

n° 4

REVISTA ANPEC

anpec

ISSN 0101-9864

Revista ANPEC n. 1- ago. 1997-
Brasília: Associação Nacional de Centros
de Pós-Graduação em Economia, 1997 -
Título anterior - Revista da ANPEC
1. Economia - Pesquisa - Periódicos
I. ANPEC.

○ CDD 330.05

ISSN 0101-0964



BRASÍLIA
FEV./98

ANPEC — SECRETARIA EXECUTIVA

Antonio Maria da Silveira

Secretário Executivo

FGV/EPGE — Praia de Botafogo, 190, CEP 22253-900, Rio de Janeiro, RJ

Tel 021- 536.9249/9481, 719.3286

Fax 021 - 536.9450, 552.4898

Carlos Frederico Leão Rocha

Secretário Adjunto

UFF, Depto. de Economia, Rua Tiradentes, 17, Ingá, CEP 24210-510, Niterói, RJ

Tel 021 - 717.1235

Fax 021 - 719.3286

(sede oficial)

XXV Encontro Nacional de Economia

Comissão Científica e Comissão Organizadora

Carlos Magno dos Mendes Lopes (CAEN), Carlos Américo Pacheco (IE-UNICAMP), Cláudio Salm (IE-UFRJ), Clélio Campolina Diniz (CEDEPLAR), Francisco de Assis Costa (NAEA), Gabriel Porcile Meirelles (UFPR), Jorge Soromenho (IPE-USP), José Sérgio Gabrielli de Azevêdo (UFBA), Maria Carolina Leme (FGV-SP), Mário Duayer de Souza (UFF), Marina Figueira de Mello (PUC-RJ), Mauro Boianovsky (UnB), Olímpio José de Arroxelas Galvão (PIMES), Paulo Dabdab Waquil (IEPE), Pedro Cavalcanti Ferreira (EPGE), Arnaldo Souza Cabral (ITA), Ruth Dweck (UFF), Vera Mariza Miranda da Costa (UNESP), Antonio Henrique Pinheiro Silveira (UFBA), João Policarpo R. Lima (PIMES), Rogério Studart (Vice-Presidente de Finanças), Francisco de Souza Ramos (Vice-Presidente Local), Carlos Frederico Leão Rocha (Vice-Presidente), Antonio Maria da Silveira (Presidente), Ana Catarina Arroxelas Galvão (Assessora), Eliane de Oliveira Rêgo (Secretária Geral).

Comissão Examinadora do Prêmio Havalambos Simeonidis

Adriano Batista Dias, presidente (FJN/PIMES), Fábio Stefano Erber (IE/UFRJ), Fernando Holanda Barbosa (EPGE/FGV), Juan Hersztajn Moldau (IPE/USP), Maria da Conceição Sampaio de Souza (UnB), Mauro Boianovsky (UnB), Paul Israel Singer (USP).

Sócios Beneméritos em 1997

Alexandre Ramos C. Barros, Delfim Netto, Eiiti Sato, Gustavo Maia Gomes, Jorge Jatobá, Maurício Costa Romão, Roberto Cavalcanti de Albuquerque.

SUMÁRIO

CARTA DO EDITOR

CENÁRIOS EXPLORATÓRIOS DO BRASIL 2020

INTRODUÇÃO: <i>João Paulo de Almeida Magalhães</i>	11
TEXTO: <i>Ronaldo Mota Sardenberg</i>	13
COMENTÁRIO: <i>Luciano Coutinho</i>	43

PERNAMBUCO E O NORDESTE: EXPECTATIVAS SOBRE SEU DESENVOLVIMENTO	
<i>João Joaquim Guimarães Recena</i>	47

TEMA: PERNAMBUCO — IMPASSES E ALTERNATIVAS	
<i>Paulo Gustavo de Araújo Cunha</i>	55

A CIDADE DO RECIFE	
<i>Sydia Maranhão</i>	63

A TEORIA ECONÓMICA DE MARX: VERDADEIRA OU FALSA? UMA RESPOSTA MARXISTA À ANÁLISE DE BLAUG	
<i>Fred Moseley</i>	67

OS IMPACTOS DO MERCOSUL NO NORDESTE DO BRASIL	
<i>Alexandre Rands Barros</i>	105

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E MERCADO DE TRABALHO	
<i>Edna Castro</i>	133

DESENVOLVIMENTO DA CIÊNCIA ECONÓMICA NA ALEMANHA PÓS-1945	
<i>Harald Hagemann</i>	161

Notas e Comentários a: “A ANPEC aos 25 Anos:
Passado e Futuro”

VINTE E CINCO ANOS DA ANPEC: UMA HISTÓRIA DE PARTICIPAÇÃO POLÍTICA <i>Hamilton C. Tolosa</i>	181
A ANPEC NO PERÍODO 1986/1988 <i>Ricardo de Mendonça Lima Tolipan</i>	183
A ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CENTROS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA <i>Paulo Roberto Haddad</i>	185
ANPEC 1982 —1983: RELATÓRIO DE ATIVIDADES <i>Armando Dias Mendes</i>	191
Nota Técnica	
AS SOCIEDADES CIENTÍFICAS E A INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA. O SBPC/GT — INFORMAÇÃO, (DES)ENCONTRO MERCADO ENTRE USUÁRIOS E PRODUTORES? <i>Nelson de Castro Senra</i>	199

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E MERCADO DE TRABALHO

*Edna Castro **

INTRODUÇÃO

As profundas transformações vividas desde o final dos anos 60 pelos países de capitalismo avançado, e os impactos daí resultantes sobre a reestruturação do sistema produtivo, têm constituído um dos debates mais intensos de nossa época. Uma dimensão importante desse processo diz respeito à difusão de inovações tecnológicas de base microeletrônica para diferentes setores da economia, articulada à introdução de novos padrões na organização do trabalho. Os impactos verificados sobre o mundo do trabalho, com o aumento do desemprego e a emergência de modalidades precárias de ocupação, têm relançado a discussão sobre os modelos de desenvolvimento e os princípios de racionalidade da ação e de eficiência. Tais mudanças vêm alterando importantes estruturas que sustentaram o desenvolvimento capitalista (fortalecido no pós-guerra). Não é de se surpreender, portanto, que o interesse pelo tema esteja aumentando e inúmeras pesquisas venham tentando desvendar as tendências, alcances e limites desse processo.

Frente à nova dinâmica de mercado, o movimento de reestruturação empresarial traz consigo redução na geração do emprego, e mudança no próprio ideário do pleno emprego. Apesar da importância das análises sobre a dinâmica do emprego, é necessário ir mais além e examinar as alterações nas formas de empregabilidade, salários, qualificações, formação de carreiras, padrões de estabilidade — enfim, estatutos que fundaram o conteúdo do trabalho e balizaram negociações e compromissos nas sociedades modernas. Portanto, essas mudanças estão longe de serem apenas de ordem quantitativa, a exemplo da tendência verificada na redução do volume de empregos, pois aparecem também na recomposi-

* *Doutora em sociologia e professora do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA/UFPa).*

cedores e distribuidores, e às novas temporalidades advindas, em boa parte, do lado da demanda e, em larga escala, do mercado mundial. A lógica subjacente é de ações descentralizadas mas coordenadas. Como aponta Zarifian (*op. cit.*), “pode-se até criar a hipótese de que não existe mais um centro, mas uma cadeia ... com uma acentuação variável da importância dada por esta ou aquela atividade no centro dessa cadeia”.

Portanto, a compreensão dessas mudanças no mundo do trabalho é relevante para se poder pensar no futuro das sociedades modernas. Ao refletir sobre o que chama de modelo fordista-keynesiano, Harvey (1993) considera que esse sistema, a partir de 1973, iniciou um período de rápida mudança, de fluidez e de incerteza, mas há sempre o “perigo de confundir as mudanças transitórias e efêmeras com as transformações mais fundamentais da vida político-econômica. Mas os contrastes entre as práticas político-econômicas da atualidade e as do período de expansão do pós-guerra são suficientemente significativos para tornar a hipótese de uma passagem do fordismo para o que poderia ser chamado regime de acumulação *flexível*, uma reveladora maneira de caracterizar a história recente.” Em síntese, aí reside uma polêmica que se estende por quase duas décadas, ou seja, a especulação sobre a natureza dessa crise e se esta é, efetivamente, anunciadora de um novo paradigma produtivo. Com efeito, inúmeros trabalhos foram realizados para mostrar como esses padrões generalizam-se rapidamente por diferentes países, regiões e setores econômicos, sob estratégias heterogêneas, mesmo para aquelas regiões que se mantiveram mais distantes do paradigma fordista. Contudo, resta o debate do próprio aporte teórico trazido por essas pesquisas para a compreensão das mudanças e tendências no desenvolvimento capitalista.

Neste artigo, nos propomos a examinar alguns aspectos do processo de reestruturação produtiva, com foco, em especial, naqueles relativos à introdução de inovações tecnológicas e à gestão do trabalho, em grandes empreendimentos do complexo mineral e siderúrgico localizado na

o trabalho e o emprego, pois revela princípios das novas institucionalidades no mercado de trabalho e explica melhor o papel de cada empresa na dinâmica produtiva. Não nos deteremos, neste artigo, nas inter-relações entre firmas, redes e processos. Esse enfoque permite operar, pelo princípio da relação, a dinâmica interfirmas e a articulação entre os processos produtivos e o mercado. Em boa parte dos estudos que têm analisado a modernização empresarial, essa relação não tem sido priorizada.

cimento da demanda de produtos variados e especializados, com curtos ciclos de vida, e que exigiam qualidade, o que, evidentemente, a rigidez da organização taylorista do trabalho não permitia atender [Piore e Sabel (1989)]. Na emergente lógica de mercado com a qual nos defrontamos, a produção passa a ser definida pelo consumo e acaba pressionando em direção a uma flexibilização da organização do trabalho, no caminho inverso ao percorrido pelo taylorismo. “A reorganização do trabalho torna-se então um *affaire* dos dirigentes de empresas, que devem adaptar-se à nova concorrência e satisfazer às novas demandas”, como afirmam, Grant, Bélanger e Lévesque (1997).

Finalmente, o terceiro fenômeno advém das inovações tecnológicas e, evidentemente, da generalização das novas tecnologias (principalmente da informática), que foram responsáveis pela ampliação da flexibilização técnica e organizacional, o que solapou a segurança da produtividade fundada na intensificação e na divisão do trabalho. Em lugar da rigidez do posto de trabalho, a questão era repensar formas mais versáteis de mobilidade do trabalho e trabalhadores altamente qualificados e independentes, o que inclusive tornou a polivalência um atributo da qualificação [Velts e Zarifian (1993)]. Assim, a flexibilidade da organização do trabalho passou a ser regulada a partir de princípios de responsabilidade, qualificação e participação dos trabalhadores, o que incorporou, além disso, um novo modo de cooperação, como mostra Zarifian (1996). Subjacente a esse debate nem sempre suficientemente claro, é essencial a crítica ao modelo fordista de desenvolvimento, a qual, apesar da crise, “acabou alcançando uma enorme coerência. Compreende-se, de vez, como sua crise é difícil, porque toca, necessariamente, em todas as dimensões ao mesmo tempo” [Zarifian (*op. cit.*)].

Aglietta (1979) considerava que tal crise vinha do regime de acumulação intensiva provocada pela busca de aumento da produtividade do trabalho. Contudo, a reação dos trabalhadores às condições de trabalho acabaram por inviabilizar aquele aumento de produtividade. O fordismo, nessa perspectiva teórica, é interpretado como um novo regime de acumulação e um específico modo de regulação, no que diz respeito à relação salarial e à concorrência entre capitais [Aglietta (1979); Coriat (1978)]. Outros autores regulacionistas também interpretam a diminui-

Amazônia. Certamente, há a generalização de um novo padrão de racionalidade, difundido largamente a partir da gestão empresarial, mas que talvez não represente, como alguns interpretam, rupturas profundas. Vamos nos deter no estudo mais específico de processos internos às firmas, para interrogar sobre a introdução de práticas modernizadoras de enfrentamento da crise e as repercussões dessas mudanças no sistema de emprego e no mercado de trabalho. As grandes empresas do setor de alumínio, localizadas na Amazônia e voltadas para o mercado mundial, optaram por um modelo de gestão centrado sobre os conceitos de qualidade, segurança e comunicação, e introduziram, segundo um planejamento estratégico, a noção de *trabalho em equipe* ou *trabalho em grupo*, para alcançar práticas participativas. Tais iniciativas constituíram-se em estratégias-chave para alcançar níveis elevados de produtividade. Interessa, portanto, examinar aqui como essas empresas têm colocado em prática estratégias de ajustamento, os resultados de competitividade obtidos e os impactos sobre o emprego e o mercado de trabalho.

I MODERNIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO

Quase vinte anos transcorreram desde o polêmico debate de Braverman (1980) sobre as importantes mudanças na organização do trabalho introduzidas nos anos 60. Esse autor chamava atenção para os novos papéis atribuídos às gerências na organização empresarial, apesar de reafirmar em sua leitura (que se mostrou posteriormente equivocada) a tendência inexorável à desqualificação do trabalho. No ambiente acadêmico da época, outras idéias circulavam: “humanização do trabalho”, necessidade de substituir o trabalho parcelar pelo “trabalho completo”, definição dos conteúdos das qualificações, etc. Grant, Bélanger e Lévesque (1997) sintetizam, para o debate desse período, três fenômenos que consideram os mais importantes para explicar como o taylorismo é colocado em questão: a crise do trabalho, as mudanças nas formas de concorrência e as novas tecnologias. O primeiro fenômeno é representado pelo aumento e pela difusão da recusa ao trabalho altamente dividido em tarefas, repetitivo e monótono, e frequentemente examinado na relação entre os ganhos de produtividade e a insatisfação do trabalho [Friedmann (1956); Naville (1963)]. Um segundo fenômeno corresponde às formas de concorrência. A produção de massa encontrou ganhos pela intensificação do trabalho e a produção de bens *standardizados*. No entanto, o movimento de mundialização dos mercados vinha consagrando o cres-

ção da produtividade média do trabalho como um acirramento da crise da relação *trabalho x capital* [Leborgne e Lipietz (1987)].²

Ao parcelar o trabalho e multiplicar o número de postos, o fordismo aumentou a distância que deve ser percorrida pelo produto dentro da empresa até chegar à sua forma final. Aumentou, assim, o tempo em que o produto é apenas “transportado, sem passar por uma transformação, e os *tempos mortos*, eliminados da produção, regressam por outro lado” [Coriat, (1982)]. Porém, nos anos 80 irá acontecer o debate mais instigante sobre os novos modelos organizacionais, fato que provocou a revisão de conceitos como eficiência, qualidade e produtividade. Uma das questões de fundo (e que orienta de certa forma a produção teórica sobre o tema) é se estaríamos frente a um novo paradigma de organização e de desenvolvimento empresarial, ou apenas a uma continuidade do fordismo. As contribuições variam segundo correntes e mesmo perspectivas de análise.

Inúmeros autores identificam o *modelo japonês* como um novo paradigma, e reconhecem sua maior eficiência para fazer frente à crescente concorrência. Hirata (1996) mostra como a empresa japonesa “tem sido apontada como a figura emblemática da especialização flexível e de uma organização não-taylorista e não-fordista do trabalho”, fundadas em outras lógicas de produtividade, eficiência e organização, e diferentes daquelas do paradigma fordista. Autores como Piore e Sabel (1989), Coriat (1991) e Hirata (1992) reconhecem a produção flexível e sua relação com a empresa e a cultura japonesas, embora as inovações venham também de países europeus, em especial de Alemanha e Suécia. Para outros autores, os processos em curso representam uma crise dos princípios fordistas, mas esses podem levar, inclusive, ao seu revigoramento, a exemplo de Boyer (1986), quando formula o conceito de *fordismo híbrido* e procura demonstrar “uma continuidade inegável entre o modelo japonês e o paradigma fordista”, como lembra Hirata (1996). Mattoso (1995) vê, nesses processos, as condições para emergência de um novo padrão tecnológico e produtivo, mas não um novo modelo de desenvolvimento. Esse autor considera que não estamos frente a um novo mo-

² Lipietz (1995) examina o fordismo como modelo de desenvolvimento em crise sob três planos: i) princípio geral de organização do trabalho; ii) estrutura macroeconômica; e iii) sistema de regras que definem o jogo social e a contratualidade da relação salarial.

delo de desenvolvimento, pois isso implicaria a possibilidade de se articularem novas relações sociais, salariais e de consumo, devido ao novo padrão tecnológico e produtivo, e à presença de uma nova ordem internacional, o que levaria a um processo intenso de desestruturação e incertezas. Hirata (1996) acha que não é evidente o esgotamento do modelo fordista, justamente porque não é possível afirmar que houve generalização do modelo (permanecem setores rentáveis com combinação de tecnologias e gestão tradicionais), e nem uma necessidade imediata de rupturas. É provável que o uso de novos procedimentos de racionalização na gestão não chegue a transtornar os princípios-chave da produção de massa, mas consiga alterar a maneira de executá-los, como considera Wood (1991), que prefere falar de um neofordismo e não de um pós-fordismo.³

Entretanto, à medida que o debate e o tempo avançam, com a acumulação de resultados de pesquisas,⁴ esclarecem-se melhor os processos,

³ Temos acompanhado com atenção como expandem-se os processos de racionalização, no país e em diferentes espaços econômicos, políticos e sociais da Amazônia. Estes respondem à preocupação de se dotar as organizações de ferramentas teóricas e práticas que permitam avançar na sistematização de dados, no controle de informações e na formulação de operações, sempre com o foco em objetivos ou resultados. Esta é uma cultura de final de século que não se restringe a organizar os espaços da produção (industrial, de serviços, etc.), pois a encontramos com muita frequência em diferentes áreas dos serviços públicos. Pode-se ainda dizer que se configura uma dimensão sem a qual qualquer espaço organizacional torna-se intransponível. Além dos modelos de gestão e de inúmeras técnicas aplicadas bem ao perfil das empresas e que visam a seu controle sobre processos produtivos e força de trabalho, a exemplo do controle total de qualidade, inúmeros outros métodos nomeados no campo difuso do *planejamento estratégico* ensinam *como fazer* e *como atuar*, a exemplo de alguns bem conhecidos como o Planejamento Estratégico Situacional (PES), o Planejamento Orientado para Projetos (ZOPP), e o Método Altadir de Planejamento Popular (MAPP). Além da criação de uma estrutura conceitual, tais métodos tratam das capacidades de governabilidade e de enfrentamentos de problemas para obter resultados desejados, calculados e projetados.

⁴ Chamo atenção para a rede de pesquisa sobre as cadeias produtivas no setor automobilístico (denominada GERPISA), que objetiva acompanhar de perto, por meio de pesquisas e intervenções, as mudanças que vêm ocorrendo com a introdução de inovações tecnológicas (automação/robotização), gestão e desenvolvimento de projetos, gestão da produção, mercado e integração interfirmas. A

o que leva autores a reverem inclusive suas compreensões anteriores, como mostra Hirata (1996). Nessa perspectiva, alguns reconheceram a existência de um novo paradigma tecnológico e de organização da produção — o *toyotismo* —, que rompe, portanto, com a lógica do fordismo e com o modo de regulação monopolista. Boyer e Durand (1993), por exemplo, irão apontar que a crise desse modelo foi “dissimulada ao longo dos anos 70 e 80, pois os analistas privilegiaram as análises parciais e colocaram na frente a influência dos choques exógenos, e não a perda de coerência estrutural”. No início dos anos 90, a reviravolta provocada pela adoção de novos princípios produtivos é amplamente reconhecida, “a ponto de tornar-se objeto de um quase consenso” [Boyer e Durand (*op. cit.*)]. Tais mudanças são consideradas de longa duração e provavelmente terão desdobramentos decênios depois, o que justifica as discussões sobre o tema. Coriat (1991), quando procurou explorar os fundamentos e conteúdos do que considera, evidentemente, como um novo paradigma da produção industrial, afirmou que o toyotismo constituía um “conjunto de inovações organizacionais cuja importância é comparável ao que foram, em seu tempo, as inovações na organização da produção aportadas pelo taylorismo e pelo fordismo”.

Contudo, apesar das novas tecnologias de automação e das modalidades de gestão estarem impulsionando mudanças no mundo do trabalho, permanece a polêmica de saber se se trata efetivamente de mudanças radicais nas práticas organizacionais das empresas, ou se estas estão ocorrendo somente no nível dos discursos e das estratégias organizacionais, sem serem acompanhadas de profundas transformações [Linhart (1994)]. O certo é que há um crescimento generalizado de práticas de flexibilização nas empresas, com diferenciações ao longo da cadeia produtiva. Pelo ângulo do trabalho, essas mudanças têm entre suas principais conseqüências: a mudança no contrato de trabalho, a redução do emprego, o fortalecimento do trabalho temporário e a informalização do trabalho. Certamente há diferenças importantes, se considerarmos países de capitalismo avançado e os países menos industrializados, uma vez que há forte impacto dessas mudanças no sistema industrial. Colocam-se, lado a lado, setores altamente modernos, com altas taxas de produtividade e inserção no primeiro *ranking* do mercado mundial, e outros que funcionam sob padrões tradicionais, inseridos em outro universo social e

GERPISA vem funcionando, há mais de cinco anos, por meio de parcerias entre pesquisadores dos diversos países e a indústria automobilística.

econômico. Contudo, a natureza da flexibilização em cada uma dessas situações precisa ser melhor avaliada, pois, a nosso ver, há também uma absorção ideológica (*efeito de moda*), que mascara a percepção sobre a expansão dessas práticas. No entanto, essas diferenças são importantes para compreendermos os impactos da reestruturação externa sobre os setores menos modernos e sobre o mercado de trabalho de nosso país.

Essa flexibilização verificada no mercado de trabalho tem sido condicionada por processos externos, tais como a demanda de qualificação da rede de clientes, a internacionalização do mercado, a globalização — enfim, as exigências crescentes de competitividade que têm levado, inclusive, à melhoria da qualidade de produtos e serviços. Trata-se, portanto, de transformar o modo de se produzir bens e serviços, com a introdução de processos de intensa comunicação em todos os departamentos, associados a novos padrões na gestão empresarial. A modernização tecnológica e a criação de novos modelos organizacionais não significam, porém, a garantia de mudanças nos paradigmas anteriores de produção.

1.1 FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO EM INDÚSTRIAS DE PROCESSO?

A siderurgia tem-se caracterizado por ser um tipo de indústria de processo contínuo, ou seja, há continuidade no processo de produção, sem a necessária manipulação de insumos e produtos pelo trabalhador. Essa atividade distingue-se, portanto, das indústrias de série, cujas cadeias são mais adaptáveis à flexibilização de processos e produtos, e que, por excelência, adotam padrões de produção tayloristas-fordistas. Primeiramente, isso acontece porque, nas indústrias siderúrgicas de fluxo contínuo, já vinha sendo instituída, há mais de quarenta anos, a introdução de técnicas de automação capazes de manter, e até ampliar, se fosse o caso, o fluxo produtivo. Tais inovações tecnológicas voltadas para a automação apareceriam somente mais tarde nas indústrias de série, embora estas tenham mais adaptabilidade a mudanças da cadeia produtiva, de processos e de produtos. Em segundo lugar, a natureza do processo de produção — altas temperaturas, combinações de produtos químicos de alta periculosidade — reduz a margem de intervenção direta do trabalhador, com baixa interferência de seu ritmo no processo de produção. Sobre o assunto, Ferreira (1988) informa que esse desenvolvimento da automação "tem por objetivo a obtenção de maior integração temporal entre as diferentes seqüências produtivas, tornando o fluxo mais contínuo mediante a eliminação ou redução dos pontos de descontinuidade

da produção". Isso justifica a introdução crescente de mecanismos automáticos de controle.

Sobre a especificidade dos processos de trabalho nessas indústrias de processo, Coriat (1978) considera que observava-se o "emprego relativamente massivo de técnicas capazes de assegurar, por meios automáticos (ou semi-automáticos), um desenvolvimento 'contínuo' do processo de transformação e de circulação do produto". Vários estudos identificaram em empresas siderúrgicas e petroquímicas a combinação de momentos diferentes no mesmo processo produtivo, o que levou alguns autores a concordar com a presença de um processo semi-contínuo. Todavia, a lógica que preside o aumento de produtividade nas indústrias de fluxos contínuo e semi-contínuo não é a mesma daquela encontrada no tipo taylorista-fordista, pois, nesse caso, baseia-se muito na intensificação do trabalho e, portanto, seu ritmo acaba sendo mais factível nas indústrias de série. A grande diferença encontra-se no fato de as indústrias de processo contínuo, por serem intensivas de capital, dependerem sobretudo da taxa de utilização da capacidade instalada para terem ganhos de produtividade. Assim, como mostra Ferreira (1988), a atenção sobre o desempenho do trabalho direciona-se a um certo número de funções ligadas a atividades de controle, comando e correção de processos, "os quais constituem uma espécie de núcleo central no seio dos coletivos de trabalhadores dessas usinas".

Como mostramos, essa base técnica específica, que não sofreu alterações substanciais em comparação com as indústrias de montagem, servirá de suporte a modalidades específicas de organização e gestão do trabalho [Coriat (1978)]. Nosso interesse é examinar como, em indústrias de processo contínuo ou mesmo nas de semi-contínuo (no setor de alumínio), seria possível se pensar em estratégias de flexibilização. Provavelmente, isso não pode ser conseguido pelo lado da variabilidade da demanda, pois a produção é restrita a uma pequena gama de produtos que servem de insumos para a transformação industrial, e nem mesmo pela introdução de inovações tecnológicas, apesar dos impactos provocados pelos equipamentos microeletrônicos introduzidos nas áreas de comunicação intra e interempresarial, de controle de processos e de qualidade. O que pode funcionar é a adoção de modelos de gestão da produção e de flexibilização das relações de trabalho via terceirização. Como vimos, a subcontratação foi incorporada de forma expressiva à política das empresas desse ramo e à cadeia com a qual estão articuladas.

Resultados de pesquisas têm mostrado a expansão do paradigma da flexibilização, o qual ultrapassa, em muito, as indústrias de montagem, além de atingir grande variedade de setores, inclusive os de serviços. Boyer e Durand (1993) consideram que “as indústrias de processo fornecem há muito tempo um exemplo no qual uma automatização avançada implicou uma otimização global dos fluxos e uma relação salarial completamente atípica em relação às indústrias de montagem”. As estratégias são as mais variadas, e objetivam desenvolver organizações compatíveis com a variabilidade da demanda, graças à absorção de novos padrões de gestão que incentivam a polivalência. Isso reforça os argumentos em favor da generalização dos novos princípios produtivos, como demonstram os citados autores.

2 MODERNIZAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO

Alguns elementos são fundamentais para a análise da modernização no contexto de mercados globalizados e seus impactos em países com industrialização mais recente, como o Brasil. A princípio, observa-se uma articulação de grandes empresas industriais e financeiras em busca de coordenação das estratégias nos mercados financeiros, cambial e de títulos e valores. Como vimos, as estratégias interempresariais colocam em marcha outra forma de cooperação internacional, apesar da intensa competitividade no plano do mercado. A competição interempresarial e intergrupos intensifica-se, organizada em torno de blocos econômicos. Finalmente, das alterações verificadas no âmbito do trabalho, destacam-se três níveis: i) mudanças no processo de produção causadas pelas inovações tecnológicas (trazidas sobretudo pelo desenvolvimento da informática) e também pelas exigências do mercado, que impõe uma reestruturação constante dos processos e linhas de produção em direção a uma produção flexível; ii) mudanças na forma de gestão empresarial e da força de trabalho, que aparecem pela inversão de princípios e de superação em certas áreas do modelo taylorista e fordista. Alteram-se as referências da cooperação na divisão social do trabalho e, portanto, muda a conformação do coletivo de trabalhadores; e iii) mudanças no mercado de trabalho, que se torna mais incerto, disputado e instável, o que altera a forma como se estabelecem as relações e a divisão social do trabalho. A exclusão de massas crescentes de trabalhadores, tanto em países desenvolvidos quanto nos em via de desenvolvimento, cerceia suas possibilidades de entrar no mercado assalariado.

Estudos sobre as empresas brasileiras revelaram que, no final dos anos 80, já havia um movimento de modernização, ao mesmo tempo em que também havia uma tomada de consciência, por parte do empresariado, das dificuldades que iriam enfrentar para acompanhar as exigências tecnológicas e de gestão, em um contexto de mudança dos padrões de competitividade. A relação *qualidade x preço* impôs-se, com o objetivo de aumentar a *performance* competitiva, ainda que as estratégias variassem segundo a empresa, o setor ou a região. Os procedimentos que conduziram à flexibilização foram renovados, nesse contexto. Porém, as inovações tecnológicas importantes, a não ser para certos setores e empresas mais sensíveis ao mercado mundial, ficaram por conta da introdução de inovações no processo de comunicação. Assim, criaram-se redes interfirmas que buscavam o controle de custos, de insumos e da qualidade dos produtos. A variedade dos processos de adaptação empresarial às novas exigências de competitividade teve mais um caráter de *modernização conservadora* no sentido em que aplicam Leite (1994), Mattoso (1995), Ruas (1994) e Castro (1996), pois a adoção de novos modelos de gestão não corresponde, na maioria dos casos, a mudanças nas relações de trabalho e no exercício de práticas realmente participativas que envolvam as equipes nos processos decisórios. Essa formulação não elimina, no entanto, a existência de casos exemplares de inovações tecnológicas acompanhadas de mudanças radicais na gestão coletiva da empresa, como mostra Salerno (1994) em estudo sobre uma indústria de produtos químicos sólidos.

As empresas brasileiras têm conseguido realmente melhorar a competitividade no mercado por meio desses procedimentos de modernização, quando adotam como fundamental um novo padrão de eficiência tecnológica e operacional. Foi justamente com esse objetivo que foram implantados, no Brasil, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) e o Programa de Competitividade Industrial (PCI), entre uma série de outros (em franca difusão) que visavam à racionalização de procedimentos no âmbito da produção. O conceito de qualidade que as empresas brasileiras adotaram é mais uma ideologia da qualidade incorporada aos padrões correntes na modernização empresarial, e ao qual é atribuído um relativo sucesso, sobretudo pela adoção de técnicas e métodos que potencializem o *total quality control* (TQC) adaptado do padrão de gerenciamento japonês. Esses procedimentos alteram mas não reduzem o controle e nem a intensificação do trabalho típica do padrão fordista — imagens já consagradas na rica literatura sobre classe operária,

acumulada ao longo de nosso século. Fica evidente que nem todas as empresas introduziram tais mecanismos de gestão; no entanto, nas que consideraram a necessidade de modernização, o caminho percorrido priorizou as seguintes melhorias: na comunicação interna e inter-firmas, nos programas de motivação dos trabalhadores, nas relações com os clientes e nas exigências de maior qualificação. Tais melhorias refletiram-se até mesmo nos *lay-outs* (limpeza, áreas reformadas, sinalizações, etc.) e em um conjunto de mudanças, pequenas ou grandes (o que depende de uma série de variáveis), mas que, no fundo, exprimem o desejo de adaptação aos processos correntes no mercado.

O objetivo dos novos modelos de gestão é mobilizar as pessoas, envolvê-las em um projeto empresarial — um projeto institucional — e em uma política que define direções, objetivos e metas. Trata-se de colocar em marcha uma nova maneira de gerenciar as atividades produtivas, e de rentabilizar a relação trabalho x capital. As ações introduzidas nessa nova perspectiva têm um sentido que é definido pela política empresarial e mantida no sistema gerencial. Aí há a necessidade de se refazerem os conceitos (de eficiência, de qualidade, de produtividade, de cooperação e de enriquecimento de cargos) e redimensionar a qualificação, os postos de trabalho, a imagem da empresa, com o uso do simbólico e da subjetividade como elementos que passam a fazer parte da cultura empresarial. A nosso ver, estamos frente a um conjunto de mudanças na orientação das ações que deslocam “o enfoque da qualificação das pessoas e das organizações para a capacidade de análise das situações específicas” [Zarifian (1996)], cuja postura é dar soluções aos problemas e ter em conta, como fundamentais, os objetivos a atingir.

O que se depreende das análises de casos sobre o que tem sido chamado de reestruturação produtiva é que as estratégias implantadas não podem ser tomadas como um conjunto homogêneo, monolítico, ou um caminho de mão única. Ao contrário, se os fins a atingir têm a mesma direção — ganhos de produtividade e de mercado —, as estratégias adaptativas para fazer frente ao aumento da concorrência têm ocasionado desdobramentos em ritmos e processos diferentes. Percebem-se inúmeras experiências em curso, em diferentes ramos da indústria nacional e também no setor de serviços.

É nesse quadro que se inscrevem nossos interesses em estudar grandes empreendimentos localizados na Amazônia. As reflexões a seguir referem-se a um conjunto de empresas do setor mineral e siderúrgico

(alumínio), que constitui um complexo produtivo bastante integrado, a partir da extração da bauxita (Mineração Rio do Norte) como insumo que serve aos dois empreendimentos de alumina (ALUMAR e ALU-NORTE) e aos de alumínio (ALBRÁS e ALUNORTE). São fabricados ainda outros insumos importantes ao processo de eletrólise de alumínio (ALBRÁS e ALUMAR). Todas as empresas fazem parte do sistema Companhia Vale do Rio Doce/CVRD-Norte, e a compreensão do processo de reestruturação de cada uma passa pela compreensão do conjunto. É nesse complexo que se centra a estratégia empresarial da CVRD e empresas vinculadas.

É preciso chamar atenção para essa cadeia, mesmo que não haja dados para analisar os ganhos de competitividade e a natureza das relações interfirmas que ali encontram-se estabelecidas. O alumínio abastece, no mercado nacional e mundial, um número enorme de setores da indústria de transformação. E esses usos tendem a ampliar-se. O alumínio tem sido aprovado para combinações diversas com novos materiais aplicados a setores diferentes da indústria e ao setor de serviços. Assim, apresenta uma demanda bastante elástica. Nos casos estudados nessas indústrias siderúrgicas, os processos técnicos são os mesmos, e as atividades centrais, em fluxo contínuo, são marcadas pelo funcionamento dos altos-fornos. Como essas empresas lideram espaços importantes no mercado mundial de alumínio, e estão também vinculadas a toda uma rede de fabricantes do setor automobilístico, eletroeletrônico, eletrodoméstico e demais consumidores intensivos desse produto, amplia-se a rede de fornecedores e clientes de tal forma que, para compreender essa teia complexa e medir sua eficácia no mercado, seria exigida uma metodologia de trabalho e equipes internacionais para checar o real papel dos empreendimentos, no conjunto mais amplo do sistema.

Na lógica atual de mercado, a distância não é mais uma condicionante importante à produção, pois uma empresa pode produzir em qualquer lugar do globo, além de servir a outras empresas, em um sistema de cadeia altamente integrado. As empresas de transformação do alumínio também podem estar em extremos diferentes, mas funcionam em um sistema em transformação e de atendimento entre clientes e fornecedores com alta complexidade de gestão, o que se aplica aos casos estudados. Por sinal, quando se fala em gestão, esse conceito precisa ser aberto, pois refere-se, ao mesmo tempo, à empresa e ao sistema mais amplo de funcionamento em rede. O complexo CVRD participa do tenso

mercado mundial de alumínio, e suas empresas inclusive ganharam prêmios de produtividade. O alumínio, no Brasil, foi um dos setores de maior produtividade nesses últimos anos, e conseguiu bons espaços de competitividade. Além disso, a CVRD tem uma confortável participação no complexo de alumínio da Amazônia, ou seja, em seu sistema de consorciamento conta com 57% de participação na ALUNORTE, 51% na ALBRÁS e 46% na Mineração Rio do Norte (MRN).

Esse movimento de modernização foi marcado, *grosso modo*, por dois momentos. O primeiro iniciou-se com discussões internas sobre as condições de mercado, com a tendência à baixa do preço do alumínio, o que levou à implementação, em 1989 (ALBRÁS)⁵ e em 1991 (MRN), da técnica de círculos de controle de qualidade, para se criar melhor dinâmica nas relações de trabalho. Buscou-se aí um processo participativo em direção à qualidade, e foi repassada para terceiros uma série de atividades. O princípio era descentralizar aquelas atividades que poderiam ser feitas com competência por pequenas ou médias empresas, para que a indústria pudesse se ocupar com atividades que considerasse prioritárias. A instalação de computadores em rede para acompanhamento de estoques, materiais e processos permitiu criar uma situação (segundo entrevistas com gerências do programa de qualidade em três das empresas estudadas) favorável à compreensão do processo e à uma posterior reestruturação das qualificações.

O segundo momento corresponde ao desafio de se implantar uma política mais moderna de gestão participativa. Após um período em que foram reduzidas as atividades para se repensar a implantação dos programas e avaliar-se a experiência anterior, concluiu-se que havia necessidade de um método de detecção de problemas, com indicação de soluções ou correções, e também de um conjunto de técnicas que pudessem apoiar a continuidade do processo de racionalização. Percebeu-se que não é possível implementar uma rotina sem que se altere o comportamento e as relações de trabalho, e é necessário um método e técnicas (na linguagem da empresa, programas) voltados à obtenção de mais qualidade e produtividade, em uma produção enxuta.

⁵ Sobre essa empresa ver, em especial, a dissertação de mestrado de Eunápio Dutra do Carmo – *Gestão do Trabalho na Indústria de Alumínio ALBRÁS. A noção de Qualidade e seus Interlocutores* —, defendida em outubro de 1997, no NAEA/UFGA.

No plano da qualidade de produtos e da competitividade do mercado, essas firmas obtiveram vantagens, apesar da acirrada competição do setor em nível mundial.⁶ Estas esforçaram-se em definir estratégias mais adequadas, certamente pressionadas pelas novas regulamentações impostas pela dinâmica do mercado mundial. Como estratégia, as firmas reestruturaram-se sobre uma concepção de qualidade total — noção introduzida em sua dimensão gerencial —, valorizada pelas empresas para ampliar a sociabilidade no trabalho.

As novas tecnologias de informática introduziram uma flexibilidade técnica que se fez acompanhar da flexibilidade organizacional. Para as indústrias de série, as tecnologias acabam por reduzir ou suprimir postos de trabalho individuais. Assim, emergiram, em contrapartida, formas de trabalho em equipe (práticas que exigem decisões mais autônomas, ao mesmo tempo em que exercem um trabalho polivalente [Veltz e Zarifian (1993)] em um campo relacional que exige elevadas qualificações). As próprias inovações tecnológicas têm exigido outro modo de comunicação intra e interfirmas, e isso recompõe as informações na cadeia produtiva das redes formadas pelas empresas. Nesse contexto, a natureza do trabalho também muda.

Todavia, a reestruturação da produção fez-se basicamente pela inovação nas técnicas de gestão do trabalho, o que lhes garantiu posições vantajosas no mercado mundial do alumínio. Esse processo deu-se em todas as quatro grandes empresas (CVRD, ALUNORTE, ALBRÁS e MRN), e evidenciou algumas diferenças na gestão do trabalho. A introdução de novos modelos ou técnicas de gestão empresarial, verificadas na dinâmica interna à firma, tem definido o recrutamento, as qualificações, as dispensas, os planos de carreira, cargos e salários, etc. Isso gera impactos das mais diferentes ordens sobre o mercado de trabalho. No que concerne ao grupo liderado pela CVRD, o modelo teve inspiração nas práticas de racionalização da gestão do trabalho identificadas como japonesas, quando foram implantados o *kanban*, o 5S, o trabalho em equipes e o *just-in-time*, entre outros.

⁶ Os dados mostram que houve uma retomada do setor em 1995 e em 1996, com a subida do preço internacional do alumínio, o que desempenhou um papel favorável para as empresas brasileiras. Por outro lado, a produção nacional de bauxita aumentou consideravelmente nesses últimos anos.

Os impactos de alguns desses empreendimentos fazem-se sentir no mercado de trabalho das cidades de Belém e São Luís, graças às fábricas da ALBRÁS, ALUNORTE e ALUMAR ali alocadas. Com a redução do número de empregados (dado o processo de reestruturação dessas empresas), a tensão no mercado de trabalho aumenta e as oportunidades de novos empregos ficam praticamente restritas às pequenas e médias empresas localizadas nessas cidades. A siderurgia é um setor que tradicionalmente funciona com a subcontratação de serviços menos prioritários no processo produtivo. Porém, o que se observa mais recentemente é uma ampliação dessa prática, mesmo para atividades antes consideradas típicas do desempenho da empresa principal. Essas empresas têm atuado no mercado de trabalho seguindo práticas de enxugamento de seu quadro funcional, ao mesmo tempo em que ampliam as áreas cujos trabalhos são realizados por empresas subcontratadas. Assim, à estabilização de um núcleo central de trabalhadores está sendo contraposta uma crescente terceirização, para uma série de atividades anteriormente não repassáveis a terceiros. Esse processo efetivou-se, portanto, pela externalização de parte do processo produtivo, sob a forma de terceirização e subcontratação de empregados.⁷

3 DESVERTICALIZAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E POLIVALÊNCIA

Apesar das mudanças verificadas com a introdução de algumas inovações técnicas e de novos padrões de gestão do trabalho inspirados na cultura empresarial japonesa, apesar da adoção do método de TQC e de técnicas a este associadas (*just-in-time*, *kanban*, trabalho em equipe, 5S), não foram observadas, nessas empresas, rupturas importantes com os padrões tradicionais de relações de trabalho. Bem ao contrário, permanecem estruturas autoritárias, ainda que, do ponto de vista formal, os organogramas das empresas demonstrem uma redução das distâncias entre direção e operadores, o que indica certa horizontalização. A discussão sobre um possível novo paradigma organizacional mostra que o pa-

⁷ A introdução dessas novas tecnologias e novos padrões de organização do trabalho tem provocado mudanças importantes no mundo cotidiano do trabalhador, tais como supressão de postos de trabalho e de ocupações, alteração nas qualificações, requalificação do trabalho e polivalência — práticas que tocam no conteúdo e na natureza do trabalho, o que interfere, evidentemente, na constituição de subjetividades [Zarifian (1996)], de identidades [Leite (1994)] e nas formas de sociabilidade no interior das empresas.

drão japonês (ou *toyota*) envolve a participação dos trabalhadores da gerência à operação, de forma conjunta, tanto para planejar quanto para operar, avaliar e corrigir erros, e o importante é que aí se constitui um outro coletivo e uma outra forma de cooperação: situação que não encontramos nas empresas estudadas. Isso mostra como o discurso da modernização muitas vezes esconde grandes diferenças no ambiente de trabalho (prestígio, poder ou salário), e tenta-se caracterizar uma situação de homogeneidade.

Pode-se dizer que, nos casos estudados, houve uma desverticalização formal, mas não de fato. Isso fica muito claro no uso dos espaços de sociabilidade nas três cidades-empresas — Vila dos Cabanos (ALBRÁS), Carajás (CVRD) e Porto Trombetas (MRN) — onde, apesar da igualdade na condição de sócios de clubes e restaurantes, observa-se, na prática, um profundo seccionamento entre os funcionários, em função do lugar que ocupam na estrutura funcional da empresa. A terceirização acaba tendo também a função de (re)hierarquizar, quando separa, de um lado, as empresas do sistema CVRD e, de outro, as empreiteiras, cujos salários são bem diferenciados, ainda que estas sejam induzidas a familiarizar-se com os princípios de modernização e de gerenciamento da qualidade total. Outra evidência dessa diferenciação marcante aparece nos contratos celebrados com empreiteiras: são marcados por relações autoritárias e diferentes do que pretende o ideário da modernização. Essa relação autoritária tem levado a uma extrema dependência das subcontratadas em relação às grandes empresas, e tal fato reflete-se em grandes diferenças na escala de salários diretos e indiretos (planos de educação, saúde e lazer), o que, evidentemente, também contribui para maior segmentação no mercado de trabalho do setor metal-metalúrgico no Pará.

Um importante indicador da segmentação e da precariedade do mercado de trabalho é a reclamação trabalhista impetrada pelos trabalhadores de firmas sub-contratadas. Somente em empresas contratadas pela CVRD em Carajás, município de Parauapebas (sudeste do Pará), as reclamações trabalhistas formalizadas na Justiça somam 2 759, de 1986 a 1994.⁸ As informações de ordem qualitativa sobre a natureza dessas reclamações mostram que as razões principais das queixas são as precárias condições de trabalho e os baixos salários. Além disso, os contratos des-

⁸ Sobre esse assunto, ver a dissertação de mestrado *Mercado de Trabalho e Reestruturação Produtiva em Carajás*, de Valcir Bispo, defendida no NAEA/UFPA, em 1997.

sas empresas com as firmas terceirizadas imprimem ritmo e competição entre os trabalhadores. Isso gera, como efeito, o prolongamento da jornada de trabalho, mas também cria maior participação na vida da empresa.

De certa forma, a nova estrutura organizacional reforçou o sistema de controle sobre a realização do trabalho, uma vez que foi agregada, com fins de *monitoramento* do trabalho, uma nova dimensão que é a subjetividade dos trabalhadores. Destes, é esperado que se expressem quanto a seu estado emocional, por meio da técnica de cartões com cores diferentes para sinalizar os graus (de ótimo a ruim) de seu estado emocional. Observa-se ainda o aumento do controle do trabalho em função da agilidade e padronização da informação, pois essas empresas convivem com a informação sofisticada sobre o mercado — fluxos de preços, demanda etc.—, e também usam com eficiência a lógica de *marketing*, e acho que aí reside o grande segredo do sucesso de muitas organizações. Isso porque a lógica de venda é fundamental: o cliente ocupa o lugar de honra. Esse é um treinamento constante no dia-a-dia dessas empresas, além de ser o discurso predominante. O *marketing* vai da esfera da comercialização (sem deixá-la!) e entra efetivamente na produção. As noções de cliente e de fornecedor tornam-se prioritárias. O trabalhador é assim treinado para desempenhar esses dois papéis, seja em função da discussão sobre a qualidade dos produtos gerados e a necessidade de atender, em primeiro lugar, aos interesses do cliente, seja pelo desenho da empresa, que simula o *lay-out* virtual das lojas de departamentos, no qual áreas e subáreas são simultaneamente clientes e fornecedores.

Paralelamente, a técnica de trabalho em grupo (ou em equipe), que certamente cria uma dinâmica diferente, acaba levando os trabalhadores a se envolverem mais com a empresa, e isso aumenta sua jornada de trabalho. Há reuniões que extrapolam o tempo regulamentar e outras atividades sociais realizadas nos finais de semana, que, no fundo, correspondem a formas de sociabilidade que têm como objetivo principal rentabilizar o trabalho.

Outro ponto a ressaltar diz respeito à qualificação. Embora seja exigido um grau maior de formação escolar, o conteúdo de várias atividades ou postos é esvaziado e banalizado com a introdução de maior controle eletrônico sobre processos e qualidade dos produtos. As exigências de formação não são as mesmas para empregados das empresas terceirizadas. Eles apresentam baixo nível de qualificação, mas adaptam-se perfeitamente às necessidades práticas dos postos de serviço. Quanto à poliva-

lência, em lugar do enriquecimento de cargos, verifica-se uma redução do conteúdo de cada posto de trabalho, o que permite ao trabalhador ocupar-se de várias funções ao mesmo tempo (inclusive a de limpeza de seu espaço de trabalho, o que é assegurado pela implantação de técnicas como as do 5S).

Observa-se a instituição de um ideário baseado em valores marcados por conteúdos *místicos*, e em geral vagos, como *missão* da empresa e das gerências; *crença* na instituição, etc. Contudo, ao mesmo tempo, tal discurso traz descrições muito precisas sobre o mercado, com informações de preços e produtividade, as quais orientam o planejamento estratégico — base de elaboração dos planos de ação anuais. O planejamento estratégico é apresentado como um procedimento moderno e racional para sistematizar ações; é composto por momentos como: descrição do problema, avaliação, interferência, definição de metas, resultados, reavaliação etc. As metas e os controles são estabelecidos para serem efetivamente conquistados, e a empresa defende as possibilidades de intervenção situacional e de pensar de forma proativa (antecipadamente) e não reativa. Todas essas empresas contam com um manual em que constam conceitos, regras e procedimentos básicos ao processo de racionalização. Esse material é extremamente importante e de uso comum e obrigatório na empresa, pois neste pode-se observar como as ações e atividades são vistas na perspectiva de tarefas.

O mesmo acontece com os cronogramas das atividades, expostos em quadros afixados nas paredes com distribuição das tarefas que devem ser feitas e o nome de quem deve realizá-las: assim, são identificados todos os membros de uma dada equipe. O quadro é, ao mesmo tempo, um instrumento de controle, de acompanhamento e de avaliação. Embora resulte de um esforço coletivo produzido em reuniões das quais participam sobretudo os níveis de gerência para cima, na divisão do trabalho aparece a distribuição de tarefas para cada membro da equipe. Tais tarefas são individualizadas e seu controle, também. A modernização é apresentada nesse contexto: racionalização da ação e representação gráfica dos processos de trabalho, da divisão do trabalho e dos controles. As três empresas — ALBRÁS, ALUNORTE e ALUMAR — funcionam com um gerenciamento de qualidade total/GQT, ao qual articulam técnicas trazidas do modelo japonês de gestão, tais como o 5S, o *kanban*, o *just-in-time*, o trabalho em equipe e o acompanhamento gráfico de processos. Embora a ALUNORTE esteja vinculada a outra cadeia produtiva (fora, portanto,

do grupo concorrente da CVRD), aplica, assim mesmo, metodologias que cabem no mesmo padrão gerencial.

Apesar de nas empresas estudadas esses procedimentos não serem extensivos a todas as áreas, tem-se procurado, entretando, usar as técnicas de envolvimento dos trabalhadores, de cunho mais subjetivo e alcance mais pessoal, quando se reafirmam noções de *grande família*, solidariedade e crescimento humano. A esses conceitos são associadas a qualidade dos processos e dos produtos e a capacidade das pessoas de irem além, na melhoria de si mesmas. Aqui reside uma nova expressão da competitividade interpessoal no chão da fábrica. A *ideologia* do gerenciamento, nesse contexto, faz parte de um campo maior do reducionismo contemporâneo, sob o discurso da modernização. Por isso, tem sua eficácia do ponto de vista do mercado, mas não constitui, a nosso ver, a aplicação de um novo paradigma organizacional. Pensamos que tais mudanças nos padrões de organização não convergem para um novo modelo, mas podem resultar de práticas diversas desenvolvidas em outros contextos e aplicadas a essa realidade regional.

4 CONCLUSÃO

Procuramos mostrar que as mudanças nas empresas siderúrgicas estudadas estão centradas na gestão, e praticamente não são provenientes de inovações tecnológicas no seu processo de produção. As mudanças tecnológicas ficaram restritas, basicamente, à automação microeletrônica, embora tenham potencializado, em grande parte, todo o processo comunicativo no interior das empresas — questões relativas ao processo de trabalho, materiais, estoques etc. e à cadeia de fornecedores e clientes. Contudo, o pouco que é introduzido como novo no processo de produção é potencializado como modernização, pois entra no conjunto de enunciados sobre a qualidade empresarial, e ganha, nesse contexto, sentido modernizante. O conceito de flexibilização faz parte desse ideário da modernização empresarial e é representado, em especial, pelas novas modalidades de se lidar com o mercado de trabalho.

A situação de reestruturação produtiva empreendida pelas empresas e a generalização de processos de racionalização nos ambientes de trabalho vêm provocando mudanças importantes no campo do trabalho, mesmo em espaços produtivos fora do âmbito de grandes empreendimentos minerais/metalúrgicos, como procuramos mostrar. Isso aparece na redução

do emprego e, evidentemente, no aumento do desemprego, para os quais os dados da Pesquisa de Emprego e Desemprego para a Região Metropolitana de Belém, realizada, nessa cidade, pelo Serviço Nacional do Emprego (SINE) e pelo Instituto de Desenvolvimento Socioeconômico do Estado do Pará (IDESP), são bem elucidativos. A situação do emprego é dramática e alcança um dos maiores índices de desemprego das capitais brasileiras, pois, no decorrer do período de 1989 a 1997, a taxa de desemprego subiu de 10,8% para 18,9%, o que inclusive sinaliza para uma problemática que exige urgentes políticas de geração de emprego e renda, com vistas a interromper essa tendência. Além disso, há significativa diminuição do número de assalariados, que passam de 58,6% para 50,5% no mesmo período. Crescem também as ocupações conhecidas como nichos de trabalho precário, tais como o dos autônomos e empregados domésticos.

Certamente, a redução do emprego e o aumento de formas de trabalho precário não resultam simplesmente dos processos de reestruturação produtiva, pois relacionam-se com outros processos conjunturais que têm desempenhado papel importante na configuração desse cenário: a precarização do trabalho e a deterioração dos sistemas clássicos de proteção social, fundados na relação salarial. É pelos lugares ocupados no mercado de trabalho que os indivíduos são inseridos ou não no sistema de proteção social, com o rol de benefícios com os quais o Estado de Bem-Estar tem pretendido reduzir os riscos sociais, a partir do ideal de pleno emprego e de trabalho estável por tempo indeterminado. Entram em questão as garantias de jornadas de trabalho, de aposentadoria, de seguros ao risco de invalidez, direito a repouso — enfim vários itens constitutivos de um compromisso social que o Estado procurou resguardar para manter certa margem de integridade social. Os dados sobre a evolução de direitos sociais, em países diversos, mostram que a expansão das proteções sociais acompanha o desenvolvimento do capitalismo (sobretudo pós-30); e hoje defrontamo-nos justamente com rupturas e enfraquecimento desse sistema de proteções, além de novas institucionalidades emergentes, as quais diferem das bases de negociação anteriores.

É nessa perspectiva que Castel (1995) trata o trabalho: não como uma relação técnica, mas como um “suporte privilegiado de inscrição na estrutura social”, e cujo lugar ocupado por sua divisão em nossa sociedade consagra o “trabalho assalariado e a participação nas redes de sociabilidade e de proteção social”. O autor chama atenção para esse processo

de transformação da relação salarial, na qual se funda o contrato de trabalho e constroem-se os direitos e garantias advindos da inserção no mercado de trabalho. Contudo, a partir de tal observação sobre as práticas diretamente implicadas na produção, constata-se, nas empresas estudadas, que as relações de trabalho permanecem ainda bastante tradicionais, e reproduzem as antigas relações de poder, apesar de um discurso democrático que remete à noção de participação e de cooperação. As rupturas e as recomposições desenhadas na situação atual devem-se em grande parte, como mostra Leborgne (1996), ao fato de que as regulamentações constituídas em torno do trabalho perderam seu poder integrador. A sociedade passa a conviver não somente com a insegurança, a fragilidade da relação salarial, mas a crise atinge todo o seu sistema de vida social, que assiste ao desmoronamento dos princípios reguladores e fundadores de coesão.



Apoio

FINEP



ipea