coletivas, induzindo todos os patrões a conceder aos assalariados ganhos anuais de poder aquisitivo correspondentes ao crescimento da produtividade nacional; um “Estado – providência”, um sistema de previdência social desenvolvido, permitindo aos assalariados (e, de fato, a toda a população) continuar como consumidores até no caso de estarem impedidos de “ganhar a vida”: doença, aposentadoria, desemprego etc; e uma moeda de crédito (isto é, pura moeda de papel) emitida pelos bancos privados, em função das necessidades da economia (e não mais em função do estoque de ouro disponível), mas sob o controle dos bancos centrais (LIPIETZ, 1991, p.32 – 33).

A “legislação social”, o “Estado-providência”, a “moeda de crédito”, segundo Lipetz (1991), constituiriam os mecanismos institucionais e regulatórios que revestiriam ao Estado maior responsabilidade no controle econômico na tutela do sistema bancário, propiciando a emissão de créditos que aumentariam ou restringiam os investimentos empresariais. Essa intervenção estatal de controle econômico tornou-se alicerce da “política Keynesiana”<sup>31</sup>, cujo desdobramento teria mantido o crescimento da demanda em paridade com o aumento da capacidade produtiva da economia<sup>32</sup>.

Em quase todos os países industrializados<sup>33</sup> o pleno emprego e o padrão de vida crescentes alcançados nos 25 anos posteriores à II Guerra mundial foram seguidos pela inflação. Diante deste quadro de emprego e inflação, os keynesianos<sup>34</sup> admitem a dificuldade de conciliar o pleno emprego e o controle da inflação, sobretudo, as negociações dos sindicatos com os empresários por aumentos salariais, na época fordista. Por estas razões, algumas medidas foram

<sup>31</sup> As teorias de John Maynard Keynes (1883 – 1946) propunham a intervenção estatal na vida econômica com o objetivo de conduzir a um regime de pleno emprego. As teorias de Keynes tiveram influência na renovação das teorias clássicas ortodoxas e na reformulação da política de mercado. Keynes propunha que a intervenção estatal tornaria o desemprego uma situação temporária. Ver a esse respeito: SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2005, p. 455 – 456.

<sup>32</sup> Na década de 70, o Keynesianismo sofreu críticas por parte de outra teoria econômica: o monetarismo, posto que a partir da década 60, os índices de inflação foram acelerados consideravelmente, o que contribuiria para a crise do fordismo, associados a fatores como as mudanças na taxa de lucro real do ramo industrial e os resultados da internacionalização do capital. Ver a esse respeito: MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. Relação salarial e padrão de consumo. In: **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1995, p. 35 – 49.

<sup>33</sup> EUA, Alemanha Ocidental, Suécia, França e Inglaterra, no eixo central do capitalismo. Ver a este respeito: HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2005; HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos (1914-1994)**: breve século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

<sup>34</sup> Economistas keynesianos que, no período imediatamente posterior à guerra, voltam-se às questões do problema de manutenção do pleno emprego em torno das flutuações da atividade econômica em curto prazo, entre os quais, Joan Violet Robison (1903-1983) e Piero Sraffa (1898-1983). Ver a esse respeito: SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2005, P. 275.

adotadas com o objetivo de regular o crescimento dos salários e dos preços<sup>35</sup>, mas não impediram a adoção dos termos negociados de compromissos para o aumento da produtividade.

Assim, acumulação e regulação, segundo Lipietz (1991), solidificaram as bases do compromisso fordista ao efetuar a junção entre produção e consumo em massa. Para o autor, estas bases constituíram uma referência de compromisso possível no contexto do *american way of life*<sup>36</sup>, não somente como forma de consolidar e ampliar o processo de produção em massa, bem como criar uma “nova mentalidade”, uma “nova forma de viver”.<sup>37</sup>

Harvey (2005) ao analisar o processo de desenvolvimento histórico do fordismo, reitera no regime de acumulação, a inter-relação entre “consumo em massa” e “produção em massa”<sup>38</sup>. Para Harvey (2005), o fordismo teria aplicação do poder corporativo como edificador de um “novo tipo de sociedade”, sob uma perspectiva cultural, considerando que a instituição dos mecanismos regulatórios do fordismo (jornada de trabalho de oito horas e compensação salarial) representaria uma forma de adequação do trabalhador à disciplina fabril, bem como a de proporcionar aos operários renda e tempo de lazer suficiente para compor um mercado consumidor apto a adquirir os produtos fabricados em quantidade cada vez maiores.

Ao ressaltar a relação entre o poder corporativo de regulamentação da economia e o aumento da demanda efetiva por produtos industrializados – o que

---

<sup>35</sup> Redução de investimentos em obras públicas, controle salarial e redução de despesas do Estado com atividades-meios. Ver a esse respeito: HARVEY, David. A transformação político-econômica do capitalismo no final do século XX. In: \_\_\_\_\_. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2005, 115-184.

<sup>36</sup> O estilo norte-americano de vida, sustentado no aumento do consumo por parte dos trabalhadores, durante a chamada “era de ouro” dos EUA entre 1945 e 1973. A este respeito ver: HOBBSAWM, Eric. **A era dos extremos (1914-1994)**. O breve século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

<sup>37</sup> Para Lipietz (1991), os EUA despontaram após a 2ª Guerra Mundial como potência industrial de base fordista, estabelecendo o “fordismo genuíno”, em contrapartida as outras “formas híbridas de fordismo” ou “heterogêneas” de países capitalistas avançados, como Japão, Itália, Suécia e a então Alemanha Ocidental, o que classifica como “paradigma produtivo” de referência no pós-guerra, com implicações culturais pelo *american way of life*. Ver a esse respeito: LIPIETZ, Alain. A hegemonia americana. In: **Audácia: uma alternativa para o século XXI**. São Paulo: Nobel, 1991, p. 34 – 41.

<sup>38</sup> Consumo de massa, segundo Harvey (2005, p. 121) é: “[...] um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista”. Esta conceituação seria a base da relação entre produção e consumo no fordismo, segundo o autor.

ampliaria o consumo em massa necessário à recuperação do mercado no período entre guerras – Harvey (2005) estende-se à análise acerca dos termos do compromisso fordista formulados por Lipietz (1991), para uma perspectiva sócio-política e cultural, posto que, para o autor, a expansão industrial do pós-guerra dependia de uma série de compromissos e reposicionamentos do trabalho por parte dos atores<sup>39</sup> que conduzem o processo de desenvolvimento capitalista, incluindo o Estado na relação negociada entre o capital e o trabalho. A esse respeito, afirma Harvey (2005, p. 125):

O Estado teve de assumir novos (keynesianos) papéis e construir novos poderes institucionais; o capital corporativo teve de ajustar as velas em certos aspectos para seguir com mais suavidade a trilha da lucratividade segura; e o trabalho organizado teve de assumir novos papéis e funções relativos ao desempenho nos mercados de trabalho e nos processos de produção.

Para esse autor, o consumo em massa do período fordista não teria sido resultado somente da equação econômica entre produção e consumo, mas da fundamentação de uma cultura de massa<sup>40</sup> adequada a “[...] um conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico [...] que pode com razão ser chamado de fordista-keynesiano” (HARVEY, 2005, p. 119), cujas bases se manifestaram sob “[...] complexas inter-relações, hábitos, práticas políticas e (principalmente) formas culturais” (IDEM, 117) que permitiram ao sistema capitalista adquirir seu funcionamento no período de expansão do pós-guerra<sup>41</sup>. O regime de acumulação e o modo de regulação, segundo Harvey (2005), somente teriam sido possíveis à viabilização de compromissos e acordos, se acompanhados pela intermediação do Estado de bem-estar social<sup>42</sup> predominante no período, para a conformação da cultura de massa exigida pelo desenvolvimento do capitalismo.

---

<sup>39</sup> Empresas e sindicatos de trabalhadores.

<sup>40</sup> Entende-se a “cultura de massa” segundo o autor, como padrão cultural fundamentado sob novas condições de produção, de circulação e de consumo sustentado na “crescente afluência material gerada no período de expansão fordista do pós-guerra” (HARVEY, 2005, p. 261).

<sup>41</sup> Apesar de recorrer aos conceitos de “regime de acumulação” e “modo de regulamentação social e política a ele associado” da “escola de regulação” – da qual faz parte Lipietz (1991) – Harvey (2005) enfatiza que a aplicação conceitual destas categorias precisa ser relativizada nas dificuldades e peculiaridades que o sistema capitalista assume em sua dinâmica, para que os termos de compromisso possam ser negociados em sua viabilidade. Entre essas dificuldades aponta: a instabilidade nos mercados para fixação de preços e a imprevisibilidade quanto às formas de controle do trabalho a partir das pressões exercidas pelos trabalhadores e da sociedade em geral.

<sup>42</sup> O *welfare state* é um sistema econômico baseado na livre-empresa, mas com acentuada participação do Estado na promoção de benefícios sociais (programas de moradia, saúde, educação,

No final dos anos 80, os expoentes da “escola da regulação” – Lipietz (1988) e Boyer (1990) – na conjuntura do que definem como novo reposicionamento dos mercados, do trabalho e do capital, refazem alguns elementos propostos por eles quanto à relação entre “regulação” e “acumulação”, enfatizando a diversidade dos modelos de desenvolvimento no capitalismo e, nesta “revisão crítica”, o papel do *welfare state* passou a ser relativizado como instrumento da regulação. O estudo em questão ainda que considerando a pertinência da análise crítica dos regulacionistas<sup>43</sup>, perfila-se à análise proposta por Harvey (2005) que aborda o papel do Estado, de bem-estar social sob a perspectiva da intermediação política e econômica, no contexto específico da transição dos regimes de acumulação do padrão fordista/keynesiano às formas flexíveis, sem deixar de considerar a diversidade de aplicação deste modelo e a relação do Estado com o movimento operário vigente. A esse respeito, afirma Harvey (2005, p. 125):

O equilíbrio de poder, tenso, mas mesmo assim firme, que prevalecia entre o trabalho organizado, o grande capital corporativo e a nação-Estado, não foi alcançado por acaso – resultou de anos de luta. [...] A derrota dos movimentos operários radicais que ressurgiram no período pós-guerra imediato, por exemplo, preparou o terreno político para os tipos de controle do trabalho e de compromisso que possibilitaram o fordismo.

Neste sentido, pode-se afirmar que os papéis definidos aos principais atores dos termos do “compromisso fordista” – ainda que de forma tácita – nem sempre velada – estariam voltados ao estabelecimento de negociações relativamente estáveis, com vistas a acompanhar as mudanças tecnológicas introduzidas pelo padrão fordista e à capacidade de mobilização em escalas (globais/nacionais) de padronização da produção capitalista. As formas reguladoras provenientes dos compromissos negociados, contudo, segundo Lipietz (1991), nem sempre foram instituídas somente para atender as necessidades do fordismo, pois também teriam se tornado a expressão de lutas sociais e políticas.

---

previdência social, seguro-desemprego e política de pleno emprego) por intermédio de progressiva política fiscal. Nos EUA, parte desse modelo, foi implementada por intermédio da política do *New Deal*, pós-crise de 1929. Ver a esse respeito: SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2005; REGONINI, Gloria. O Estado do bem-estar. In: BOBBIO, Norberto et al (Org.). **Dicionário de política** vol 1. Brasília: UNB, 2000, p. 416 – 419.

<sup>43</sup> Em destaque, o que enfatizam quanto à crise dos “modelos reguladores” – ainda que diverjam sobre o caráter das formas institucionais presentes nas estruturas da “regulação” e “acumulação” – diante das incertezas dos mercados e das taxas de lucratividade. Ver a esse respeito: LIPIETZ, Alain. **Miragens e milagres**: problemas da industrialização no terceiro mundo. São Paulo: Nobel, 1988; BOYER, Robert. **A teoria da regulação**: uma análise crítica. São Paulo: Nobel, 1990; CONCEIÇÃO, Octávio A. C. Escola da regulação. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 76 – 82.

Quanto às lutas sociais, estas, se referem especificamente às pressões exercidas pelos trabalhadores. A legislação social e os acordos coletivos entre patrões e empregados foram resultados de conquistas operárias de amplas tradições históricas no movimento sindical contemporâneo, que no período do pós-guerra, possibilitariam a configuração de um modelo sindical em que, segundo Andrade (2006, p. 61), “resultou da organização operária nos países de capitalismo avançado que substituiu a ação direta pela mobilização operária integradora ao mundo do consumo [...] permitindo aos sindicatos uma atuação negocial segura e de resultados objetivos à classe trabalhadora”<sup>44</sup>.

No que diz respeito às lutas políticas, as formas de regulação também teriam sido produto de “[...] lutas sociais nacionais, no quadro de uma competição mundial e sangrenta com os modelos fascista e stalinista” (LIPIETZ, 1991, p. 33 – 34) e, por conseguinte, se desenvolvido de forma heterogênea em diferentes países<sup>45</sup>, conforme as condições específicas de cada realidade, possibilitando que o compromisso fordista não resultasse somente de ajustes e posicionamentos econômicos e estatais, mas da racionalização de um modelo de organização do trabalho adequado à produção em massa. Para corroborar esse modelo de racionalização, seria necessário associar a organização do trabalho de base fordista com a mecanização anteriormente postulada pelo taylorismo.

Quanto ao aspecto da mecanização e sua relação com o método de organização do trabalho, Lipietz (1991) e Harvey (2005) sustentam que o taylorismo teria se efetivado com a incorporação do maquinário em seu sistema de produção, o que possibilitou, posteriormente, o processo de racionalização do trabalho aplicado pela administração científica<sup>46</sup> utilizada de forma ampla pelo fordismo, com reflexos na produção em massa. A aceleração do processo de associação entre produção de massa crescente e o consumo de massa teria sido possível pela implementação das linhas de montagem e concretizado por meio da generalização de contratos

---

<sup>44</sup> Ver a esse respeito: ANDRADE, C.G.F. **Entre bancos e espadas**: os bastidores da mediação no Sindicato dos Bancários do Pará (1964-1974). Dissertação de Mestrado. Belém: Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Pará – PPGCS/CFCH/UFPa, março de 2006.

<sup>45</sup> Segundo Hobsbawm (1995) e Lipietz (1988): EUA, Alemanha, França, Inglaterra e Japão.

<sup>46</sup> Diz respeito ao “conjunto de princípios, normas e funções cuja finalidade é ordenar os fatores de produção de modo a aumentar sua eficiência” (SANDRONI, 2005, p. 22).



corporativos entre capital e trabalho, permitindo, segundo Lipietz (1991), o aumento de mercadorias consumidas a partir da conformação de um modo de regulação<sup>47</sup>.

A organização do trabalho taylorista fundamentava-se no princípio da gerência científica<sup>48</sup>, acarretando, segundo Braverman (1987), transformações na organização do trabalho e da produção nas organizações capitalistas, sendo importante ao estabelecimento de um modelo de empresa moderna<sup>49</sup>. Em relação à incorporação do maquinário, este autor também sustenta que a tecnologia não teria representado um fator dominante no taylorismo, mas a incorporação dos princípios tayloristas ao regime de acumulação de base fordista possibilitaria o incremento do maquinário inerente ao processo de produção em massa.

Braverman (1987), todavia, pondera quanto ao pretenso caráter científico do modelo taylorista, sustentado por Lipietz (1991) e Harvey (2005)<sup>50</sup>. Fundamenta Braverman (1987) que a gerência científica ao prever a utilização de métodos científicos à organização do trabalho nas empresas capitalistas, não se firmava sob

---

<sup>47</sup> A partir do final da década de 1970, os economistas têm incorporado em seu discurso argumentos monetaristas em detrimento daqueles propostos pela teoria keynesiana; mas as recessões, em escala mundial, das décadas de 1980 e 1990 seriam resultados dos postulados propostos pela política econômica de Keynes. De acordo com a análise de Trindade (1998), a “Teoria Geral de Keynes” representaria a compreensão da “burguesia” segundo a qual, o equilíbrio das forças econômicas só seria possível mediante a intervenção estatal, ressaltando, dessa forma, a “incapacidade da teoria econômica ortodoxa” de lidar com uma “economia que não reza pela cartilha do equilíbrio”.

<sup>48</sup> Braverman (1987) ressalta que os economistas clássicos (Andrew Ure e Charles Babbage) foram os primeiros a analisar, do ponto de vista teórico, os problemas da organização do trabalho no interior das relações capitalistas de produção. Seriam os precursores nos estudos da gerência científica, e que, entre o período que produziram seus estudos (2ª Revolução Industrial) e o início do século XX, há um espaço vazio de mais de meio século, em que se constatou o aumento no tamanho das empresas, o início da organização monopolista da indústria e a aplicação dos princípios da ciência à produção. O processo de aplicação da gerência científica à organização do trabalho iniciado por Taylor nas décadas finais do século XIX teria sido ensejado por tais forças. A este respeito, ver: BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: editora Guanabara, 1987.

<sup>49</sup> Braverman (1987, p. 87) enfatiza ainda que o “taylorismo preocupava-se com os fundamentos da organização dos processos de trabalho e formas de controle sobre ele e não com o ajustamento do trabalhador ao processo de produção em curso [...]. As escolas de administração que vieram após o taylorismo como as de Mayo e Münsterberg enfocavam a adaptação do trabalhador ao processo produtivo e não o processo de produção em si. Os seguidores de Münsterber e Mayo estudam as ‘relações humanas’ e a ‘psicologia industrial’ enquanto que os seguidores da escola taylorista estudam o mundo da produção”.

<sup>50</sup> Ressalte-se certa ponderação em Harvey (2005), pois para este autor, o regime de acumulação só seria plenamente concretizado com a introdução pelo fordismo de uma série de ajustes e posicionamentos do capital corporativo e do Estado – política Keynesiana, sem entrar no mérito essencial do caráter científico da administração taylorista/fordista. A esse respeito, afirma que o taylorismo seria “[...] um tratado (cujo objetivo) para descrever um processo de trabalho, fundamentado na divisão de funções e na fragmentação de tarefas de acordo com o cálculo dos tempos e movimentos adequados” (HARVEY, 2005, p. 121).

pressupostos de uma ciência, haja vista que refletia as condições da produção na perspectiva do capitalismo, não partindo assim “[...] do ponto de vista humano, mas da lógica capitalista [...] do ponto de vista da gerência de uma força de trabalho refratária no quadro de relações sociais antagônicas” (BRAVERMAN, 1987, p. 83).

Conforme já sinalizado o texto, a “gerência científica” não objetivava descobrir ou mesmo confrontar – base do método científico – a gênese das relações sociais que se antagonizavam no trabalho e na produção, por não investigar o trabalho de forma completa, mas sim sua adaptação às necessidades do capital que adentra no espaço fabril como seu representante, sob a forma de gerência metaforizada pela ciência. Portanto, considera o processo de incorporação da “gerência científica taylorista” como “retórica do modo capitalista de produção” (BRAVERMAN, 1987, p. 87) na medida em que procurava racionalizar a organização do trabalho de forma a promover a separação entre o trabalho intelectual e o trabalho manual nas fábricas.

A partir do exame das abordagens teóricas aqui indicadas, pode-se deduzir que o crescimento do fordismo dependera de compromissos e reposicionamentos fundados em uma nova regulação da economia. Esta regulação teria propiciado condições para o seu crescimento e concretização no período do pós-guerra.

A existência de modos reguladores da economia teria possibilitado ao fordismo, chegar à caracterização de “regime de acumulação”, em um longo período de expansão no pós-guerra que se manteve, segundo Harvey (2005), por aproximadamente vinte anos. Neste período histórico, o fordismo teria se ampliado em torno dos termos de compromissos e regulações, o que pode ter propiciado a consolidação do modelo fordista de organização do trabalho e sua expansão de forma global, no processo de produção das indústrias.

O processo de expansão internacional do modelo fordista de organização do trabalho foi o resultado, portanto, de condicionantes históricas do pós-guerra e de transformações no regime de acumulação do capital. Esse processo é o que se objetiva abordar a seguir.

### 1.3 A expansão internacional do fordismo

O contexto em que o fordismo se desenvolveu foi marcado pela hegemonia norte-americana, com amplo crescimento de suas forças econômicas. A hegemonia dos EUA se consolidou, segundo Lipietz (1991), em função de um compromisso fordista interno<sup>51</sup>. O compromisso interno consistiu na colaboração por parte do capital e do Estado às políticas de recuperação da Europa e do Japão por meio de “ajuda multiformes<sup>52</sup>” de forma a compensar os déficits europeu e japonês, possibilitando a construção de mercados prósperos e anticomunistas, por meio do Plano Marshall<sup>53</sup> e do Plano Colombo<sup>54</sup>, que teria possibilitado a posição de liderança dos EUA frente aos países do OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômicos<sup>55</sup>.

No plano internacional, segundo Lipietz (1991), a economia global atingiria um nível de regulação organizada e negociada entre os “países fordistas<sup>56</sup>”. Para este objetivo, um semilivre comércio foi estabelecido entre estes países, que necessitavam da ampliação dos fluxos de comércio mundial e de investimento internacional<sup>57</sup>. O quadro de investimentos dos EUA na reconstrução da Europa (nos países alcançados pelo Plano Marshall) e do Japão, segundo Harvey (2005), originou-se no processo de expansão internacional americano, por meio do

---

<sup>51</sup> Para Lipietz (1991) o compromisso fordista interno consistia na relação estabelecida entre patronato e sindicatos, por meio da concessão de aumentos salariais para a classe trabalhadora, afastando-as, dessa forma, do comunismo.

<sup>52</sup> Entende-se por “ajuda multiformes”, o que Lipietz (1991) identifica como mecanismos de livre comércio aos países aliados, a tolerância a suas formas de protecionismos bem como o financiamento de suas indústrias.

<sup>53</sup> Programa de recuperação europeia, lançado pelos EUA em 1947, cujos maiores beneficiários foram: Inglaterra, França, Alemanha Ocidental e Itália. Ver a este respeito: SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

<sup>54</sup> Plano de desenvolvimento econômico e cooperativo aos países do Sul e Sudeste Asiático, lançado pelos EUA em conferências realizadas entre 1950 e 1951, contando como beneficiário o Japão que não pertencia a região alvo. Ver a este respeito: HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos (1914-1994)**: Breve século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

<sup>55</sup> Instituição criada em 30 de setembro de 1961 em substituição à Organização Europeia de Cooperação Econômica (OECE) que havia sido criada em 16 de abril de 1948. A entrada dos EUA e do Canadá justificaram a mudança da nomenclatura da organização. Ver a esse respeito: ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Organização\\_para\\_a\\_Cooperação\\_e\\_Developmento\\_Económico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Organização_para_a_Cooperação_e_Developmento_Económico)>.

<sup>56</sup> EUA, Inglaterra, França, Alemanha Ocidental e o Japão, segundo Lipietz (1991).

<sup>57</sup> Harvey (2005) sustenta que na Europa e no Japão, o fordismo teria se firmado após 1940, como parte do esforço de guerra, sendo consolidado e expandido após a 2ª Guerra Mundial como resposta à necessidade de expansão e ampliação dos fluxos do comércio e investimentos internacionais, via os planos de recuperação estabelecidos na guerra fria. Ver também a este respeito: IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

desenvolvimento da demanda efetiva em mercados externos, permitindo o surgimento de mercados de massa globais e possibilitando a abertura do comércio internacional<sup>58</sup>.

Na análise de Hobsbawm (1995), o processo de internacionalização do capital norte-americano, possibilitara o surgimento de novos mercados consumidores de sua produção industrial, o que justificava o interesse do governo dos EUA em firmar relações comerciais com os países da Europa (do bloco aliado e ocidental) e com o Japão, cujos motivos geopolíticos estavam associados à necessidade de criar mercados não-comunistas. A esse respeito, reitera Harvey (2005, p. 131):

[...] A abertura do comércio internacional representou a globalização da oferta de matérias-primas geralmente baratas (em particular no campo da energia). O novo internacionalismo também trouxe no seu rastro muitas outras atividades – bancos, seguros, hotéis, aeroportos e, por fim, turismo. [...] tudo isso se abrigava sob o guarda-chuva hegemônico do poder econômico e financeiro dos Estados Unidos, baseado no domínio militar. O acordo de Bretton Woods, de 1944, transformou o dólar em moeda – reserva mundial e vinculou com firmeza o desenvolvimento econômico do mundo à política fiscal e monetária norte-americana [...].

O desenvolvimento de uma regulação monetária da economia internacional, via *Bretton Woods*<sup>59</sup>, possibilitou aos EUA também posição hegemônica nas trocas internacionais, tomando por base um maior controle do mercado externo, e da instituição do dólar como moeda de circulação internacional. Este controle do comércio internacional por parte dos EUA acabou por vincular o desenvolvimento econômico do mundo à política monetária e fiscal norte-americana, bem como criou as condições necessárias à compleição de uma balança comercial superavitária desta nação nas trocas comerciais com outros países<sup>60</sup>.

Segundo Lipietz (1991, p. 55), “[...] as trocas comerciais no período de 1945 – 1965 se desenvolveram no eixo norte/norte, com o papel do sul limitado a mero fornecedor de matérias-primas com controle desses fluxos comerciais de

<sup>58</sup> Estes investimentos iniciaram-se no período entre guerras, porém só tomaram impulso após 1945, quando as corporações americanas procuravam ampliar a demanda efetiva por meio da conquista de novos mercados no exterior. Para Harvey (2005), a abertura estrangeira a formação de mercados de massa globais, se viabilizou pelo consumo, por outros países, dos produtos provenientes da capacidade produtiva excedente norte-americana.

<sup>59</sup> O acordo de *Bretton Woods*, segundo Lipietz (1991), instituiu o dólar como moeda-reserva internacional, isto graças ao avanço americano no modelo de organização do trabalho e ao nível de competitividade internacional dos seus produtos.

<sup>60</sup> Ver, a este respeito: SANDRONI, Paulo. Conferência de Bretton Woods (verbete). In.\_\_\_\_\_. **Dicionário de economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2005, p. 176.

responsabilidade da elite política e militar dos EUA”. A consequência efetiva deste padrão hegemônico de relações comerciais por parte dos EUA ocasionara um processo de expansão desigual do modelo fordista enquanto padrão produtivo.

Conforme analisa Mattoso (1994), cada nação teria adotado um modelo próprio de organização do trabalho, administração da política fiscal e monetária de acordo com as condições de desenvolvimento social e investimento público, limitando-se internamente pelas relações de classe e, externamente, pela condição hegemônica dos EUA na economia mundial e pela taxa de câmbio baseada no dólar<sup>61</sup>. Assim, deduz-se que, a expansão internacional do fordismo teria se concretizado sob condições econômicas e geopolíticas específicas, baseadas na regulação da economia mundial e nas estratégias de poder norte-americanas.

O desenvolvimento fordista no interior das relações de trabalho, porém, demonstrou não ter sido homogêneo, haja vista que nem todos os setores alcançaram seus supostos benefícios, gerando descontentamentos por parte daqueles que se encontravam à margem dos benefícios da sociedade de consumo em massa – os excluídos<sup>62</sup>. Nestas insatisfações, Harvey (2005) alude indícios de descontentamentos mesmo no apogeu do sistema, o que confirmaria a expansão desigual do regime de acumulação, não somente no plano internacional, mas igualmente no interior de cada nação-estado<sup>63</sup>.

Esta expansão desigual teria permitido a eclosão de tensões sociais, cujo “movimento dos direitos civis” nos EUA<sup>64</sup> constituiria-se um exemplo concreto. Estas tensões e movimentos sociais emergiram à superfície os focos de

---

<sup>61</sup> Ver a este respeito: MATTOSO, Jorge Eduardo. O novo e o inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: OLIVEIRA, C. A. et al (Orgs.). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. Scritta, 1994, p. 521 – 562.

<sup>62</sup> Harvey (2005) e Lipietz (1991), em suas respectivas abordagens acerca das tensões sociais nos EUA, nos anos 60, enfatizam que esta parcela da população, via de regra, era composta por negros, mulheres e imigrantes, pelo fato de ocuparem menores e desqualificadas funções no âmbito da população economicamente ativa.

<sup>63</sup> Harvey (2005) reforça em sua análise que as negociações fordistas de salários não se estendiam a todos os níveis da economia, ficando restrita a alguns setores e a certas nações-estado em que o crescimento estável da demanda podia ser acompanhado por investimentos de larga escala na tecnologia de produção em massa. Outros setores de produção de alto risco ainda dependiam de baixos salários e de fraca garantia de emprego. E mesmo os setores fordistas podiam recorrer a uma base não-fordista de subcontratação.

<sup>64</sup> Movimentos da sociedade civil em defesa da igualdade de raça e gênero nos EUA, nos anos 60, segundo Harvey (2005), difíceis de controlar por representarem a parcela da população economicamente ativa excluída dos supostos privilégios eivados do modelo fordista, a saber: negros, mulheres e imigrantes.

descontentamentos aos discursos triunfantes do pleno consumo e seus benefícios apregoados pelo fordismo, até então ocultos, haja vista que teriam revelado o “choque da descoberta de uma terrível pobreza em meio à crescente afluência” (HARVEY, 2005, p. 132).

Mattoso (1994), ao analisar este cenário, sustenta que as variedades de aproveitamento do modelo fordista não existiam apenas no interior das nações-estado, mas também no processo de internacionalização do regime de acumulação, expandida de forma diversa. O desenvolvimento deste modelo nos diversos países do mundo dependeu das dessemelhanças nas relações de classe e de forças políticas em cada nação, bem como do estágio de desenvolvimento econômico, e foram decisivos para edificar formas particulares de fordismo<sup>65</sup>.

Estas formas específicas, junto a outros elementos associados à produção e à organização do trabalho podem ter contribuído para demonstrar a dificuldade do regime fordista em coexistir com as adaptações existentes, ou mesmo com feitos mais flexíveis, diante da rigidez que se estruturou na forma de expansão dos mercados e na obtenção da lucratividade. A análise destes elementos é o que se objetiva abordar a seguir, no contexto da crise do padrão fordista.

---

<sup>65</sup> Estas formas particulares podem ser identificadas pelos seguintes modelos, segundo Mattoso (1994, p. 73): “fordismo genuíno” adotado nos EUA, “fordismo híbrido” no Japão, “flex-fordismo” na então Alemanha Ocidental, “fordismo impulsionado pelo Estado” na França e “fordismo democrático” na Suécia. No caso dos países das áreas de capitalismo dependente, estas formas teriam sido adaptadas aos modelos de desenvolvimentos neles implantados, segundo a lógica da divisão internacional do trabalho e das lutas operárias neles estabelecidos, daí a dificuldade, segundo este autor de se adotar um padrão rígido e homogêneo da organização fordista em todos os países capitalistas, o que pode ter colaborado para seu esgotamento e crise enquanto modo de acumulação.

#### 1.4. A crise do fordismo

A recessão de 1973, ampliada pelo choque do petróleo, retirou o mundo capitalista dos riscos da “estagflação<sup>66</sup>” e pôs em movimento um conjunto de processos que aluíram o compromisso fordista. Em consequência, as décadas de 70 e 80 deram forma ao conturbado período de reestruturação econômica e reajustamento social e político.

De acordo com Harvey (2005), o período inicial da crise (1965/1973) já anunciava a incapacidade do fordismo e do Keynesianismo de dar conta das contradições próprias do capitalismo. Essa incapacidade se dava pela rigidez do regime de acumulação que impossibilitava qualquer adaptação. Havia problemas de rigidez nos investimentos de capital fixo, nos mercados, nos contratos de trabalho, no Estado-providência – que exigia programas de assistência para manter as políticas sociais. No caso dos contratos de trabalho, toda a tentativa de flexibilização encontrava resistência no poder da classe trabalhadora e dos sindicatos.

O capitalismo durante o apogeu do regime de acumulação fordista atravessou um longo período de acumulação de capitais, caracterizado pela forte regulação do Estado, fruto da política keynesiana, cujo colapso coincidiu com o fim da chamada “era do ouro” do capitalismo<sup>67</sup>. Druck (1999), Mattoso (1995) e Antunes (1999), identificam os primeiros sinais de esgotamento do regime de acumulação fordista logo na segunda metade da década de 60 com a redução das taxas de produtividade<sup>68</sup> na maioria dos países capitalistas desenvolvidos, por exemplo, os EUA, a França e a Inglaterra.

Evitando-se adentrar no mérito da cronologia da crise do fordismo, é possível identificar sua gênese em torno de elementos irradiadores associados à

---

<sup>66</sup> “Estagnação da produção de bens e alta da inflação de preços” (SANDRONI, 2005, p. 313).

<sup>67</sup> Segundo Hobsbawm (1995), período de 1945 a 1975, considerado de grande afluência de riqueza e poderio bélico-militar dos EUA em decorrência do consumo em massa e de intensificação da guerra fria, marcando o ciclo da “era de intolerâncias”. Para Harvey (2005), representou a “era do ouro” do fordismo. “Anos dourados” ou “trinta anos gloriosos do capitalismo” segundo Mattoso (1994) ou “idade do ouro”, conforme Lipietz (1991).

<sup>68</sup> Levando-se em consideração o comércio de exportações e importações dos países que faziam parte da OCDE, entre 1948 e 1975 ocorreu uma redução da taxa de produtividade que variou de forma decrescente de 36% a 16%, marcando “o começo de um problema fiscal nos Estados Unidos que só seria sanado às custas da aceleração da inflação” (HARVEY, 2005, p. 135).

lucratividade das empresas e ao processo de expansão ou mundialização<sup>69</sup> do capitalismo. Antunes (1999) analisa esta associação na crise do fordismo, tomando por base as contradições internas inerentes ao processo de expansão deste modelo, cujo declínio de produtividade acelera-se pela redução na taxa de lucro das indústrias<sup>70</sup> e pelos fatores externos resultantes do processo de internacionalização do capital<sup>71</sup>.

A crise de produtividade interna fordista encontraria suas causas no âmbito do processo de trabalho, em que se constata um movimento generalizado de resistências e revoltas contra o controle do capital sobre o trabalho e da racionalização taylorista resultando em perda crescente de competitividade da economia no mercado internacional (HARVEY, 2005). A manutenção da ordem nas fábricas fordistas, ou melhor, a manutenção da “subsunção real do trabalho ao capital” (MARX, 2005) permaneceu até o momento em que o “nível de instrução geral e consciência coletiva dos trabalhadores” (LIPIETZ, 1991) permitiu o avanço das forças contrárias às formas de controle social do trabalho<sup>72</sup>.

A contradição existente no próprio sistema de produção elevava a crise de lucratividade, resultado da falta de demanda/consumo para a quantidade de produção, demanda que estava diminuindo à medida que aumentava a taxa de desemprego, além do custo da produção que era elevado devido à manutenção dos salários e dos investimentos em capital fixo (maquinário). Para Lipietz (1991), como resultado da crise nos lucros, ou melhor, na acumulação de capital, as fábricas reagiram ao aumento da “margem de benefícios”, que era acrescentada aos preços

---

<sup>69</sup> A “mundialização” aqui aposta, expressa conceitualmente a perspectiva global do mercado capitalista, no processo de expansão analisado por Antunes (1999), na esteira da crise do fordismo em um período histórico bem definido. Autores como Ianni (2003) identificam nesse processo, as origens históricas e econômicas da sociedade global contemporânea, o que não é o caso do que Antunes (1999) sustenta em sua análise restrita à relação entre a expansão do mercado e a crise do fordismo com seus impactos na centralidade do trabalho.

<sup>70</sup> A taxa de lucro das empresas corporativas reduz de 20% em 1952 a 10% aproximados em 1973, no epicentro da crise do fordismo, levando-se em consideração “[...] a porcentagem do custo de substituição do estoque de capital e [...] a porcentagem da renda nacional nos EUA, de 1948 a 1984” (HARVEY, 2005, p. 137).

<sup>71</sup> Entre estes fatores em associação combinada, destacam-se, segundo Antunes (1999): o declínio da taxa de lucro; o colapso do padrão fordista/taylorista de produção; a conquista de relativa autonomia do mercado financeiro especulativo; a concentração de capitais; a crise do *welfare state* e o aumento acelerado de privatizações do setor público.

<sup>72</sup> Lipietz (1991) ressalta que as revoltas ocorridas na Europa e nos EUA transformaram-se em um avanço das forças de esquerda por meio das greves, rompendo com a tentativa da classe patronal de transferir aos trabalhadores o ônus da crise do fordismo.



de vendas, gerando, em contrapartida, progressiva “inflação de custos”<sup>73</sup>. A esse respeito sustenta Lipietz (1991, p. 43):

[...] É evidente que os mecanismos de regulação fordista repercutiam essas altas de preços em altas de salários, e assim por diante. E, quando a elevação de preços ultrapassava a de salários, o poder aquisitivo baixava, assim como a demanda, provocando diminuição de atividade em certos setores (na construção civil, na indústria automobilística), com o risco de recessão generalizada, o que até então a regulação fordista tinha a função de evitar.

Desde o fim da década de 60, a recuperação da Europa Ocidental e do Japão concretizara-se, ao mesmo tempo em que o mercado interno norte-americano se encontrava saturado. Esta situação provocou a necessidade da economia norte-americana voltar sua produção para a exportação como forma de escoar o excedente produtivo, transformando a Europa e o Japão em possíveis concorrentes ao mercado norte-americano, acirrando, segundo Lipietz (1991), a competitividade produtiva internacional.

A quebra do acordo de *Bretton Woods*, resultado da reordenação de mercados e do aumento da competitividade internacional puseram fim à estabilidade financeira internacional dos EUA, possibilitando a formação do mercado do eurodólar, taxas de câmbio flutuantes e a contração do crédito no período de 1966-1967. Conforme Harvey (2005), este processo de reordenação ameaçava a hegemonia norte-americana, pelo fato da economia japonesa iniciar, em contrapartida um processo de crescimento importante, como decorrência dos altos índices de produtividade do trabalho.

Associados à competitividade internacional e à perda da hegemonia americana, as políticas de substituições de importações em alguns países do Terceiro Mundo (América Latina, mais especificamente), juntamente com o primeiro grande movimento de multinacionais em direção à manufatura no estrangeiro (Sudeste Asiático em especial)<sup>74</sup> teriam suscitado, segundo Harvey (2005), um

---

<sup>73</sup> Com o aumento dos custos de produção, seja por meio de aumento de salários, resultado das lutas sociais pós-45, seja, por meio do investimento em maquinários, o valor dos custos é repassado ao preço final resultando em inflação de custos.

<sup>74</sup> Lipietz (1991) ressalta que o papel dos países da América Latina e Ásia, no período de crise da hegemonia americana, foi limitado a mero fornecedor de mão-de-obra e matéria-prima. O domínio desses recursos ficou a cargo da elite política e militar dos EUA. Porém, alguns países (América Latina e Ásia) aventuraram-se em aplicar o modelo fordista, procurando proteger a sua produção por meio de fortes barreiras alfandegárias, o que na análise do autor, constituiu-se na “primeira política de substituição de importações”, cujas dificuldades serão debatidas no próximo capítulo.

processo de industrialização em locais novos. Essa movimentação comercial e industrial teria contribuído para que Inglaterra, Alemanha Ocidental, Itália, França e Japão impulsionassem uma reordenação de mercados que colocavam em xeque a supremacia americana nas trocas comerciais internacionais<sup>75</sup>.

A expansão do eurodólar, segundo Lipietz (1991), inaugurou uma nova fase de regulação do sistema financeiro internacional, quando o dólar não representava mais o padrão de referência para as outras moedas. Desde então a balança comercial americana tornou-se deficitária, pois o número de importações era superior ao das exportações. Países como Alemanha e Japão passaram, após a superação da demanda interna, a procurar novos mercados, dentre os quais o dos EUA.

A necessidade de recuperação de rentabilidade obrigou as multinacionais a internacionalizarem o seu sistema produtivo, gerando novos vínculos de subcontratação em regiões onde os contratos de trabalho eram bastante flexíveis, proporcionando produção com mão-de-obra menos onerosa como forma de diminuir custos de produção. A esse respeito, afirma Lipietz (1991, p. 45):

Até então, de fato, todo aumento de poder aquisitivo num país fordista provocava principalmente alta de demanda dirigida às próprias empresas. Com a internacionalização, as coisas mudaram: os fornecedores estrangeiros estão presentes. Alta de poder aquisitivo, alta de consumo e do investimento; logo, alta de importações. [...] Do lado das importações como do lado das exportações, para equilibrar sua balança comercial, cada país se vê obrigado, pois, a 'resfriar' a demanda interna [...] e a contar com o exterior para escoar o excesso de produção. Infelizmente, os vizinhos fazem a mesma coisa. Eis de novo a crise do lado da demanda, aquela que os modos de regulação fordista tinham conseguido, após 1945, eliminar no âmbito nacional.

As análises acerca da crise do fordismo permitem compreender que as contradições do capitalismo não são momentâneas, mas permanentes, expressam-se de formas variadas, em momentos específicos. A necessidade de uma reordenação do regime de acumulação e da própria estrutura da gestão da mão-de-

---

<sup>75</sup> Conforme a análise de Lipietz (1991) países como Alemanha, França e Japão atingiram um nível de competitividade no mercado internacional, a partir de 1967 que transformou a configuração do mercado internacional, aproximando-se dos Estados Unidos em termo de qualidade “[...] a um ponto tal que os diferenciais de custo salarial unitário deixam de ser favoráveis à competitividade americana, dada a paridade vigente do dólar. Essa aproximação deve-se, de um lado, ao crescimento das empresas multinacionais na Europa e, de outro lado, à difusão na Europa e Japão dos princípios fordistas: a taxa de investimentos nesses países permanece efetivamente bastante superior à taxa vigente nos Estados Unidos [...]” (LIPIETZ, 1991, p. 49).

obra produtiva surgiu no instante em que as antigas estruturas não correspondiam aos ajustes tomados no mercado.

Os desdobramentos do esgotamento do fordismo criaram possibilidades para a implementação de novas formas de gestão da força de trabalho e novos padrões de regulação internacional com alteração nos mercados de produtos, além de modificações no modelo do “Estado-Providência”<sup>76</sup>. A necessidade de adequação da realidade produtiva às novas condições de acumulação do capital anuncia possível alternativa para saída da crise, porém estas mudanças vão de encontro à rigidez fordista, precisavam adequar-se a modelos mais flexíveis que atenderiam às oscilações de demanda na nova fase de competitividade internacional.

No espaço social criado por todas essas oscilações e incertezas, uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começou a tomar forma (MATTOSO, 1995). Experiências estas<sup>77</sup> que podem ter representado os primeiros passos da transição para um regime de acumulação inteiramente novo, associado ao sistema de regulamentação política e social bem distinto, analisado a seguir.

---

<sup>76</sup> Harvey (2005, p. 137 – 140) enfatiza que a situação de crise do padrão fordista de produção, cujas causas já foram discutidas neste capítulo, obrigou as empresas a entrar em um processo de “[...] racionalização produtiva, reestruturação e intensificação do controle do trabalho (caso pudessem superar ou cooptar o poder sindical). A mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produto e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência em condições gerais de deflação”.

<sup>77</sup> Druck (1999) ressalta que nos anos 70, presenciou-se a crise do fordismo, cujos desdobramentos englobariam mudanças que se dão do seio do processo de esgotamento do padrão produtivo, e apontam para alternativas reais de saída da crise. Contudo, o processo de reestruturação produtiva será apoiado, segundo a autora, na introdução de novas tecnologias de base microeletrônica; em novas formas de gestão e organização do trabalho; e em estratégias gerenciais que visam manipular e engessar todas as formas de mobilização e resistência dos trabalhadores. A autora enfatiza que estas novas políticas “[...] incluem uma elite no novo padrão que está sendo gestada e, por outro, ‘excluem’ – através do desemprego e das formas precárias de contratação e subcontratação – grandes parcelas de trabalhadores assalariados [...]” (DRUCK, 1999, p. 72).

## 1.5 A transição para a flexibilização

Por volta dos anos 60 e 70 a crise do fordismo teria anunciado, segundo Harvey (2005), a emergência de uma nova relação salarial, bem como uma nova regulação que se adequasse à realidade do pós-fordismo<sup>78</sup>. A discussão em torno do surgimento de um novo paradigma de gestão da produção da força de trabalho olvidou esforços teóricos<sup>79</sup> diversos que passaram a debruçar sobre o surgimento das novas relações de trabalho e de produção, configurando o delineamento de novos paradigmas no campo da reestruturação produtiva<sup>80</sup>, tendo como referências, algumas experiências específicas de gerenciamento e organização da produção como: a Suécia (Kalmar), a Terceira Itália, no sul da Alemanha Ocidental e, principalmente, a experiência Japonesa. Estas, em suas diversidades, concretizaram e exemplificaram novas formas de adequação do trabalho às demandas da crise de acumulação do capitalismo.

A “experiência sueca”, analisada por Druck (1999), caracterizou-se por meio da formação de “grupos semi-autônomos” de trabalho (GSA). O exemplo apresentado pela autora data dos anos 70, quando a indústria automobilística Volvo<sup>81</sup>, na região de Kalmar (Suécia), insere em seu processo produtivo uma série de transformações na fabricação de automóveis comerciais. Esta empresa

<sup>78</sup> Pós-Fordismo diz respeito à mudança do padrão de acumulação capitalista, a partir da crise do fordismo entre o final dos anos 60 e meados dos anos 70. Esta identificação é adotada por Harvey (2005), mas também aparece com a mesma denominação por outros autores que analisam os processos de reestruturação, apesar do intenso debate acadêmico quanto ao conteúdo destes processos (“pós-fordismo” ou “neo-fordismo?”): Lipietz (1991), Piore e Sabel (1986) Antunes (1999) e Mattoso (1995). No estudo de caso apresentado nesta dissertação, a pesquisadora alinha-se à tese do neofordismo da escola da regulação de base francesa, mas utiliza a denominação “pós-fordismo”, pela contextualização histórica dos novos padrões de acumulação e gestão aqui abordados.

<sup>79</sup> Em relação à descrição do debate acadêmico do pós-fordismo, ver: LARANGEIRA, Sônia M. G. Fordismo e pós-Fordismo. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**. Dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 89 – 93.

<sup>80</sup> Ver a esse respeito: CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994; DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**. Um estudo do complexo petroquímico. São Paulo: Boitempo, 1999; GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

<sup>81</sup> A experiência na indústria Volvo convencionou denominar o modelo sueco de “volvoísmo”. Ver a este respeito: DRUCK, Maria da Graça. A experiência sueca. In: \_\_\_\_\_. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**. Um estudo do complexo petroquímico. São Paulo: Boitempo, 1999, p. 87 – 89; MARX, Roberto. Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a avaliação da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. In: **Revista de Administração de Empresas**. V. 32, n. 2, abr./jun. 1992. p. 36 – 43; \_\_\_\_\_. A indústria automobilística brasileira. In: CASTRO, Nadya Araújo de (Org.). **A máquina e o equilibrista**. Inovações na indústria automobilística brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995, p. 181 – 275; LARANGEIRA, Sônia M. G. Volvoísmo. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**. Dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 285 – 288.

objetivava desenvolver uma alternativa à produção taylorista-fordista, buscava, dessa forma, combinar produtividade e bem-estar aos seus trabalhadores. Dessa forma, incorporou mudanças<sup>82</sup> na organização do trabalho e da produção baseadas na divisão do trabalho em grupos possuidores de relativa autonomia em casos de revezamentos, pausas e acepção do líder do grupo.

A experiência da “Terceira Itália”, estudada por Piore e Sabel (1986)<sup>83</sup>, foi utilizada nas indústrias de cerâmica, calçados, autopeças, motocicleta e máquinas agrícolas do norte da Itália, e nas indústrias de máquinas-ferramentas da então Alemanha Ocidental e do Japão. Nas regiões da “Terceira Itália” (norte e centro da Itália) teria ocorrido, segundo os autores, um crescimento industrial fundamentado no processo de descentralização produtiva, com a formação de redes industriais com pequenas e médias empresas. O trabalho, neste modelo, seria caracterizado por um alto nível de especialização e qualificação de mão-de-obra, treinada para atender a demanda das grandes indústrias e junto a estas, as pequenas e médias empresas, constituídas como cooperativas, deteriam uma certa autonomia.

Piore e Sabel (1984) chegam a enfatizar que a “especialização flexível”, referente à experiência da Terceira Itália, constituiu-se em uma saída para a crise produtiva vigente com estudos empíricos demonstrativos de sua viabilidade. Para estes autores, a especialização flexível “[...] inverte agudamente os princípios tecnológicos estabelecidos e conduz de volta àqueles métodos artesanais (*craft*) de produção que ficaram para trás na primeira fronteira (*divide*) industrial” (PIORE e SABEL, 1986, p. 7).

Nessas redes industriais associam-se trabalho artesanal e tecnologia, que para Piore e Sabel (1986) denotaria o caráter inovador da experiência, atendendo a

---

<sup>82</sup> Segundo Druck (1999), estas mudanças seriam, a rigor: a introdução da automatização do transporte e manipulação de peças e ferramentas de trabalho com o objetivo de diminuir o cansaço do trabalhador; a utilização de estoques intermediários entre as estações de trabalho com o objetivo de aumentar a probabilidade de variação do ritmo de produção; a melhoria contínua de aspectos externos ao trabalho, tais como: iluminação, nível de ruído e locais de descanso iguais para todas as equipes.

<sup>83</sup> O objetivo destes autores foi expor as alternativas à produção fordista e que a mesma já não configuraria como padrão hegemônico industrial. Em relação ao modelo italiano, ver: PIRE, Michael J. e SABEL, Charles F. **The second industrial divide**. Possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1986; XAVIER SOBRINHO, Guilherme G. de F. Modelo italiano. In: CATTANI, Antonio David. **Trabalho e tecnologia**. Dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 149 – 156; DRUCK, Maria da Graça. A segunda divisão industrial de Piore e Sabel. In: \_\_\_\_\_. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**. Um estudo do complexo petroquímico. São Paulo: Boitempo, 1999, p. 73 – 75.

mercados cada vez mais diversificados, bem como exportações executadas por empresas, sem intermediação de grandes corporações. Para os autores, esse fato representou o sucesso da especialização flexível, fundamentava-se na redução dos níveis de desemprego nessas regiões, garantia o aumento no padrão de vida, indicativo suficiente, para eles, da constituição de um novo modelo de organização produtiva e de trabalho, em torno do paradigma da especialização flexível<sup>84</sup>.

No Japão, adotou-se o modelo que se convencionou denominar de toyotismo<sup>85</sup>. Conforme analisa Coriat (1994), o toyotismo originou-se da necessidade de diversificar a produção, gerando pequenas quantidades inúmeros modelos de produtos, o que posteriormente evoluiu para sedimentar em um genuíno sistema de produção. O que caracterizaria o modelo toyotista, segundo o autor, seria sua capacidade de adaptar-se às condições de demanda em oposição ao fordismo, que é bastante resistente à mudança, e não corresponde às variações de mercado.

A necessidade de maior flexibilidade produtiva, preconizada pelo toyotismo, segundo Coriat (1994), romperia os laços com os antigos padrões fordistas e estabeleceria no mundo da produção e do trabalho um novo padrão de gestão. Um paradigma que romperia com a produção em massa, garantindo uma produção mais diversificada, exigindo um novo patamar de qualidade e produtividade, denominada pelo autor como modelo pós-fordista.

Esta classificação de modelo pós-fordista fundamenta-se na competitividade internacional das empresas japonesas, que, segundo Coriat (1994), logrou êxito pela forma como organizou o trabalho e a gestão da produção. Para Coriat (1994), o modelo japonês foi utilizado pelas grandes empresas capitalistas internacionais, seguindo uma tendência global quanto à forma de contratação e gerenciamento da força de trabalho, cuja causa seria o fato de que as formas de extração da mais valia<sup>86</sup> do modelo japonês seriam mais adequadas à fase pós-fordista do

---

<sup>84</sup> Esta expressão ficou consagrada por Piore e Sabel (1986) enquanto paradigma alternativo à produção capitalista de base fordista, no rastro da crise dos anos 70.

<sup>85</sup> Em alusão ao uso do modelo na fábrica *Toyota* de automóveis, no Japão. É uma expressão genérica para expressar o modelo japonês – toyotismo/ohnismo difundido nos países ocidentais desde os anos 70 até os dias atuais, em debate nos campos da Economia, Administração e Sociologia do Trabalho.

<sup>86</sup> Para Coriat (1994) todas essas formas de regulação têm como objetivo a extração de mais-valia.

capitalismo, em que a competitividade caracterizaria-se pela diferenciação e qualidade dos produtos.

Estas experiências e modelos<sup>87</sup> não foram exclusivas das fábricas Volvo, nem das adotadas na “Terceira Itália” ou mesmo no Japão. Outras empresas, inclusive de ramos produtivos diversificados, incorporaram algumas mudanças nos seus processos de produção e gestão. Percebe-se, porém que as mesmas não implicaram em ruptura com os padrões fordistas<sup>88</sup>, na medida em que mantiveram as linhas de produção em um mesmo ritmo, comandando externamente as equipes. O envolvimento e capacidade destas iniciativas possibilitaram vitórias não somente na “guerra comercial internacional” (DRUCK, 1999) da economia globalizada, bem como a eficácia de implantação de novas tecnologias de produção.

Lipietz (1991) ressalta que a adoção de padrões mais flexível de produção e trabalho aponta para a possibilidade de inversão da tendência secular do capitalismo de separar os que “executam” daqueles que “pensam” o trabalho. Conforme ainda Lipietz (1991) essas regiões representam “histórias bem-sucedidas” que alcançaram um certo padrão de desenvolvimento, garantiam o pleno-emprego, a melhora do padrão de vida e, em alguns casos, ampliação do seu espaço democrático.

Contudo, não se identifica à priori um novo padrão produtivo que esteja superando definitivamente o fordismo. Para Lipietz (1991), este novo padrão mantém os interesses de mercado das bases tradicionais do capitalismo, sob um novo paradigma societal<sup>89</sup>, fundamentado no “liberal-produtivismo<sup>90</sup>” utilizado na “era

---

<sup>87</sup> Para Druck (1999) o toyotismo não se constituiu como experiência e sim modelo de produção e gestão. Para a autora, existem diferentes abordagens e concepções sobre o modelo japonês, mas ele tem sido ainda a grande referência nas mais diversas regiões do planeta focado nas transformações do mundo do trabalho.

<sup>88</sup> Neste particular, alguns autores como Piore e Sabel (1986) sustentam a tese que estas experiências buscam romper com o padrão fordista, conforme enfatizado anteriormente neste item.

<sup>89</sup> Tomando por base o conceito de paradigma societal enquanto modelo de relações estabelecidas na sociedade, Lipietz (1991, p. 60) afirma que este novo padrão produtivo, neofordista, baseou-se na “[...] fragmentação da sociabilidade, na qual a empresa desempenha diretamente o papel outrora atribuído à pátria (pelo qual) todos se ajudam mutuamente contra os concorrentes e o mercado mundial”.

<sup>90</sup> Lipietz (1991, p. 60) define como “liberal-produtivismo” a “ênfase no imperativo técnico-econômico produtivista tornado ‘categórico’, com o enfraquecimento da própria idéia de uma escolha explícita da sociedade, decorrente da democracia (investe-se porque é preciso exportar, exporta-se porque é preciso investir)”. Esta grande variedade de formas de integração do indivíduo com a empresa, segundo o autor transitaria da “pura disciplina” até a “ampliação negociada”, mas pautada no individualismo e no desaparecimento de “toda individualidade coletiva” (solidariedade de classe, de profissão), notadamente no campo das “solidariedades administrativas” (coletividade nacional)

Thatcher/Reagan”, na virada dos anos 70 para os anos 80, na Inglaterra e nos Estados Unidos e se impõe a outros países europeus<sup>91</sup>. Este paradigma estaria assentado na imposição da lógica do mercado e no investimento em tecnologia. A este respeito, ressalta Lipietz (1991, p. 57 – 58):

Há uma revolução tecnológica em curso, um novo paradigma societal que se encaixa nas novas necessidades do mercado, livrando-o de barreiras que bloqueavam o seu desenvolvimento, impondo rigores que impediam as necessárias mutações. [...] O mercado ditará automaticamente um novo modelo compatível com as novas tecnologias [...].

A necessidade de qualificação do trabalhador e a conseqüente utilização do seu conhecimento técnico no seu ofício contrapõem o modelo de organização do trabalho taylorista/fordista que propunha a nítida distinção entre executantes e gerência científica. A emergência de novas necessidades, do ponto de vista do capital, que se ajuste ao novo “paradigma societal” proposto por Lipietz (1991) assim como às novas condições de mercado, pressupõe mudanças nas condições de trabalho e de gestão da força de trabalho nas indústrias dos países capitalistas avançados.

Este novo paradigma, contudo, reitera Lipietz (1991) instalou-se nas “ruínas do fordismo”. A revolução tecnológica, parte integrante deste paradigma, é assinalada como a grande solução dos problemas oriundos da crise de acumulação, mas o autor adverte que a tecnologia não funciona sozinha, embora substitua o “trabalho vivo”, pelo “trabalho morto<sup>92</sup>”. Deste modo, não consegue resolver também o problema do envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e a produtividade, já que à medida que estimula o emprego precário (subcontratação) afrouxa os laços contratuais do empregado com a empresa.

---

devendo a “sociedade civil” (família) encarregar-se do que o “Estado-Providência” não pode mais garantir.

<sup>91</sup> Período histórico dos governos da Primeira Ministra Margaret Thatcher (1925) na Inglaterra entre 1979 e 1990 e do Presidente Ronald Wilson Reagan (1911 – 2004) nos EUA entre 1981 e 1989. Estes dois governos foram fundamentais para a composição da “nova ordem mundial” que se instalou nos anos 90, com reflexos na adoção de política neoliberais na Europa e na América Latina. A este respeito, ver: HOBBSAWM, Eric. **A era dos extremos (1914-1994)**. O breve século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 1995; SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2005, p. 710.

<sup>92</sup> O “trabalho vivo” corresponde ao trabalho executado na produção direta do excedente social; o “trabalho morto”, à forma objetivada do trabalho nas máquinas e equipamentos. A este respeito ver: MARX, Karl. A produção capitalista como produção de mais-valia. In. \_\_\_\_\_. **O Capital**. Capítulo VI (inédito). Resultados do processo de produção do capital. São Paulo: Editora Moraes, 1980, p. 39 – 131.



Para Lipietz (1991), a utilização da tecnologia disciplina a força de trabalho, pressiona a gama de trabalhadores pela lógica do desemprego<sup>93</sup>. O centro da análise que envolve uma nova organização do trabalho, para o autor, reside nas formas de se estabelecer o “compromisso”, entre a radical separação do conhecimento e a execução do trabalho, própria do taylorismo e a iminência de um novo comprometimento dos trabalhadores para com o aperfeiçoamento e qualidade dos produtos ou dos serviços da empresa<sup>94</sup>.

Apesar das diferenças entre esta nova organização do trabalho e o taylorismo, Lipietz (1991) ressalta que é possível a compatibilidade entre ambos, no quadro do “liberal-productivismo”. Porém, considerando-se que os mesmos serão aplicados de forma distinta entre os segmentos da força de trabalho, ter-se-ia, dessa forma, um compromisso neotaylorista para os “pouco qualificados” e uma “implicação individualmente negociada” para os assalariados “mais qualificados”. Em torno desse novo compromisso, percebe-se que não se está construindo um novo modelo de organização do trabalho e da produção, pois ambos (práticas flexíveis e fordistas/neofordistas) coexistiriam em um sistema misto, que combina práticas neotayloristas com práticas de integração dos trabalhadores mais qualificados. A este respeito, ratifica Lipietz (1991, p. 67):

[...] a coexistência desses dois modelos de organização do trabalho nas fábricas da nova ordem liberal, aqueles que usufruem dos antigos benefícios conquistados na fase fordista, cuja luta pela excelência técnico-productivista, lhes permite chegar à garantia do emprego, à negociação coletiva, e abandonar à precariedade neotaylorista as mulheres, os imigrantes, os deficientes, nas empresas subcontratantes, nos serviços aos consumidores – *fast food* e outros.

Coriat (1994), por sua vez, discute as mudanças no padrão de competitividade e de consumo, que ao redefinir o perfil da demanda, se torna mutável, volátil e diferenciado, estabelecendo maior flexibilidade na produção. Dessa forma, superar-se-ia a discussão sobre a crise do fordismo e passa-se a questionar

---

<sup>93</sup> É este padrão que Lipietz (1991) identifica como neotaylorismo e passa a ser praticado nos EUA, Inglaterra e França. O autor questiona se é possível tornar mais flexível os laços institucionais, privilegiando a precariedade do emprego e, ao mesmo tempo, aumentar o envolvimento do trabalhador com a qualidade e produtividade de “sua” empresa.

<sup>94</sup> A necessidade de maior qualificação, iniciativa e mobilização de suas forças produtivas vai ao encontro da nova lógica do mercado, no entanto, pergunta-se: qual o preço que se pretende pagar pela apropriação do *know-how* do trabalhador? Para Lipietz (1991), é sob esta contradição que se instauram “novos compromissos”, provocando uma relação binomial entre “qualificação” e “precarização” no mundo do trabalho.

a rigidez do padrão fordista de produção e organização taylorista do trabalho, cujas bases não correspondem mais às exigências de um mercado em constantes mudanças.

Neste debate, Coriat (1994) defende o princípio segundo o qual a relação salarial do modelo japonês seria ideal para o novo modelo de organização do trabalho e ajustado às condições de competitividade internacional no cenário do pós-fordismo. Centrado na diversificação, o sistema Toyota de produção, segundo Coriat (1994) incorporou à sua organização do trabalho características associadas à diversificação, envolvimento dos empregados no processo produtivo, estoque zero e produção a baixos custos.

A “fábrica mínima”, conforme Coriat (1994) se refere ao modelo de produção introduzido na Toyota por Ohno<sup>95</sup> originou-se da necessidade de se diversificar produtos em um mercado que já não atendia mais às expectativas da produção em massa. Segundo Coriat (1994, p. 31), o pensamento de Ohno “[...] é o inverso do sistema concebido algumas décadas anteriores no nordeste norte-americano pelos ilustres predecessores que são, para Ohno, Taylor e Ford [...]” posto que o método americano caracterizava-se como a produção em grande série de uma variedade limitada de produtos idênticos, mas comercializados em larga escala, modelo este, para Coriat (1994), inadequado aos padrões vigentes nas décadas de 60/70, quando do início da crise do fordismo.

No que tange à flexibilização do modelo japonês, Druck (1999) teoriza sobre os tipos de regulação, enfatizando a característica adaptável da produção japonesa acompanhada de outros aspectos inerentes ao modelo japonês como um sistema de emprego “vitalício” para os empregados “estáveis”. Druck (1999, p. 92) caracteriza o modelo japonês de forma sintética, composto por quatro grandes dimensões:

- I. O sistema de emprego adotado pelas grandes empresas constituído por:
  - a) o chamado “emprego vitalício”; b) a promoção por tempo de serviço; c) a admissão do trabalhador para a empresa. [...]
- II. O sistema de organização e gestão o trabalho: *jus-in-time*; *Kanban*; qualidade total; trabalho em equipe. [...]
- 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 [...]
- IV. Sistema de relações interempresas: são relações muito hierarquizadas entre as grandes empresas e as pequenas e médias. Há uma posição de subordinação

---

<sup>95</sup> Taiichi Ohno, engenheiro da Toyota que se tornou vice-presidente desta montadora japonesa (GOUNET, 1999).

destas últimas, que é institucionalizada por um “estatuto de dependência e fidelidade”, por níveis salariais diferentes [...] 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 à parte de sua rede de fornecedores e de subcontratadas, a fim de garantir um fornecimento satisfatório de produtos e serviços.

Druck (1999) reitera ainda que o estabelecimento de “relações de parcerias estáveis” – incluindo-se programas de formação tecnológica e de treinamento – denotam formas de subcontratações de pequenas e microempresas extremamente precárias e instáveis. Existiria, segundo a autora, uma rede de subcontratação diferenciada e que é um elemento fundamental da estrutura produtiva japonesa. Principalmente, em relação a este aspecto, Druck (1999) demonstra que as práticas do modelo japonês passaram a ser difundidas em parte do mundo ocidental e institucionalizadas por empresas que adotaram a “gestão japonesa” como forma de se manter competitivo no mercado internacional.

A crescente influência do padrão japonês de produção também foi estudado por Harvey (2005)<sup>96</sup> que o teoriza enquanto referência de padrão de acumulação flexível. Para este autor, o toyotismo representa um confronto direto com o fordismo, apoiando-se na flexibilidade de processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo, além do aumento crescente do trabalho parcial, temporário ou subcontratado, descaracterizando o emprego estável e regular típicos do fordismo.

Tomando por base as abordagens apresentadas quanto aos modelos de flexibilização, é possível constatar que o aumento da flexibilidade contratual nas relações de trabalho trouxe mudanças que acarretaram o enfraquecimento do poder sindical, aumento da competição internacional e a utilização de regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. Porém assim como no fordismo, a acumulação flexível tomou diversas formas, em diferentes lugares, possibilitando a disseminação dos padrões japoneses de produção pelo mundo, adaptados às realidades vigentes, assumindo formas nacionais, regionais e internacionais<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup> Harvey (2005) utiliza a noção de acumulação flexível para designar a nova forma de gestão da produção e do trabalho vigentes. Estudiosos como Coriat (1994) e Lipietz (1991) não adotam essa designação, optando por considerar as práticas flexíveis como pós-fordismo e neofordismo.

<sup>97</sup> Ver a esse respeito: CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.

Todas essas mudanças no campo das relações de trabalho modificaram os processos de contratação e aquisição de mão-de-obra posteriormente, por meio da subcontratação de mão-de-obra temporária terceirizada. Estes processos de contratação ampliaram o que Mattoso (1995) denomina de “insegurança no emprego” por meio da redução relativa ou absoluta de empregos estáveis ou permanentes nas empresas e aumento do trabalho subcontratado por tempo determinado, parcial e eventual, tornando o mercado de trabalho desregulado, sob formas de trabalho heterogêneas e diferenciadas.

O processo de reorganização da produção, que a partir da década de 70 tornou vigente o novo padrão flexível, acarretaria mudanças sentidas não só no escopo da produção, mas também no processo de reorganização do mundo do trabalho, que substituiu o que Bauman (2001) define como “engajamento entre capital e trabalho” característicos do fordismo para uma relação de trabalho fundamentada na flexibilização da força de trabalho, por meio da subcontratação da mão-de-obra. Esse novo modelo organizacional (flexível), para adaptar-se às condições de imprevisibilidade provocadas pelas transformações econômicas e tecnológicas, necessitou aderir aos novos padrões de produção, porém essa transformação do modelo corporativo acompanha, segundo Castells (2003), o modelo da “produção enxuta”, experimentado na década de 80.

O modelo de produção enxuta reduziu custos através da ampla utilização da flexibilidade da mão-de-obra terceirizada, pois dependia fundamentalmente da economia de mão-de-obra utilizando, conforme Castells (2003), uma combinação entre automação, controle computadorizado de trabalhadores, terceirização de trabalho e redução da produção. Os padrões flexíveis do trabalho sendo oriundos dos métodos de produção enxuta estariam em estreita relação com as práticas de gestão administrativa tais como a subcontratação [terceirização], estabelecimento do negócio no exterior, consultoria, redução do quadro funcional e produção sob encomenda. A ampliação da subcontratação da mão-de-obra se estabeleceu, conforme analisa Mattoso (1995), em quase todos os países avançados, favorecendo o aumento das facilidades patronais em despedir ou em utilizar mão-de-obra eventual, além de outras formas de economias do uso do trabalho.

Lipietz (1991) ressalta que o processo de transformação das relações capital/trabalho no pós-fordismo seriam a confirmação de tendências já existentes que, apesar das mudanças de gestão no campo produtivo, a relação capital/trabalho continuaria desfavorável para um dos lados, que neste caso, seria o do trabalhador. O processo de trabalho desenvolvido por empresas que passaram a adotar a acumulação flexível como forma de se adequar à nova realidade produtivista, caracteriza-se não só apenas pelo aumento do nível de qualificação do trabalho e maior interação com o espaço laboral, mas também traz novas formas de contratos de trabalho, mais flexíveis e também mais precárias, como afirma Antunes, (1999, pág. 52):

[...] ele se fundamenta num padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, resultado da introdução de técnicas de gestão da força de trabalho próprias da fase informacional, bem como da introdução ampliada dos computadores no processo produtivo e de serviços. Desenvolveu-se em uma estrutura produtiva mais flexível, recorrendo freqüentemente à desconcentração produtiva, às empresas terceirizadas etc. Utiliza-se de novas técnicas de gestão da força de trabalho, do trabalho em equipe, das “células de produção”, dos “times de trabalho”, dos grupos “semi-autônomos”, além de requerer, ao menos no plano discursivo, o “envolvimento participativo” dos trabalhadores, em verdade uma participação manipuladora e que preserva, na essência, as condições do trabalho alienado e estranhado.

As mutações decorrentes do processo produtivo flexível têm provocado resultados imediatos no mundo do trabalho como a desregulamentação trabalhista, o crescimento da divisão da classe trabalhadora, precarização e terceirização da mão-de-obra produtiva e o aniquilamento do “sindicalismo de classe” e formação de um “sindicalismo de parceria<sup>98</sup>”. Verifica-se, destarte, que o trabalho situa-se no centro das modificações eivadas do processo de adaptação produtiva aos novos moldes econômicos. A transformação tecnológica e administrativa do trabalho e das relações produtivas dentro e em torno da empresa é o principal instrumento pelo qual o processo de terceirização da mão-de-obra afeta a sociedade e, em especial, o mundo do trabalho.

A redução do emprego estável e regular, típicos da organização taylorista/fordista do trabalho, e frutos do processo de terceirização de atividades e fornecedores constituíram não somente uma alternativa à crise do capitalismo, enfrentada em meados de 60, mas também representa (ainda) uma forma de

---

<sup>98</sup> *partnershi* ou “um sindicalismo de empresa”, como identifica Antunes (1999).

adaptar a contratação de mão-de-obra às necessidades de demanda de um mercado instável, o que acarreta maior flexibilidade contratual, diminuindo cada vez mais os empregados em tempo integral, estáveis, gozando de maior segurança no emprego, com perspectivas de treinamento, investimento em qualificação e possibilidades de ascensão e promoção na organização<sup>99</sup>.

Assim, a nova configuração do mercado de trabalho, das relações capital/trabalho e o surgimento de novos processos organizacionais caracterizaram a recente organização flexível do trabalho. A percepção de flexibilidade das relações de trabalho apresenta níveis e contornos variados de país para país e, mesmo no interior de cada país, estão presentes uns conjuntos diferenciados de práticas de contratação da mão-de-obra produtiva: subcontratação, mão-de-obra familiar, consultoria *ad-hoc*<sup>100</sup>, trabalho domiciliar, trabalho em tempo parcial, trabalho por tarefas, cooperativas de trabalho, etc.

À medida que a chamada reestruturação produtiva foi se efetivando, o perfil do emprego igualmente foi se modificando em função da demanda por competitividade econômica. Seus efeitos se fizeram sentir também nos países periféricos do capitalismo, como no caso o Brasil, através da adoção por parte de empresas brasileiras<sup>101</sup> dos padrões produtivos característicos do processo de reestruturação produtiva e conseqüente flexibilização do trabalho. O capítulo a seguir, abordará especificamente o processo da reestruturação produtiva brasileira, em torno de suas especificidades.

---

<sup>99</sup> Harvey (2005) e Castells (2003) identificam os grupos do mercado de trabalho entre “centro” e “periferia” e neste segundo grupo, um grau maior de terceirização e subcontratação de mão-de-obra, gerando formas precárias de trabalho nas empresas.

<sup>100</sup> *Ad hoc*, expressão em latim que significa “para isso” ou “para esse caso”, que segundo Sandroni (2005, p. 20), diz respeito às “[...] pessoas que ocupam cargos transitoriamente ou foram nomeadas *ad hoc*, isto é, para cumprir determinada função transitoriamente”. Consultoria *ad-hoc* é um filão de empregados terceirizados caracterizado por um alto nível de qualificação, conhecedores de uma tecnologia específica, que prestam consultoria temporária e bem remunerada para grandes empresas.

<sup>101</sup> No caso pela ALUNORTE SA em suas redes de contratações de mão-de-obra recente.

## CAPÍTULO 2

### A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA BRASILEIRA

Este capítulo aborda especificamente os processos de reestruturações produtivas no Brasil, tomando por base as particularidades da formação social e econômica do capitalismo na realidade nacional. Na perspectiva de um país inserido na dinâmica do capitalismo periférico, o Brasil proporcionou traços em sua histórica formação capitalista que não teriam reproduzido a matriz da formação histórica do capitalismo clássico<sup>102</sup>, permitindo que o processo de industrialização seguisse uma trajetória singular, de maneira especial na relação estabelecida entre o Estado e a formação do mercado de trabalho<sup>103</sup>.

Na primeira parte, deste capítulo, ressalte-se as práticas tayloristas/fordistas no Brasil, focando as tentativas de se institucionalizar os princípios de racionalização do trabalho, por intermédio de procedimentos técnicos e organizacionais vigentes no período histórico de consolidação das bases industriais no país. Na segunda parte, aborda-se as características gerais do fordismo no Brasil e as particularidades de seu processo de desenvolvimento.

Nas partes seguintes, serão analisados não somente o processo de reestruturação produtiva no Brasil e a transição para as formas flexíveis de produção e de relações de trabalho assim como as interferências desses processos sobre as formas de reordenação do trabalho e as terceirizações verificadas no formato de contratação de mão-de-obra. Estas, estruturadas recentemente em empresas nacionais, como as que incidiram na empresa analisada neste estudo.

---

<sup>102</sup> Considere-se o capitalismo clássico, tomando por base a matriz histórica proposta por Marx (2005) a partir dos seguintes elementos: subsunção real do trabalhador ao capital sob a forma do trabalho livre e assalariado, a conformação do Estado liberal-democrático burguês, o processo de consolidação do capital industrial, a formação da burguesia e os processos revolucionários de ruptura com a ordem feudal.

<sup>103</sup> Os estudos acerca da formação econômica e social do capitalismo no Brasil apontam perspectivas diversas quanto a seu processo histórico, em reproduzir ou não o modelo europeu e central de formação capitalista. Entre estes estudos, destacam-se as análises de De Decca (1981), Fernandes (1990) e Mendonça (1995) que privilegiam as particularidades presentes na formação do capitalismo nacional, como a manutenção do modelo agro-exportador e a composição de um Estado patrimonialista herdeiro da escravidão. Em relação aos limites das particularidades do capitalismo nacional e seus impactos nos processos de reestruturações produtivas no Brasil, ver: ANTUNES, Ricardo e SOTELO, Adrián. A crise da sociedade do trabalho: entre a perenidade e a superficialidade. In: ROMÃO, José Eustáquio & OLIVEIRA, José Eduardo de (Orgs.). **Questões do século XXI**. São Paulo: Cortez, 2003, pp. 101 –120.

## 2.1 Controle e disciplina: taylorismo brasileiro

O processo de adoção da racionalização do trabalho – com características tayloristas – foi introduzido, no Brasil, a partir da década de 30, após a crise de 1929, com a formação do Instituto de Organização Racional do Trabalho, denominado de IDORT<sup>104</sup>, em 1931. Este instituto recebeu apoio dos empresários paulistas<sup>105</sup>, cujas características giravam em torno de aspectos organizacionais e de formação profissional, e os primeiros projetos foram realizados em empresas particulares.

O IDORT foi considerado a primeira instituição de treinamento de empresa no Brasil, e a partir de 1934, dirigiu suas atividades para a administração pública, implantando a Reorganização Administrativa do Governo do Estado – RAGE – em São Paulo<sup>106</sup>. Em 1941 foi responsável pela estruturação do Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional – CFESP, e em 1942, pela criação do Curso de Organização Racional do Trabalho e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI<sup>107</sup>.

Assim, o IDORT constituiu-se não somente na expressão dos princípios defendidos pelas lideranças do empresariado paulista, como também tornou-se importante para a adoção que passaram a denominar de “nova racionalização do trabalho”. Esta racionalização, para Druck (1999, p. 54) teria sido:

[...] um necessário mecanismo de subsunção do trabalhador à fábrica e fundamental para fazer frente à ‘agitação reivindicatória’ ocasionada pela revolução, e indispensável como resposta ao crescimento [...] das lutas de classes.

É possível constatar que o eixo central do debate intensificava as reflexões sobre a adoção das práticas tayloristas no Brasil, inseria-se nas necessidades do setor industrial a fim de possibilitar a eficácia do lucro pela dinâmica racional da produção sobre as relações de trabalho constituídas no espaço fabril. As propostas

---

<sup>104</sup> Estruturou-se, segundo Druck (1999), nos moldes da *Taylor Society*, dos Estados Unidos e divulgou o processo racionalista de trabalho, articulando a implementação do taylorismo no Brasil.

<sup>105</sup> Dentre os quais um de seus idealizadores, Armando de Sales Oliveira (1887-1945). Ver a este respeito: DICIONÁRIO HISTÓRICO-BIOGRÁFICO BRASILEIRO PÓS-1930. 2ª ed. Revista e atualizada. Rio de Janeiro: ED FGV, 2001.

<sup>106</sup> Posteriormente, esse sistema foi implantado nos Estados do Paraná, de Pernambuco e de Goiás.

<sup>107</sup> Ver a este respeito: INSTITUTO DE ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO. Disponível em: <<http://www.idort.com.br>>.



de regulamentação deste setor tomariam como referência a necessidade de se institucionalizar a racionalização do trabalho por meio de mecanismos organizacionais que objetivassem a normalização da produção, para afirmação de uma indústria asfixiada e dependente da agro-exportação<sup>108</sup>.

Na década de 30, a expansão industrial ainda se assentava nas bases da produção cafeeira, cujo processo de acumulação do capital foram determinantes, segundo Carmo (1998), para o surgimento da indústria, quando a demanda por alimentos e bens de consumo não duráveis representava um mercado interno em expansão e conseqüentemente, um mercado disponível para novos investimentos, oriundos da acumulação capitalista cafeeira<sup>109</sup>. O setor industrial cafeeiro teria possibilitado a composição da produção industrial de bens-de-consumo correntes fundamentais para que nos anos 30, durante a Era Vargas (1930-1945) se solidificassem as bases para o aumento da produção de bens-de-capital.

Autores como Tavares (1998) compreendem que a industrialização, no Brasil, não seguiu a trajetória clássica da acumulação de capital, pela via “[...] da acumulação ‘originária’ e posterior transformação da manufatura em grande indústria [...], em decorrência da própria formação do mercado interno” (TAVARES, 1998, p. 125). Esse modelo de industrialização teria gerado uma indústria de bens de consumo e posteriormente uma indústria leve de bens de produção, excluindo-se a indústria pesada no processo de divisão interna do trabalho<sup>110</sup>.

Estabelecer-se-ia, desse modo, uma interdependência entre café e indústria que firmava o padrão de reprodução do capital, uma vez que a indústria de bens de consumo instalada serviria de sustentáculo à reprodução da capital cafeeiro sob os ângulos da garantia do custo de reprodução da mão-de-obra e de manutenção dos

---

<sup>108</sup> Notadamente do setor cafeeiro que se pontuava entre as necessidades de exportação e os incentivos do Estado. Ver a esse respeito: MENDONÇA, Sônia. **A industrialização brasileira**. São Paulo: Moderna, 1995.

<sup>109</sup> Ver a esse respeito: CARMO, Paulo Sérgio. **História e ética do trabalho no Brasil**. São Paulo: Moderna, 1998.

<sup>110</sup> O comércio de café não teria gerado somente a procura da produção industrial. Teria custeado também grande parte das despesas gerais, econômicas e sociais, necessárias para tornar proveitosa a manufatura nacional, ampliando o mercado interno e o consumo por parte dos trabalhadores assalariados. A esse respeito ver: TAVARES, Maria da Conceição. **Acumulação de capital e industrialização no Brasil**. Campinas: UNICAMP/Instituto de Economia, 1998.

padrões de acumulação. Quanto à dimensão deste suporte, enfatiza Tavares (1998, 126):

A indústria de bens de consumo assalariado, uma vez instalada, serve de suporte ao esquema de reprodução global do capital cafeeiro sob dois ângulos. O primeiro é o de garantir o custo de reprodução da mão-de-obra do complexo cafeeiro, mesmo nas etapas de declínio do ciclo do café, quando o poder de compra das exportações vem abaixo e diminui mais que proporcionalmente a capacidade para importar bens de consumo manufaturado. O segundo é o de manter a taxa de acumulação global quando esta começa a cair, ao caírem os preços internos do café, e ao desacelerar-se o ciclo de expansão da fronteira agrícola.

Nessa configuração, o surgimento da indústria no Brasil, fruto do processo de expansão cafeeira e da adoção dos princípios de racionalização pela via institucional<sup>111</sup>, constituíram-se elementos fundamentais à propagação das idéias tayloristas. Contíguo às teses da racionalização difundidas pelo IDORT, foi estabelecido as escolas de engenharia a partir de 1945, que conforme Druck (1999), centravam-se na formação de engenheiros que compusessem um princípio fundamental da organização taylorista do trabalho – a gerência científica – realizando a mediação entre a tecnologia, o capital e o trabalho<sup>112</sup>.

Com o apoio financeiro e intelectual do empresariado paulista, as bases para o desenvolvimento do taylorismo no Brasil estariam calcadas sob os princípios da racionalização. Esta primeira fase de difusão do método de organização produtiva enfrentava resistências no mundo do trabalho<sup>113</sup>. A esse respeito, sinaliza Druck (1999, p. 56) que “junto à repressão policial desencadeada [...] anunciava-se a implementação das leis trabalhistas, que tinham, por objetivo, regulamentar a força de trabalho, assalariada, definindo seu estatuto, seus direitos e deveres, enfim garantindo o seu uso racional”.

A implementação das práticas tayloristas, no Brasil, visava a articulação viabilizada pelo capital com o Estado por meio do estabelecimento de uma

---

<sup>111</sup> Princípios de racionalização e controle do tempo e da produção, baseados no taylorismo, aos quais filosoficamente se amparava o IDORT.

<sup>112</sup> Em relação aos contornos desta mediação na formação das bases doutrinárias acerca da rotinização no pensamento nacional, ver: SALERNO, Mário Sérgio. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento brasileiro na organização do trabalho. In: **Gestão & Produção**, São Carlos: UFSCar-DEP. Jan/abr, 2004, vol 11, n 01, p. 21 – 32.

<sup>113</sup> Diz respeito ao quadro das lutas operárias diante da repressão policial do Estado quanto às dificuldades de controle sobre as formas de resistência dos trabalhadores.

legislação trabalhista<sup>114</sup>. A intervenção estatal brasileira seria fundamental à aplicação de práticas tayloristas no Brasil, se houvesse a execução de um projeto de industrialização estruturado no modelo de substituição de importações<sup>115</sup>.

O processo de industrialização, no Brasil, completou-se com a adoção de uma legislação trabalhista, cujos pressupostos referem a reprodução da força de trabalho e a imposição de limites às práticas trabalhistas dos empresários brasileiros. Esta etapa de implementação teria representado a fase de aplicação de um modelo de práticas de racionalização pautado na demanda industrial e na capacidade do Estado de institucionalizar a disciplina fabril. A esse respeito, reitera Druck (1999, p. 56), este período:

[...] É 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 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.

Os interesses na aplicação das práticas tayloristas na organização do trabalho produtivo nacional tinham como finalidade ampliar os níveis de produtividade e a implementação de estratégias de controle do trabalho por parte do capital. A partir da década de 50, com a entrada das empresas multinacionais no país e com a adoção de um novo modelo econômico proposto pelo Estado, pautado no desenvolvimentismo, é que se pode definir a constituição das forças produtivas “especificamente capitalistas”, segundo Tavares (1998, p. 128), “capazes de afiançar a dominância do capital industrial no processo global de acumulação [...], por meio da introdução da indústria pesada de bens de capital”.

Com a adoção desse modelo econômico, verificou-se a implementação do que se convencionou denominar de fordismo no Brasil. As especificidades da

---

<sup>114</sup> A esse respeito ver: DE DECCA, Edgar. **O Silêncio dos vencidos**. São Paulo: Brasiliense, 1981; SILVA, Sérgio. **Expansão cafeeira e origens da indústria no Brasil**. São Paulo: Alfa-Omega, 1995; DUTRA, Eliana. **O ardil totalitário**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

<sup>115</sup> Tavares (1998) considera que o conceito substituição de Importações do período de industrialização do pós-guerra, só se fundamenta teoricamente do ponto de vista formal, correspondente a um período do processo de substituição de importações, tendo como referência exclusiva a dinâmica do mercado externo. No estudo em questão, o conceito de “substituição das importações” utilizado no texto, refere-se à influência deste modelo imposto pelo Estado, durante a Era Vargas, na adoção das práticas tayloristas considerando-se a necessidade de aumento da produção para o mercado externo, por meio do controle dos trabalhadores.

formação social e econômica do país indicam que adoção do modelo fordista estruturara-se de forma dependente e incompleta, cujos fundamentos serão analisados a seguir.

## 2.2 O fordismo incompleto/periférico no Brasil

O padrão fordista de gestão da força de trabalho difundiu-se no Brasil durante o período desenvolvimentista do governo do presidente Juscelino Kubitschek – JK<sup>116</sup>, por meio dos investimentos de capitais estrangeiros advindos da instalação de multinacionais, principalmente da indústria automobilística, símbolo maior da produção fordista. Este fato permite compreender a incorporação do método de produção fordista à produção industrial no Brasil, no momento em que, segundo Druck (1999, p. 57) “[...] o país atinge certa maturidade para a modernização industrial e uma nova inserção no mercado mundial [...]”, considerando-se o processo de produção industrial estabelecido durante a anterior Era Vargas e o cenário de expansão do fordismo nos países centrais e nele, o papel reservado ao Brasil na dinâmica do desenvolvimentismo apregoado nos anos 50: o de garantir a produção de bens-de-consumo duráveis, notadamente nos campos da indústria automobilística e de eletrodomésticos<sup>117</sup>.

JK adotou o Plano de Metas – denominação conferida ao projeto de desenvolvimento econômico e social adotado em seu governo – caracterizado pelo estabelecimento de metas a serem alcançadas nos níveis econômicos e sociais e de infra-estrutura: transporte, energia elétrica, produção de bens intermediários, de bens duráveis e de bens-de-capital. Segundo Sandroni (2005, p. 653): “Durante o período JK o PIB cresceu a uma taxa média de cerca de 7% ao ano e a indústria se expandiu num ritmo maior, de cerca de 13% ao ano”. Com o Plano de Metas e o estabelecimento da industrialização substitutiva expandiu-se a indústria pesada ou

---

<sup>116</sup> Juscelino Kubitschek de Oliveira (1902 – 1976) governou o Brasil entre 1956 e 1960, cujo mandato costuma ser classificado como “anos JK”. Em seu governo implantou o modelo desenvolvimentista denominado de “nacional-desenvolvimentismo”, caracterizado particularmente no Brasil como “a busca pelo fenômeno do desenvolvimento associado a um processo de industrialização, aumento da renda *per capita* e da taxa de crescimento” (SANDRONI, 2005, p. 242).

<sup>117</sup> Ver a esse respeito: NEGRO, Antônio Luigi. **Linhas de Montagem**: o industrialismo nacional-desenvolvimentista e a sindicalização dos trabalhadores (1964-1978). São Paulo: Boitempo, 2004.

de base, de bens de capital, tendo como fundamento o “tripé formado pelas empresas transnacionais, estatais e privadas nacionais que completará a industrialização com a autodeterminação do capital através de seu núcleo central: a indústria pesada” (MATTOSO, 1995, p. 123).

O processo de desenvolvimento da indústria pesada e a adoção do padrão fordista de produção no país teriam gerado a consolidação de um padrão fordista “incompleto e precário” diferenciado em relação aos modelos do capitalismo central, dadas às condições estruturais presentes no Brasil<sup>118</sup>. Para Mattoso (1995) o processo de industrialização pesada somente foi possível mediante a incorporação do padrão de industrialização norte-americano e pelo processo de internacionalização produtiva conduzido por empresas multinacionais, além da ampliação do papel do Estado, possibilitando a criação das bases estruturais necessárias à definição e à administração dos interesses do capitalismo.

No que diz respeito à intervenção social do Estado, este teria se constituído com “baixos resultados e efeitos compensatórios ou distributivos, caracterizado por uma postura meritocrática-particularista” (MATTOSO, 1995, 124). Portanto, a ampliação do papel do Estado, sugere a restrição da produção econômica pautada na linha do desenvolvimentismo em voga, sem fortes preocupações sociais à estrutura produtiva.

A implantação das empresas multinacional no Brasil possibilitou que o padrão de industrialização norte-americano fosse absorvido e incorporado de acordo com o paradigma tecnológico, à estrutura produtiva ou à organização do trabalho taylorista e fordista em um ambiente de produção favorável à aplicação desses modelos de organização do trabalho. A esse respeito, reitera Mattoso (1995, p. 123):

Com o Plano de Metas e a industrialização substitutiva foram implantadas as indústrias pesada (sic), de bens duráveis, etc, tendo por base um vigoroso tripé formado pelas empresas transnacionais, estatais e privadas nacionais que completará a industrialização com a autodeterminação do capital através de seu núcleo central: a indústria pesada. [...] O padrão de industrialização norte-americano foi rápida e crescentemente incorporado, seja no referente ao paradigma

---

<sup>118</sup> Níveis de pobreza nas regiões distante do Centro-Sul urbano e moderno, junto à permanência de estruturas econômicas tradicionais na zona rural. Os maiores fracassos do Plano de Metas de JK residiram nesses dados sociais, não superados pelo desenvolvimentismo.

tecnológico, à estrutura produtiva ou à organização do trabalho *taylorista e fordista*.

O projeto de industrialização viabilizado por JK, controlado pelas multinacionais, impulsionara a internacionalização da indústria brasileira, com o desenvolvimento do setor de bens de capital, conduzido por empresas multinacionais, cujo papel do Estado fora fundamental. Entretanto, ainda que “articulando os interesses capitalistas, definindo através do planejamento as fronteiras de expansão e mobilizando excedentes financeiros” (MATTOSO, 1995, p. 123) o Estado brasileiro não teria viabilizado uma ampla política de ingerência social sob perspectivas compensatórias ou de distribuição de renda, o que, segundo os pressupostos defendidos por Lipietz (1991), caracterizaria o caráter incompleto e periférico do padrão fordista na realidade produtiva nacional<sup>119</sup>.

Apesar deste desenvolvimento incompleto do padrão fordista no Brasil, o Estado possibilitaria a modernização do país, ainda que sob um alto custo social. No contexto dos anos 50 ocorreu o crescimento da produção industrial no Brasil, especialmente no desenvolvimento da indústria de bens de capital ou bens de consumo duráveis<sup>120</sup>.

A partir dos primeiros anos da década de 60 a desaceleração do crescimento econômico e o aumento das taxas de inflação, associados a fatores de ordem política, contribuíram para a instauração do regime militar (1964 a 1985). Para Druck (1999), o regime militar implantado após o período populista<sup>121</sup>, ampliara a modernização do país sob um viés centralizador que consolidou a postura conservadora e autoritária do Estado quanto ao modelo de desenvolvimento<sup>122</sup>.

Esta modernização conservadora e autoritária desdobrada nos anos 70 ao mesmo tempo em que consolidou o padrão de desenvolvimento fordista incompleto,

---

<sup>119</sup> Na análise de Lipietz (1988), a frágil intervenção social, com reflexos na qualificação da mão-de-obra, seria um dos grandes entraves dos modelos de desenvolvimento aplicados nos países do Terceiro Mundo, o que sustentaria a caracterização que este autor delimita de “fordismo periférico”. Neste trabalho, a autora apropria-se desta representação categorial mediada com a de “fordismo incompleto” sustentado por outros autores como Druck (1999) e Mattoso (1995).

<sup>120</sup> Ver a esse respeito: BELLUZZO, Luiz Gonzaga de Mello e COUTINHO, Renata (Orgs.). **Desenvolvimento capitalista no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

<sup>121</sup> Período historicamente consagrado aos governos de Getúlio Vargas a João Goulart, de 1950 a 1964.

<sup>122</sup> Sem embargo, alguns autores, entre os quais Mendonça (1995) e Trindade (1998), denominam este modelo de “Desenvolvimento Autoritário”.

pela utilização da repressão e da força, foi diverso ao caráter reformista dos projetos nacionais dos modelos fordistas desenvolvidos nas áreas do capitalismo central. Um dos indicadores desse caráter periférico e incompleto do fordismo no Brasil, diz respeito à questão rural no País.

Em relação a esse aspecto, o processo de industrialização não teria modificado a dinâmica de algumas regiões agrícolas do país, permanecendo intacta a estrutura de posse da terra das áreas mais carentes. Na Amazônia, por exemplo, os projetos de desenvolvimento implantados pelo regime militar na área rural, pressionaram a execução de uma política de “modernização forçada<sup>123</sup>”, calcada no poder do latifúndio e da violência, que perpetuou as bases tradicionais da regularização fundiária.

A permanência dessas bases de regularização fundiária do país desencadeou alterações no mercado de trabalho e na estrutura social. Para Mattoso (1995), a própria situação de crescimento da indústria, principalmente em São Paulo, teria possibilitado um êxodo rural sem precedentes, onde vários contingentes populacionais se deslocaram do campo para a cidade cujos reflexos, segundo o autor, puderam ser percebidos nas disputas por emprego. Esta demanda por emprego permitiu a definição de novos padrões de mobilidade social e ocupacional<sup>124</sup> com alterações significativas dos padrões tradicionais deste contingente populacional, transformado-o em trabalhadores operários, segundo as necessidades do capital.

O desenvolvimento proporcionado pela industrialização com a formação da classe trabalhadora operária junto ao processo de modernização do país, proporcionou o aumento da pobreza, do subemprego e das desigualdades regionais

---

<sup>123</sup> Categoria consensualmente utilizada por estudiosos da região ao definir este modelo e seus impactos sobre a economia das populações tradicionais amazônicas. Ver a este respeito: LOUREIRO, Violeta Refkalefsky. **Amazônia**: Estado, homem, natureza. Belém: Cejup, 1992; BRITO, Daniel. Reforma do Estado e sustentabilidade: a questão das instituições desenvolvimentistas da Amazônia. In. COSTA, Maria José Jackson (Org.). **Sociologia na Amazônia**. Debates teóricos e experiências de pesquisa. Belém: Universidade Federal do Pará, 2001, p. 71 – 103; STOCKINGER, Gottfried. A reestruturação de relações tradicionais na Amazônia numa era de modernização forçada (1960-1980). In. COSTA, Maria José Jackson (Org.). **Sociologia na Amazônia**. Debates teóricos e experiências de pesquisa. Belém: Universidade Federal do Pará, 2001, p. 105 – 140.

<sup>124</sup> Estes padrões seriam, na escala de verticalização social sugerida por Mattoso (1995) decrescentes, considerando-se suas tradicionais formas de vida e condições de trabalho anteriores, assim como as funções que ocupavam na escala social.

resultantes da ampliação sistemática da desigual distribuição dos rendimentos do trabalho e renda. Quanto a esse aspecto, reitera Mattoso (1995, p. 124):

No Brasil, apesar da incorporação do padrão industrial capitalista dominante e de sua extraordinária dinâmica de crescimento, não se completou a constituição do padrão de desenvolvimento que, no pós-guerra, se generalizou a partir dos EUA. Embora com distintos *timings* e, conseqüentemente, com resultados diferentes *vis-à-vis* a homogeneidade social, distribuição da renda e características do *welfare state*, os EUA e os países capitalistas avançados da Europa articularam o conjunto de normas e regras salariais e de consumo com as características tecnológicas e produtivas da Segunda Revolução Industrial conformando um determinado padrão de desenvolvimento.

Este padrão de modernização autoritária e modelo de crescimento econômico, segundo Mattoso (1995), impediu a incorporação de amplas massas ao mercado de trabalho e de consumo, estabelecendo, portanto, no Brasil um mercado interno com reduzida capacidade de demanda em massa por produtos industrializados<sup>125</sup>. O fordismo não teria se consolidado plenamente no Brasil, dadas as condições históricas e estruturais da formação econômica e social do país, acompanhado pela ausência de um modelo de Estado de bem-estar social.

Ao analisar a expansão do fordismo nas áreas do capitalismo periférico, Lipietz (1988) fundamenta sua análise em torno da divisão internacional do trabalho (o Sul produzindo matéria-prima barata e o Norte produzindo bens manufaturados), quando a expansão de empresas multinacionais fordistas em países da industrialização tardia se manifestou de forma incompleta. A análise deste autor ressalta a necessidade das multinacionais de expandir suas fábricas para além de suas fronteiras, possibilitando ganhos de produtividade em países nos quais a legislação social que regulava os empregos seria inconsistente.

Essa divisão impulsionara empresas detentoras de tecnologia a se expor em países com abundância de matéria-prima e mão-de-obra barata. A partir deste quadro poder-se-ia caracterizar o fordismo no Brasil nos postulados propostos por Lipietz (1988) como fordismo periférico<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup> Distante da representação clássica proposta por Lipietz (1988) das bases do compromisso fordista do capitalismo central, conforme se analisou no Capítulo 1 desta dissertação.

<sup>126</sup> "Fordismo incompleto", conforme Druck (1999).



O modelo de industrialização de substituição de importações, que Lipietz (1988) caracteriza como industrialização da periferia<sup>127</sup> teria fracassado por duas razões principais: a ausência de construção de relações sociais no trabalho e a não-incorporação da classe operária ao consumo de massa. No caso do Brasil, estas duas razões se fizeram presentes.

No que diz respeito à relação entre maquinários e relações de trabalho, Lipietz (1988) sustenta que importar máquinas para ter acesso ao *know-how* produtivo é insuficiente caso não seja acompanhado pela construção de relações sociais correspondentes no mundo do trabalho. No Brasil, o autor descreve que não havia uma classe operária experimentada e adaptada ao processo produtivo industrial, ou seja, adequada ao modo produtivo taylorista/fordista<sup>128</sup>. Por isso, o autor questiona a produtividade teórica das formas de produção adotadas no parque industrial brasileiro.

Quanto ao mercado consumidor em massa, este parece indicar o maior problema, segundo Lipietz (1991) para a implementação do fordismo clássico no país. Para o autor, o mercado não teria se ampliado no Brasil, por conta do baixo poder aquisitivo das classes trabalhadoras, ao mesmo tempo em que as classes dominantes teriam sido oriundas da economia agro-exportadora que, em nível internacional, não representava um mercado consumidor significativo. A produção de manufatura do capitalismo periférico não era competitiva no mercado externo.

O “subfordismo” proposto por Lipietz (1988) presente nas experiências fordistas no Brasil, estaria relacionado com a realidade histórica do desenvolvimento do capitalismo nacional, em que antigas formas de produção (campesinas tradicionais, agricultura de base familiar, etc) e trabalho (semi-remunerado, por jornada, etc) não teriam sido plenamente superadas. Estas formas coexistiam com as implementadas pelo modelo taylorista/fordista de produção e de trabalho e foram realimentadas pelo próprio desenvolvimento capitalista nacional, o que explicaria o fato de que mesmo com todo o desenvolvimento industrial, o emprego na indústria

---

<sup>127</sup> Entende-se industrialização periférica, segundo Lipietz (1988), como a adoção parcial e freqüentemente ilusória do modelo central de produção e de consumo, porém sem a adoção das relações sociais correspondentes.

<sup>128</sup> Alinhando-se aos estudos dos que reforçam as particularidades históricas da formação econômica e social do Brasil.

não teria absorvido o contingente de mão-de-obra disponível. Da mesma forma, o emprego na área de serviços e administração pública não teria conseguido absorver toda a força de trabalho existente<sup>129</sup>.

As experiências fordistas no Brasil possibilitaram a configuração de uma classe operária periférica formada sob a rigidez de uma industrialização pautada no padrão de consumo e a tecnologia fordista, porém sem o desenvolvimento das condições sociais adequadas à manifestação desse padrão<sup>130</sup>. Esta relação entre emprego e absorção de mão-de-obra trouxe implicações ao mercado de trabalho no Brasil.

Apesar das formas legitimadas de contratação própria do fordismo, o emprego tradicional convivia com formas de contratação distintas, ou seja, coexistiam relações de trabalho tipicamente fordistas e um desemprego estrutural decorrentes de vínculos informais de contratação, fato que aconteceria simultaneamente nas áreas rurais e urbanas do país, explicitando a dinâmica do mercado nacional. Por outro lado, o princípio da racionalidade fordista-taylorista que passava a reger o mercado de trabalho brasileiro, direcionava outras formas de contratação e relações de trabalho<sup>131</sup>, que segundo Mattoso (1995) redesenhou o fordismo nacional a uma representação frágil e esqualida de consistência. Nesse sentido, a forma de trabalho de base fordista pode ter sido hegemônica no Brasil, mas não excluiu a existência e a sobrevivência de outras formas autônomas de trabalho, ainda que subordinadas à lógica da produção fordista, então destinadas a desaparecer.

O subfordismo nacional também se caracterizou pelas nuances específicas acerca do papel do Estado na questão salarial. No fordismo central os salários incluíam ganhos de produtividade, o que não acontecia no Brasil, onde a política salarial seria regulada apenas por ajustes inflacionários<sup>132</sup>. Esta característica de reajustamento salarial acarretou a perda do poder aquisitivo de grande parte da

---

<sup>129</sup> Druck (1999) sugere que a coexistência das formas de produção e trabalho junto à disponibilidade de mão-de-obra e sua absorção pelos setores secundário e terciário da economia, seria um elemento fundamental nos níveis de emprego e mercado de trabalho, de composição do subfordismo no Brasil.

<sup>130</sup> Lipietz (1988) denomina este padrão de “subfordismo”. Para Mattoso (1995), seria uma “caricatura de fordismo”.

<sup>131</sup> Relações tradicionais do campesinato na zona rural e semi-informais na zona urbana.

<sup>132</sup> Negro (2004) identifica nesta forma de reajustamento salarial a marca da política de trabalho estabelecida durante a fase do desenvolvimento autoritário estabelecido pelo regime militar pós-64.

massa trabalhadora, o que se tornou um componente permanente do fordismo periférico mesmo para aqueles incluídos no mercado formal.

O Estado, enquanto regulador, controlador e interventor das relações sindicais no Brasil, teria sido responsável pela instituição, por meio de sua política forte e autoritária além do caráter denominado por Druck (1999) como “predatório” do uso da força de trabalho, caracterizado por jornadas extensivas, não remuneração de hora-extra, ausência de treinamento e pouco investimento em qualificação, falta de estabilidade no emprego, falta de registro e de contratos e baixos níveis salariais. Estas práticas contavam com a cobertura do Estado, por meio de reduzida fiscalização, ou “[...] sanções impostas quando a lei permite, seja pela cumplicidade com o patronato já embutida na própria legislação trabalhista” (DRUCK 1999, p. 61).

Mattoso (1995) também enfatiza que diferentemente do ocorrido nos países europeus, o padrão de industrialização fundado na produção de bens de consumo durável concretizou-se com salários baixos, alta dispersão e ausência de distribuição de renda. O processo de industrialização brasileira favorecera assim a concentração de renda, permitindo o poder de compra das classes média e alta, além de propiciar o endividamento das famílias, por meio do acesso aos créditos financeiros e bancários, que asseguraram a demanda por bens duráveis.

O desenvolvimento industrial brasileiro, considerando-se os elementos do subfordismo caracteriza-se pelo consumo em massa restrito, o assalariamento com base nos baixos salários, bem como a formação de uma classe operária que, não incorporada ao amplo consumo de massa submetia-se às relações de exploração nas fábricas baseadas na disciplina e no controle. Em relação a esse aspecto, Carvalho (1987) sinaliza que o processo de repressão aos sindicatos, combinava-se com o aumento da exploração da força de trabalho, por meio de maior controle gerencial, contenção salarial e aumento da jornada de trabalho, apesar da incorporação de novas tecnologias de base microeletrônica.

Quando entra em crise o modelo de substituição de importações na década de 70, inicia-se o processo de política de ajustes e de modernização tecnológica que formaram a base para irromper efetivamente à reestruturação produtiva no país.

Ante a esse processo de transformações da sociedade, novas estruturas da organização do trabalho e da ordem mundial começavam a se consolidar com os devidos impactos sobre o Brasil nos anos 80.

Nos anos 80, um novo padrão tecnológico estava sendo gestado, enquanto a Terceira Revolução Industrial se desenvolvia com base na microeletrônica e novas tecnologias informacionais<sup>133</sup>. No plano macroeconômico, políticas neoliberais estavam sendo implantadas pelos EUA e pelo Fundo Monetário Internacional – FMI, e passaram a redefinir as condições de inserção dos países periféricos ao denominado mundo global<sup>134</sup>.

As políticas neoliberais adotadas nos anos 90 apontam, do ponto de vista dos acordos e das lógicas dos consensos propostos pelo capitalismo mundial, a ruptura com os paradigmas do modelo fordista-keynesiano em torno do tripé: *Welfare state*, trabalho estável e regulamentação das relações trabalhistas. Essas transformações teriam fornecido as condições necessárias à gênese dos processos de reestruturações produtivas no país, inserindo a economia nacional nos quadros da economia global, ainda que pautada pelo caráter periférico e incompleto de seu modelo fordista.

Sobre os escombros deste modelo de produção aceleraram-se novas formas de organização do trabalho, balizando os processos de reestruturações produtivas em curso na realidade nacional. Suas dinâmicas e especificidades na adoção de seus métodos de produção e sistema de organização do trabalho no Brasil é o que se objetiva abordar a seguir.

---

<sup>133</sup> A partir dos anos 90, denominam-se de Terceira Revolução Industrial os modelos referenciados no desenvolvimento tecnológico com seus impactos no mundo do trabalho e nos níveis de empregabilidade. Ver a esse respeito: CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. Vol 1. São Paulo: Paz e Terra, 2003; ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

<sup>134</sup> Ver a esse respeito: IANNI, Octávio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997; TEIXEIRA, Francisco J. S., OLIVEIRA, Manfredo Araújo (Orgs). **Neoliberalismo e reestruturação produtiva**: as novas determinações do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1996.

### 2.3 Reestruturação produtiva no Brasil

A reestruturação produtiva no Brasil, sinalizada pela crise do modelo de substituição das importações e pelas mudanças políticas ocorridas neste período, impulsionou a necessidade das empresas nacionais a adotar novos padrões de competitividade internacional. Entre o conjunto de mudanças ocorridas no período, conforme já se afirmou, destaca-se a crise econômica decorrente do endividamento externo brasileiro e o aumento de juros estabelecidos pelo governo dos EUA<sup>135</sup>.

No nível político, o Estado enfrentava dificuldades para acelerar o crescimento econômico, o que teria acarretado a perda de força política do regime militar. Nesse período são observadas várias formas de resistências por parte da sociedade civil, dentre as quais a luta pela democratização da sociedade no geral, no qual novos atores passam a compor a cena política: operários, estudantes, mulheres, intelectuais, etc.

O empresariado brasileiro também começava a manifestar resistências, questionando a real força política do governo militar e exigindo democratização nas decisões do regime quanto à política econômica. Dessa forma, tem-se um quadro formado por insatisfações da sociedade civil, em função da crise econômica que se instaura no final dos anos 70 e início dos 80.

Ante esse quadro, o processo de fissura do fordismo periférico no Brasil se estabeleceu não como resultado de um rompimento com o antigo padrão, mas enquanto consequência da necessidade por parte de alguns segmentos do empresariado brasileiro a fim de elevar a produção ao patamar de competitividade internacional seja pela pressão de elevar o superávit da balança comercial, por meio do aumento das exportações, seja pela necessidade de incorporar modelos de gestão mais participativos nas empresas. A esse respeito, reitera Leite (2003, p. 69):

Quanto à crise econômica, as pressões para o aumento das exportações, provocadas, seja pela retração do mercado interno, seja pelas necessidades de incremento do superávit da balança comercial para o pagamento da dívida externa, modificam sensivelmente os patamares de competitividade das empresas, colocando-as diante de

---

<sup>135</sup> Druck (1999, p. 63) ressalta que na América Latina, durante esse período, “houve uma transferência bruta de recursos ao exterior da ordem de U\$\$ 250 bilhões. No caso do Brasil, no período 1980/1989, o país enviou U\$\$ 91,5 bilhões como pagamento de juros da dívida externa”.

novos padrões de qualidade. Esse fato foi responsável ao mesmo tempo pela busca de inovações tecnológicas que visavam aumentar a eficiência das empresas e pela substituição de políticas repressivas de gestão do trabalho por formas menos conflituosas que permitissem às empresas contar com a colaboração dos trabalhadores na busca de qualidade e produtividade.

É nesse contexto que empresas brasileiras passaram a adotar algumas práticas de gestão do modelo japonês, que se iniciam com a implementação dos Círculos de Controle de Qualidade – CCQ<sup>136</sup>, embora tenham surgido no início dos anos 70 somente a partir de 80 intensifica-se sua difusão. A adoção dos CCQ's foi paulatinamente introduzida nas empresas associadas a outras técnicas organizacionais<sup>137</sup> e à tecnologia de base microeletrônica<sup>138</sup>.

Embora Leite (2003) afirme que a utilização destas práticas no mundo do trabalho seja heterogênea, variem de região para região, bem como de empresa para empresa, é possível traçar algumas características gerais do processo pela implementação dos sistemas de trabalho e de produção analisados pela autora.

O sistema CAD/CAM (*Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing*) permite a elaboração de desenhos por computador. Por este sistema seria possível o monitoramento computadorizado do processo de manufatura, permitindo que a indústria investisse em novas formas de design e com reduzido uso do trabalho vivo.

O sistema *Just in time* é um instrumento de controle da produção que busca atender à demanda da maneira mais rápida possível e minimizar os vários tipos de estoque da empresa (intermediários, finais e de matéria-prima). O sistema pode abarcar, segundo Leite (2003, p. 70) “[...] tanto a relação da empresa com seus

---

<sup>136</sup> “Círculos de Controle de Qualidade” são pequenos grupos de empregados voluntários, que se reúnem periodicamente para analisar e propor idéias no que tange a melhorias e modificações. Esses grupos são normalmente constituídos de seis a 10 funcionários, formando uma equipe de trabalho ou um time. O time recebe orientações quanto ao desenvolvimento operacional do sistema e à utilização de recursos metodológicos para análise de problemas e situações. A esse respeito ver: SALERNO, Mário Sérgio. Essência e aparência na organização da produção e do trabalho das fábricas 'reestruturadas'. In: **Gestão & Produção**, São Carlos: UFSCar-DEP. Nov 1995, v. 5, n. 02, p. 191-202.

<sup>137</sup> LEITE (2003) argumenta que a adoção dos CCQ's veio paulatinamente acompanhada de outras inovações de produto e de processo como: os sistemas CAD/CAM, *just in time*, celularização da produção, tecnologia de grupo e sistemas de qualidade total com utilização de CEP.

<sup>138</sup> CLPs – Controladores Lógico Programáveis, robôs, MFCNs – Máquinas Ferramenta a Comando Numérico.

fornecedores e consumidores (*just in time* externo) como apenas os vários departamentos e setores que compõem uma mesma empresa (*just in time* interno)”.

As células de fabricação se constituem como um sistema que consiste na organização das máquinas, a partir do fluxo da produção. Este processo permitiu a diminuição do *lead time* (tempo total de fabricação de uma peça) e dos estoques intermediários, tendo em vista que a integração entre as várias máquinas de cada célula elimina o tempo que as peças têm normalmente que “[...] aguardar nas prateleiras antes de serem usinadas por cada máquina” (LEITE, 2003, p.70).

A tecnologia de grupo consiste no agrupamento das peças, a partir de sua forma geométrica similar. A seqüência de operações e a destinação do mesmo grupo de peças às mesmas máquinas permitiram uma significativa diminuição no tempo de preparação das máquinas.

O Controle Estatístico de Processo – CEP caracteriza-se pela sistemática integração do controle de qualidade à produção. Esta integração seria viabilizada por meio da utilização de conceitos básicos de estatística na inspeção das peças, que passa a ser feita pelos próprios “operadores de máquina”.

LEITE (2003) ressalta duas características inerentes ao processo brasileiro na implantação heterogênea do modelo japonês. A primeira diz respeito ao “caráter limitado e reativo” das estratégias empresariais brasileiras, à exceção do setor automobilístico que incorpora um processo “mais sistêmico”. A segunda está relacionada aos efeitos sociais lesivos (notadamente os conflitos pela busca incessante de competição e o isolamento) à medida que o processo se aprofunda.

A incorporação dessas estratégias foi imposta pelas empresas sem que se preocupassem em alterar de modo significativo as formas de organização do trabalho ou mesmo em promover maiores investimentos tecnológicos. Em relação às adaptações da experiência japonesa, no Brasil, no início dos anos 80, Hirata (1994) evidencia a resistência dos gerentes das empresas brasileiras em delegar decisões aos operários. Esta autora sublinha que grande parte dos círculos de CCQ se restringia aos trabalhadores mais qualificados, técnicos e supervisores, e enfatiza a

possibilidade de que os objetivos primeiros destes círculos estivessem sendo deformados nas empresas nacionais.

Conforme a análise de Salerno (1995) a incorporação de práticas japonesas representou uma tentativa de disciplinar a mão-de-obra operária. Fleury (1983) também abordou as diferenças das estratégias brasileiras e as dos países desenvolvidos, ressaltando que, no Brasil, elas representavam versões locais dos novos modelos de organização, que visavam promover maior integração do trabalhador com a empresa, porém sem modificar as relações de poder no interior delas. Contudo, é na questão do controle sobre os movimentos dos trabalhadores que se intensificam as estratégias de adoção dos CCQ's.

A difusão e incorporação dos CCQ's ocorreram, na análise de LEITE (2003) após o processo de mobilização operária nos fins dos anos 70, o que, na visão da autora, ressalta o caráter controlador dos CCQ's enquanto estratégia organizacional para desviar o que denomina de "ímpeto participativo dos trabalhadores", possibilitando maior controle gerencial como forma de enfraquecer a sua organização. A esse respeito Mattoso (1995) ressalta que as ondas de greve que assolaram o país entre 1978 e 1979 deram uma nova dimensão social ao movimento de oposição ao regime militar, surpreendendo militares, empresários e políticos que até então não estavam acostumados a ver trabalhadores ativamente organizados.

Apesar dessas tentativas de controle por meio das incorporações das práticas japonesas, esse processo não se prolongou por muito tempo. Segundo alguns autores<sup>139</sup> a curta permanência desses modelos de controles gerenciais teria ocorrido em função da oposição sindical. Ao lado da resistência dos trabalhadores, ressalte-se igualmente a oferecida por parte das empresas e das gerências, o que acarretaria a incorporação de mudanças nas formas de gestão e organização do trabalho. A esse respeito, afirma Leite (2003, p. 72):

Na realidade, os conflitos nas relações de trabalho, num quadro ainda marcado pelo autoritarismo no interior das empresas, constituíram um forte entrave ao êxito das estratégias empresariais voltadas para o envolvimento dos trabalhadores.

---

<sup>139</sup> Entre os quais, Salerno (1995), Druck (1999) e Leite (2003).



Nos meados dos anos 80, ocorreu uma nova implementação do modelo japonês quando da retomada do crescimento econômico, após a fase recessiva. Este novo momento de implantação do modelo japonês caracterizara-se “por uma rápida difusão dos equipamentos” (LEITE, 2003, p. 72), assim como a busca por novas formas de organização do trabalho. Os “equipamentos” referem-se, neste caso, à incorporação da tecnologia de automação. Esta incorporação é que irradiaria os processos de reestruturações em torno da organização do trabalho.

Esta fase de aplicação das práticas japonesas caracterizou-se pela liderança do complexo automotivo (montadoras, autopeças, bens de capital) no que tange a incorporação de equipamentos, bem como a difusão de inovações organizacionais. No interior deste movimento, destacaram-se as indústrias exportadoras em que se concentrava, segundo Negro (2004), o movimento sindical organizado do final dos anos 70. Para Leite (2003), também nesta fase de implantação das práticas de inovações organizacionais ocorreu resistência por parte do capital.

A adoção das práticas organizacionais japonesas fundamentadas no trabalho em equipe, como evidencia Leite (2003) em que há maior participação dos trabalhadores no processo produtivo, sofrera uma certa resistência por parte do empresariado brasileiro que não conferia ao operariado autonomia produtiva. Este aspecto reforçaria, segundo a autora, o caráter “defensivo” e conservador da reestruturação produtiva brasileira, principalmente quando comparam as diferentes formas organizacionais empregadas no Brasil e no Japão. De acordo com LEITE (2003) apesar da incorporação da tecnologia de automação nestas empresas, o quadro caracteriza-se por uma alta defasagem das indústrias brasileiras em relação aos Tigres Asiáticos.

No que diz respeito ao modelo conservador da reestruturação produtiva, via aplicação do modelo japonês, os estudos de Salerno (1995) e Hirata (1994) evidenciam o caráter específico da reestruturação produtiva no Brasil. Para estes autores, as incorporações das técnicas organizacionais japonesas foram mescladas à intensificação taylorista/fordista em vários segmentos do empresariado brasileiro, indicando o caráter conservador de aplicação das novas metodologias de produção e organização do trabalho, assim como a continuação de uma gestão autoritária que

dificultaria a participação operária no processo de concepção, produção e gestão da empresa.

Salerno (1995) destaca a reprodução do taylorismo/fordismo nos CCQs. Este autor sustenta que os CCQs não alteram as formas de realização do trabalho e dos parâmetros tradicionais de organização da produção de base taylorista-fordista. A esse respeito, Salerno (1995, p. 200), afirma que:

A questão se dá em termos do sistema social quer formal/gerencial, quer informal. Os Círculos tornam-se um canal de informações para a administração lastreado no que há de mais concreto num sistema produtivo: a própria realização do trabalho. Este canal propicia, inclusive, que a administração aprofunde o padrão tradicional de trabalho (taylorismo/rotinização, Teoria X Prática, etc.) à medida que aumenta sua interferência e disciplina sobre o conhecimento operário.

A dificuldade em adotar o trabalho em equipe por parte das empresas brasileiras é analisada por Hirata (1994) como resultado de problemas estruturais associados à questão de garantias mínimas de emprego no Brasil, o que entravaria a possibilidade de maior participação do operariado nas atividades da empresa, assim como o desenvolvimento das múltiplas funções pelos trabalhadores de forma simultânea (multifuncionalidade). Hirata (1994) evidencia que os benefícios desse modelo não poderiam ser atingidos se não houvesse um processo de mudanças nas relações entre o capital e o trabalho, que dizem respeito à qualificação dos trabalhadores e concepções conservadoras ainda presentes por parte do empresariado nacional.

Leite (2003) reitera a questão da qualificação, ressaltando a rotatividade da mão-de-obra industrial brasileira e a utilização das demissões como solução para o enfrentamento das crises econômicas. Esses elementos, segundo a autora, contribuem para os reduzidos investimentos das empresas em treinamento da mão-de-obra (não se investe em trabalhadores que são permanentemente demitidos) quanto à formação e qualificação da força de trabalho. A esse respeito, Leite (2003, p. 77) afirma que:

As altas taxas de rotatividade sempre dificultam programas de treinamento da mão-de-obra [...]. Nesse sentido, outro aspecto das políticas de gestão do trabalho bastante sublinhado pela bibliografia foi o fraco investimento em treinamento, bem como o baixo nível educacional da força de trabalho empregada pelas empresas.

---

Tomando por base as reflexões sugeridas pelos estudiosos do caráter defensivo da reestruturação produtiva no Brasil, sustenta-se que a incorporação das práticas japonesas por meio da introdução dos CCQ's e do *Just In Time*, não teria se realizado plenamente, a medida em que a utilização dessas inovações somente seria possível em conjunto com a reformulação das relações de trabalho. Assim, pode-se aferir que, em torno dessas abordagens, o padrão taylorista/fordista não teria sido definitivamente superado no Brasil, principalmente no que diz respeito à manutenção do clássico princípio da separação taylorista entre concepção e execução.

O uso das técnicas de controle da mão-de-obra foi um mecanismo recorrente na produção industrial brasileira, mesmo nas que adotaram os programas de controle de qualidade do modelo japonês. O setor da produção industrial de bens-duráveis, segundo Carvalho e Schmitz (1990), intensificou o uso do fordismo por meio da automação programável, permitindo a integração e sincronização das operações industriais.

Por conta destas operações, “[...] as tarefas tornaram-se mais ritmadas pela máquina do que antes” (CARVALHO E SCHMITZ, 1990, p. 151), identificando-se assim indícios de que o processo de reestruturação das empresas no Brasil encaminhar-se-ia para um modelo em que a gerência tenderia a dirigir a fábrica como uma máquina. Este modelo baseava-se em uma estratégia que dependeria mais da coerção e da pressão sobre os trabalhadores do que do envolvimento e compromisso<sup>140</sup>.

A multifuncionalidade aplicada nas empresas toyotistas no Japão baseava-se em pequenas diferenciações salariais. Considerando-se a resistência do patronato brasileiro em reformular as relações sociais existentes no chão de fábrica, constata-se que “[...] as empresas brasileiras preferiram muitas vezes abrir mão de tentativas de implantação do trabalho multifuncional a alterar significativamente as políticas salariais”. (LEITE, 2003, p. 78).

---

<sup>140</sup> Carvalho e Schmitz (1990) denominam esta estratégia de controle fabril de “*just in time* taylorizado” pelo fato de organizar a produção e a integração nos departamentos da empresa pela necessidade do aumento da produção e da eficácia.

As estruturas de cargos e salários no Brasil que obedecem à lógica fordista da empresa verticalizada em diversos níveis hierárquicos ampliaram a disparidade salarial entre os cargos elevados e os mais baixos nas empresas, dificultando o envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo. Estas estruturas corroboravam a especialização nos níveis hierárquicos das empresas e sua relação diretamente proporcional aos salários, pelas quais ampliavam-se as diferenças de faixas salariais entre os planejadores e gerentes e os operadores da produção.

As formas de aplicação de partes ou fragmentos do modelo japonês no Brasil, não teriam se estabelecido de forma homogênea em nível nacional, regional ou mesmo setorial. Sua difusão foi gradual e obedeceu às particularidades das bases salariais e da qualificação de mão-de-obra. Dessa forma, as etapas de implementação do modelo japonês, bem como a diferenciação setorial e regional pode ser explicada segundo Druck (1999, p. 101) por um conjunto de variáveis, a saber:

[...] as condições objetivas mais gerais da economia e da política do 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.

Todos esses elementos presentes na dinâmica do capitalismo brasileiro na conjuntura do final da década de 70 inseriram-se na introdução das práticas toyotistas nas empresas nacionais com alteração de alguns traços produtivos, especialmente na indústria automobilística. Articuladamente, contribuíram sobremaneira, para a ocorrência de mudanças posteriores no mercado de trabalho brasileiro, com impactos sobre os níveis de emprego – agora pautado na qualificação – e nas condições de trabalho e de reação por parte dos trabalhadores.

Este processo de alteração no mundo do trabalho irá se refletir de forma mais efetiva, a partir dos anos 90, quando da abertura econômica e da inovação tecnológica e organizacional. Estes elementos históricos/estruturais teriam possibilitado o desenho de novas configurações nas relações produtivas no Brasil, no que diz respeito aos processos de subcontratação de mão-de-obra, conforme se analisará a seguir.

## 2.4 Os processos de subcontratação de mão-de-obra

Nos anos 90, os ajustamentos promovidos na indústria brasileira após o Plano Collor<sup>141</sup> provocaram efeitos sobre o nível de emprego e produtividade do país, resultado dos ajustes efetuados por empresas brasileiras como resposta à recessão econômica e à abertura comercial. O conseqüente aumento da competitividade externa e a necessidade de busca de novos mercados teriam obrigado as indústrias, a um movimento ocorrido nos países capitalistas avançados há algumas décadas, quando passaram a deslocar boa parte da mão-de-obra das grandes empresas para as de pequeno e médio porte, configurando uma maior flexibilidade produtiva.

Este movimento de flexibilização produtiva ocorreu nos setores de serviços e industrial. Teria sido resultado de mudanças verificadas no processo produtivo relacionadas à organização e à tecnologia do processo de produção, em que segundo Cacciamalli e Bezerra (1997) o trabalho semiqualeficado do modelo fordista teria perdido gradualmente seu espaço<sup>142</sup>.

Leite (2003) e Druck (1999) consideram que com a abertura de mercados até 1995 e a estabilização da moeda, as empresas passaram a adotar novas técnicas organizacionais e de gestão do trabalho mais adequadas às necessidades de flexibilização produtiva e maior comprometimento dos trabalhadores com a qualidade e produtividade. Os fatores que levaram as empresas a adotarem

---

<sup>141</sup> Plano econômico de impacto sobre a economia brasileira, de forte caráter monetarista e recessivo, imposto no país em março de 1990, imediatamente após a posse do então presidente Fernando Collor de Melo (1990 a 1992). De acordo com a análise de Druck (1999) a política econômica efetuada pelo governo Collor revestia-se: “[...] de um discurso sobre a necessidade de modernizar o país, se enquadrava no projeto neoliberal já em curso mundialmente, 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”. (DRUCK, 1999, p. 103). É como parte deste projeto que foi lançado, em 1990, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). Segundo o governo, a implementação do PBQP justificava-se pelas seguintes razões: “(a) elevado grau de desperdício nos processos de produção (estimado, no ano de 1994, em US\$ 42 bilhões); b) a necessidade de um novo patamar de competitividade, em razão da crescente inserção do país na economia internacional; c) 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”. (DRUCK, 1999, p. 104).

<sup>142</sup> A análise proposta por Cacciamalli e Bezerra (1997) sugere indicar o aumento das taxas de produtividade na indústria brasileira entre 1990 e 1995, em torno da redução do trabalho semiqualeficado no país. Ver a esse respeito: CACCIAMALLI, Maria Cristina e BEZERRA, Lindemberg de Lima. Produtividade e emprego industrial no Brasil. In: CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério (Orgs.). **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997, p. 15 – 34).

estratégias organizacionais mais efetivas estavam relacionadas às dinâmicas do mercado interno e externo, conforme sustenta Leite (2003, p. 79):

Por um lado, o aprofundamento da crise econômica a partir de 1990 diminuiu brutalmente o mercado interno, forçando as empresas a se voltarem para o exterior; por outro lado, a política de abertura adotada pelo governo Collor obrigou as empresas a melhorarem suas estratégias de produtividade e qualidade para fazer frente à concorrência internacional. Nesse novo contexto, as empresas se viram pressionadas a investir de maneira mais firme na modernização de sua produção, gerando uma verdadeira epidemia de competitividade.

O comportamento empresarial, no Brasil, toma por referência o nível de competição gerado por uma conjunção de processos que, nos anos 90, incluíam a abertura comercial, os programas de privatização e o quadro de estabilização monetária. A ênfase dessa atitude de competitividade se estabeleceu, no plano da visão empresarial, aos aspectos da empregabilidade, da produtividade, na qualificação de mão-de-obra e nas alterações dos sistemas gerenciais e tecnológicos das indústrias nacionais. A esse respeito, afirma Bonelli (1999, p. 96):

De fato, o que vem acontecendo nesta década representa uma ruptura com a experiência histórica, refletindo uma autêntica revolução tecnológico-organizacional [aí incluindo a substituição de mão-de-obra pelo capital] estimulada pela abertura comercial, a par da substituição de matérias-primas, materiais e componentes nacionais por importados.

A existência de um processo de reestruturação produtiva nas empresas acarretava não somente alterações no escopo da produção, como também mudanças qualitativas e quantitativas da mão-de-obra brasileira. O processo de aprofundamento da reestruturação produtiva nacional, principalmente nos setores mais competitivos, na década de 90, não apagou o seu caráter incompleto que, apesar de incorporar novos processos de gestão ainda estariam distantes de adotar as técnicas mais sofisticadas<sup>143</sup>.

O emprego de novas práticas administrativas no Brasil mesmo não acompanhando os modelos dos países mais avançados, pode ter permitido aos empresários locais aplicar e difundir novas estruturas industriais com base na flexibilização do trabalho e da produção, caracterizando as cadeias produtivas fundamentadas nas relações de produção entre empresas. A procura por maior flexibilidade produtiva por parte das empresas justificava-se em função de uma série

---

<sup>143</sup> Ver a esse respeito artigos teóricos sobre mercado de trabalho em: POSTHUMA, Anne Caroline (Org.). **Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil**. Brasília: OIT/Ministério do Trabalho e Emprego, 1999.

de fatores conjunturais que, em grande parte, teria acompanhado o movimento de transformações pela qual a indústria passou nos países de economia avançada. Estas alterações, segundo Carleial (1997, p. 298) pressupunham:

a) mudanças nos equipamentos: dos dedicados para os flexíveis; b) mudanças organizacionais [...], c) mudanças nas relações com os fornecedores e nas práticas de subcontratação; e d) mudanças na gestão e na organização da força de trabalho (maior participação, maior envolvimento, salário-eficiência, multifunção, trabalho em equipe, etc.).

A flexibilização teria possibilitado “um relativo afrouxamento da gestão centralizada das grandes firmas [...], exigindo alteração na dimensão interfirmas retratadas num movimento de externalização da produção e dos serviços [...]” (CARLEIAL, 1997, 298). Poder-se-ia afirmar que estas relações fundamentavam-se na descentralização de partes do processo produtivo, cujas atividades seriam repassadas para outras firmas, normalmente, por pequenas e medias empresas, atingindo não somente as áreas produtivas, mas também as áreas ligadas a serviços e atividades de apoio<sup>144</sup>.

A flexibilização define-se, de acordo com o seu grau de relação intra e entre firmas, como flexibilidade interna e externa<sup>145</sup>. Estas formas de flexibilização são mecanismos de “externalização produtiva, adotado pelas empresas que têm como base [...] a constituição de redes entre a grande empresa e suas subcontratadas/terceirizadas [...]” (CARLEIAL, 1997, p. 299). As redes de subcontratação/flexibilização são estratégias de terceirização inserido no processo de incorporação de práticas japonesas e constituem-se como parte integrante e indispensável do modelo, que necessita, segundo Druck (1999), conservar o “trabalho sujo” em sua estrutura produtiva.

Druck (1999) apresenta um quadro analítico que classifica o processo de subcontratação como uma das formas de manutenção da estrutura do “trabalho limpo”, “participativo”, “qualificado” e “estável” das grandes organizações industriais.

<sup>144</sup> Conforme LEITE (2003), esta descentralização indicada por Carleial (1997), de partes do processo produtivo acompanharia a tendência internacional de focar a produção naqueles produtos e/ou serviços sobre os quais a empresa detém diferencial no mercado, ou seja, vantagem competitiva, delegando a outras empresas atividades produtivas e/ou serviços de apoio fundamentais para a obtenção do produto final, configurando “a estrutura em cadeia e implementando o *Just in time* externo na relação entre empresas”. (LEITE, 2003, p. 85).

<sup>145</sup> Tomando por base a análise de Carleial (1997), entende-se a flexibilidade interna da firma como a inclusão de novas tecnologias, novos equipamentos flexíveis, mudanças organizacionais e de gestão da força de trabalho no âmbito da organização. A flexibilidade externa da firma como as novas formas de relação entre firmas, relações de subcontratação/terceirização e formas de cooperação entre elas.

Esta autora também sustenta a idéia de que a razão primordial que justifica a crescente utilização da terceirização, seria a de redução de custos, porém a terceirização apresenta como estratégia política a manutenção de um grande contingente de trabalhadores de “segunda categoria” que estão à margem da “primeira categoria”, reforçando a dissolução de uma identidade de classe na sociedade japonesa<sup>146</sup>.

A subcontratação de serviços teria sido usualmente utilizada nas empresas e com forte tendência de crescimento nos anos 90. As razões elucidadas na pesquisa de Carleial (1997) sustentam o caráter econômico como uma forte razão para a utilização da subcontratação/terceirização, em torno dos motivos de redução de custos das empresas.

No que tange às vantagens da subcontratação (redução de gastos com encargos sociais, barateamento da mão-de-obra, redução de relações negociais com sindicatos) a grande maioria das empresas apresenta como argumento fundamental “a centralidade das tarefas, o foco na atividade que é importante” (CARLEIAL, 1997, p. 300). A subcontratação/terceirização é vista como:

[...] uma estratégia casada de busca por liquidez (flexibilidade) e centralidade em atividades-chave (que se caracterizam como as de mais alto conteúdo tecnológico, desenho de produto, concepção, etc.) assentada, no entanto, na busca por redução de custos, exigência inequívoca da concorrência.(CARLEIAL, 2001. p. 71)

No tocante às pequenas e médias empresas, parte integrante das redes de subcontratação, encontra-se a outra face da flexibilização, em que o emprego estável é substituído por todo o tipo de trabalho, baseado na instabilidade, pouca qualificação, trabalho com contratos irregulares, caracterizando a precariedade das condições de trabalho e, na maioria das vezes, é realizado por mulheres. Os estudos sobre as relações e condições de trabalho dos empregados de empresas

---

<sup>146</sup> Druck (1999) sustenta esta tese baseando-se na compreensão de que, na sociedade japonesa, é parte integrante a diferenciação que existe entre a categoria de empregados efetivos, de emprego vitalício; mão-de-obra qualificada, organização do trabalho baseado na gestão participativa, com o objetivo de envolver o trabalhador na busca pela produtividade, qualidade, redução de custos, salários compatíveis com a função assumida; e um sindicato de empresa como forma de paralisar qualquer reação organizada dos trabalhadores.



subcontratadas têm demonstrado uma realidade de precariedade e regressão do trabalho<sup>147</sup>.

Nos anos 90, a situação do emprego no Brasil sofreu modificação por completo “[...] quando a atividade industrial foi profundamente golpeada pela abertura do mercado: o desemprego disparou, aumentou enormemente a informalidade, o desassalariamento avançou” (LEITE, 2003, p. 105)<sup>148</sup>. Parte desse quadro deve-se à adoção das políticas neoliberais no Brasil, em torno de programas econômicos<sup>149</sup> que vinculavam a necessidade de estabilidade monetária à inserção do país na dinâmica da economia global, assumindo-se assim a adoção de programas de reformas trabalhistas para adequar o país à nova realidade de desregulamentação mundial.

Por outro lado, o quadro de desemprego e informalidade crescente nos anos 90, deveu-se a fatores estruturais no campo do mundo do trabalho. Druck (1999) ao analisar a reestruturação produtiva no país, constata que as mudanças no campo do trabalho são, em grande parte, decorrentes de um processo de incorporação de novas tecnologias de automação e uso da terceirização como prática flexível de organização do trabalho. O aumento das pequenas e médias empresas e da terceirização constitui-se em um movimento de precarização, contribuindo para o crescimento do mercado informal no país. A esse respeito, afirma Druck (1999, p. 88 – 89):

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. [...] Constata-se um movimento que vem de longo tempo, mas se intensifica como parte desta reestruturação produtiva, a diminuição crescente do emprego industrial e a expansão do setor de serviços – a terceirização -, 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.

---

<sup>147</sup> Ver a esse respeito: COELHO, E.S. **Flexibilização produtiva e desenvolvimento local**: a rede de subcontratação da ALUNORTE. Dissertação de mestrado. Belém: Programa de Pós-Graduação em Áreas do Trópico Úmido do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará – PLADES/NAEA/UFPA, junho de 2006.

<sup>148</sup> A autora afirma que o aumento do desemprego no período atingiu taxas inéditas no país, atingindo mais de 20% da população economicamente ativa (PEA) em algumas regiões metropolitanas.

<sup>149</sup> Plano Collor (1990) e Plano Real (1994).

A idéia de precariedade das relações terceirizadas é revigorada por Pena e Thébaud-Mony (2005), que ao analisarem os modelos organizacionais de hipermercados na França e no Brasil constataram no processo de terceirização ou “subcontratação em cascata”, que aquela teria surgido para o estabelecimento da “fábrica mínima”, ou seja, a manutenção de um núcleo central reduzido de trabalhadores efetivos e uma gama de trabalhadores terceirizados com contratos flexíveis, cuja contratação estaria diretamente relacionada às necessidades de demanda. Estes autores ressaltam ainda a existência do “núcleo duro” de trabalhadores efetivos, possuidores de direitos trabalhistas e estáveis no quadro de funcionários; no outro lado do processo, estão presentes os “terceirizados” que possuem relações de trabalho precário, com contratos de trabalho temporários, tornando-se o que os autores denominaram de “nômades do trabalho” por não possuírem vínculos ou contrato fixo, com remuneração reduzida e exercendo atividades que variam, segundo as oscilações do mercado.

Esta necessidade organizacional de manter um “núcleo duro” de empregados efetivos polivalentes, nas áreas de vendas, responsáveis pelas atividades mais qualificadas, constitui o corpo de trabalhadores com contratos de longa duração nas empresas. Em contrapartida ao “núcleo central” de empregados efetivos, estão os trabalhadores subcontratados ou autônomos sob condições precárias, sem garantias e mínimas condições de trabalho, sujeitos às mudanças sazonais periódicas em função da demanda dos departamentos. A esse respeito, reiteram Thébaud-Mony (2005, p. 86):

[...] a mudança de um artigo que vende pouco para outro mais rentável significa a possível mudança de promotores por outros, que eram rapidamente dispensados [...]. Esta flexibilidade do sistema de ofertas de produtos se associou, portanto, à precarização do trabalho. Tornaram-se elementos complementares.

É evidente que, sob muitos aspectos, o caráter precário das relações de trabalho construídas sob o processo de reestruturação produtiva, agregou maior produtividade em detrimento de maior redução de custos para as empresas contratantes. A necessidade de manutenção do núcleo de trabalhadores com contratos fixos se deve ao próprio caráter da reestruturação produtiva que, entre outros aspectos, passou a conferir para um pequeno número de trabalhadores polivalentes e qualificados maior autonomia e multifuncionalidade em detrimento dos

trabalhadores terceirizados, com baixa qualificação e sujeitos a uma relação social sem garantias. A esse respeito, sustentam Pena e Thébaud-Mony (2005, p. 87):

A flexibilidade no trabalho foi aplicada pelas empresas para todas as tarefas que exigiam pouca qualificação, ou ainda não essenciais e/ou pontuais, por meio da terceirização ou contratação de trabalho temporário. Vale lembrar a perspectiva ainda de transferir tarefas para os clientes, sempre presente nas relações de auto-serviço, a exemplo de pesagem de produtos, verificação de preços, e outras demonstradas, em particular, no posto de caixas de saída. Cada modelo de organização do trabalho constrói socialmente a sua modalidade de gestão do tempo de trabalho e função do balanço de forças sociais em jogo. O modelo fordista/taylorista resultou em uma organização do tempo de trabalho fundado sobre uma estratégia de contrato de trabalho de longa duração para a grande maioria dos seus funcionários. Nos hipermercados estudados, houve a segmentação da bipolarização do tempo de trabalho semelhante à descrita por Mauani e Nicole-Drancourt (1986). As duas estratégias principais verificadas foram: reorganizando o tempo de trabalho com modificação ou corte e flexibilização do contrato de trabalho.

A precarização associada à ausência ou quase nenhuma forma de proteção social, por intermédio da aplicação da legislação do trabalho e amparo previdenciário, além do exercício de atividades não-especializadas nas empresas, tem sido na reordenação do trabalho iniciada nos anos 90, a base das relações terceirizadas. As formas de trabalho muitas vezes utilizadas por empresas de serviços se sustentam em torno de trabalho precarizado com baixos salários e pouca durabilidade de contrato que, sob a égide da flexibilização, ocultam as difíceis e precárias condições laborais dos trabalhadores<sup>150</sup>.

A relação existente entre reestruturação produtiva, flexibilização do trabalho e precarização não cessa os debates acerca das transformações do mundo do trabalho tanto nos países centrais, assim como na periferia, acarretando a necessidade de permear as discussões em torno da realidade empírica vivenciada por inúmeras empresas localizadas no Brasil. Entre estas empresas está a ALUNORTE SA na Amazônia, cujo modelo de gestão organizacional permite a ampla utilização de processos de subcontratação de mão-de-obra.

A flexibilização do trabalho tornou-se uma das estratégias centrais utilizada por esta empresa e se estrutura no escopo do processo de reestruturação produtiva historicamente estabelecida no mercado mundial, posto que é controlada por um grupo de capital internacional e adota processos organizacionais oriundos de

---

<sup>150</sup> Atualmente algumas empresas contratadas para fornecimentos de serviços a outras, subcontratam outras empresas, agindo como agências de subemprego e precarizando as relações de trabalho de seus subcontratados.

empresas estrangeiras – modelo japonês e norte-americano – como forma de se adaptar às condições internacionais de competitividade. As formas de subcontratação de mão-de-obra terceirizada e seus impactos na sociedade local são os elementos constituintes da análise que se desenvolverá no capítulo a seguir.

### CAPÍTULO 3

## FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NA AMAZÔNIA: A EMERGÊNCIA DE TERCEIRIZAÇÃO NA ALUNORTE S/A

Este capítulo aborda os processos de alocação e subcontratação de mão-de-obra inerentes ao modelo organizacional estabelecido na ALUNORTE S/A – Alumina do Norte do Brasil S/A e discute as repercussões da terceirização no escopo do processo de precarização das condições de trabalho nesta empresa. Para o desenvolvimento deste capítulo realizou-se um estudo delimitado com base na pesquisa qualitativa e quantitativa, cujos instrumentos de coleta de dados foram: a observação informal realizada esporadicamente, levantamento documental acerca das informações que caracterizam a empresa, aplicação de questionários no universo de 100 empregados de empresas terceirizadas e a realização de entrevistas focalizadas e não-estruturadas com o Presidente do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Química do Município de Barcarena – STIQMB<sup>151</sup> e com o gerente da área de sistemas integrados da ALUNORTE S/A<sup>152</sup>.

Os questionários da pesquisa foram aplicados aos empregados subcontratados de empresas ligadas às atividades operacionais da ALUNORTE S/A (ver anexos A e E). O questionário aplicado constituiu-se de perguntas abertas, fechadas e semi-abertas e foi elaborado com vistas a identificar as condições de trabalho dos empregados subcontratados e investigar se o processo de trabalho terceirizado da ALUNORTE S/A gera relações precarizadas, no que se refere aos benefícios trabalhistas, salários e condições de trabalho de forma geral.

A primeira parte deste capítulo enfocará o levantamento histórico e espacial da empresa e sua caracterização do município de Barcarena (Pa). Na segunda parte delinea-se a caracterização da mão-de-obra terceirizada da ALUNORTE S/A. A terceira parte será destinada a discutir a terceirização e seus impactos nas relações de trabalho. Na quarta parte finaliza-se o capítulo por meio de algumas deduções acerca do objeto estudado.

---

<sup>151</sup> Manoel Maria de Moraes Paiva, conhecido como “Paiva”. Entrevista realizada na sede do STIQMB, em Barcarena (Pa), no dia 21.07.2006.

<sup>152</sup> Engº Jorge Aldi Lima (gerente da área de sistemas integrados da Alunorte). Entrevista não-estruturada realizada em sua residência, Belém (Pa), no dia 19.07.2006.

### 3.1 Caracterização do município de Barcarena (PA)

A descrição das características geográficas, demográficas e socioeconômicas do Barcarena (Pa) se faz pertinente, pelo fato deste município ter se tornado o centro dos processos de reordenação do trabalho analisado neste estudo. Esse quadro descritivo fornece indícios para se compreender o perfil e a tendência dos trabalhadores locais subcontratados para o exercício das tarefas não qualificadas na empresa, ao mesmo tempo em que sugerem indicar os reflexos do arranjo produtivo da ALUNORTE S/A sobre seu entorno.

Localizado no nordeste do Pará a 40 km de Belém, capital do Estado do Pará, o município de Barcarena (Pa) abrange uma área de 1.310,3 Km<sup>2</sup>. O acesso ao município se dá pela capital paraense, sendo por via terrestre, por meio da Alça Viária<sup>153</sup>, na estrada de Ananindeua (Pa) município que compõe a Região Metropolitana de Belém – ou por meio fluvial, onde se torna necessária a utilização de barcos ou balsas que cruzam a Baía do Guajará até o porto do Arapari, de onde saem estradas com destino às cidades do nordeste paraense bem como à Vila dos Cabanos<sup>154</sup>.

A relevante importância concedida a este município em termos econômicos para o Estado do Pará deveu-se a implantação de indústrias de médio e grande porte relacionadas às atividades mineiro-químico-metalúrgicos, como a instalação da fábrica produtora de alumínio primário da ALBRÁS S/A, a refinaria química da ALUNORTE S/A e Pará Pigmentos S/A – empresas que se originaram dos projetos da Companhia Vale do Rio Doce – CVRD<sup>155</sup>, além da instalação de infra-estrutura portuária – Porto de Vila do Conde, destinado ao escoamento da produção.

A instalação deste complexo industrial foi resultado de um processo de análise da viabilidade do município. Barcarena (Pa) apresentava condições propícias

---

<sup>153</sup> Inaugurada em 2000 pelo governo do Estado do Pará como parte da estratégia do Estado em possibilitar o escoamento da produção pela via terrestre.

<sup>154</sup> Núcleo urbano construído no início do Projeto ALBRAS-ALUNORTE, onde residem os empregados das indústrias localizadas no município.

<sup>155</sup> Empresa estatal nos anos 70 e 80, com sede em Minas Gerais, responsável pela implementação dos projetos de instalações das empresas mineiro-químico-metalúrgicas na região amazônica, formando um grande consórcio nacional e internacional com as empresas capitalistas interessadas na produção mineral do Estado do Pará. Foi privatizada na gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso – FHC (1995 – 1998; 1997 – 2002), cujos mandatos consolidaram o modelo neoliberal no país.

para o assentamento das indústrias pelos seguintes motivos ressaltados por Coelho (2006, p. 38):

a) proximidade com Belém, o que possibilitaria uma relação cotidiana com a área urbana da capital do Estado, facilitando o deslocamento de mão-de-obra, o acesso a serviços especializados e o fornecimento de insumos, materiais, equipamentos etc; b) localização às margens do rio Pará, o que permitiria a construção do Porto de Vila do Conde (superior ao porto de Belém), com canal de acesso de 12,8 metros, podendo receber navios de até 40 mil toneladas; c) localização a 325 Km da Usina Hidrelétrica de Tucuruí, que seria responsável pelo suprimento de energia elétrica, a um custo subsidiado, para a produção de alumínio.

A transformação de Barcarena (Pa) em distrito industrial provocou mudanças significativas no município, a partir dos anos 80 com a instalação das fábricas da ALBRÁS e ALUNORTE S/A como a sua reestruturação urbana, geográfica, demográfica, econômica e social, resultados de um processo de redimensionamento de sua infra-estrutura necessárias para receber este complexo industrial. Em virtude das instalações desses projetos o município foi transformado em pólo industrial<sup>156</sup>. Segundo Coelho (2006) em 2002, 79% das atividades econômicas desempenhadas em Barcarena (Pa) estavam relacionadas com o setor industrial, 20% ligadas ao setor de serviços e apenas 1% ligadas à agropecuária.

Atualmente Barcarena (Pa) possui instaladas em seu território cinco grandes indústrias<sup>157</sup> além de um contingente de pequenas e médias empresas que se estabeleceram no município com o intuito de atender às necessidades da população e das indústrias locais. Este processo de surgimento de pequenas e médias empresas nas cercanias dos projetos industriais de Barcarena (Pa) acarretou, dentre outros fatores, um processo de construção de redes de contratações tomando por base a mão-de-obra local. A esse respeito, ressalta Coelho (2006, p. 40):

Com a chegada de novas indústrias e ampliação das já existentes, além da flexibilização ocorrida em algumas etapas produtivas dessas indústrias, mediante transferência de determinadas atividades, tem se formado uma rede de subcontratação, envolvendo um grande número não apenas de empresas oriundas da região, mas também de empresas que atuam no mercado nacional. No entanto, tais atividades correspondem predominantemente a serviços de apoio logístico e operacional, e baixa complexidade técnica e tecnológica, o que tem provocado uma intensa migração de mão-de-obra pouco qualificada para esse município. Vale lembrar, ainda, que grande parte desse contingente de mão-de-obra reside

<sup>156</sup> De acordo com Coelho (2006) Barcarena (Pa) configura no primeiro lugar no *ranking* dos maiores municípios exportadores do Estado do Pará, compreendendo 31,6% do total de exportações do Estado do Pará, à frente de Parauapebas (Pa), com 26,5% e Belém com 6,3%.

<sup>157</sup> Além da ALBRÁS e ALUNORTE S/A, conta também com a Imerys Rio Capim Caulim, a Pará Pigmentos S/A, a Bunge e Alubar.

nos demais municípios que compõem o arranjo produtivo aqui estudado e que estão situados próximo de Barcarena, quais sejam: Abaetetuba, Ananindeua e Belém.

Da metade dos anos 80 aos anos 90, o município de Barcarena (Pa) passou por um crescimento acelerado em sua população, considerando-se a relação entre sua área e densidade demográfica, conforme indicam os dados a seguir.

**TABELA 01 - POPULAÇÃO, ÁREA E DENSIDADE DEMOGRÁFICA DE 1980 – 2005**

Anos	População (Hab.)	Área (Km <sup>2</sup> )	Densidade (Hab./Km <sup>2</sup> )
1980	20.021	895,00	22,37
1991	45.946	1.300,02	35,34
1996	54.259	1.316,20	41,22
1997 <sup>(1)</sup>	56.084	1.316,20	42,61
1998 <sup>(1)</sup>	57.622	1.316,20	43,78
1999 <sup>(1)</sup>	59.162	1.316,20	44,95
2000	63.268	1.310,30	48,07
2001 <sup>(1)</sup>	65.385	1.310,30	49,90
2002 <sup>(1)</sup>	66.913	1.310,30	51,07
2003 <sup>(1)</sup>	68.604	1.310,30	52,36
2004 <sup>(1)</sup>	72.441	1.310,30	55,29
2005 <sup>(1)</sup>	74.120	1.310,30	56,57

Fonte: IBGE/ (2005)

(1) População Estimada

Tomando por base os dados apresentados na Tabela 01, de 1980 até 2005 a população de Barcarena (Pa) aumentou de 20.021 habitantes para 74.120. Este elemento é significativo por sugerir o impacto da atuação das empresas transnacionais na região no que se refere ao deslocamento populacional de outros municípios, transformando-o em forte atrativo para trabalhadores de outras localidades, traduzidas em um elevado crescimento demográfico.

Com esse crescimento populacional, Barcarena (Pa) passa também a assumir os problemas decorrentes da expansão das empresas transnacionais na região, notadamente no que se refere ao fornecimento de mão-de-obra às indústrias, abrigando um contingente diverso de trabalhadores que passam a compor um quadro de expectativas quanto à possibilidade de emprego na região.



O crescimento demográfico de Barcarena (Pa) incide na necessidade de ampliação do município quanto à diversificação das atividades produtivas e no aumento das fontes de arrecadação, para fazer frente às demandas sociais que um crescimento vertiginoso exige<sup>158</sup>.

O aumento das fontes de arrecadação em Barcarena (Pa) poderia constatar o potencial econômico do município e um possível quadro de prosperidade, durante o período de consolidação das atividades produtivas das empresas transnacionais na região. Entretanto, percebe-se que no ano de 2003, segundo Coelho (2006) as fontes de arrecadação própria e as de receitas transferidas constitucionais tiveram uma redução de 27% a 57% aproximados, respectivamente, no momento em que o município se vê obrigado a atender as demandas de um contingente populacional em crescimento e mão-de-obra crescente diante das expectativas de absorção pela ALUNORTE S/A.

Nesse período a ALUNORTE S/A amplia sua rede de subcontratação, absorvendo parte da mão-de-obra local em trabalhos não estáveis, o que gerou ao município a existência de trabalhadores que passam a exercer atividades temporárias e de subemprego, com impactos no mercado de trabalho local. Os indicadores de prosperidade do município<sup>159</sup> não são suficientes para superar os problemas sociais oriundos do processo de arranjo produtivo adotado pela transnacional.

Na Tabela a seguir, serão apresentados os dados referentes aos indicadores de constituição do Produto Interno Bruto per capita em Barcarena (Pa), a preço de mercado corrente, considerando-se o período de 1997 a 2003.

---

<sup>158</sup> Segundo Coelho (2006), de 2000 a 2003, houve em Barcarena (Pa) considerável crescimento nas fontes de arrecadação do Município entre receitas próprias, tributárias e de transferências constitucionais.

<sup>159</sup> Coelho (2006) sustenta, a partir de indicadores oficiais, que Barcarena (Pa) passa a possuir em 2003, o segundo maior Produto Interno Bruto – PIB do Estado, ficando atrás somente de Belém.

**TABELA 02 – PRODUTO INTERNO BRUTO PER CAPITA A PREÇO DE MERCADO CORRENTE – 1997 – 2003**

Ano	PIB			PIB PER CAPITA	
	Valor (R\$ Mil)	Participação	Ranking no Estado	Valor (R\$)	Ranking no Estado
1997	765.639,23	5,20	3	13.651,65	1
1998	717.916,87	4,61	3	11.931,87	2
1999	778.123,15	4,67	3	12.407,49	3
2000	978.884,15	5,18	2	15.146,21	1
2001	1.082.005,98	4,98	3	16.257,08	2
2002	1.308.678,92	5,13	2	19.103,69	1
2003	1.974.938,05	6,76	2	28.133,32	1

Fonte: IBGE (2005).

Os dados apresentados na Tabela 02 indicam um crescimento do PIB per capita em Barcarena (Pa), em 2003, em aproximadamente 15% em relação aos anos anteriores o que demonstra o dinamismo industrial da região e seu potencial econômico. Esses dados contrastam com a distribuição de sua população Ocupada – POC, como exemplo ilustrativo do fluxo de empregos na região. As condições socioeconômicas da população do município não são suficientes se comparados ao PIB gerado, o que implicaria um grau elevado de desigualdade social, ocasionada provavelmente por uma grande concentração de riqueza<sup>160</sup>.

Tomando por base o ano de 2000, percebe-se que apenas 4,95% da população possuía um rendimento mensal superior a 10 salários mínimos, conforme indicam os dados a seguir.

<sup>160</sup> Ver a esse respeito: ALENCAR, José Maria Quadros de. Os impactos do Projeto Albrás nas relações de trabalho do Estado do Pará. In: CASTRO, Edna M. Ramos de e MARIN, Rosa E. Acevedo (Ogs.). **Amazônia em tempos de transição**. Belém: UFPA/NAEA, ARNI, CELA, 1989, p. 193 – 245.

**TABELA 03 – DISTRIBUIÇÃO DA POC (POPULAÇÃO OCUPADA) POR CLASSE DE RENDIMENTO NOMINAL MENSAL (\*) – 2000**

Classe de Rendimentos	POC	%
Total da POC	21.644	100,00
Até 1 salário mínimo	6.537	30,20
Mais de 1 a 2 salários mínimos	5.491	25,37
Mais de 2 a 3 salários mínimos	2.192	10,13
Mais de 3 a 5 salários mínimos	1.914	8,84
Mais de 5 a 10 salários mínimos	2.119	9,79
Mais de 10 a 20 salários mínimos	800	3,70
Mais de 20 salários mínimos	271	1,25
Sem rendimento <sup>(2)</sup>	2.320	10,72

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000.

(\*) Salário mínimo utilizado: R\$ 151,00

(2) Incluso as pessoas que receberam em benefício.

Ao cruzar os dados da Tabelas 02 e 03, tomando por referência o ano ilustrativo de 2000, quando Barcarena (Pa) passou a ocupar o 1º lugar no ranking do Estado em relação ao PIB per capita, percebe-se uma nítida contradição na relação entre o PIB e a distribuição da população economicamente ativa em Barcarena (Pa) no que se refere à relação entre classe de rendimentos nominal e a distribuição da POC. No ano em que o município amplia o PIB per capita, tem o maior número de sua população economicamente ativa entre rendimentos até 01 salário mínimo, e menos 5% com rendimentos acima de 10 salários, indícios da concentração da renda local com um nível de desenvolvimento social, segundo Coelho (2006), enraizadamente não sustentável<sup>161</sup>.

No que se refere ao nível de escolarização, Barcarena (Pa) apresenta indicadores que sugere um reduzido nível de instrução, considerando-se a população residente no município e os anos de aproveitamento escolar e os reflexos desses dados no grau de qualificação da mão-de-obra local conforme indicam os dados a seguir.

<sup>161</sup> Coelho (2006) analisa o desenvolvimento de Barcarena (Pa) sob o aspecto que denomina de “desenvolvimento endógeno socialmente sustentável” que diz respeito aos indicadores de desenvolvimento humano: condições de saúde, rede de saneamento, nível de escolaridade e políticas de geração de renda e emprego.

**TABELA 04 – POPULAÇÃO RESIDENTE SEGUNDO OS ANOS DE ESTUDO – 2000**

Características	População	%
Anos de Estudos	46.571 <sup>(1)</sup>	100,00
Sem Instrução e menos de 1 ano	5.384	11,56
1 a 3 anos	13.422	28,82
4 a 7 anos	14.208	30,51
8 a 10 anos	6.893	14,80
11 a 14 anos	5.646	12,12
15 anos ou mais	666	1,43
Não determinados	352	0,76

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000

(1) Considerou-se a população de 10 anos ou mais de idade.

Os dados da Tabela 04 apontam que cerca de 1,43% da população local possuía mais de 15 anos ou mais de estudo e 11,56% correspondente aos sem instrução com 01 ano ou menos de estudo, o que sugere a reduzida escolaridade da mão-de-obra local, considerando-se que um dos mecanismos de seleção à contratação ao quadro funcional efetivo realizada pela ALUNORTE S/A reside no grau de instrução.

Este processo de recrutamento e seleção da mão-de-obra realizada pela ALUNORTE S/A para compor o seu quadro de empregados efetivos apresenta como exigência mínima o Ensino Médio concluído o que contribuiria para a exclusão de boa parte da mão-de-obra local que predominantemente possui somente o Ensino Fundamental. Diante dessa realidade, o nível de empregabilidade dos trabalhadores locais restringe-se em grande parte às empresas subcontratadas, que, segundo relata “Paiva”<sup>162</sup> alocam essa mão-de-obra na ALUNORTE S/A para exercer atividades temporárias relacionadas a seu nível de escolaridade, conforme os requisitos mínimos exigidos por esta empresa.

Considere-se que o município de Barcarena (Pa) tem contado nos últimos anos com um maior número de instituições escolares voltadas ao Ensino Fundamental em relação às de Ensino Médio (ANEXO B) o que agravaria o quadro de composição do perfil exigido à mão-de-obra local conforme se pode indicar a seguir.

<sup>162</sup> Entrevista realizada em 21.07.2006.

Esse quadro contribui para o aumento da segmentação do mercado de trabalho local, em razão da restrição do acesso ao quadro funcional da ALUNORTE S/A desta mão-de-obra, ampliando as desigualdades sociais e econômicas, frente ao nível de empregabilidade. Ao mesmo tempo, a empresa amplia suas atividades produtivas utilizando a mão-de-obra subcontratada como forma de reduzir custos<sup>163</sup> adequando a contratação desta força de trabalho terceirizada às necessidades produtivas da empresa e à competitividade internacional.

A ALUNORTE S/A terceiriza as suas atividades por intermédio da contratação de empresas prestadoras de serviços, sendo uns contratos por tempo indeterminado e outros temporários. De 2003 a 2005, segundo os relatórios administrativos da empresa<sup>164</sup>, o contingente de empregados terceirizados por tempo determinado em curto prazo foi maior que o de contratos de terceiros de rotina para execução de atividades administrativas – que demandariam contratos de maior vigência.

Os contratos para curto prazo têm representado para ALUNORTE S/A uma forma recorrente de obtenção de mão-de-obra por um tempo que seria necessário à execução de determinada atividade. Esta mão-de-obra por tempo determinado não possui estabilidade, uma vez que as atividades dependem da demanda por parte da do serviço contratado. O relatório administrativo de 2003<sup>165</sup>, por exemplo, indica que este número é variável em função da demanda por mão-de-obra ser flexível, ocorrendo meses de maior ou menor contingente de trabalhadores.

Os dados até aqui apresentados são relativos às condições econômicas e sociais de Barcarena (Pa), evidenciando um contraste existente entre o desenvolvimento industrial local e as condições sustentáveis de vida da população do município. Este contraste, segundo Coelho (2006), teria como razão principal a desarticulação entre políticas econômicas, mais especificamente as políticas tributárias, e as necessidades locais de desenvolvimento, gerando uma disputa fiscal entre municípios para atrair grandes empreendimentos. Esta derradeira “guerra

---

<sup>163</sup> Ver a esse respeito: CASTRO, Edna. **Industrialização, transformações sociais e mercado de trabalho**. Papers nº 25. Belém: UFPA/ NAEA, maio de 1994; COELHO, E.S. **Flexibilização produtiva e desenvolvimento local**: a rede de subcontratação da ALUNORTE. Dissertação de mestrado. Belém: Programa de Pós-Graduação em Áreas do Trópico Úmido do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará – PLADES/NAEA/UFPA, junho de 2006.

<sup>164</sup> Relatórios dos balanços administrativos da ALUNORTE S/A, de 2003 a 2005 – vide referências.

<sup>165</sup> ALUMINA DO NORTE DO BRASIL S/A. **Relatório do Balanço Administrativo de 2003**. Barcarena: ALUNORTE S/A, 2004.

fiscal” acabou por provocar a imposição de renúncia fiscal de significativos montantes de recursos financeiros que poderiam ser destinados a políticas públicas sociais impulsionadoras de desenvolvimento interno<sup>166</sup>.

Dessa forma, observa-se que os indicadores do desenvolvimento econômico e do crescimento demográfico de Barcarena (Pa) não estão sendo amparados, nos últimos anos, em políticas voltadas para o desenvolvimento socialmente sustentável. Estas políticas seriam necessárias para proporcionar soluções – ou minorar – os problemas sociais do município, entre os quais a carência de instituições de ensino, que incidem sobre o nível de qualificação da mão-de-obra local<sup>167</sup>.

Os problemas de ordem social<sup>168</sup> também criaram dificuldades, entre outros fatores, a um baixo nível de integração entre as empresas de grande porte (ALBRAS, ALUNORTE S/A, Pará Pigmentos S/A, Bunge, Alubar, Imerys Rio Capim Caulim) com os trabalhadores locais e instituições públicas e privadas, centros de treinamento, bancos, universidades, associações entre outros.

Esses elementos não podem ser excluídos da análise acerca do processo de subcontratação pela ALUNORTE S/A, considerando-se as formas precárias de trabalho que implementou nos últimos anos, conforme se pode perceber na exposição a seguir dos aspectos históricos desta empresa.

---

<sup>166</sup> No caso de Barcarena (Pa), o complexo químico-metalúrgico foi impulsionado pela participação direta do Estado em sua implantação, conforme assinala Coelho (2006, p. 45), “[...] com vultosos investimentos e sempre contou com benefícios fiscais e outros incentivos, como fornecimento de energia elétrica subsidiada, deferimento de ICMS e desoneração amparada pela Lei Kandir”.

<sup>167</sup> Segundo os dados fornecidos pelo relatório do MEC – IMEP (vide Anexo B), de 1996 a 2004, o município de Barcarena (Pa) contou com um número maior de instituições de Ensino Fundamental em relação às de Ensino Médio. Ver a este respeito: PARÁ, Governo do Estado do. **Relatório MEC – INEP**. Belém: SEDUC/DIVISÃO DE ENSINO MÉDIO, 2005.

<sup>168</sup> Os mais latentes no município seriam, conforme indica Coelho (2006, p. 46): “déficits educacionais e habitacionais, criminalidade, insuficiência do serviço público de saúde, e até mesmo problemas de ordem econômica, como insuficiência de mão-de-obra qualificada e especializada, desemprego [...]”.

### 3.2 Aspectos históricos da ALUNORTE S/A

A descrição acerca da inserção histórica e econômica das recentes indústrias do alumínio na Amazônia se faz necessária para que sejam compreendidos as dinâmicas existentes de transformação do trabalho na ALUNORTE S/A e seus impactos sobre a forma de subcontratação que a mesma implementou em seu processo de reestruturação. Para esse intento, delinear-se-á nesta contextualização o desenvolvimento histórico da técnica da produção do alumínio no cenário da implantação dos grandes projetos de desenvolvimento efetuados para a região.

A técnica utilizada no ciclo de produção do alumínio obedece a duas fases. Na primeira, tem-se o ciclo da bauxita e alumina, em que o minério bauxita é extraído da natureza e utilizado para transformação em alumina, por meio de um processo de lavagem da bauxita com soda cáustica. Na segunda fase, tem-se a transformação da alumina em alumínio, mediante o derretimento da alumina em um banho de fluoretos sob altas temperaturas<sup>169</sup>. O alumínio primário, denominado de lingote<sup>170</sup> é de extrema utilidade nas indústrias atuais, pela sua qualidade e leveza. Entre as suas utilizações destacam-se as aplicações elétricas (linhas de transmissão e condutores); em transportes (automóveis, caminhões, aeronaves e embarcações em geral); na indústria de construção; em embalagens; em bens de consumo duráveis e em aplicações diversas.

Após a Segunda Guerra Mundial, o crescimento da economia japonesa provocou a utilização do alumínio como matéria-prima na base da produção industrial, substituindo com vantagem o aço<sup>171</sup> além da necessidade da utilização do petróleo como fonte de energia. Os países industrializados – EUA, Alemanha, Inglaterra, França e Japão – tornaram-se grandes consumidores de alumínio, o que

---

<sup>169</sup> Descrição de duas técnicas utilizadas nas fases de produção do alumínio: o processo *Bayer* (1ª fase) e o processo eletrolítico denominado *Hall- Herrouldt* (2ª fase). Ver a esse respeito: LÔBO, Marco Aurélio. **Estado e capital transnacional na Amazônia: o caso da ALBRÁS – ALUNORTE**. Belém: UFPA/NAEA, 1996.

<sup>170</sup> Barra de alumínio com pureza acima de 98%.

<sup>171</sup> Considere-se a importância dada pela indústria japonesa à microeletrônica na fabricação de computadores e equipamentos que utilizam o alumínio como uma de suas matérias-primas, além do seu uso na indústria automobilística. Ver a esse respeito: MONTEIRO, Maurílio de Abreu. Meio século de mineração industrial na Amazônia e suas implicações para o desenvolvimento regional. In: **Estudos avançados**. São Paulo: USP, v 19, nº 53, p. 187 – 208, 2005.

permitiu ao capital japonês encontrar alternativas<sup>172</sup> para a grande produção deste metal, conforme enfatiza Coelho (2006, p. 48):

A origem da Alunorte remonta a fatos que influenciaram de modo decisivo a criação do complexo produtor de alumínio na Amazônia. Nos anos de 1973 a 1979, houve um aumento significativo nos preços do petróleo, onerando os custos dos produtos eletrointensivos e provocando o fechamento de fábricas de alumínio primário nos países onde a geração de energia dependia deste combustível. Esse efeito se fez sentir de forma mais drástica no Japão, tornando inviável para este país, totalmente dependente de matérias – primas e de energia, continuar a produzir alumínio em seu próprio território.

O capital japonês percebeu a necessidade de examinar a viabilidade de implantação de empreendimentos no Brasil, haja vista a existência de potencial energético na região e de reservas de bauxita, minério imprescindível para a realização do ciclo do alumínio. Essas condições deram suporte necessário para a instalação de uma usina hidrelétrica e de uma fábrica de alumínio na Amazônia. Com esse objetivo, em 1974, esteve em Belém uma missão japonesa para estudar as condições de instalação dessa usina hidrelétrica e da fábrica de alumínio primário. Um ano antes, a Mineração Rio do Norte já estava em vias de implantação, para extração de bauxita no Rio Trombetas, em Oriximiná – PA, conforme ressalta Alencar (1989, p. 195):

Em associação com o governo brasileiro – através da VALENORTE, subsidiária da CVRD – um consórcio de capitais japoneses com a ALCAN fez elaborar um estudo de pré-viabilidade do que viria a ser o PROJETO ALBRAS/ALUNORTE, para produção de 800.000 toneladas anuais de alumina e 320.000 mil toneladas anuais de alumínio primário, com possibilidade – desde logo estabelecida – de se chegar a 1.300.000 e 640.000 toneladas anuais respectivamente. Para tocar o empreendimento, foram constituídas as duas empresas com capital japonês – através de um consórcio, a NALCO, depois NAAC – e brasileiro [via VALENORTE, que detinha o controle acionário].

O empreendimento correspondia a mais uma associação do capital nacional com o capital estrangeiro com a intermediação financeira do Estado por intermédio do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico – BNDES. As condições que justificavam esse empreendimento residiam nos seguintes fatores: a existência de grandes reservas de bauxita, minério extremamente importante para produção de

---

<sup>172</sup> Segundo Alencar (1989) com o aumento dos preços do petróleo o Japão se viu forçado a redimensionar a sua capacidade produtiva, desativando 40% de seu efetivo operacional instalado, transferindo seus interesses para outras regiões.



alumínio nos municípios de Paragominas (Pa) e Oriximiná (Pa)<sup>173</sup>; a proximidade da mina em Oriximiná (Pa) com a fábrica, em Barcarena (Pa); a existência de um grande potencial hidrelétrico para a região com a Hidrelétrica de Tucuruí (Pa)<sup>174</sup>; além da reduzida possibilidade de risco de investimento.

O início da implantação do projeto provocou algumas reações no setor minero-metalúrgico. A primeira reação foi da Mineração Vera Cruz – associação da empresa Rio Tinto Zinc com a Companhia Vale do Rio Doce – CVRD, que encomendou um estudo de viabilidade para fornecer bauxita de Paragominas (Pa) a ALBRAS-ALUNORTE. A segunda reação veio da ALCOA, que tentou se estabelecer nas proximidades da Mineração Rio do Norte – MRN. A ALCOA, maior produtora de alumínio primário no mundo, dividia com a CBA – Companhia Brasileira de Alumínio, a hegemonia do mercado brasileiro e passava a sentir-se incomodada com a presença dos japoneses no mercado nacional. Porém, ao final de 1980, o Ministro Delfim Netto assina, em Tóquio, os acordos definitivos para implantação do Projeto ALBRAS/ALUNORTE. Segundo Alencar (1998, p. 198):

A vinculação dos recursos oriundos desse acordo beneficiava o prestador e não o tomador do empréstimo, pois a partir daí o Japão passaria a obter juros e lucros e o Brasil as dívidas. A fragilidade do Brasil, cada vez mais dependente do endividamento externo, facilitava as negociações para o lado japonês, que contava ainda com as simpatias de Delfim Netto. Assim foi que os japoneses conseguiram impor os três pontos fundamentais desse acordo, a seu favor: preços, acordos de acionistas e financiamento do BNDES.

Nesse período, enquanto o governo brasileiro negociava com o Japão, a ALCOA se estabelecia em São Luís – MA, através da ALUMAR – subsidiária da empresa ALCOA no Brasil. O Japão intentava conseguir mais concessões do governo brasileiro, ao mesmo tempo em que a ALCOA, que já começara as operações do seu empreendimento, propunha fornecer para a ALBRAS, alumina a preços inferiores ao do mercado internacional, paralisando, dessa forma, a implantação da ALUNORTE S/A – fábrica de alumina, cujo objetivo seria de fornecer alumina para a ALBRAS.

---

<sup>173</sup> Municípios localizados na nordeste do Pará, próximos à capital paraense, Belém, o que facilitava o transporte ao porto internacional da capital e seu devido escoamento ao mercado externo.

<sup>174</sup> Outro município da região nordeste do Pará, compondo um périplo de escoamento importante nas áreas próximas da hidrelétrica construída neste município. Segundo Alencar (1989) a usina hidrelétrica – UHE de Tucuruí (Pa) foi construída pelo Estado brasileiro, sem qualquer ônus para os sócios japoneses, para fornecer energia elétrica a preços subsidiados para a fábrica.

Nesta conjuntura, surge em Barcarena (Pa), o parque industrial da ALBRAS que entrou em operação em julho/agosto de 1985, mas inaugurado em outubro desse mesmo ano. Dez anos mais tarde foi inaugurada a ALUNORTE S/A, em julho de 1995, com capacidade projetada, segundo Lôbo (1996), para produzir 1.100.000 toneladas de alumina ao ano e um investimento global de 875 milhões de dólares.

A ALUNORTE S/A é atualmente uma associação composta por inúmeras empresas e consórcios<sup>175</sup>, com majoritário capital nacional associado ao capital estrangeiro, identificados no quadro de composição do capital acionário descrito a seguir:

#### QUADRO 01 – COMPOSIÇÃO DO CAPITAL ACIONÁRIO DA ALUNORTE S/A

Empresas	Capital Acionário (%)	Consórcios	Capital Acionário (%)
Cia. Vale do Rio Doce – CVRD S/A	57,03	Nippon Amazon Aluminium Co. – NAAC	3,80
Norsk Hydro ASA	34,03	Japan Alunorte Investment Co. do Japão – JAIC	1,19
Companhia Brasileira do Alumínio – CBA	3,62		
Mitsubishi Corporation – Mitsui & Co.	0,23		

Fonte: ALUNORTE S/A (2006b)

Os dados do Quadro 01 indicam a composição transnacional da ALUNORTE S/A caracterizada pela internacionalização do seu capital produtivo<sup>176</sup>, posto que 39,25% do capital acionário da empresa pertencem às empresas e consórcios internacionais. A empresa norueguesa Norsk Hydro ASA é responsável por 34,03% deste capital acionário, restando ao capital japonês (Mitsui & CO., NAAC e JAIC), 5,22% de composição acionária.

<sup>175</sup> Ver a esse respeito: ALUMINA DO NORTE DO BRASIL S/A. Disponível em: <<http://www.alunorte.net>> Acesso em: 05 jul. 2006.

<sup>176</sup> A definição de internacionalização de capital produtivo diz respeito ao que Lobo (1996) conceitua como “realimentação da transnacionalização do pós-guerra”. No caso das empresas transnacionais na Amazônia, ocorre uma relação quase simbiótica entre o capital privado nacional e internacional, sob a ingerência do Estado no contexto de implementação dos grandes projetos oriundos do II Plano Nacional de Desenvolvimento – II PND dos anos 70 e 80. Ver a este respeito: LÔBO, Marco Aurélio. **Estado e capital transnacional na Amazônia: o caso da ALBRÁS – ALUNORTE**. Belém: UFPA/NAEA, 1996.



Além disso, próximo à fábrica localiza-se o Porto de Vila do Conde, projetado para servir ao complexo de produção de alumínio – alumina e ao distrito industrial planejado para a área, podendo acomodar navios de até 50.000 toneladas. O porto está equipado para descarregar bauxita, soda cáustica e óleo combustível, e ainda para carregar navios com alumina para os mercados doméstico e exterior. De acordo com o contrato de operação compartilhada, firmado com a Companhia Docas do Pará – CDP, a ALUNORTE é responsável pela operação portuária do Porto de Vila do Conde, representada pela movimentação e armazenamento de materiais próprios da ALBRAS<sup>177</sup>.

### 3.4 Caracterização da capacidade produtiva da ALUNORTE S/A

Atualmente, a ALUNORTE S/A é a maior produtora mundial de alumina, tendo produzido em 2006 aproximadamente 4,3 milhões de toneladas de alumina. A principal concorrente da ALUNORTE S/A é a Alcoa, que detinha cerca de metade da participação desta empresa na produção nacional em 2001. A tabela a seguir detalha a produção das principais empresas refinadoras de alumina no Brasil de 1996 até 2001, indicando a concorrência comercial entre estas duas empresas.

**TABELA 05 – PRODUÇÃO DE ALUMINA NO BRASIL 1996-2001 – MIL TON E %**

EMPRESAS	1996		1998		2000		2001	
	MTON	%	MTON	%	MTON	%	MTON	%
Alcan	233,4	8,5	231,9	7,0	241,5	6,4	233,8	6,6
Alcoa	863,1	31,3	840,6	25,3	949,9	25,3	822,9	23,4
Alunorte	827,7	30,0	1.430,0	43,0	1.627,7	43,4	1.605,3	45,6
Biliton	397,1	14,4	379,3	11,4	447,9	11,9	395,5	11,2
CBA	437,7	15,9	440,3	13,3	487,1	13,0	462,2	13,1
Total	2.759,0	100,0	3.322,1	100,0	3.754,1	100,0	3.519,7	100,0

Fonte: Observatório social (2003, p. 18)

\* Em números aproximados.

A alumina produzida pela ALUNORTE S/A destina-se ao mercado interno e à exportação, a qual absorve metade da sua produção. A outra metade abastece as

<sup>177</sup> ALUMINA DO NORTE DO BRASIL S/A. **Folder institucional**. Barcarena: ALUNORTE S/A, 2006.

produtoras de alumínio primário das empresas ALBRÁS e VALESUL, ambas controladas pela CVRD – Companhia Vale do Rio Doce. A CVRD corresponde hoje ao maior grupo minerador brasileiro, controlando a ALUNORTE S/A por intermédio do holding ALUVALE.

A ALUNORTE S/A desde o início de suas atividades em 1995 vem investindo constantemente na expansão de sua produção que comparada à produção de 1996, primeiro ano de sua operação normal, cujo volume de produção até 2002 era 50% menor. Este número, segundo Coelho (2006), vem crescendo desde 2003, quando a empresa passou a investir em obras para a realização da expansão 01, inaugurada em abril de 2003 e a expansão 02, inaugurada em março de 2005, aumentando a sua capacidade produtiva para 4.4 milhões de t/ano desde então. Os dados apresentados pela Tabela 06, a seguir indicam a evolução da capacidade produtiva desta empresa de 2002 a 2008.

**TABELA 06 – EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE PRODUTIVA DA ALUNORTE DE 2002 A 2008 (EM MILHÕES DE TONELADAS)**

ANO	2002	2003	2005	2008*
PRODUÇÃO	1.6 mton	2.5 mton	4.3 mton	6.2 mton

Fonte: Balanço administrativo da ALUNORTE S/A de 2003, 2004 e 2005

\* Projeções da ALUNORTE S/A em números aproximados

O aumento nos índices de produtividade da ALUNORTE S/A, conforme os dados apresentados na Tabela 06, se deu em função da realização de duas obras de expansões da planta produtiva o que teria elevado a capacidade da empresa em milhões de toneladas. A primeira expansão foi inaugurada em abril de 2003, elevando a sua capacidade produtiva para 2 milhões e 500 mil toneladas ao ano com a conclusão da linha 03; a expansão 02 cujas obras foram inauguradas em março de 2006, elevou a capacidade produtiva da empresa para aproximadamente 4

milhões e 300 mil toneladas ao ano com a instalação das linhas 04 e 05, transformando a empresa na maior refinaria de alumina do mundo<sup>178</sup>.

A elevação nos índices de produtividade resultou para a ALUNORTE S/A, segundo os relatórios administrativos da empresa<sup>179</sup>, um faturamento de 1,645 bilhão de reais em 2004, destinando R\$ 112,5 milhões aos fornecedores de matéria-prima e prestadoras de serviços terceirizados. Com o resultado da realização de duas expansões, a empresa, em 2006 completou um investimento de 2 bilhões de reais, incorporando 860 novos empregados, sendo 410 novos efetivos e 450 novos contratados/terceirizados, totalizando 2.308 empregos gerados entre novos e antigos empregados<sup>180</sup>.

### **3.5 caracterização da mão-de-obra e o processo de subcontratação: a precarização dos trabalhadores na ALUNORTE S/A**

A ALUNORTE S/A recruta a sua mão-de-obra fundamentalmente nas regiões Norte e Centro-Sul do Brasil. Da região Norte, seleciona os efetivos operacionais de nível médio e formação técnica específica – operadores, mecânicos. Além de mão-de-obra de nível superior para cargos administrativos de analistas, bem como engenheiros ambos com variações de júnior, pleno e sênior no plano de cargos e salários proposto pela empresa<sup>181</sup>.

Da região Centro-Sul são recrutados, em sua maioria, os componentes do quadro de “staff”<sup>182</sup> da empresa junto às agências de recrutamento e seleção desta região<sup>183</sup>. Segundo as informações prestadas pelo Presidente do STIQMB<sup>184</sup>, a ALUNORTE S/A atualmente vem recrutando para os cargos operacionais e técnicos da empresa, mão-de-obra prioritariamente paraense, mas aos cargos mais elevados

---

<sup>178</sup> Está prevista para 2008, a inauguração da expansão 03, cujo objetivo da empresa é elevar a produção para 6 milhões e 200 mil toneladas ao ano.

<sup>179</sup> Relatórios administrativos da ALUNORTE S/A – vide referências.

<sup>180</sup> Projeções dos relatórios administrativos da ALUNORTE S/A – vide referências.

<sup>181</sup> Ver a esse respeito: CASTRO, Edna. **Industrialização, transformações sociais e mercado de trabalho**. Papers nº 25. Belém: UFPA/ NAEA, maio de 1994.

<sup>182</sup> Os cargos de “staff” da empresa são compostos pelos gerentes de área, gerentes de divisão e diretoria, sendo considerados cargos de nível estratégico da empresa.

<sup>183</sup> São as agências *Catho* e *Manager* localizadas em São Paulo e no Rio de Janeiro.

<sup>184</sup> Entrevista concedida em 21.07.2006.

da empresa são os de Gerência de área e Diretoria Industrial, com profissionais recrutados da região do Centro-Sul do país. Esta política da empresa se deve fundamentalmente às características de qualificação exigidas para os cargos mais elevados<sup>185</sup>.

As informações fornecidas pelos subcontratados da ALUNORTE S/A nos questionários aplicados, indicam que 90% são provenientes da região Norte, conforme evidencia a Tabela 07, a seguir.

**TABELA 07 – PROCEDÊNCIA DOS TRABALHADORES SUBCONTRATADOS DA ALUNORTE S/A**

Procedência/Região	N empregados	%
Norte	90	90,0
Nordeste	02	2,0
Centro-oeste	01	1,0
Sul	01	1,0
Sudeste	06	6,0
TOTAL	100	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo – jul. 2006

Observando o quadro de contratações da ALUNORTE S/A entre 2000 e 2006, constatou-se que uma parcela considerável dos quadros técnicos de nível médio da empresa é proveniente de escolas técnicas regionais, mais especificamente do Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará – CEFET, por meio de um convênio entre esta escola e a ALUNORTE S/A, realizado em 2001 com o objetivo de preparar futuros técnicos para a empresa. O convênio consiste na realização por um período de três meses de um curso profissionalizante, realizado no Centro de Educação Tecnológica – CET<sup>186</sup>. Ao término do curso, os alunos que mais se destacam são contratados pela empresa.

<sup>185</sup> Segundo as informações fornecidas pelo engenheiro Jorge Aldir – gerente da área de sistemas integrados da ALUNORTE S/A – (vide Referências/Fontes Oraís) a empresa teria dificuldade de encontrar no Estado do Pará mão-de-obra adequada ao perfil do cargo gerencial, já que, no mínimo, exige-se experiência profissional na área, inglês fluente e domínio de informática.

<sup>186</sup> O Centro de Educação Tecnológica (CET) é o resultado de um convênio com entre a ALBRAS, ALUNORTE S/A e o Serviço Nacional das Indústrias – SENAI, com o objetivo de promover cursos técnicos e de aperfeiçoamento para os empregados dessas empresas, conformem incidam seus relatórios administrativos – vide referências.

Os documentos oficiais da ALUNORTE S/A da área de recrutamento de recursos humanos, evidenciam um sentido de “defesa do desenvolvimento regional” ao indicar dados que objetivam justificar, sob a lógica da empresa, a “absorção da mão-de-obra local” (ALUNORTE S/A, 2006b) e sua qualificação no quadro efetivo, por meio de convênios com os centros de formações tecnológicas. O quadro recente de contratações de mão-de-obra efetiva e não-efetiva da empresa<sup>187</sup>, entretanto, contradiz o que apregoa em seus documentos, posto que, a maioria dos trabalhadores tem sido absorvidos pela ALUNORTE S/A sob a forma de subcontratação, se comparados ao quadro efetivo, conforme indicam os dados de contratação de empregados indicados a seguir.

**TABELA 08 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CONTRATAÇÕES DE EMPREGADOS EFETIVOS E TERCEIROS DA ALUNORTE S/A DE 2003 A 2005.**

Ano	Empregados efetivos	Terceiros
2003	680	850
2004	870	910
2005	1108	1200

Fonte: Relatórios dos Balanços Administrativos da ALUNORTE S/A de 2003, 2004 e 2005

\* em números aproximados.

Os dados da Tabela 08 indicam que a ALUNORTE S/A possui um quadro de empregados efetivos inferior ao número total de terceirizados, em evidente crescimento no mesmo período de expansão das atividades produtivas da empresa. Esta constatação indica a ampla utilização da terceirização de atividades produtivas pela empresa, principalmente durante o processo de expansões da planta industrial, em função da necessidade de subcontratação de mão-de-obra externa,

<sup>187</sup> Neste estudo, considere-se a mão-de-obra efetiva aquela contratada por meio do contrato formal de trabalho – CLT, diretamente pertencente ao quadro funcional da ALUNORTE S/A; a não-efetiva, a mão-de-obra oriunda dos processos de terceirizações, ou subcontratados da ALUNORTE S/A. No estudo em questão, a subcontratação é considerada uma forma de terceirização das relações de trabalho.



possibilitando adequar o aumento ou diminuição de empregados trabalhando na fábrica conforme a demanda por atividades, não acarretando por sua vez, conforme sinaliza Castro (1994), a institucionalização de vínculos empregatícios entre a empresa e estes empregados.

No que diz respeito ao “processo de treinamento de mão-de-obra” (ALUNORTE S/A, 2006b), diferentemente do que tem sido divulgado pela empresa, o mesmo não se estende a todos os empregados efetivos de nível operacional. Em relação aos subcontratados, este processo é de responsabilidade exclusiva das empresas contratadas. A esse respeito, relata o Presidente do STIQMB<sup>188</sup>:

[...] a empresa investe muito pouco em treinamento para os empregados, principalmente para aqueles que ocupam os cargos operacionais na empresa. Os cargos mais elevados da empresa, os de gerência de área recebem algum treinamento dependendo do interesse da empresa. Os cargos de analista (sic) também recebem algum treinamento se for fundamental para a empresa. A parte da operação quase não recebem (sic) treinamento [...].

Os dados que se referem as subcontratações na ALUNORTE S/A são indicadores da flexibilidade produtiva ocorrida na empresa. Esta tendência, segundo Harvey (2005) consolida um processo global de flexibilização recente no capitalismo, cujo resultado seria a estruturação de um mercado de trabalho subdividido entre “centro” e “periferia”.

O “centro” seria constituído por trabalhadores efetivos, com carga horária integral e dispondo de vantagens como: maior segurança no emprego, boas perspectivas de promoção e reciclagem, pensão, seguro, e outras vantagens indiretas. A “periferia” abrange os empregados subcontratados, sejam em tempo integral ou tempo parcial com contratos por tempo determinado, temporário, empregado casual, entre outros.

Esta estruturação de mercado de trabalho, considerando-se o processo da terceirização analisado por Pena e Thébaud-Mony (2005), consistiria na redução do número de trabalhadores centrais e aumento do número de trabalhadores periféricos, pois a flexibilização possibilita a rotatividade de empregados conforme a necessidade da empresa. No caso da ALUNORTE S/A durante o processo de subcontratação recente o quadro relativamente estável de contratações abrigou

---

<sup>188</sup> Entrevista concedida em 21.07.2006.

tanto os empregados centrais como periféricos, apesar da tendência de aumento proporcional ao número de empregados flexíveis sempre superior ao de empregados efetivos. As contratações de empregados efetivos e terceirizados evoluíram de acordo com o aumento de produtividade, ou seja, segundo as necessidades de aquisição de mão-de-obra por parte da empresa.

Em relação à questão salarial, a ALUNORTE S/A possui uma política de remuneração negociada coletivamente todo os anos ao STIQMB, no período de novembro<sup>189</sup>, mas a empresa possui uma constituição de remuneração de efetivos fixa baseada em salários, adicionais e benefícios concedidos aos empregados efetivos da empresa. O valor do salário base é determinado conforme o nível funcional do empregado, adicionado à remuneração variável – PR (participação nos resultados) que é concedida ao final de cada ano, com base do desempenho de cada gerência da empresa.

A “reestruturação produtiva” fundamentada no incremento tecnológico e na flexibilização do trabalho promoveu uma maior “segmentação no mercado de trabalho” (HARVEY, 2005) subdividindo os trabalhadores em “núcleos centrais”, pertencentes ao grupo de efetivos da empresa, caracterizados pelos empregados em tempo integral, com possibilidades de ascensão profissional, benefícios e contratos de trabalho estáveis, e os “núcleos periféricos”, abrangendo os subcontratados temporários e precarizados em suas condições de trabalho.

Esse processo acarreta uma “polarização social” (RUDUIT E SILVA, 2003) expresso na desigualdade de direitos e condições de trabalho e se materializa na separação entre os trabalhadores qualificados e trabalhadores e técnicos semiquualificados, ou seja, entre efetivos e subcontratados. Com efeito, o trabalho flexível é compatível com formas precárias de trabalho que, conforme analisa Ruduit e Silva (2003), podem existir no mesmo espaço fabril, denotando a tendência do trabalho terceirizado.

A generalização mundial do modelo flexível obrigou muitas empresas localizadas em países periféricos, a exemplo do Brasil, a adotarem o “modelo

---

<sup>189</sup> Segundo as informações fornecidas pelo STIQMB (SINDICATO DOS TRABALHADORES DAS INDÚSTRIAS QUÍMICAS DO MUNICÍPIO DE BARCARENA, 2006).

japonês” como forma de fazer frente à concorrência internacional. Esse processo de “modernização” produtiva brasileira trouxe como conseqüências à adoção de práticas flexíveis de contratação, que culminaria com a ampla utilização da terceirização nos processos de aquisição de mão-de-obra das empresas nacionais. A adoção de práticas flexíveis no Brasil, provenientes do modelo japonês como “*just in time*”, “CEP”, “CCQ” (LEITE, 2003) criaram impactos não somente no processo de reestruturação produtiva, mas também refletiram mudanças na reordenação do trabalho, resultando em uma ampla desregulamentação nas formas de contratação de mão-de-obra e novas formas de remuneração.

Na ALUNORTE S/A esta remuneração, pode variar entre 02 e 03 salários-base conforme o nível funcional, triplicando, muitas vezes, o salário dos empregados da empresa<sup>190</sup>. Este modelo de remuneração adotado pela ALUNORTE S/A atenderia ao quadro de transformações por que passou o mercado de trabalho nos anos 90, que segundo Bonelli (1999) teria se constituído como o resultado da adoção de novas técnicas gerenciais e tecnológicas “poupadoras de mão-de-obra”, destacando-se, conforme já se abordou, os CCQT, o sistema *just in time*, CEP entre outros, nas fábricas brasileiras.

Nesse sentido o aumento de salários, resultado dos ganhos de produtividade incorporados, representava uma estratégia para as indústrias estimularem o aumento da produção e, ao mesmo tempo, permitir aos trabalhadores qualificados aumentos de salário, induzindo ou aprofundando uma distinção na demanda por mão-de-obra qualificada e não-qualificada. A esse respeito, afirma Bonelli (1999, p. 107):

Isso permitiu aos trabalhadores qualificados aumentos de salário. O próprio efetivo de composição da mão-de-obra empregada, ao deslocar-se para a parcela mais qualificada e mais bem paga, também contribuiu para uma elevação do salário médio, ao mesmo tempo em que a dispensa de trabalho atingia os postos de menor remuneração.

A instituição de benefícios extra-salariais salariais na ALUNORTE S/A estaria vinculada, portanto, à “garantia de reprodução da força de trabalho, mediada por fatores próprios” (TRINDADE, 1998 p.109). Contudo, a assistência médica e odontológica, alimentação na empresa, ticket de alimentação, transporte, escola e

---

<sup>190</sup> Conforme informações fornecidas por Jorge Adir – vide referências / Fontes Orais.

creche para os filhos de empregados representam um aspecto de diferenciação dos empregados efetivos da ALUNORTE S/A em relação aos subcontratados.

Os “benefícios adicionais” são pagos no modelo de remuneração da ALUNORTE S/A segundo o desempenho e estendidos a todos os empregados efetivos da empresa, conforme se pode perceber no quadro a seguir.

#### **QUADRO 02 – CONSTITUIÇÃO DA REMUNERAÇÃO CONCEDIDA AOS EMPREGADOS EFETIVOS DA ALUNORTE S/A**

Salário Base	Adicionais	Remuneração Variável	Benefícios
O posicionamento alvo (política salarial) visa a equação entre o SB + RV = média do mercado	Hora Extra Insalubridade Periculosidade Gratificação por substituição Gratificação por adicional noturno	Participação nos resultados + Aumento ou gratificação por Mérito	Assistência Médica Odontológica Alimentação na fábrica Ticket de Alimentação Transporte Escola/Creche

Fonte: STIQMB (2006)

Elaboração: Pesquisadora

SB: Salário – Base

RV: Remuneração Variável (participação nos resultados)

Mesmo havendo um aumento do quadro funcional, a flexibilização numérica do trabalho subcontratado na ALUNORTE S/A extrapola o número de empregados efetivos o que garante ganhos de produtividade e redução de custos a esta empresa transnacional além de isentá-la do ônus da contratação de empregados efetivos para períodos de culminância das obras de expansão. Deste modo, percebe-se, “um duplo movimento do capital” (ANTUNES, 1995) que consiste em: por um lado, reconstituir a margem de lucro por meio da redução de custos com salários e benefícios concedidos aos subcontratados, por outro, sustentar o controle fabril, via segmentação da classe trabalhadora, pelo estabelecimento de benefícios concedidos à parcela de trabalhadores centrais.

Esta prática de “concessão de benefícios” costuma ser “confundida com paternalismo” (RUAS e ANTUNES, 1997), mas que, no bojo das relações entre capital e trabalho tem se constituído em um fator de envolvimento dos trabalhadores

à empresa<sup>191</sup>, até razoavelmente bem assimilada pelos empregados, principalmente em região tão carente de políticas sociais como a Amazônia, cujas carteiras de benefícios tornam-se inovadoras segundo a lógica dos trabalhadores<sup>192</sup>. No cerne destas questões percebe-se que a “rede de benefícios” não se estende do conjunto dos trabalhadores subcontratados, cujas relações com suas respectivas empresas ou agências de emprego, não envolvem formas de salário indireto.

Os sistemas de produção flexível incorporam o trabalho terceirizado, baseado na “reengenharia da empresa enxuta” (ANTUNES, 1995) e tem como conseqüências para as relações produtivas o desdobramento do proletariado em um “subproletariado” fabril e de serviços precarizado. Os terceirizados, subcontratados, *part-time*, intensificam o processo de exploração da mão-de-obra pelo capital, acarretando um contexto de desregulamentação nas relações entre capital e trabalho, bem como a falta de adequadas condições laborais<sup>193</sup>.

As condições laborais enfrentadas pelos subcontratados sinalizam indícios de precarização do trabalho com a incorporação de contratos flexíveis e desregulados. Em relação às condições de trabalho dos subcontratados o Presidente do STIQMB descreve que: “[...] os terceiros não podem usar o mesmo refeitório, o mesmo bebedouro, o mesmo banheiro, eles não tem condições adequadas, não tem um banheiro decente, não tem água filtrada, não tem transporte [...]”<sup>194</sup>.

Na ALUNORTE S/A a alternativa oferecida aos subcontratados tem sido a oferta de emprego pela via da terceirização cujas relações não assistidas pelos benefícios do salário indireto, transforma-os em trabalhadores “vulneráveis” e desfiliaados<sup>195</sup> das relações patrocinadas pela política salarial da empresa em

---

<sup>191</sup> Segundo Ruas e Antunes (1997) esse modelo de benefícios em países de economia periférica como o Brasil estende-se aos familiares dos próprios trabalhadores, o que se constitui em formas complementares de remuneração extra-salário. Ver a esse respeito: RUAS, Roberto e ANTUNES, Elaine. Estruturação, programas de qualidade e práticas de benefícios e incentivos: a questão do “comprometimento”. In: CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério (Orgs.). **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997, p. 169 – 188.

<sup>192</sup> Observação empírica.

<sup>193</sup> Ver a este respeito: ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da UNICAMP, 1995.

<sup>194</sup> Entrevista realizada em 21.07.2006.

<sup>195</sup> As representações de “vulneráveis” e “desfiliaados” são neste estudo apropriados de Castel (1998) com a finalidade de caracterizar os subcontratados como “desassistidos” do cadastramento seguro das relações assalariadas e estáveis. Ver a este respeito: CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social. Uma crônica dos salários*. Petrópolis: Vozes, 1998.

relação a seus trabalhadores efetivos. As formas de relações estabelecidas com os mesmos se instituem sob bases precárias enquanto parte da estratégia da ALUNORTE S/A em reduzir seus custos com mão-de-obra.

O processo de terceirização na ALUNORTE S/A inicia-se efetivamente por volta de 1997, segundo o Presidente do STIQMB<sup>196</sup>, quando algumas firmas já prestavam serviços para a empresa. Com a elevação dos níveis de produtividade da ALUNORTE S/A por meio da execução de obras de expansão da planta industrial, esse processo acelera. Atualmente esta empresa conta com um quadro de funcionários diretos, transferindo a outras pequenas e médias empresas, atividades ligadas à manutenção e serviços gerais, com um tempo de subcontrato curto.

As informações fornecidas pelos subcontratados da ALUNORTE S/A nos questionários aplicados demonstram a brevidade desses contratos, conforme os dados apresentados a seguir.

**TABELA 09 – TEMPO DE CONTRATO DOS TRABALHADORES SUBCONTRATADOS**

Tempo de Contrato	Contratos terceirizados (n)	%
03 Meses	28	28,0
06 Meses	57	57,0
12 Meses	15	15,0
Indeterminado	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo – jul. 2006

Os dados apresentados pela Tabela 09 indicam que a prevalência dos contratos de trabalhos terceirizados estabelecidos pela ALUNORTE S/A é de médio prazo – 6 meses, correspondendo a 57% dos contratos destes trabalhadores. Uma parcela de 28% destes trabalhadores terceirizados possui contratos de curto prazo – 03 meses. Contudo, os contratos de longo prazo – 01 ano – correspondem somente a 15 %, o que poderia ser atribuído às obras de expansão da fábrica cujos contratos são de no máximo 01 ano.

<sup>196</sup> Entrevista realizada em 21.07.2006.

Apesar da brevidade destes contratos, o que caracteriza o grau transitório desses trabalhadores na fábrica, estes cumprem a mesma jornada de trabalho dos efetivos relativa às 08 horas diárias de trabalho, na operação da fábrica ou nos serviços gerais. A partir destas informações é possível deduzir que a ALUNORTE S/A não possui contratos de trabalho em tempo parcial de serviço, pois todos trabalham em tempo integral cumprindo um total de 40 horas semanais. Aos trabalhadores terceirizados, porém, o cumprimento desta jornada se faz acompanhar das incertezas dos riscos de um trabalho não-estável cuja alocação na fábrica se direciona as atividades operacionais de subremuneração.

As informações fornecidas pelos subcontratados quanto ao tipo de serviço realizado na ALUNORTE S/A sinalizam o quadro de alocação de mão-de-obra na fábrica, conforme os dados apresentados a seguir.

**TABELA 10 – TIPO DE SERVIÇOS EXECUTADOS PELOS SUBCONTRATADOS**

Tipo de Serviços	Trabalhadores (n)
Limpeza dos tanques de soda cáustica/Desincrustação	40
Fabricação e montagem dos taques, estruturas metálicas e tubulações na área industrial	20
Automação industrial e instalação de cabos elétricos	15
Manutenção industrial	15
Serviços gerais e construção civil	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo – jul. 2006

Os dados da Tabela 10 indicam que estes trabalhadores subcontratados exercem suas atividades laborais na área operacional da fábrica subdividida entre os serviços de desincrustação (40%); fabricação e montagem dos tanques, estruturas metálicas e tubulações na área industrial (20%); automação industrial e instalação de cabos elétricos (15%); manutenção industrial (15%) e serviços gerais e construção civil (10%). Esta descrição demonstra que, na maioria dos casos, as subcontratações são realizadas para execução de atividades ligadas aos serviços indiretamente associados à produção direta, o que evidencia a política de

subcontratação da empresa em não terceirizar as atividades diretamente envolvidas na produção de alumina, mas de atividades de apoio ao processo produtivo.

Estes elementos indicam que as relações contratuais estabelecidas entre a ALUNORTE S/A e as empresas contratadas não estão fundadas na ampla terceirização de parcelas do processo produtivo, bem como nas atividades de apoio. Observa-se uma estruturação do mercado de trabalho local edificado em um núcleo reduzido de empregados efetivos em um grande contingente de trabalhadores subcontratados, submetidos a condições e relações contratuais de trabalho bastante precárias.

Esta política de subcontratação é justificada pela empresa segundo a necessidade de manutenção de um quadro efetivo de empregados ligado ao processo de fabricação de alumina com “certo grau de qualificação” (ALUNORTE S/A, 2006a), no mínimo o Ensino Médio completo, para a realização de atividades de produção direta posto que a empresa precisa manter um número de empregados efetivos tecnicamente aptos para executar atividades ligadas ao processo Bayer<sup>197</sup>, sugerindo-se que a contratação de efetivos seja excludente, do ponto de vista local, por não absorver parcela significativa da mão-de-obra residente no município de Barcarena (Pa). A empresa não dispõe de um programa efetivo de contratação que permita absorver a mão-de-obra local a seu quadro efetivo, acentuando o desemprego estrutural na região, considerando o grau de instrução predominante em Barcarena (Pa).

Nas informações fornecidas pelos subcontratados nos questionários aplicados, quanto ao nível de instrução, apresenta-se o seguinte quadro.

---

<sup>197</sup> Processo de lavagem da bauxita com soda cáustica – 1ª fase do ciclo de produção do alumínio (vide item 3.2 deste capítulo).



**TABELA 11 – CARACTERIZAÇÃO DO NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS SUBCONTRATADOS**

Nível de instrução	Trabalhadores (n)	%
Ensino Fundamental incompleto	01	1,0
Ensino Médio incompleto	25	25,0
Ensino Fundamental concluído	64	64,0
Ensino Médio concluído	10	10,0
Ensino Superior	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Fonte: pesquisa de campo – jul. 2006

Os dados apresentados na Tabela 11 sugerem indicar o nível de instrução da mão-de-obra terceirizada, posto que apenas 10% dos entrevistados possuem o Ensino Médio concluído, o que corrobora o depoimento do dirigente sindical<sup>198</sup>, segundo o qual: “[...] as empresas contratadas da ALUNORTE, mais especificamente as empreiteiras exigem apenas o primeiro grau completo [...]”. A terceirização atua não somente na precarização das condições e relações de trabalho, como intensifica o processo de exploração da mão-de-obra local não contribuindo para o desenvolvimento regional socialmente sustentável.

A exigência por parte da ALUNORTE S/A para alocação de mão-de-obra terceirizada em relação ao nível de instrução dos empregados demonstra a estratégia da empresa de repassar a terceiros, apenas as atividades que não comprometam a qualidade do produto final da empresa – a alumina. Esta empresa exige que, para constar no quadro funcional efetivo, os trabalhadores possuam no mínimo o Ensino Médio concluído, de preferência com conhecimentos básicos de informática, o que praticamente exclui os empregados subcontratados da possibilidade de compor o quadro de empregados efetivos com repercussão sobre o processo de contratação da mão-de-obra local, posto que o nível de instrução predominante no município de Barcarena (Pa) é correspondente ao Ensino Fundamental, o que conduz à suposição que esta mão-de-obra seja predominantemente aproveitada na ALUNORTE S/A sob forma de trabalho terceirizado.

<sup>198</sup> Entrevista realizada em 21.07.2006.

As informações fornecidas pelos subcontratados quanto à procedência (local de origem) refletem esse quadro, conforme os dados apresentados a seguir.

**TABELA 12 – PROCEDÊNCIA DOS EMPREGADOS SUBCONTRATADOS**

Local de origem	Trabalhadores (n)	%
Especificamente Barcarena (Pa)	78	78,0
Outros municípios do Pará	19	19,0
Outros Estados	03	3,0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo – jul. 2006

Os dados da Tabela 12 indicam que grande parte destes trabalhadores subcontratados é recrutada entre a mão-de-obra local. Considerando-se os dados da Tabela 11 quanto ao nível de escolaridade, pode-se deduzir que os trabalhadores oriundos de Barcarena (Pa), correspondentes a 78% desta mão-de-obra subcontratada da ALUNORTE S/A, possuem o Ensino Fundamental, exigência mínima para o não exercício de atividades ligadas à produção direta da alumina, matéria-prima básica produzida por esta indústria química.

Estes dados constituem indícios de aplicação de um modelo de segmentação de mão-de-obra na ALUNORTE S/A resultante de sua flexibilização produtiva. Este processo sugere indicar uma “subproletarização intensificada”<sup>199</sup> presente nas relações de trabalho desta mão-obra com vínculos empregatícios temporários.

A clivagem de mão-de-obra conforme o nível de instrução aplicada pela ALUNORTE S/A incide diretamente sobre a mão-de-obra local, pois de acordo com os dados fornecidos pela tabela em anexo (Anexo B) o grau de qualificação da mão-de-obra local seria reduzido em relação ao nível de exigência mínima para contratação de trabalhadores efetivos. A essa relação “Paiva” informa que<sup>200</sup>: “[...] tem trabalhador da contratada que tem mais conhecimento que o trabalhador da ALUNORTE, mas por não ter os requisitos de qualificação para entrar na empresa, ele não é contratado [...]”.

<sup>199</sup> Apropriação do conceito de “subproletarização intensificada dos trabalhadores terceirizados” no capitalismo atual, proposto por ANTUNES (1995).

<sup>200</sup> Entrevista realizada em 21.07.2006.

As pequenas e médias empresas, por conta desta política de subcontratação adotada pela ALUNORTE S/A, encontram dificuldades em alocar mão-de-obra nesta empresa. A esse respeito ressalta Coelho (2006, p. 83):

Essa reduzida quantidade de pessoal graduado e pós-graduado em relação aos demais retrata a realidade [...] sobre a insuficiência de mão-de-obra local especializada. Esse dado indica que as empresas têm dificuldade de preencher as vagas existentes nas funções de gerência e coordenação de equipes técnicas, havendo um alto nível de concentração de atividades e responsabilidades nos proprietários ou principais responsáveis pelas empresas. Tais dados confirmam que no arranjo produtivo de Barcarena predomina a mão-de-obra com baixo grau de escolaridade e de formação técnica.

O nível de escolaridade que representa um limitador para o desenvolvimento de uma mão-de-obra mais especializada e qualificada em Barcarena (Pa), revela a desigualdade de distribuição de renda, bem como reforça o caráter precário da mão-de-obra local subcontratada, que fica restrita a empregos cuja faixa salarial, em sua maioria, varia de 01 a 03 salários mínimos. As informações fornecidas pelos subcontratados quanto à faixa salarial apontam para essa relação de precariedade na qualificação, conforme indicam os dados a seguir.

**TABELA 13 – FAIXAS SALARIAIS EM MÉDIA DOS EMPREGADOS SUBCONTRATADOS**

Nível Salarial ( média)	Trabalhadores (n)	%
De 1 a 2 salários Mínimos	66	66,0
De 2 a 3 Salários mínimos	29	29,0
De 3 a menos de 5 salários Mínimos	05	5,0
De 5 a menos de 8 salários Mínimos	00	0,0
De 8 a menos de 10 salários Mínimos	00	0,0
Mais de 10 salários Mínimos	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo – jul. 2006

Os dados da Tabela 13 indicam que estes trabalhadores subcontratados estão situados nas menores faixas salariais município, considerando-se as faixas salariais da População Economicamente Ativa de Barcarena (Pa) entre os aproximados 25,27%. Neste sentido, percebe-se que a segmentação estabelecida na ALUNORTE S/A estende-se ao mercado de trabalho local, provocando a composição de uma gama de trabalhadores temporários em Barcarena (Pa), mal

remunerados e desassistidos com possíveis impactos sobre as condições de desenvolvimento do município.

Quanto à rede de benefícios da ALUNORTE S/A aos terceirizados, as informações fornecidas pelos subcontratados apresentam alguns indicadores relacionados aos abonos salariais, gratificações e assistência social, conforme os dados apresentados a seguir.

**TABELA 14 – RECEBIMENTO DE ABONO SALARIAL PELOS SUBCONTRATADOS**

Recebem Abono Salarial	Trabalhadores (n)	%
Sim	00	0,0
Não	100	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo – jul. 2006

Os dados apresentados pela Tabela 14 evidenciam que estes empregados não são atingidos pelos abonos negociados pela empresa e STIQMB, revelando indícios de precarização entre estes trabalhadores. O fato destes trabalhadores não serem alcançados pelos abonos negociados nas convenções coletivas de trabalho entre a ALUNORTE S/A e o STIQMB lhes submete à condição de invisibilidade na empresa sob formas de subproletarização que Antunes (1995) reconhece como característica central do “trabalho precário”, agregando e excluindo trabalhadores no interior do processo empregatício. A esse respeito, Antunes (1995, p. 50) afirma:

[...] A subproletarização é um traço marcante e cada vez mais crescente nos dias de hoje, e está presente [...] nas formas de trabalho precário, parcial, temporário, subcontratado, terceirizado, vinculados à economia informal, entre tantas modalidades existentes, tendo em comum a precariedade do emprego e da remuneração.

O traço, porém mais evidente de precarização incide na concessão dos benefícios trabalhistas legais, conforme revelam os dados a seguir.

**TABELA 15 – BENEFÍCIOS TRABALHISTAS CONCEDIDOS PELA EMPRESA TERCEIRIZADA AOS SUBCONTRATADOS**

Benefícios Trabalhistas	Trabalhadores (n)	%
Hora Extra	00	0,0
Férias Remuneradas	15	15,0
Décimo Terceiro Salário	35	35,0
Fundo de Garantia por Tempo de Serviço	50	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – jul. 2006

A concessão de benefícios trabalhistas, conforme indicam os dados da Tabela 15, a estes trabalhadores é reduzida e flagrantemente desrespeitada por parte das empresas terceirizadas. A ALUNORTE S/A como empresa matriz e tomadora de serviços, não fiscaliza as formas de contratação das empresas terceirizadas, o que acarreta no descumprimento de benefícios e obrigações trabalhistas<sup>201</sup>. Muitas vezes, essas irregularidades são resultantes do processo de transferência de atividades de uma subcontratada para outra, conforme denuncia “Paiva”<sup>202</sup>:

[...] o grande problema hoje é a “quarterização” e a “quinterização”, ou seja, as terceirizadas também terceirizam com outras empresas que terceirizam com outras e aí no final da cadeia existe um trabalho quase escravo, e a Alunorte não checa se isso acontece, então o processo de terceirização representa uma total precarização do trabalho. Existe um sistema de contratação denominada de “obra certa” que estabelece um prazo de contratação de, no máximo, 6 meses, e aí quando termina eles renovam. O problema é que isso possibilita que o trabalhador possa ser dispensado a qualquer momento, e pior, ele nem recebe a cópia do contrato dele.

O não cumprimento de obrigações legais junto aos empregados subcontratados da ALUNORTE S/A não representa o único aspecto ligado ao processo de precarização da mão-de-obra, mas também o pouco investimento por parte das empresas subcontratadas em treinamento da mão-de-obra. Segundo Coelho (2006) a ALUNORTE S/A não investe na capacitação dos empregados subcontratados, pois sustenta que este tipo de investimento deve ser realizado pela empresa contratada.

<sup>201</sup> Cerca de 10% dos empregados subcontratados que responderam à aplicação do questionário informaram que receberam férias remuneradas e 13º salário, mas somente 2% destes, tiveram depósito de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço. Todos informaram que não recebem hora-extra, nem qualquer forma de assistência médico-odontológica.

<sup>202</sup> Entrevista realizada em 21.07.2006 (vide Referências/Fontes Orais).

O treinamento mínimo exigido pela ALUNORTE S/A se refere ao adequado uso dos equipamentos ligados à produção direta de alumina. Os trabalhadores subcontratados recebem um treinamento superficial na empresa contratante<sup>203</sup> muitas vezes não adequado ao exercício do trabalho na ALUNORTE S/A. Este aspecto incide diretamente nos acidentes de trabalho dos subcontratados ocorridos na empresa entre 2003 e 2005, conforme os dados fornecidos pelo STIQMB apresentados a seguir.

**TABELA 16 – NÚMERO DE ACIDENTES DE TRABALHO COM EMPREGADOS SUBCONTRATADOS E EFETIVOS NA ALUNORTE S/A**

Ano	Acidentes com subcontratados (n)	Acidentes com efetivos (n)
2003	45	32
2004	33	18
2005	21	15

Fonte: STIQMB (2006)

Os dados apresentados na Tabela 16 indicam que o precário treinamento com segurança aos subcontratados incide no aumento de acidentes de trabalho, o que torna o exercício de suas atividades na ALUNORTE S/A de alto risco, comparados aos acidentes com os trabalhadores efetivos (estes treinados na ALUNORTE S/A para o exercício de atividades de riscos) considerando-se que muitas das atividades desempenhadas pelos trabalhadores das empresas terceiras são arriscadas e insalubres, como o processo de limpeza dos tanques de soda cáustica/ desincrustação e a fabricação e montagem dos tanques de alumina.

O número de acidentes com trabalhadores subcontratados evidencia também que os Equipamentos de Proteção Individual – EPI's não têm sido distribuídos a contento pelas empresas terceirizadas para o exercício de suas atividades, conforme informam os subcontratados apresentados nos dados a seguir

<sup>203</sup> Dos 100 trabalhadores subcontratados utilizados na amostra deste estudo, somente 24 afirmaram que receberam algum tipo de treinamento por parte da empresa contratante.

**TABELA 17 – DISTRIBUIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL/ EPI's AOS SUBCONTRATADOS**

Recebem EPI	Trabalhadores (n)	%
Sim	80	80,0
Não	20	20,0
TOTAL	100	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo – jul. 2006

Os dados da Tabela 17 indicam que a maioria destes trabalhadores não recebe os EPI's de suas empresas contratantes o que aumenta a possibilidade de acidentes de trabalho comparados aos efetivos. Este quadro se deve também pela ausência de fiscalização por parte da ALUNORTE S/A que considera os empregados terceirizados fora da sua esfera de atuação, sendo única e exclusivamente responsabilidade da empresa contratada, não assumindo qualquer ônus pelos acidentes de trabalho dos subcontratados. Segundo as informações concedidas pelo Presidente do STIQMB<sup>204</sup>, a ALUNORTE S/A não contabiliza em seu “placar”<sup>205</sup>, os acidentes de trabalho ocorridos com empregados terceirizados nas dependências da empresa, acentuando a invisibilidade do trabalhador subcontratado.

Estes números evidenciam a exploração da força de trabalho com base em uma racionalidade no uso do tempo e dos custos relacionados ao fornecimento de EPI's o qual, segundo clausula contratual, deveria ser fornecido pela empresa contratada e não pela ALUNORTE S/A. Segundo o presidente do STIQMB<sup>206</sup> a entidade teria recebido nos últimos 03 anos, “várias denúncias de acidentes de trabalho na ALUNORTE S/A com alto grau de risco, inclusive caso de morte de empregados terceirizados que não teriam recebido atendimento emergencial necessário”.

As condições apresentadas neste capítulo em relação aos subcontratados da ALUNORTE S/A, de desregulamentação das relações trabalhistas, de desassistência social e de riscos no exercício do trabalho, com base nas

<sup>204</sup> Entrevista realizada em 21.07.2006.

<sup>205</sup> Prática de fixar em placas externas o número de acidentes de trabalho ocorrido na empresa.

<sup>206</sup> Entrevista realizada em 21.07.2006.

irregularidades da concessão de encargos sociais e obrigações trabalhistas favorecem o distanciamento entre o centro e a periferia dos trabalhadores, que, segundo Arbix (1997, p. 499), “[...] tem na sua essência uma política desreguladora, que aumenta seus traços mais perversos em ambientes de retração econômica”. A distinção entre os trabalhadores efetivos e subcontratados resulta da instituição de relações de trabalho flexíveis, à medida que os acordos estabelecidos podem levar a uma diminuição salarial, à rotatividade de mão-de-obra e ao aumento de relações precarizadas, como as verificadas na empresa estudada.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida neste estudo procurou demonstrar alguns aspectos pormenorizados em cada capítulo desta dissertação, sobre as transformações no mundo do trabalho frente à flexibilização produtiva recente do capitalismo. Tomando por base o que objetivou analisar, a partir da investigação teórica problematizada em relação aos processos de subcontratação recentemente estabelecidas na ALUNORTE S/A, algumas observações adicionais se tornam pertinentes quanto aos resultados que objetivou evidenciar.

A investigação teórica partiu da retomada das abordagens acerca do fordismo, como regime de acumulação e as formas reguladoras da economia, cujo funcionamento estavam diretamente ligados à instituição de pactos corporativos entre o capital e o trabalho. Este aprofundamento teórico centrou sua discussão no encadeamento econômico, político e social das relações de trabalho estabelecidas entre patrões e empregados e o reflexo destas para o mundo laboral, procurando partir da análise dos regulacionistas sobre os fatores macroeconômicos que desencadearam o desenvolvimento do padrão fordista de produção e conseqüentemente, o estabelecimento de relações de trabalho fordistas nos países centrais, reconstituindo práticas e processos de controle que conferiam a este modelo de organização do trabalho e da produção relativa “rigidez produtiva” (BAUMAN, 2001).

As causas relacionadas à crise do fordismo, tanto no âmbito produtivo como na esfera das relações de trabalho, foram elucidadas neste estudo de forma a demonstrar a relação existente entre o seu declínio e o estabelecimento gradativo de “formas flexíveis” de produção e de relações de trabalho, analisando o contexto em que estão inseridas tais transformações. O estabelecimento de formas de controle entre capital e trabalho, nos períodos que seguem a queda do fordismo, se delineou neste estudo objetivando analisar o contexto em que se desenvolvem as relações de trabalho e suas novas formas de controle gerencial, em diferentes momentos do processo de acumulação capitalista.

Conforme se evidenciou, esse processo de reorganização da produção, que a partir da década de 70 tornou vigente o padrão flexível, acarretou mudanças

sentidas não somente no escopo da produção, mas também no processo de reorganização do mundo do trabalho, que substituiu, o que Bauman (2001) denomina de “engajamento entre capital e trabalho” numa relação de dependência pelo trabalho fundamentado em redes de subcontratação, ou seja, pela terceirização de partes do processo produtivo.

Este novo modelo organizacional – flexível – para adaptar-se às condições de imprevisibilidade provocadas pelas transformações econômicas e tecnológicas necessitou aderir aos novos padrões de produção já explicitados, porém essa transformação do modelo corporativo, segundo Castells (2003), acompanha o modelo da “produção enxuta”, experimentado na década de 70.

O modelo da “produção enxuta” dependia fundamentalmente da economia de mão-de-obra usando, de acordo com Castells (2003), uma combinação entre automação, controle computadorizado de trabalhadores, terceirização de trabalho e redução da produção. Este modelo reduziu custos por meio da ampla utilização da flexibilidade da mão-de-obra terceirizada.

O advento das tecnologias da informação, segundo Castells (2003), possibilitou a criação da empresa em rede que conforme este autor, representou a gama de subcontratações de uma cadeia de empresas de pequeno e médio porte integradas a uma empresa central, onde partes do processo produtivo da matriz são delegadas às empresas pequenas e médias formando uma rede que explora limites territoriais, integrando países e terceirizando atividades.

Esta configuração de redes de subcontratações afetou as relações sociais da produção, introduzindo um novo modelo de trabalho flexível e um novo tipo de trabalhador: o trabalhador de jornada flexível. Assim, as mudanças no escopo do mundo trabalho relativas ao novo modelo de produção apresentam características flexíveis que, segundo Castells (2003) afetam salários, mobilidade geográfica, situação profissional, segurança contratual e desempenho das tarefas.

Para Mattoso (1994) as mudanças relativas ao modelo de produção flexível possibilitaram duas formas de um mesmo processo de transformação no mundo do trabalho: as baseadas na fragmentação e desestruturação do trabalho e àquelas

associadas ainda ao trabalho rígido e estável. Depreende-se disso que as tendências tecnológicas atuais promovem todas as formas possíveis de flexibilização, apoiando-se na terceirização da mão-de-obra amplamente utilizada.

O restabelecimento do controle sobre o trabalho por meio da implementação das novas técnicas gerenciais e suas “modernas” formas de contratação da mão-de-obra possibilitou a emergência de um novo padrão produtivo, fundamentado em um novo tipo de racionalização produtiva associado a uma “desregulamentação” nos processos de contratação de mão-de-obra.

As evidências apresentadas neste estudo ressaltaram a incapacidade do fordismo de se estabelecer, como padrão produtivo, frente ao aumento de competitividade internacional e o surgimento de novos padrões mais flexíveis e adaptáveis às condições de mercado, denotando as origens da instituição destas “formas flexíveis”, entre as quais a terceirização que desponta como prática oriunda de novos modelos de gestão do capital.

A “flexibilidade produtiva” contrapôs ao fordismo, quando estabeleceu formas mais adaptáveis de relações produtivas e de trabalho cujos processos refletiram a introdução e difusão da tecnologia em torno de: novos métodos organizacionais, formas reguladoras da economia e relações entre capital e trabalho assentados em uma crescente flexibilização.

Foi nesse contexto que se desenvolveu o estudo sobre a reestruturação produtiva e flexibilização do trabalho na ALUNORTE S/A. As conclusões extraídas deste estudo permitiram indicar, envolvendo não poucos riscos, as conseqüências da subcontratação de mão-de-obra na ALUNORTE S/A para o mundo do trabalho.

Tomando por base as incursões teóricas aqui apresentadas e a pesquisa de campo realizada com trabalhadores subcontratados da empresa, o estudo permitiu demonstrar um quadro das condições de trabalho vivenciadas no interior da ALUNORTE S/A que reproduziu formas de gestão de mão-de-obra, por meio da subcontratação de operários com vínculos empregatícios flexíveis e que indicam elementos de precarização no exercício laboral destes trabalhadores.

As deduções envolvidas neste processo de análise foram resultado de investigações empíricas acerca do universo dos trabalhadores subcontratados da ALUNORTE S/A que permitiu diagnosticar alguns problemas no processo de terceirização na empresa em questão, considerando-se suas especificidades. Deste modo, supôs-se construir inferências comparativas entre os agentes constitutivos dessas relações de trabalho – efetivos e subcontratados.

Examinadas a natureza e as causas das condições de trabalho dos subcontratados investigados, sugere-se indicar que o modelo de terceirização aplicado na ALUNORTE S/A pode ter induzido a relações precarizadas de trabalho no que tange: as relações contratuais efetivadas entre os empregados e as empresas terceirizadas, as condições de trabalho diferenciadas em relação aos efetivos, o caráter temporário dos níveis de empregabilidade na empresa, a ausência dos benefícios sociais concedidos aos trabalhadores efetivos, o descumprimento de mínimos direitos trabalhistas por parte das empresas contratantes, o reduzido nível instrucional que incide sobre a qualificação e possibilidade de ascensão funcional e a incidência de acidentes de trabalho em maior escala se comparados aos trabalhadores efetivos.

A implementação deste modelo, considerando-se o exame das informações acerca da procedência destes subcontratados, permite sinalizar que o processo de terceirização efetivada pela ALUNORTE S/A intensificou a exploração da mão-de-obra local que, ao não efetivar os subcontratados, dificultou em parte o desenvolvimento socioeconômico local e regional.

Os aspectos abordados nesta pesquisa convergiram a deduções acerca do objeto de estudo, utilizando dados quantitativos e qualitativos e forneceram um quadro de composição das relações de trabalho com base em características mais gerais, integrando um conjunto de formas de exploração da mão-de-obra, sustentadas no limite entre a exploração e a flexibilização fundamentada tanto em análises comparativas, quanto pelas evidências dos fatos apresentados.

As relações capitalistas de produção aprofundam o seu caráter excludente com a instituição de formas precárias de relações de trabalho, dadas as condições estruturais da sociedade brasileira, cujo desenvolvimento das práticas capitalistas

revestiram-na de um conteúdo desigual. As manifestações dessa realidade aprofundam o processo de racionalização do capitalismo por intermédio da adequação do trabalho aos objetivos de acumulação do capital.

O uso de novas tecnologias organizacionais na produção acentua o conteúdo contraditório do capitalismo na medida em que, ao diminuir a composição de trabalho vivo utilizado na produção, aniquila a sua fonte de produção de novas riquezas – o mercado consumidor. De outra forma, o capital recria antigas formas de exploração da mão-de-obra, acopladas à “extração de mais-valia absoluta” (MARX, 1980) como a terceirização e os modelos flexíveis de gestão da força de trabalho.

Tomando por base o objeto investigado, foi possível constatar que os processos de subcontratações e precarização das relações de trabalho na ALUNORTE S/A são formas modificadas de uma mesma essência presente no cerne do mundo trabalho no capitalismo: a submissão do trabalho ao capital para a reprodução ampliada do lucro em suas formas recentes de avassaladora expansão.

A existência de formas de submissão do trabalho ao capital em diferentes momentos do processo produtivo, seja na “rigidez” fordista por meio da gerência científica e suas formas de controle fundamentadas no domínio intelectual da produção, seja no estabelecimento de técnicas participativas de controle, pela inserção do trabalhador multifuncional na relação capital – trabalho, demonstram a reprodução da permanente “subsunção real” (MARX, 1980) do trabalhador ao capital, precarizado em seu labor e extenuado pela barbárie que “desfilia” e “descadastra” dos mínimos compromissos seguros que a relação capital e trabalho procurou historicamente consagrar – ainda que restrita ao campo da institucionalidade.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, José Maria Quadros de. Os impactos do Projeto Albrás nas relações de trabalho do Estado do Pará. In: CASTRO, Edna M. Ramos de e MARIN, Rosa E. Acevedo (Orgs.). **Amazônia em tempos de transição**. Belém: UFPA/NAEA, ARNI, CELA, 1989, p. 193 – 245.

ALUMINA DO NORTE DO BRASIL S/A. Disponível em: <<http://www.alunorte.net>> Acesso em: 05 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório do balanço administrativo de 2003**. Barcarena: ALUNORTE S/A, 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório do balanço administrativo de 2004**. Barcarena: ALUNORTE S/A, 2005.

\_\_\_\_\_. **Relatório do balanço administrativo de 2005**. Barcarena: ALUNORTE S/A, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Folder institucional**. Barcarena: ALUNORTE S/A, 2006b.

ANDRADE, C.G.F. **Entre bancos e espadas**: os bastidores da mediação no Sindicato dos Bancários do Pará (1964-1974). Dissertação de Mestrado. Belém: Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Pará – PPGCS/CFCH/UFPA, março de 2006.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da UNICAMP, 1995.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ANTUNES, Ricardo e SOTELO, Adrián. A crise da sociedade do trabalho: entre a perenidade e a superficialidade. In: ROMÃO, José Eustáquio & OLIVEIRA, José Eduardo de (Orgs.). **Questões do século XXI**. São Paulo: Cortez, 2003, pp. 101 – 120.

ARBIX, Glauco. Os descaminhos do governo e a precarização das relações de trabalho. In: CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério (Orgs.). **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997, p. 480 – 502.

BARAÚNA, Augusto Cezar Ferreira de. **A terceirização à luz do direito do trabalho**. São Paulo: Editora de Direito, 1997.

BAUMAN, Zigmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BELLUZZO, Luiz Gonzaga de Mello e COUTINHO, Renata (Orgs.). **Desenvolvimento capitalista no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

BONELLI, Regis. A reestruturação industrial brasileira nos anos 90: reação empresarial e mercado de trabalho. In: POSTHUMA, Anne Caroline (Org.). **Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil**. Brasília: OIT/Ministério do Trabalho e Emprego, 1999, p. 87 – 115.

BOYER, Robert. **A teoria da regulação**: uma análise crítica. São Paulo: Nobel, 1990.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S.A, 1987.

BRITO, Daniel. Reforma do Estado e sustentabilidade: a questão das instituições desenvolvimentistas da Amazônia. In: COSTA, Maria José Jackson (Org.). **Sociologia na Amazônia**. Debates teóricos e experiências de pesquisa. Belém: Universidade Federal do Pará, 2001, p. 71 – 103.

CACCIAMALLI, Maria Cristina e BEZERRA, Lindemberg de Lima. Produtividade e emprego industrial no Brasil. In: CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério (Orgs.). **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997, p. 15 – 34.

CARLEIAL, Liana Maria da Frota. Reestruturação industrial, relação entre firmas e mercado de trabalho: as evidências na indústria eletrônica na região metropolitana de Curitiba. In: CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério (Orgs.). **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997, p. 296 – 333.

CARMO, Paulo Sérgio. **História e ética do trabalho no Brasil**. São Paulo: Moderna, 1998.

CARVALHO, R. Q. **Tecnologia e trabalho industrial**. Porto Alegre: L&PM, 1987.

CARVALHO, R. Q. e SCHMITZ, H. **O fordismo no Brasil**. Novos estudos Cebrap. Nº 27, São Paulo: CEBRAP, 1990.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**. Uma crônica dos salários. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. Vol 1. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997.

CASTRO, Edna. **Industrialização, transformações sociais e mercado de trabalho**. Papers nº 25. Belém: UFPA/ NAEA, maio de 1994.

COELHO, E.S. **Flexibilização produtiva e desenvolvimento local**: a rede de subcontratação da ALUNORTE. Dissertação de mestrado. Belém: Programa de Pós-Graduação em Áreas do Trópico Úmido do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará – PLADES/NAEA/UFGA, junho de 2006.

CONCEIÇÃO, Octávio A. C. Escola da regulação. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 76 – 82.

CORREA, Maíra Baumgarten. Reestruturação produtiva e industrial. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 202 – 203.

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

DE DECCA, Edgar. **O silêncio dos vencidos**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**: um estudo do complexo petroquímico. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

DUTRA, Eliana. **O ardil totalitário**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

FIDALGO, Fernando e MACHADO, Lucília. **Dicionário da educação profissional**. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação, 2000.

FLEURY, A. Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas. In: \_\_\_\_\_ e VARGAS, N. (Orgs.). **Organização do trabalho**: um enfoque multidisciplinar. São Paulo: Atlas, 1983, p. 84 – 106.

FRANZOI, Naira Lisboa. Controle e disciplina fabris. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 45 – 50.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo**: na civilização do automóvel. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

GRAMSCI, Antônio. **Maquiavel, a política e o estado moderno**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

HALL, M. e PINHEIRO, P. S. **A classe operária no Brasil (1889-1930)**: o movimento operário. São Paulo: Brasiliense, 1981.

HARBISON, Frederick H. e COLEMAN, John R. **Estratégia nos dissídios coletivos de trabalho**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETI, Celso João et al. (Orgs.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**. Um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994.



HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos (1914-1994)**: breve século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IANNI, Octávio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico – 2000**. IBGE: Conselho Nacional de Estatística, 2001.

\_\_\_\_\_. **Anuário Estatístico do Brasil – 2005**. IBGE: Conselho Nacional de Estatística, 2005.

INSTITUTO DE ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO. Disponível em: <<http://www.idort.com.br>>. Acesso em: 11 ago. 2006.

LARANGEIRA, Sônia M. G. Fordismo e pós-fordismo. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**. Dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p.89–93.

\_\_\_\_\_. Volvoísmo. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**. Dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 285 – 288.

LEITE, Márcia de Paula. **Trabalho e sociedade em transformação**: mudanças produtivas e atores sociais. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

LIPIETZ, Alain. **Miragens e milagres**: problemas da industrialização no terceiro mundo. São Paulo: Nobel, 1988.

\_\_\_\_\_. **Audácia: uma alternativa para o século XXI**. São Paulo: Nobel, 1991.

LÔBO, Marco Aurélio. **Estado e capital transnacional na Amazônia**: o caso da ALBRÁS – ALUNORTE. Belém: UFPA/NAEA, 1996.

LOUREIRO, Violeta Refkalefsky. **Amazônia**: Estado, homem, natureza. Belém: Cejup, 1992.

MARX, Karl. **O Capital**: capítulo VI (inédito). Resultados do processo de produção imediata. São Paulo: Editora Moraes, 1980.

\_\_\_\_\_. **O Capital**: crítica da economia política. Livro Primeiro: O processo de produção do capital, vol 2. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

MARX, Roberto. Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a avaliação da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. In: **Revista de Administração de Empresas**. V. 32, n. 2, abr./jun. 1992. p. 36 – 43.

\_\_\_\_\_. A indústria automobilística brasileira. In: CASTRO, Nadya Araújo de (Org.). **A máquina e o equilibrista**. Inovações na indústria automobilística brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995, p. 181 – 275.

MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. O novo e o inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: OLIVEIRA, C. A. et al (Orgs.). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. Scritta, 1994, p. 521 – 562.

\_\_\_\_\_. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1995.

MENDONÇA, Sônia. **A industrialização brasileira**. São Paulo: Moderna, 1995.

MONTEIRO, Maurílio de Abreu. Meio século de mineração industrial na Amazônia e suas implicações para o desenvolvimento regional. In: **Estudos avançados**. São Paulo: USP, v 19, nº 53, p. 187 – 208, 2005.

NEGRO, Antônio Luigi. **Linhas de Montagem: o industrialismo nacional-desenvolvimentista e a sindicalização dos trabalhadores (1964-1978)**. São Paulo: Boitempo, 2004.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Mapa de empresa Norsk Hidro no Brasil: Aduos Trevo, Acro Alumínios e Alunorte**. Florianópolis: Instituto Observatório Social, janeiro de 2003.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o\\_para\\_a\\_Cooperacao\\_e\\_Developmento\\_Econ%C3%B4mico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o_para_a_Cooperacao_e_Developmento_Econ%C3%B4mico)>. Acesso em: 26 jul.2006.

PARÁ, Governo do Estado do. **Relatório MEC – INEP**. Belém: SEDUC/DIVISÃO DE ENSINO MÉDIO, 2005.

PENA, Paulo G. L. e THÉBAUD-MONY, Annie. Transformações organizacionais e inovações técnicas em hipermercados na França e no Brasil: a emergência do hipercontrole nos espaços de trabalho e de consumo. In: RÉMY, Jean et al. **Trabalho e abordagem pluridisciplinar**. Estudos Brasil, França e Argentina. São Paulo e Campinas: DIEESE/CESIT, 2005, pp. 69 – 108.

PIORE, Michael J. e SABEL, Charles F. **The second industrial divide**. Possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1986.

POSTHUMA, Anne Caroline (Org.). **Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil**. Brasília: OIT/Ministério do Trabalho e Emprego, 1999.

REGALIA, Ida. Contrato coletivo. In: BOBBIO, Norberto et al (org.). **Dicionário de política** vol 1. Brasília: UNB, 2000, p. 269 – 272

REGONINI, Gloria. O Estado do bem-estar. In: BOBBIO, Norberto et al (Org.). **Dicionário de política** vol 1. Brasília: UNB, 2000, p. 416 – 419.

RODRIGUES, Iran Jácome. A trajetória do novo sindicalismo. In: \_\_\_\_\_. **O novo sindicalismo no Brasil: vinte anos depois**. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 73 – 94.

RODRIGUES, Leôncio Martins. As tendências políticas na formação de centrais sindicais. In: BOITO JR., Armando (org.). **O Sindicalismo brasileiro nos anos 80**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991, p. 11 – 42.

RUAS, Roberto e ANTUNES, Elaine. Estruturação, programas de qualidade e práticas de benefícios e incentivos: a questão do “comprometimento”. In: CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério (Orgs.). **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997, p. 169 – 188.

RUDUIT, Sandro e SILVA, Paulo H. C. Terceirização nas telecomunicações: formas de ocupação e condições de trabalho. In: SANTOS, José Vicente Tavares; BARREIRA, César; BAUMGARTEN, Máira; GUGLIANO, Alfredo Alejandro (Orgs.) **Transformações no trabalho no Século XXI**. Pelotas: EDUCAT, 2003.

SALERNO, Mário Sérgio. Essência e aparência na organização da produção e do trabalho das fábricas 'reestruturadas'. In: **Gestão & Produção**, São Carlos: UFSCar-DEP. Nov 1995, v. 5, n. 02, p. 191-202.

\_\_\_\_\_. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento brasileiro na organização do trabalho. In: **Gestão & Produção**, São Carlos: UFSCar-DEP. Jan/abr, 2004, vol 11, n 01, p. 21 – 32.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SINDICATO DOS TRABALHADORES DAS INDÚSTRIAS QUÍMICAS DO MUNICÍPIO DE BARCARENA. **Pasta de Acordos Coletivos de 2000 a 2005**. Barcarena: STIQMB, 2006.

SILVA, Sérgio. **Expansão cafeeira e origens da indústria no Brasil**. São Paulo: Alfa-Omega, 1995.

STEVENS, Carl M. A mediação e o papel do neutro. In: DUNLOP, John T. e CHAMBERLAIN, Neil W. (Orgs). **Fronteiras da negociação coletiva**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1967, p. 311 – 331.

STOCKINGER, Gottfried. A reestruturação de relações tradicionais na Amazônia numa era de modernização forçada (1960-1980). In: COSTA, Maria José Jackson (Org.). **Sociologia na Amazônia**. Debates teóricos e experiências de pesquisa. Belém: Universidade Federal do Pará, 2001, p. 105 – 140.

TAVARES, Maria da Conceição. **Acumulação de capital e industrialização no Brasil**. Campinas: UNICAMP/Instituto de Economia, 1998.

TEIXEIRA, Francisco J. S. e OLIVEIRA, Manfredo Araújo (Orgs). **Neoliberalismo e reestruturação produtiva**: as novas determinações do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1996.

TRINDADE, José Raimundo Barreto. **A metamorfose do trabalho na Amazônia:** para além da Mineração Rio do Norte. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Áreas do Trópico Úmido do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará – PLADES/NAEA/UFPA, agosto de 1998.

TUMOLO, Paulo Sérgio. Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica. In: **Educação & Sociedade**, dez 2001, vol 22, nº 77, p. 71-99.

XAVIER SOBRINHO, Guilherme G. de F. Modelo italiano. In: CATTANI, Antonio David. **Trabalho e tecnologia**. Dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 149 – 156.

XIMENES, Tereza (Org.). **Cenários da industrialização na Amazônia**. Belém: UNAMAZ/ UFPA/NAEA, 1995.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

#### FONTES ORAIS

ENGº JORGE ALDI LIMA – Gerente da área de sistemas integrados da ALUNORTE S/A.

MANOEL MARIA DE MORAIS PAIVA – Presidente do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Químicas do Município de Barcarena / STIQMB.

ANEXOS

## ANEXO A – RELAÇÃO DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTRATADAS PELA ALUNORTE S/A

<b>EMPRESAS</b>	<b>NÚMERO DE EMPREGADOS QUE RESPONDERAM AO QUESTIONÁRIO</b>	<b>PROCEDÊNCIA</b>
A & D TECNOLOGIA E CONECTIVIDADE LTDA.		BELÉM (PA)
AC VILAÇA EMPREENDIMENTOS LTDA *	8 EMPREGADOS	BARCARENA (PA)
AIEZZA EMPREENDIMENTOS E SERVIÇOS LTDA *	8 EMPREGADOS	BARCARENA (PA)
AMAZON INFORMÁTICA LTDA.		BELÉM (PA)
APOIO EMPRESARIAL S/C LTDA.		BELÉM (PA)
ARAPARI NAVEGAÇÃO LTDA.		BELÉM (PA)
ARAÚJO ABREU ENGENHARIA S/A.		BELÉM (PA)
AWF SERVIÇOS E COMÉRCIO LTDA.		BARCARENA (PA)
BSM ENGENHARIA LTDA.		RIO DE JANEIRO (RJ)
CARAÍBAS METAIS S/A		DIAS D'ÁVILA (BA)
CAST - CONSULTORIA E SERVIÇOS TÉCNICOS LTDA*	11 EMPREGADOS	BARCARENA (PA)
CHAMATEC COMÉRCIO & SERVIÇOS LTDA.		BELÉM (PA)
CLIFFS - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E INTERMEDIÇÃO POR CONTA DE TERCEIROS LTDA.		RIO DE JANEIRO (RJ)
COMPUTER STORE COMÉRCIO LTDA.		BELÉM (PA)
CONSTEC LTDA.*	12 EMPREGADOS	BARCARENA (PA)
CONTRATE MANUTENÇÕES INDUSTRIAIS LTDA.*	5 EMPREGADOS	BARCARENA (PA)
COOPSAI - COOPERATIVA DE SERVIÇOS AGRO-FLORESTAIS E INDUSTRIAIS		BARCARENA (PA)
COOPSERG - COOPERATIVA DE SERVIÇOS GERAIS		BARCARENA (PA)
CRISTAL (CEP RIBEIRO & RMD RIBEIRO LTDA.		BARCARENA (PA)
EICO SISTEMAS E CONTROLES LTDA.		BELÉM (PA)
EXECUTIVA RECURSOS HUMANOS LTDA.		BELÉM (PA)
FIEL - VIGILÂNCIA E TRANSPORTE DE VALORES LTDA.		BELÉM (PA)
GALVÃO PROPAGANDA E PUBLICIDADE LTDA.		BELÉM (PA)
GCON - CONSTRUÇÃO, MONTAGEM E SERVIÇOS LTDA.*	3 EMPREGADOS	BARCARENA (PA)
GONÇALVES & AMORAS - ADVOGADOS ASSOCIADOS		BELÉM (PA)
INTER-BUSINESS – ASSESSORIA E CONSULTORIA S/CLTDA.		BELÉM (PA)
JPL CENTRO AUTOMOTIVO LTDA.		BARCARENA (PA)
JURUÁ TRANSPORTES LTDA.		ANANINDEUA (PA)
MAKRO ENGENHARIA LTDA.		FORTALEZA (CE)
MANSIL COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA.*	10 EMPREGADOS	BARCARENA (PA)
MANTEC - MANUTENÇÃO TÉCNICA.		MONTE DOURADO (PA)

MARTINS TOPOGRAFIA S/C LTDA.		BARCARENA (PA)
MELO COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA.		BARCARENA (PA)
METALÚRGICA SÃO JOÃO LTDA.		ABAETETUBA (PA)
MIB - INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA.*	10 EMPREGADOS	BARCARENA (PA)
MS FERREIRA CARVALHO - FELIPPE TRANSP. E LOCAÇÃO LTDA.		BARCARENA (PA)
NALCO DO BRASIL LTDA.		SÃO PAULO (SP)
NUTRIVITA - COZINHAS INDUSTRIAIS LTDA.		ANANINDEUA (PA)
OMEGA CONSTRUTORA LTDA.*	8 EMPREGADOS	BARCARENA (PA)
OPÇÃO VEÍCULOS E SERVIÇOS LTDA.		BARCARENA (PA)
PID - AUTOMAÇÃO LTDA.		BELÉM (PA)
POLIMIX CONCRETO LTDA.		BARCARENA (PA)
PRESI - PRESTADORA DE SERVIÇOS INDUSTRIAIS		ABAETETUBA (PA)
REGAF - INSTALAÇÕES INDUSTRIAIS LTDA.		COSMOPÓLIS (SP)
RIP - REFRAATÓRIOS, ISOLAMENTO E PINTURA LTDA.*	18 EMPREGADOS	BARCARENA (PA)
RODOVIÁRIO VILAÇA LTDA.		BARCARENA (PA)
SERMEX - SERVIÇO DE MERCADO EXTERIOR LTDA.		BELÉM (PA)
SERVIÇOS DELTA LTDA.*	7 EMPREGADOS	BARCARENA (PA)
SERVIX - SERVIÇO, REPRESENTAÇÃO E COMÉRCIO.		ABAETETUBA (PA)
SINETEL ENGENHARIA E COMÉRCIO LTDA.		BELÉM (PA)
SMC - COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA.		BARCARENA (PA)
TERCEIRIZA - SERVIÇOS EMPRESARIAIS LTDA.		BELÉM (PA)
THYSSENKRUPP ELEVADORES S/A		BELÉM (PA)
TRANSLIDER TRANSPORTE E LOCAÇÃO LTDA.		BARCARENA (PA)
TRANSQUIM - TRANSPORTES QUÍMICOS LTDA.		SALVADOR (BA)
TRATOBEL (JOSÉ MARIA M. FRANCO - ME)		BELÉM (PA)

Fonte: Coelho ( 2006)

\* Empresas que fizeram parte da pesquisa de campo.

**ANEXO B – ESTABELECIMENTOS POR DEPENDÊNCIA  
ADMINISTRATIVA E GRAU DE ENSINO – 1996/2004**

Ano/Grau	Estabelecimentos				
	Federal	Estadual	Municipal	Particular	Total
1996 Pré-Escolar	-	17	106	1	124
Ensino Fundamental	-	30	103	-	133
Ensino Médio	-	3	1	-	4
1997 Pré-Escolar	-	14	102	1	117
Ensino Fundamental	-	27	109	-	136
Ensino Médio	-	3	1	3	4
1998 Pré-Escolar	-	7	102	4	113
Ensino Fundamental	-	24	107	3	134
Ensino Médio	-	4	1	-	5
1999 Pré-Escolar	-	3	34	6	43
Ensino Fundamental	-	24	109	5	138
Ensino Médio	-	4	1	1	6
2000 Pré-Escolar	-	3	19	5	27
Ensino Fundamental	-	22	108	5	135
Ensino Médio	-	5	1	1	7
2001 Pré-Escolar	-	8	27	4	39
Ensino Fundamental	-	21	109	4	134
Ensino Médio	-	5	1	1	7
2002 Pré-Escolar	-	4	106	4	114
Ensino Fundamental	-	21	109	4	134
Ensino Médio	-	5	-	1	6
2003 Pré-Escolar	-	6	112	5	123
Ensino Fundamental	-	21	98	5	124
Ensino Médio	-	6	-	2	8
2004 Pré-Escolar	...	...	...	...	...
Ensino Fundamental	-	21	98	5	124
Ensino Médio	-	6	-	-	6

Fonte: PARÁ/SEDUC (2005)



## **ANEXO C – ENTREVISTA COM O PRESIDENTE DO SINDICATO DOS TRABALHADORES DAS INDÚSTRIAS QUÍMICAS DE BARCARENA – STQMB, MANOEL MARIA DE MORAIS PAIVA**

### **P: A MAIORIA DOS EMPREGADOS EFETIVOS DA ALUNORTE PROCEDEM DO ESTADO DO PARÁ?**

Não, a grande maioria é proveniente do Estado do Maranhão em função da existência nessa região da fábrica da ALUMAR, tem outra grande quantidade de mineiros por causa da ALCAN (empresa canadense de produção de alumínio, que atualmente configura como a maior produtora de alumínio do mundo), que detém uma boa tecnologia na indústria de alumínio. Quando veio a Alunorte, ela veio com o processo Bayer, que era desconhecido da região, por isso vieram para trabalhar na empresa uma grande quantidade de maranhenses e mineiros, que compõem até hoje os cargos mais altos da Alunorte. Os paraenses ocupam hoje os cargos operacionais da empresa.

### **P: VOCÊ ACHA QUE ALUNORTE AINDA DÁ PREFERÊNCIA PARA A MÃO-DE-OBRA PROVENIENTE DE FORA DO ESTADO OU ESTA POLÍTICA ESTÁ MUDANDO COM A MELHORA DO NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO NO ESTADO?**

Isto está mudando, hoje temos mais mão-de-obra qualificada, apesar de não ser o suficiente, porém a empresa não investe na melhora da qualificação dos seus empregados. Eu estou há vinte anos como operador, que é uma atividade específica do processo da Alunorte, e não terei emprego em outro lugar caso seja demitido da empresa, dessa forma, a empresa investe muito pouco em treinamento para os empregados, principalmente para aqueles que ocupam os cargos operacionais. Os cargos mais elevados da empresa, os de gerência de área é que recebem algum treinamento dependendo do interesse da empresa. Os cargos de analista também só recebem algum treinamento se for fundamental para a empresa. A parte operacional quase não recebe treinamento.

### **P: SE O EFETIVO DA ALUNORTE RECEBE MUITO POUCO TREINAMENTO, OS TERCEIRIZADOS ENTÃO NÃO RECEBEM QUALQUER TREINAMENTO PROMOVIDO PELA EMPRESA?**

Não, não vemos nenhuma manifestação desse tipo e nem a empresa demonstra interesse em capacitar os empregados terceirizados e nem como exigência, por que

você tem algumas profissões que são mais específicas, e temos alguns operadores que estão há dez anos na mesma função. Temos duas dificuldades com os trabalhadores terceiros: uma é a qualificação dos empregados e outra da parte educacional.

**P: ENTÃO NÃO HÁ UM INTERESSE DA EMPRESA EM PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO POR MEIO DO INVESTIMENTO EM QUALIFICAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA LOCAL?**

Antigamente era aceitável que não tivesse esse investimento pois era o início do projeto ALBRAS-ALUNORTE, já que não tínhamos tradição em produção de alumínio, isso era em 1985, contudo em 1995, 10 anos depois com o início da Alunorte, essa situação continuava e persiste até hoje. A CVRD não tem interesse em melhorar a mão-de-obra local, Por quê em 20 anos não temos uma escola técnica profissionalizante na região? E com o início do projeto ABC, a empresa já avisou que irá trazer mão-de-obra de fora do Estado. Então percebe-se que não há um investimento consistente nessa área. Hoje a situação que vemos é muitos cargos específicos serem ocupados por parentes de empregados provenientes de fora do Estado, que se formam lá fora e vem ocupar um cargo aqui na Alunorte, tirando a vaga que poderia ser de um barcarenense.

**P: QUANDO ELES PRECISAM DE UM PROFISSIONAL DE ALTO NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO, ELES PREFEREM TRAZER DE FORA A TER QUE INVESTIR EM QUALIFICAÇÃO?**

As empresas modernas trabalham muito com MBA, se você é uma profissional que trabalha o dia inteiro tem dificuldade em fazer um curso. Em 10 anos de Alunorte e Albras eu vi apenas uma vez abrirem um mestrado em convênio com a UFPA com algumas vagas para engenheiros. Atualmente estamos reivindicando a criação de cursos de inglês para os empregados. Em 10 anos de Alunorte ainda não conseguimos avançar nisso, até por que a empresa precisa de um trabalhador mais qualificado que domine pelo mesmo o inglês e tecnologia.

**P: QUAL O NÍVEL MÍNIMO DE QUALIFICAÇÃO EXIGIDO PARA SER CONTRATADO PELA ALUNORTE?**

Isto é outro problema que a região enfrenta, pois a empresa exige que o candidato para o cargo mais baixo da empresa tenha, no mínimo, o segundo grau completo e curso de informática, dessa forma você automaticamente exclui uma grande parcela da população local. Na época em que a Alunorte foi inaugurada já havia essa

exigência e só existia uma escola pública em Barcarena, e era uma escola pequena, o número de vagas era insuficiente, alijando do processo grande parte da comunidade.

**P: COM A TERCEIRIZADA HÁ O MESMO NÍVEL DE EXIGÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA?**

Não. As empresas contratadas da Alunorte, mais especificamente as empreiteiras exigem apenas o primeiro grau completo.

**P: ENTÃO, SENDO O QUADRO DE EMPREGADOS DAS TERCEIRIZADAS DA ALUNORTE COMPOSTO EM SUA MAIORIA POR EMPREGADOS COM APENAS O PRIMEIRO GRAU, SIGNIFICA QUE AS POSSIBILIDADES DE CONTRATAÇÃO PARA O QUADRO EFETIVO DA ALUNORTE DE TERCEIRIZADOS SÃO POUCAS?**

Isso é outro problema que as terceirizadas enfrentam, pela falta de um estímulo à educação e a facilidade de “fichar” facilmente na contratada, então é mais fácil ser contratado pela terceira, tem trabalhador da contratada que tem mais conhecimento que o trabalhador da Alunorte, mas por não ter os requisitos de qualificação para entrar na empresa, ele não é contratado. A Alunorte poderia promover treinamento para os terceiros para aumentar as possibilidades de contratação dos terceirizados, já que eles já estão trabalhando para a empresa, mesmo por meio de outra empresa.

**P: HOJE NA ALUNORTE EXISTEM MAIS TERCEIROS DO QUE EFETIVOS?**

Sim, existem. Principalmente por causa da obras de expansão.

**P: EM RELAÇÃO AO NÚMERO DE ACIDENTES DE TRABALHO, OS EMPREGADOS DAS TERCEIRIZADAS SOFREM MAIOR NÚMERO DE ACIDENTES DE TRABALHO OU NÃO?**

Sim, sofrem mais acidentes os empregados terceirizados e são acidentes mais graves. Nessa parte a gente tem que reconhecer que a empresa tem uma política de segurança, mas isso é por uma exigência de lei, os trabalhadores não sabem por que eles usam equipamentos de segurança, eles apenas sabem que a empresa exige. Na grande maioria das vezes quem dava o treinamento sobre segurança era uma empresa contratada. Nós já brigamos por isso pois temos que ter técnicos para trabalhar a segurança do trabalho e não vendedores. Eu nunca vi o INMETRO fazendo avaliação com os equipamentos de segurança, por que eles confiam no CA que é o certificado de avaliação, mas sabe-se que o CA já apresentou falhas. A

preocupação da empresa não é com a qualidade da segurança, mas com as certificações de segurança.

**P: POR QUÊ VOCÊ AFIRMA QUE ACONTECEM MAIS ACIDENTES COM OS EMPREGADOS TERCEIRIZADOS DO QUE COM OS EMPREGADOS EFETIVOS DA ALUNORTE?**

Exatamente pela falta de fiscalização das terceirizadas, o que não é feito constantemente. Tanto que os acidentes mais graves são com as contratadas, isso só com relação com as denúncias que recebemos, fora o que as que não sabemos.

**P: A EMPRESA TERCEIRIZADA NÃO TEM CUIDADO?**

Temos um problema de deficiência da própria Alunorte com relação à segurança do trabalho, tem que haver uma fiscalização mais eficiente, os empregados responsáveis por essa área devem estar mais na área operacional da Alunorte, verificando as possibilidades de acidentes como uma forma preventiva, o que não acontece de forma freqüente.

**P: A SEGURANÇA DO TRABALHO PARA COM OS TERCEIROS É MAIS NEGLIGENTE?**

Com certeza, já pegamos botas furadas e EPI's (Equipamento de Proteção Individual) com problemas. As empresas terceirizadas, na sua grande maioria, não fornece os EPI's aos seus empregados, aumentando, dessa forma, o numero de acidentes com os terceiros.

**P: COM RELAÇÃO AS CONDIÇÕES DE TRABALHO: O TRABALHADOR TERCEIRO TEM ACESSO AO MESMO REFEITÓRIO QUE O EFETIVO?**

Não, isso é complicado, a empresa alega que o terceiro da empreiteira vem sujo da área operacional, mas isso a empresa pode fornecer, uniforme, pode propiciar o acesso ao terceiro ao banheiro da empresa, enfim pode melhorar as condições de trabalho do terceirizado. O grande problema hoje é a “quarterização” e a “quinterização”, ou seja, as terceirizadas também terceirizam com outras empresas que terceirizam com outras e aí no final da cadeia existe um trabalho quase escravo, e a Alunorte não checa se isso acontece, então o processo de terceirização representa uma total precarização do trabalho. Existe um sistema de contratação denominada de “obra certa” que estabelece um prazo de contratação de no máximo 6 meses, e aí quando termina eles renovam, o problema é que isso possibilita que o trabalhador possa ser dispensado a qualquer momento, e pior ele nem recebe uma copia do contrato dele

**P: EXISTE UMA DISCRIMINAÇÃO AO EMPREGADO TERCEIRO?**

Sim, os terceiros não podem usar o mesmo refeitório, o mesmo bebedouro, o mesmo banheiro, eles não tem condições adequadas, não tem um banheiro decente, não tem água filtrada, não tem transporte.

**P: EXISTEM ALGUNS SEGMENTOS DE TERCEIROS QUE TEM ACESSO A ALGUMAS REGALIAS?**

Sim, alguns empregados do setor administrativo tem tratamento diferente, mas é uma parcela pequena. Os terceiros da área administrativa podem almoçar no mesmo refeitório que os empregados efetivos, tem direito a transporte, o mesmo dos empregados efetivos entre outras.

**P: A ALUNORTE PASSOU A TERCEIRIZAR EM QUE ANO:**

A partir da privatização em 1997, o processo foi mais intenso.

**P: QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS ATIVIDADES TERCEIRIZADAS?**

A operação de limpeza dos tanques de alumina, soda cáustica, e bauxita.

**P: DESSA GAMA DE EMPREGADOS TERCEIRIZADOS, OS CONTRATOS TEM QUAL GRAU DE DURAÇÃO?**

A médio, longo e curto prazo. O mínimo é três meses, e o máximo depende dos interesses da empresa.

**P: VOCÊS TEM DENÚNCIAS DE PROBLEMAS CONTRATUAIS COM AS TERCEIRIZADAS?**

Muito. A Alunorte tem uma área de contrato, mas ela tem uma responsabilidade de acompanhamento desses contratos, nós temos 4 ou 5 processos de empresas que problemas com bancos e não pagam os encargos dos terceiros quando estes são dispensados. Temos três processos de terceirizados correndo na justiça. A empresa não acompanha, mas a empresa diz que acompanha, mas temos denúncias aqui no sindicato de empresas que não depositam o FGTS e nem pagam INSS. Tem empresa que paga só no dia 15 de mês para os seus empregados, por exemplo, eles não respeitam cláusulas contratuais.

**P: TODOS OS BENEFÍCIOS NEGOCIADOS POR MEIO DE ACORDO COLETIVO NÃO SÃO REPASSADOS AOS TERCEIRIZADOS?**

Não, eles não estão vinculados ao nosso sindicato e sim a entidade de classe de cada profissão. Muitos terceirizados não sabem para qual sindicato responder e acabam vindo aqui para reclamar das condições de trabalho e das irregularidades contratuais quando são dispensados da empresa, é dessa forma que ficamos

sabendo das condições de trabalho precárias pelas quais os terceiros são submetidos.

**P: VOCÊ ACHA QUE A TERCEIRIZAÇÃO PREJUDICA AS RELAÇÕES SINDICAIS**

Sim, mas estamos com um projeto de revisão do estatuto para amparar os terceirizados e aposentados, para evitar esses problemas de irregularidades contratuais com os terceiros. Os trabalhadores terceiros não sabem para qual sindicato responder, as terceirizadas não participam de assembleias, não negociam com os seus empregados. A terceirização desmobiliza o movimento, por que você pulveriza as ações, por isso é se torna complicado trabalhar com a terceirização. No Maranhão houve um avanço pois o sindicato que representa os trabalhadores efetivos da ALUMAR representa atualmente todos os trabalhadores que atuam da empresa, tanto efetivos quanto terceiros.

## ANEXO D: PUBLICAÇÃO MENSAL DO STQMB.



### **TRABALHADORES ACIDENTADOS NA ALUNORTE PASSAM POR DIFICULDADES EM SÃO PAULO**

O TRABALHADOR DA ALUNORTE IMAGINE-SE NESTA SITUAÇÃO: DO DIA PRA NOITE TER A VIDA REVIRADA POR UM ACIDENTE GRAVE, SOFRER OS PRIMEIROS MOMENTOS DE DORES TERRÍVEIS NOS OLHOS QUEIMADOS POR SODA CÁUSTICA. DEPOIS, PASSAR POR UMA ESPERA ANGUSTIANTE POR UMA TRANSFERÊNCIA PARA UM LOCAL EM BUSCA DE MELHOR TRATAMENTO. APÓS CONSEGUIR O TRATAMENTO EM SÃO PAULO, ATRÁS DA CURA, TER QUE ADAPTAR-SE EM LUGAR ESTRANHO, DEIXAR PARENTES, AMIGOS, FILHOS. TER SOMENTE A FORÇA E A CORAGEM DA ESPOSA AO SEU LADO, NO MAIS SÓ DESAFIOS E APROVAÇÕES.

IMAGINE A COMPANHEIRA DESTA TRABALHADOR, QUE TINHA UM LAR, EM BARCARENA, NO MARANHÃO, NA BAHIA. TINHA O SEU CANTINHO PARA RECOSTAR A CABEÇA, AS SUAS COISINHAS DO LAR, AS ROUPAS DO USO E UMA VAIDADE DISCRETA. TINHA UM FILHO PARA BEIJÁ-LO, TODOS OS DIAS. E DEPOIS, NADA MAIS. SOMENTE DIAS E DIAS DE SOFRIMENTO AO LADO DO COMPANHEIRO. SENTINDO SUAS MESMAS DORES, EMPRESTANDO OS SEUS OLHOS PARA ELE, QUE NÃO MAIS ENXERGA. PARA VER O DESTINO INCERTO, POR ELE. PARA CHORAR PELO DESTINO INCERTO, POR ELE. FRUSTRANDO-SE COM O RESULTADO NEGATIVO DE UMA CIRURGIA OU ALEGRANDO-SE COM UM TIQUINHO DE POSITIVO EM OUTRA. IMAGINE ESTA COMPANHEIRA QUE LARGOU TUDO, DE UMA HORA PRA OUTRA. LARGOU OS FILHOS, O SEU CANTINHO... PARA SER TÃO HUMILDE E TÃO NOBRE. PARA ACOMPANHAR O MARIDO NA TRISTEZA...

IMAGINE ESTES COMPANHEIROS NAQUELA GIGANTE SÃO PAULO, VIVENDO SOB A HUMILHAÇÃO DE DEPENDER DE TUDO PARA TUDO. DEPENDENDO DE ALUNORTE, DE RIP.

AGORA, EM 31 DE MARÇO, FEZ 8 MESES DO ACIDENTE GRAVÍSSIMO OCORRIDO NA ALUNORTE, QUE FEZ UMA VÍTIMA FATAL E PROVOCOU SEQÜELAS EM OUTRAS TANTAS. ENTRE ELAS, ESTÃO OS DOIS COMPANHEIROS QUE ESTÃO EM SÃO PAULO. AGORA, A RIP, COM O CONHECIMENTO DA ALUNORTE, ESTÁ EXPULSANDO OS ACIDENTADOS DE SÃO PAULO E OS EMPURRANDO PARA O INTERIOR. ESTÁ FORÇANDO OS TRABALHADORES A ASSINAREM DOCUMENTOS ABRINDO MÃO DOS BENEFÍCIOS E OS ESTÁ PROIBINDO DE FAZER LIGAÇÃO TELEFÔNICA PARA FORA DO ESTADO (PRINCIPALMENTE AQUI PARA O SINDICATO DOS QUÍMICOS).

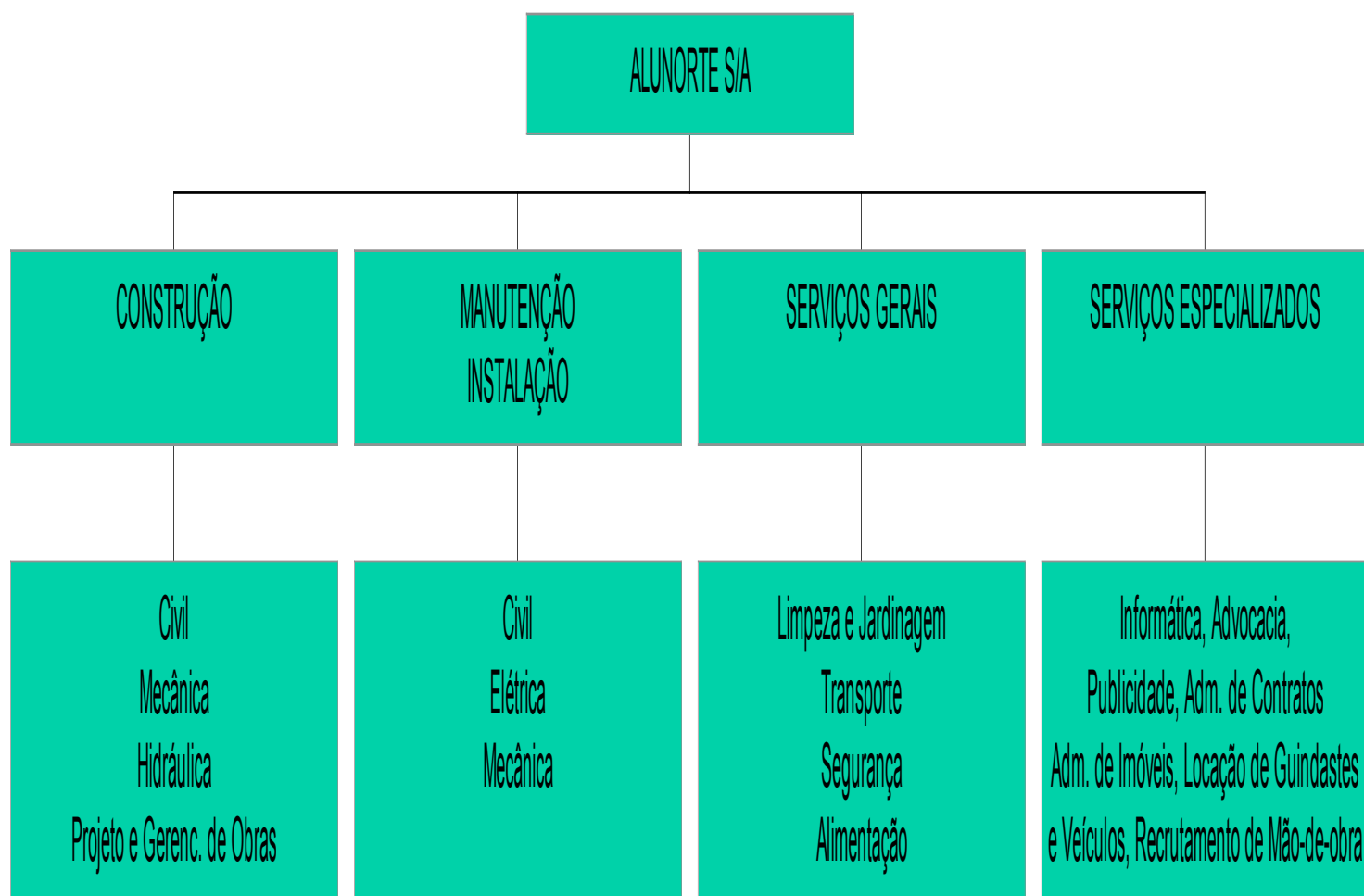
É ASSIM QUE ESTAS EMPRESAS TRATAM OS SEUS TRABALHADORES.

O SINDICATO DOS QUÍMICOS VEM PEDINDO A INTERVENÇÃO DA ALUNORTE, NESTE CASO, E TEVE COMO RESPOSTA, O APOIO DA ALUNORTE ÀS AÇÕES DESUMANAS DA RIP. A ALUNORTE ACHA QUE ELES, OS TRABALHADORES QUE SOFREM SOZINHOS, EM SÃO PAULO, QUE MORALMENTE, OU SOCIALMENTE, NÃO TÊM NADA, QUE ELES, QUEREM TUDO. A ALUNORTE ACHA QUE ELES, POR QUERER FICAR EM SÃO PAULO, QUEREM TUDO.

**A DIRETORIA**



**ANEXO E – CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS  
DA ALUNORTE POR CATEGORIA DE ATIVIDADE.**



## **ANEXO F – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TRABALHADORES SUBCONTRATADOS DA ALUNORTE S/A**

01. EMPRESA NA QUAL TRABALHA:\_\_\_\_\_.

02. QUAL O SEU REGIME DE TRABALHO?

- ( ) TEMPORÁRIO 3 MESES
- ( ) TEMPORÁRIO 6 MESES
- ( ) TEMPORÁRIO 1 ANO
- ( ) TEMPORÁRIO POR TEMPO INDETERMINADO

03. QUAL A SUA JORNADA DIÁRIA DE TRABALHO?

R \_\_\_\_\_.

04. QUAL O TIPO DE SERVIÇO TERCEIRIZADO FORNECIDO PELA EMPRESA NA QUAL VOCÊ TRABALHA À ALUNORTE?

R \_\_\_\_\_.

05. QUAL A SUA FAIXA SALARIAL?

- ( ) DE 1 A 2 SALÁRIOS MÍNIMOS
- ( ) DE 2 A 3 SALÁRIOS MÍNIMOS
- ( ) DE 3 A MENOS DE 5 SALÁRIOS MÍNIMOS
- ( ) DE 5 A MENOS DE 8 SALÁRIOS MÍNIMOS
- ( ) DE 8 A MENOS DE 10 SALÁRIOS MÍNIMOS
- ( ) DE 10 A MAIS SALÁRIOS MÍNIMOS

06. VOCÊ RECEBE ALGUM TIPO DE GRATIFICAÇÃO SALARIAL OU ADICIONAL DE SALÁRIO:

- ( ) SIM, GRATIFICAÇÃO POR ATIVIDADE ESPECÍFICA (GAE)
- ( ) SIM, INSALUBRIDADE
- ( ) SIM, QUINQUÊNIO

- ( ) SIM, PERICULOSIDADE
- ( ) SIM, FUNÇÃO GRATIFICADA (FG)
- ( ) SIM, VALE TRANSPORTE, ALIMENTAÇÃO
- ( ) SIM, ADICIONAL DE PRODUTIVIDADE
- ( ) SIM, OUTRO\_\_\_\_\_

( ) NÃO RECEBE.

07. VOCÊ RECEBE ABONO SALARIAL?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO

08. VOCÊ RECEBE HORA EXTRA?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO

09. VOCÊ TEM DIREITO A FÉRIAS?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO

10. VOCÊ RECEBE ASSISTÊNCIA MÉDICA?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO

11. QUAL O SEU NÍVEL DE INSTRUÇÃO?

- ( ) 1 GRAU INCOMPLETO. QUANTOS\_\_\_\_\_
- ( ) 1 GRAU COMPLETO. QUANTOS\_\_\_\_\_
- ( ) 2 GRAU INCOMPLETO. QUANTOS\_\_\_\_\_
- ( ) 2 GRAU COMPLETO. QUANTOS\_\_\_\_\_
- ( ) 3 GRAU COMPLETO. QUANTOS\_\_\_\_\_
- ( ) NÍVEL DE ESPECIALIZAÇÃO. QUANTOS\_\_\_\_\_

( ) NÍVEL DE MESTRADO. QUANTOS \_\_\_\_\_

( ) NÍVEL DE DOUTORADO. QUANTOS \_\_\_\_\_

12. VOCÊ TEM DIREITO A PR (PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS)?

( ) SIM

( ) NÃO

13. QUAL A SUA PROCEDÊNCIA (LOCAL DE ORIGEM)?

R \_\_\_\_\_

14. VOCÊ RECEBE EPI ( EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL) PARA TRABALHAR?

( ) SIM

( ) NÃO

15. VOCÊ RECEBE TREINAMENTO POR PARTE DA EMPRESA NA QUAL TRABALHA EM RELAÇÃO À SEGURANÇA DO TRABALHO?

( ) SIM

( ) NÃO

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)