



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**JARBAS DE ALMEIDA BARBOSA**

**A hierarquia da precarização  
A terceirização em cascata no Complexo Automotivo Baiano**

Salvador,  
2013

**JARBAS DE ALMEIDA BARBOSA**

## **A hierarquia da precarização**

### **A terceirização em cascata no Complexo Automotivo Baiano**

Dissertação apresentada como um dos requisitos para o Mestrado do Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais (PPGCS), Universidade Federal da Bahia.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria da Graça Druck

Co-orientador: Prof.<sup>o</sup> Dr. Jair Batista da Silva

Salvador,  
2013

# TERMO DE APROVAÇÃO

*Jarbas de Almeida Barbosa*

## A hierarquia da precarização

### A terceirização em cascata no Complexo Automotivo Baiano

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal da Bahia – UFBA, defendida por nome do autor e aprovada pela Banca Examinadora abaixo identificada.

Salvador, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria da Graça Druck  
Universidade Federal da Bahia

---

Co-orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Jair Batista da Silva  
Universidade Federal da Bahia

---

Membro: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ângela Maria de A. Franco  
Universidade Federal da Bahia

---

Membro: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maslowa Islanowa C. Freitas  
Universidade Estadual de Feira de Santana

Salvador,  
2013

*Aos meus pais:  
Dona Dalva e Seu Louro.*

## Agradecimentos

*A conclusão deste trabalho foi fruto da soma de um esforço pessoal a um apoio incondicional de um sem-número de pessoas com quem tive a oportunidade e o prazer de conviver ao longo dessa jornada. Como, senão agradecer a todos que contribuíram para que eu chegasse, enfim, a essa conquista? Expor minha gratidão àqueles e àquelas que compartilharam dos bons e maus momentos é mais do que uma obrigação, é um reconhecimento de que nada seria possível sem o apoio de todos. Que esses agradecimentos tomem a forma de um abraço!*

*Um agradecimento às instituições que propiciaram a realização dessa conquista. À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo apoio, sem o qual não seria possível minha manutenção nessa empreitada. Ao Ministério de Trabalho e Emprego pela concessão de acesso on-line à base de dados da Rais. Ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, através de seu quadro de funcionários, em especial à Dôra, anjo da guarda de todos os pós-graduandos. Ao longo dessa jornada foi quem sempre me salvou dos apuros burocráticos, sempre com sua paciência, atenção e resolução, qualidades inconfundíveis de sua personalidade eficaz e absolutamente solidária.*

*Agradeço também a todos que colaboraram diretamente com os rumos de nossa investigação. À Paula Marcelino, Jair Batista, Maslowa e Jhonatas Monteiro pelas preciosas contribuições com o projeto de pesquisa, ainda antes da entrada no mestrado. Aos professores e colegas do Programa de Mestrado, pelas ricas e, por vezes, para mim, inéditas discussões das Ciências Sociais, em particular ao Luis Augusto e à Elaine pela trajetória em comum nesses espaços. Aos colegas do grupo de pesquisa por proporcionar novas descobertas no campo da Sociologia do Trabalho. Foram valiosíssimas colaborações do Vitor, Selma, Isabela, Lana, Soraya, André, Denise, Tânia, Luiz Paulo, Theo, Cícero, Lorenzo e tantos mais que fizeram caras sugestões ao projeto de pesquisa e indicaram novas leituras. Ao Hudson pela leitura atenta e contribuições na área do Direito do Trabalho. À Ângela e Maslowa pelas importantes sugestões à pesquisa feitas na banca de qualificação e por terem me dado a honra de aceitarem mais uma vez participar da banca examinadora desta humilde dissertação. Uma gratidão especial à Graça e ao Jair pelas atentas leituras e orientações compromissadas que converteram as ingênuas formulações iniciais em um trabalho com algum rigor científico. Durante todos os encontros de orientação, ainda que me deparasse com as minhas evidentes limitações teóricas, saía sempre com renovados estímulos para continuar superando possíveis inconsistências deste trabalho. Cabe ainda reconhecer que minhas incontornáveis deficiências pessoais estiveram sempre aquém do cordial amparo recebido.*

*Com relação à pesquisa de campo, ela seria muito mais penosa sem o auxílio inestimável de alguns personagens imprescindíveis. Assim, agradeço ao Paulinho e Cássio pela estadia em Camaçari, quando da pesquisa de campo. O Paulinho foi quem me guiou pela cidade e me apresentou o Complexo Ford, além de se empenhar no contato com os primeiros operários entrevistados. Agradeço ao Índio (do MOM), ao Alã, “Manchinha” e Celso (da OMC), por, gentilmente, me concederem valiosas informações sobre o movimento sindical metalúrgico de Camaçari. As entrevistas realizadas com eles me auxiliaram sensivelmente a montar as peças desse “quebra-cabeça” que é o complexo automotivo baiano. Minha gratidão também a todos os operários do Complexo Automotivo Baiano que prestaram valiosíssimos depoimentos sobre seus cotidianos fabris, em especial aos dois conterrâneos pela feliz coincidência de conhecê-los durante a pesquisa. Um agradecimento especial ao Igor Oliveira, meu “terceirizado”, como ele costuma dizer. Minha sincera gratidão pelo apoio na*

*reta final desse trabalho, não recompensa a dívida pela prontidão, “correria” e a devida preocupação com o conteúdo das entrevistas. Um abraço, camarada!*

*Minhas sinceras estimas àqueles que contribuíram indiretamente com a pesquisa, mas que foram responsáveis diretos com minha estabilidade emocional ante as árduas tarefas da investigação acadêmica. Agradeço profundamente à minha família pelo apoio e incentivo a continuar nessa jornada com a cabeça erguida. Aos meus irmãos Carine, Erbene, Alan e Bárbara e aos sobrinhos, primos, tios e toda parentada, pela afável convivência durante toda uma vida. Uma gratidão especial aos meus pais, Dona Dalva e Seu Louro; sem eles nada disso seria possível. Aos primos-irmãos Joubert (Bé), Laerte, Nenzinho e João que, de braços abertos, me concederam abrigo na capital baiana. Foram dois anos dividindo mais do que o mesmo teto, compartilhando momentos de fraternidade, aprendizado, alegria e descontração. Esta gratidão estendo a todos conterrâneos que também se fizeram presentes no movimentado Ap. 303, Netinho, Luzia, Andréia, Carol, Vinícius, Enio, Ramon, Ricardo, Aroldo, Leno, Tino e tantos mais que partilharam de despreziosos momentos inesquecíveis. À querida Enia pelo amor, companheirismo e paciência em todos os momentos. As palavras de estímulo, a ajuda nas transcrições das entrevistas e a simples e afetuosa presença foram fundamentais para me manter sereno e concluir este trabalho. À Lorena (Couve), Paulinha, Ena, Bernardo, Glenda, Caetano, Marcela, Jhon, Isolda, Joquielson (in memoriam), Thiago (Silêncio), Luiz (Cocota), Ediene, Guto, Neto, Laecio, João Paulo, Mailson, Hermógenes, entre outros tantos, pelos imprescindíveis e saborosos momentos de descontração durante o período vivido na Feira de Santana. Finalmente, aos antigos e novos amigos que tenho o prazer de conviver atualmente em meu torrão natal: Gersinho, Rita, Paulinho, Tide, Sostinho, Fefê e uma infinidade de pessoas fantásticas que, à suas maneiras, contribuíram para essa conquista.*

*“O sistema de acumulação na indústria automobilística aparece como um fantástico processo de marginalização, de exclusão, de estratificação social. Pode-se falar de dualização, pois não é apenas uma diferenciação entre classes sociais ou uma divisão de condições no interior da classe operária. É uma nova hierarquia que se forma com a chegada do toyotismo. Na cúpula encontram-se os patrões das montadoras. Mais abaixo, os das fornecedoras, depois os quadros e mensalistas. Em seguida há os operários que se beneficiam da ‘democracia econômica’ e formam cada vez mais uma nova aristocracia operária; depois os outros trabalhadores das fábricas da montadora ou filiais mais próximas, que têm algumas vantagens, como certa garantia de emprego (contanto que as empresas não passem por dificuldades financeiras). Por fim, há os outros, os que estão empregados nas subcontratadas ou que são simplesmente expulsos da cadeia produtiva (devido, por exemplo, à chamada incapacidade técnica). Desse ponto de vista, o toyotismo tem a particularidade de espichar ainda mais a pirâmide e alargar a sua base. O sistema de acumulação provoca uma diferenciação social ainda mais pronunciada. E essa tendência à desigualdade é tudo, menos democracia”.*

**Thomas Gounet, 1999**

## RESUMO

Esta dissertação tem como objeto de investigação a cadeia de subcontratação do Complexo Automotivo Baiano e centra-se na análise da relação entre terceirização e precarização do trabalho. Uma vez que a reconfiguração da indústria automobilística no Brasil vem apontando para um desengajamento produtivo por parte das montadoras e uma redefinição em sua relação com os fabricantes de autopeças, optamos por uma abordagem que leva em conta a cadeia automotiva em sua hierarquia produtiva (montadora, sistemistas, fornecedoras de autopeças e fabricantes de componentes). Ao todo, cinquenta e duas empresas mais a Ford formam o Complexo Automotivo Baiano (CAB). Para alcançar os objetivos dessa pesquisa e o recorte de investigação, além da revisão bibliográfica sobre o tema e seus principais desdobramentos, foram realizadas trinta e duas entrevistas com trabalhadores de doze empresas da cadeia produtiva do CAB e uma pesquisa na base de dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Também foram utilizados como fonte de pesquisas documentos e publicações de entidades representativas e instituições públicas. Os resultados indicam que a estrutura hierárquica do Complexo Automotivo Baiano implica em distintos padrões de uso da força de trabalho em cada elo da cadeia, o que conduz a uma *hierarquia da precarização*, ou seja, quanto mais na base da cadeia produtiva se encontrar o trabalhador, maior a precarização de suas condições de trabalho.

**Palavras chave:** Indústria automotiva, reestruturação produtiva, terceirização, precarização, Ford Nordeste.



## ABSTRACT

This dissertation objective to research the chain of subcontracting of the Baiano Automotive Complex and it focuses on the analysis of the relationship between outsourcing and precarious of labor. Once the reconfiguration of the auto industry in Brazil has pointed to a productive disengagement by the automakers and a redefinition in its relationship with the manufacturers of auto parts, we opted for an approach that takes into account the automotive chain in its productive hierarchy (automakers, systems suppliers, suppliers of auto parts and manufacturers of components). Altogether, fifty two companies over Ford form the Baiano Automotive Complex Baiano (CAB). For to attain the objectives of this research and the cutting of investigation, further of the literature review about the subject and their main outcomes, we realize thirty-two interviews with workers of twelve companies of the production chain of the CAB and a search in the database of the Annual Social Information (RAIS), of the Ministry of Labor and Employment (MTE). We also used as a source of research documents and publications of representative entity and public institutions. The results indicates that the hierarchical structure of Baiano automotive Complex results in distinct patterns of use of the labor force in each link of the chain, whose leads up to a hierarchy of precarious, in the other words, the more the base of the productive chain to meet the worker, greater precarious conditions work.

**Keywords:** Automotive industry, productive restructuring, outsourcing, precarious, Ford Northeast.

## Lista de siglas

ACM – Antonio Carlos Magalhães  
ANAMATRA – Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho  
ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores  
APL – Arranjo Produtivo Local  
BA – Bahia  
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CAB – Complexo Automotivo Baiano  
CCJC – Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania  
CE – Ceará  
CEP – Controle Estatístico de Processo  
CEREST – Centro de Referência de Saúde do Trabalhador  
CGTB – Central Geral dos Trabalhadores do Brasil  
CGTB – Central Geral dos Trabalhadores do Brasil  
CIFN – Complexo Industrial Ford Nordeste  
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes  
CKD – Completely Knocked Down  
CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas  
CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil  
CNAE – Cadastro Nacional de Atividades Econômicas  
CNI – Confederação Nacional das Indústrias  
CNS – Confederação Nacional de Saúde  
CNT – Confederação Nacional do Transporte  
CONLUTAS – Coordenação Nacional de Lutas  
CONSIF – Confederação Nacional do Sistema Financeiro  
CRH – Centro de Recursos Humanos  
CSC – Corrente Sindical Classista  
CSP – Central Sindical Popular  
CTB – Central dos Trabalhadores do Brasil  
CUT – Central Única dos Trabalhadores  
DECAS – Desenvolvimento de Cadeias do Suprimento Automotivo  
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos  
DORT – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho  
DRT – Delegacia Regional do Trabalho  
EUA – Estados Unidos da América  
FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores  
FETIM – Federação dos Trabalhadores Metalúrgicos da Bahia  
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
FHC – Fernando Henrique Cardoso  
FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia  
FS – Força Sindical  
GM – General Motors  
GO – Goiás

GT – Grupo de Trabalho  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
IEEE – Institute of Electrical and Electronics Engineers  
IEL – Instituto Euvaldo Lodi  
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social  
INTERSINDICAL – Instrumento de Luta e Organização da Classe Trabalhadora  
IOF – Imposto sobre Operações Financeiras  
IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo  
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados  
IQEF – Índice de Qualidade do Emprego Formal  
IR – Imposto de Renda  
ISO – International Organization for Standardization  
LER – Lesão por Esforço Repetitivo  
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior  
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul  
MG – Minas Gerais  
MIT – Massachusetts Institute of Technology  
MOM – Movimento Operário Metalúrgico  
MP – Medida Provisória  
MT – Mato Grosso  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego  
NCST – Nova Central Sindical de Trabalhadores  
NCST – Nova Central Sindical dos Trabalhadores  
NR – Norma Regulamentadora  
NRA – Novo Regime Automotivo  
OAB – Ordem dos Advogados do Brasil  
OMC – Oposição Metalúrgica Operária  
OMC – Organização Mundial do Comércio  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PCdoB – Partido Comunista do Brasil  
PFL – Partido da Frente Liberal  
PJ – Pessoa Jurídica  
PL – Partido Liberal  
PL – Projeto de Lei  
PLR – Participação nos Lucros e Resultados  
PMDB – Partido do Movimento Democrático Brasileiro  
PP – Partido Progressista  
PR – Partido da República  
PROGREDIR – Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial  
PSDB – Partido da Social Democracia Brasileira  
PSTU – Partido Socialista dos Trabalhadores Unificado  
PT – Partido dos Trabalhadores  
RAIS – Relação Anual de Indicadores Sociais  
RJ – Rio de Janeiro

RMS – Região Metropolitana de Salvador  
RS – Rio Grande do Sul  
SACC – Sistema de Acompanhamento das Contratações Coletivas  
SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SECTI- Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Informação  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SICM – Secretaria da Indústria Comércio e Mineração do Estado da Bahia  
SIMMEB – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Materiais Elétricos do Estado da Bahia  
SINDIPRESTEM – Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão-de-obra e de Trabalho Temporário do Estado de São Paulo  
SINDIQUÍMICA – Sindicato dos trabalhadores da indústria química, petroquímica, plástica, farmacêutica do Estado da Bahia  
SKD – Semi-knocked Down  
SP – São Paulo  
STIM – Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Metalúrgica  
TI – Tecnologia e Informação  
TRT – Tribunal Regional do Trabalho  
TST – Tribunal Superior do Trabalho  
UAW – United Automobile Workers  
UFBA – Universidade Federal da Bahia  
UGT – União Geral de Trabalhadores  
UGT – União Geral dos Trabalhadores  
USAT – Unidade de Saúde do Trabalhador  
UTI – Unidade de Terapia Intensiva  
VW – Volkswagen

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> - Indicador de importância das prioridades .....	46
<b>Figura 2</b> - Ilustração de estruturas de produção de autoveículos 'não-modularizado'. .....	101
<b>Figura 3</b> - Ilustração de estruturas de produção de autoveículos 'modularizado'. .....	101
<b>Figura 4</b> - Vista aérea do Complexo Industrial Ford Nordeste.....	118
<b>Figura 5</b> - <i>Layout</i> do Complexo Industrial Ford Nordeste.....	120
<b>Figura 6</b> - Duração de cada etapa do processo de produção no CIFN.....	121
<b>Figura 7</b> - Sistema produtivo de bancos.....	122
<b>Figura 8</b> - Projeto da planta da JAC Motors em Camaçari.....	137
<b>Figura 9</b> - Assembléia de encerramento da greve na porta do CIFN (20/09/2010).....	155

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> – Participação nas vendas de automóveis e comerciais leves das quatro maiores montadoras no Brasil (2002-2010) .....	135
<b>Gráfico 2</b> – Reajustamento salarial dos metalúrgicos baianos e inflação (2000-2012) .....	140
<b>Gráfico 3</b> – Distribuição de tipos de agravos em Camaçari (2004-2006).....	146
<b>Gráfico 4</b> – Distribuição de agravos por ocupação em Camaçari (2004-2006).....	146

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1</b> – Quantidade de entrevistas realizadas por nível e subsetor.....	24
<b>Quadro 2</b> – A Legislação sobre Terceirização no Brasil.....	36
<b>Quadro 3</b> – Principais Elementos dos Projetos sobre Terceirização em Tramitação no Congresso Nacional.....	43
<b>Quadro 4</b> – Mudanças nas relações fornecedor-montadora.....	89
<b>Quadro 5</b> – Autopeças: Censo de Qualidade e Produtividade 1992 e 1995.....	95
<b>Quadro 6</b> – Capacitações exigidas do fornecedor do CIFN.....	126
<b>Quadro 7</b> – Principais demandas levantadas pelo programa DECAS.....	129
<b>Quadro 8</b> – Empresas e instituições integrantes do APL Automotivo.....	130
<b>Quadro 9</b> – Descrição da montadora.....	158
<b>Quadro 10</b> – Descrição das empresas sistemistas.....	160
<b>Quadro 11</b> – Descrição das fornecedoras de autopeças.....	161
<b>Quadro 12</b> – Descrição das fornecedoras de componentes.....	162
<b>Quadro 13</b> – Empresas que compõem a amostra da cadeia automotiva baiana.....	162

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Unidades de negociação por tema tratado em cláusulas sobre terceirização.....	52
<b>Tabela 2</b> – Decretos do Plano Nacional de Índice de Nacionalização da Indústria Automobilística .....	83
<b>Tabela 3</b> – Produção de autoveículos por montadoras (em %) .....	85
<b>Tabela 4</b> – Imposto de importação para veículos e autopeças .....	93
<b>Tabela 5</b> – Produção de veículos, emprego e produtividade física (1990-2010) .....	96
<b>Tabela 6</b> – Nova migração: novas marcas e novas fábricas (1996-2002) .....	97
<b>Tabela 7</b> - Pacotes de incentivos: Ford, Mercedes, GM e Renault (em R\$ milhões) .....	115
<b>Tabela 8</b> – Auto-avaliação pelas empresas quanto à capacidade em atender à indústria automotiva.....	125
<b>Tabela 9</b> – Produção e exportação de veículos no CIFN (2001-2011).....	134
<b>Tabela 10</b> – Empregos diretos gerados no CIFN, 2002 .....	139
<b>Tabela 11</b> – Piso salarial das fábricas de automóveis instaladas fora do estado de São Paulo (2008).....	141
<b>Tabela 12</b> – Atendimentos realizados em instituição de saúde do trabalhador nos períodos de 1995 a 2001 e 2004 a 2006.....	145
<b>Tabela 13</b> – Perfil dos trabalhadores do CAB segundo gênero, .....	166
<b>Tabela 14</b> – Participação no emprego por faixas salariais e níveis da cadeia (em %).....	167
<b>Tabela 15</b> – Rotatividade no emprego por níveis da cadeia (em %) .....	168
<b>Tabela 16</b> – Participação no emprego por gênero e níveis da cadeia (em %) .....	170
<b>Tabela 17</b> – Participação no emprego por faixa etária e níveis da cadeia (em %) .....	171
<b>Tabela 18</b> – Participação no emprego por escolaridade e níveis da cadeia (em %) .....	172



## Sumário

<b>Considerações iniciais</b> .....	17
<b>Capítulo I – Terceirização, flexibilização e precarização do trabalho</b> .....	26
1.1. Terceirização .....	26
1.1.1. <i>O debate acadêmico</i> .....	29
1.1.2. <i>As controvérsias jurídicas</i> .....	35
1.1.3. <i>O embate político</i> .....	42
1.2. Flexibilização e precarização do trabalho .....	55
<b>Capítulo II – Uma breve incursão sobre a produção de automóveis no Brasil</b> .....	65
2.1. Linhas gerais acerca do processo de reestruturação produtiva .....	65
2.2. A produção de automóveis no Brasil: da estruturação à reestruturação produtiva .....	80
2.2.1. <i>A gestação</i> .....	80
2.2.2. <i>O nascimento</i> .....	82
2.2.3. <i>Evolução do setor de autopeças</i> .....	86
2.3. A reestruturação na indústria de veículos .....	90
2.3.1. <i>A desconcentração espacial</i> .....	97
2.3.2. <i>A descentralização produtiva</i> .....	100
<b>Capítulo III – O complexo automotivo baiano</b> .....	107
3.1. <i>Guerra fiscal e a vinda da Ford para Camaçari: “o que é que a Bahia tem?”</i> .....	107
3.1.1. <i>“Tem renúncia fiscal, tem!”</i> .....	107
3.1.2. <i>“Tem posição estratégica, tem!”</i> .....	112
3.2. <i>O Complexo Industrial Ford Nordeste e seu modelo produtivo</i> .....	117
3.2.1. <i>A (re)estrutura produtiva do Complexo Industrial Ford Nordeste</i> .....	118
3.2.2. <i>O Arranjo Produtivo Local (APL) automotivo</i> .....	127
3.3. <i>Dez anos de Ford Nordeste: produzindo...</i> .....	131
3.3.1. <i>... automóveis,</i> .....	131
3.3.2. <i>... precarização...</i> .....	138
3.3.3. <i>... e resistências.</i> .....	150
<b>Capítulo IV – O Complexo Automotivo Baiano e a hierarquia da precarização</b> .....	157
4.1. <i>A hierarquia da precarização no Complexo Automotivo Baiano</i> .....	157
4.1.1. <i>Caracterização das empresas do Complexo Automotivo Baiano</i> .....	157
4.1.2. <i>Perfil dos trabalhadores</i> .....	165
4.2. <i>Os “cotidianos fabris”: dimensões subjetivas das condições e processo do trabalho no Complexo Automotivo Baiano</i> .....	173
4.2.1. <i>Perfil dos entrevistados</i> .....	174
4.2.2. <i>Formas de contratação</i> .....	179
4.2.3. <i>Processos e condições de trabalho</i> .....	183
<b>Considerações finais</b> .....	208
<b>Apêndices</b> .....	222

## Considerações iniciais

A presente pesquisa tem como objeto de investigação a cadeia de subcontratação da indústria automotiva baiana e centra-se na análise da relação entre terceirização e condições de trabalho. Tal relação diz respeito às diferentes formas de inserção dos trabalhadores no processo produtivo, as quais se relacionam, por sua vez, a distintos padrões de uso do trabalho e a trajetórias diferenciadas de reestruturação em cada elo da cadeia. Enquanto categoria, os trabalhadores terceirizados do setor automobilístico congregam uma grande diversidade de relações e condições de trabalho cujas atividades produtivas são realizadas, em última instância, em função do produto final (o automóvel), mas a contratação é mediada por várias empresas que participam da cadeia produtiva. Numa perspectiva ampliada, a terceirização insere-se no debate da reestruturação das relações produtivas na atualidade cujo resultado último é a precarização do trabalho.

As transformações das relações produtivas em curso decorrem de um movimento de reorganização dos meios de produção com a adoção de novas estratégias organizacionais e tecnológicas em substituição ao padrão de acumulação fordista – em crise desde a década de 1970. Essa reestruturação nasce e se desenvolve na indústria automotiva e dada sua importância estratégica para o desenvolvimento do capitalismo, se amplia para outros setores da economia. No Brasil, tal processo teve maior efetivação na década de 1990, onde a cadeia automotiva buscou articular novos padrões de flexibilização da produção – cuja terceirização assume papel de relevo – com realocação industrial para regiões com pouca ou nenhuma tradição produtiva e/ou sindical. São exemplos desse processo no Brasil, a Volkswagen de Resende/RJ, instalada em 1996, a General Motors de Gravataí/RS, em 2000 e a Ford de Camaçari/BA, em 2001.

Esta pesquisa teve como *locus* de investigação o Complexo Automotivo Baiano (CAB), que foi inaugurado em outubro de 2001, no município de Camaçari. Com o conceito de “condomínio industrial”, a participação de fornecedores ocorre diretamente na linha de montagem e no processo de produção, e não apenas no fornecimento dos componentes do veículo, compartilhando das instalações e das responsabilidades com a empresa âncora, a Ford. De acordo com os dados da Fieb (2011), em 2010, o CAB possuía cerca de 6,6 mil trabalhadores contratados por empresas fornecedoras de subconjuntos (empresas essas chamadas de sistemistas) e aproximadamente 3,5 mil funcionários contratados diretamente

pela montadora. Além disso, participam da cadeia produtiva 19 “empresas locais” que fornecem autopeças e componentes com menor valor agregado às empresas sistemistas. Estas são responsáveis pela geração de cerca de 1,1 mil postos de trabalho.

O objetivo geral desta dissertação consistiu em investigar o processo de terceirização no CAB, buscando examinar as condições de trabalho ao longo de sua cadeia produtiva. Foram objetivos específicos: i) mapear e caracterizar a hierarquia da cadeia de subcontratação no CAB; ii) traçar um quadro sobre perfil da força de trabalho e condições de trabalho na cadeia produtiva do CAB e; iii) investigar algumas dimensões subjetivas dos trabalhadores sobre suas condições laborais.

Dois motivos nos fazem crer na relevância deste estudo. Primeiro, destaca-se que a Ford Nordeste completou 10 anos de sua instalação na Bahia e ainda são poucos os estudos na área de ciências humanas que tratam sobre o complexo. Em uma pesquisa breve sobre produção acadêmica dos programas de pós-graduação nas ciências humanas da Ufba, constatamos apenas 1 dissertação em Economia, 1 dissertação em Ciências Sociais, 1 tese em Arquitetura e 1 tese em Administração. Em segundo lugar, a escolha do tema do presente estudo se deu pela preocupação teórica e empírica em compreender a ampliação do recurso à terceirização como estratégia das empresas em transferir riscos e responsabilidades da contratação para empresas terceirizadas, cujo objetivo último é a redução do custo com a força de trabalho. Enfim, o estudo da subcontratação e precarização do trabalho no CAB justifica-se na medida em que é nitidamente um aspecto central nas atuais configurações do processo de acumulação do capital, sendo de extrema relevância compreender teórica e empiricamente seus aspectos mutantes em meio às transformações da relação capital-trabalho.

A pertinência do estudo da indústria automotiva (montadoras de automóveis e fornecedoras de autopeças) guarda relação com sua importância estratégica para o desenvolvimento do capitalismo. Não à toa, muitos estudos nomeiam os “paradigmas” de produção industrial a partir da empresa automobilística pioneira em determinado padrão produtivo exitoso: fordismo, volvismo, toyotismo. Nesse sentido, Gounet (1999, p. 13-15), apresenta quatro aspectos dessa importância: i) o automóvel é um produto de tecnologia e organização complexas que envolvem todo um sistema em sua produção; ii) sua produção é fonte de interesse do Estado dado sua capacidade na criação de empregos e geração impostos; iii) ela tem a particularidade de ser pioneira na organização da produção; iv) e, por fim, todo um modelo de desenvolvimento se articula ao seu redor.

O processo de reestruturação da cadeia automotiva brasileira na década de 1990, como já mencionamos, articula novos padrões de flexibilidade da produção com realocação industrial. Quanto à primeira estratégia, a terceirização cumpre um papel central no setor, pois permite às corporações transnacionais o desenvolvimento de novas modalidades de subcontratação, possibilitando um novo patamar de valorização, a partir da redução de custos com a força de trabalho transferida às empresas subcontratadas. A segunda estratégia guarda correspondência com o Regime Automotivo Brasileiro, implantado pelo Governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, que abriu o mercado brasileiro para a entrada de novas corporações automobilísticas e permitiu às montadoras já estabelecidas a instalação de novas plantas industriais em regiões com pouca ou nenhuma tradição industrial ou sindical.

Inaugurado em 12 de outubro de 2001, no município de Camaçari, o Complexo Industrial Ford Nordeste (CIFN) é tributário desse processo e teve sua implantação, entre outros motivos, graças aos incentivos fiscais e vantagens assumidas pelo estado da Bahia: resultado da “guerra fiscal”, já que a Ford já tinha iniciado a negociação com o estado do Rio Grande do Sul. Com isso, além da filial da Ford, instalou-se em Camaçari um conjunto de fornecedores de sistemas e componentes automotivos – chamados de sistemistas. Lima (*et al*, 2011) classifica quatro níveis hierárquicos na cadeia de fornecedores do CIFN: no primeiro nível, situam-se as sistemistas, responsáveis pelo fornecimento de sistemas de peças à Ford; no segundo estão os produtores de peças e componentes que fornecem aos sistemistas; no terceiro, os fabricantes de peças isoladas; e, por fim, no quarto nível encontram-se os produtores de matéria-prima que fornecem às fornecedoras.

Enquanto a Ford (nível zero) mantém controle sobre o processo final de montagem, 33 empresas sistemistas (primeiro nível) fornecem sistemas ou subconjuntos e prestam serviços em manutenção, logística e desenvolvimento de produto. Destas, 25 estão instalados no complexo da fábrica e 11 co-habitam a área de montagem final, enquanto outras oito sistemistas estão instaladas do lado de fora, mas em municípios próximos ao complexo. Completam a cadeia produtiva, outras 19 empresas locais (segundo e terceiro níveis) que fornecem autopeças e componentes com menor valor agregado. Estas empresas são atendidas e apoiadas por uma política do estado que busca o adensamento da cadeia produtiva em território baiano (MERCÊS, 2005; SAKO, 2006; SENA, 2009; SPÍNOLA, 2010).

O recorte de investigação que propomos nesta pesquisa envolve a montadora e os três primeiros níveis hierárquicos da indústria automotiva apresentados acima, situados no estado da Bahia, que denominamos de Complexo Automotivo Baiano (CAB). A exclusão dos

fornecedores de matérias-primas (quarto nível) do escopo de análise proposto aqui se dá por dois motivos. O primeiro diz respeito ao tipo de produto e de envolvimento com a indústria automobilística, uma vez que os produtores de matéria-prima têm sua clientela diversificada em vários ramos da indústria. O segundo corresponde ao fato que a maioria desses fornecedores encontram-se fora da Bahia (Minas Gerais e Rio de Janeiro são os principais produtores de aço no Brasil).

Diante desse contexto, pretende-se encontrar respostas para algumas perguntas, dentre as quais se destacam: Qual o papel desempenhado pela terceirização produtiva no CAB? Quais as formas que ela assume na cadeia produtiva? Se há diferenças significativas da terceirização nos diferentes níveis da cadeia, como elas se relacionam com as condições de trabalho ao longo da mesma? É possível indicar uma precarização do trabalho a partir dela?

O argumento central que conduz nossa investigação é que a reorientação organizacional do complexo automobilístico no Brasil, cuja terceirização tem posição de destaque, tende a gerar uma segmentação na estrutura ocupacional no setor, provocando uma “hierarquia da precarização” em função da posição assumida na cadeia produtiva. Quanto mais na base da cadeia de subcontratações se situar o trabalhador, maior o grau de precarização de suas condições laborais. Essa “hierarquia da precarização” pode se expressar, pelo menos, sob duas dimensões:

1. Uma vez que a estratégia das corporações é manter uma relação mais sólida com um grupo seletivo de empresas fornecedoras (transferindo parte da produção de subconjuntos com maior valor agregado e, ao mesmo tempo, compartilhando tecnologias e riscos do empreendimento), a tendência é que estas tendam a manter um padrão de gestão do trabalho próximo ao padrão das montadoras. Neste grupo, a dimensão da precarização do trabalho se faz sentir dentro do processo de reestruturação produtiva, cuja flexibilidade passa a exigir do trabalhador maior intensificação do trabalho a partir de práticas de gestão inspiradas no modelo japonês;
2. Como as montadoras mantêm um vínculo menos estreito com os fornecedores de 2º e 3º níveis, estes tendem a adotar estratégias “restritivas” de redução de custos. Para atender aos prazos, preços reduzidos e outras exigências impostas pelas empresas contratantes, as empresas subcontratadas recorrem a formas de contratação que burlam a legislação trabalhista e previdenciária. Assim, neste grupo, tende a prevalecer padrões de gestão do trabalho mais precários, com redução dos salários, aumento e

intensificação das jornadas de trabalho, maiores riscos de acidentes e doenças, trabalho sem registro em carteira.

### ***Procedimentos teórico-metodológicos***

Por se tratar de uma pesquisa sobre terceirização do trabalho na indústria automobilística, cujas mudanças vêm apontando para um desengajamento produtivo por parte das montadoras, optamos por uma perspectiva de estudar a cadeia produtiva em seu conjunto. A preocupação com esse tipo de análise não é inédita na Sociologia do Trabalho, mas é relativamente recente e corresponde a uma inquietação acerca dos resultados do processo de reestruturação produtiva no Brasil, notadamente a partir dos anos 1990. Para além da repercussão da literatura internacional sobre os novos “paradigmas” produtivos que estariam sendo adotados no país, Abramo (2005) levanta dois fatores que levaram os sociólogos do trabalho a incorporar a perspectiva das cadeias produtivas: i) os movimentos de interlocução e negociação entre os atores sociais que passaram a se articular em cadeia, e não mais em termos de empresa (a exemplo dos acordos firmados na Câmara Setorial Automotiva); ii) a dimensão que o desemprego e as dificuldades relacionados a qualidade do emprego assumiram na sociedade brasileira na década de 1990, que “obrigou-nos a começar a pensar a necessária articulação entre esses dois âmbitos (*processo e mercado de trabalho*)” (ABRAMO, 2005, p. 92).

Do mesmo modo, Leite (2005) observa que a singularidade do processo de reestruturação produtiva no Brasil vem resultando em movimentos de abrangência dos focos e objetos de análise na Sociologia do Trabalho recente. Para a autora, esse movimento tem sido possível pela capacidade desta disciplina em incorporar as perspectivas de outras ciências (como a engenharia de produção, a psicologia do trabalho, o direito do trabalho, a economia industrial e do trabalho) bem como outras áreas da sociologia que se voltam para a análise de gênero e família e estudos étnico-raciais. Em decorrência disso, a Sociologia do Trabalho vem experimentando novos horizontes temáticos como, por exemplo, a segmentação do mercado de trabalho, as diferenças entre setores econômicos e empresas de uma mesma cadeia, as particularidades das inovações produtivas brasileiras em relação aos países centrais (LEITE, 2005).

Ainda de acordo com a autora, um dos caminhos metodológicos mais férteis que os estudos sobre trabalho têm se apoiado para dar conta dessa ampliação de seu escopo de análise refere-

se ao da cadeia produtiva. Em que pese a importância dos estudos sobre o processo de reestruturação nas empresas líderes (já que delas se difundem as inovações produtivas para o restante da cadeia), analisá-las isoladamente significa abdicar de apreender o que ocorre na dinâmica da relação entre as empresas de uma mesma cadeia e os efeitos desta relação sobre a força de trabalho. A autora sugere, portanto, que a apreensão do processo de reestruturação produtiva e suas repercussões sobre o “mundo do trabalho” perpassam pela análise das cadeias produtivas (LEITE, 2005).

O presente estudo, portanto, assume a perspectiva das cadeias produtivas como o percurso teórico-metodológico mais apropriado para compreender a complexa relação dos trabalhadores terceirizados na indústria automotiva baiana. Assim sendo, com vistas a alcançar os objetivos da pesquisa e atender ao recorte de investigação, propõe-se aliar dois métodos de investigação tidos, muitas vezes, como inconciliáveis: quantitativo e qualitativo. Considera-se, assim como entendem Minayo e Sanches (1993), que esses dois métodos não são contraditórios, como também não há continuidade entre ambos. Eles são de natureza diferente. Enquanto a investigação quantitativa “tem como campo de práticas e objetivos trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis”, o método qualitativo busca “aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente” (MINAYO, SANCHES, 1993, p. 247).

Neste sentido, os dados estatísticos da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) se constituem num imprescindível instrumento quantitativo de investigação. Esta base estatística é fornecida pelo Ministério de Trabalho e Emprego (MTE) e foi instituída em dezembro de 1975, pelo Decreto nº 76.900/75. Com abrangência nacional e periodicidade anual, a Rais faz o levantamento de registros administrativos em todos os estabelecimentos do país, alcançando, no ano de 2008, aproximadamente 97% do universo do mercado formal brasileiro. A base de dados da Rais admite explorar indicadores como rendimento, tempo de serviço, idade, gênero, escolaridade, sendo que esses dados referem-se ao dia 31 de dezembro do ano-base. Além disso, é possível desagregar os dados por tamanho das empresas (em número de funcionários), subatividades econômicas (através da Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE) e município (BRASIL, 2010).

Cabe observar que base de dados da Rais possui algumas limitações. Um primeiro ponto a ser destacado é o fato das informações serem prestadas pelos próprios estabelecimentos, o que pode prejudicar a qualidade dos dados, principalmente àqueles relativos aos atributos pessoais

como idade, escolaridade, gênero. Outra limitação dessa base estatística é que ela refere-se apenas aos trabalhadores dotados de uma formalidade contratual, ou seja, capta apenas aqueles com registro em carteira de trabalho, excluindo, portanto, a força de trabalho que se encontra na informalidade – dimensão preciosa em nossa investigação. Todavia, a cobertura dos estabelecimentos formais em todo território nacional, confere à Rais o *status* de “censo do mercado de trabalho formal” (BRASIL, 2010), o que, sem sombra de dúvidas, faz dela uma das mais importantes fontes para a análise do emprego formal no país.

Para que essa fonte fosse utilizada de forma eficiente, porém, foi necessário construir artifícios metodológicos que dessem conta do objeto de pesquisa. Assim, efetuou-se uma caracterização das empresas que compõem a amostra da pirâmide hierárquica de produção para, a partir daí, delinear o perfil dos trabalhadores empregados no CAB (em termos de gênero, idade e escolaridade, além de remuneração e a tempo no emprego), tanto na montadora como nos três níveis da cadeia de subcontratação. Com esse caminho metodológico foi possível esboçar as condições objetivas de trabalho entre os níveis hierárquicos do CAB. Desse modo, partimos da investigação quantitativa para, a partir dela, descer um pouco mais em detalhes analíticos a partir de um método que permitisse avançar em processos mais subjetivos das condições de trabalho.

Como já discutido, um dos principais limites da Rais é que sua base estatística está restrita aos trabalhadores que detêm um emprego com registro na carteira de trabalho. O emprego sem registro formal, a intermediação de mão-de-obra para desenvolver atividades complementares à empresa contratante, a subcontratação de trabalhadores autônomos ou pessoas jurídicas (PJ) que prestam serviços indispensáveis à empresa, entre outros sem-número de relações de emprego “disfarçado”, portanto, escapam do campo de visão dessa base de dados. Esses são, por assim dizer, “pontos cegos” das informações estatísticas.

Neste sentido, a pesquisa qualitativa fez-se imprescindível como metodologia complementar. Ela tem o mérito de dar visibilidade a esses “pontos cegos”, ampliando o alcance analítico e fazendo emergir um amplo espectro das condições e relações de trabalho. Além disso, a investigação com os sujeitos diretamente envolvidos com o processo de trabalho, os operários dos *chãos de fabricas*, abre caminho para um exame sobre as dimensões subjetivas que envolvem o processo de trabalho.

Uma vez que adotamos a perspectiva das cadeias produtivas como foco de análise sobre o processo de terceirização, fez-se necessário uma investigação sobre os elementos constituintes da pirâmide hierárquica do complexo automotivo. Neste sentido, nos pareceram apropriados



os procedimentos adotados por Leite (1999), em uma pesquisa sobre qualificação de trabalhadores numa indústria automobilística. Em tal pesquisa, a autora busca dar conta da complexa realidade da indústria automotiva a partir dos tipos de produto e processos presentes ao longo da cadeia (1º, 2º e 3º níveis) e nos principais subsetores (metalúrgico, plástico e eletroeletrônico), selecionando oito empresas.

De modo similar, investigamos a cadeia produtiva do CAB através desses subsetores, procurando munir nossa amostragem da realidade heterogênea que nosso objeto comporta. A pesquisa de campo foi realizada em empresas situadas no Município de Camaçari, em dois períodos: em janeiro de 2012 e entre março e abril de 2013. Num universo de 53 empresas que compõem a cadeia produtiva no CAB e aproximadamente onze mil trabalhadores, foram entrevistados 31 operários distribuídos em uma empresa do nível zero, sete empresas da 1ª camada, duas do 2º nível e mais duas fornecedoras do 3º, como ilustra o quadro a seguir.

Nível	Metalúrgico	Plástico	Eletroeletrônico	Outros	Total
<b>Zero</b>	-	-	-	11	<b>11</b>
<b>1º</b>	5	1	2	3	<b>11</b>
<b>2º</b>	2	3	-	-	<b>5</b>
<b>3º</b>	2	2	-	-	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>31</b>

**Quadro 1 – Quantidade de entrevistas realizadas por nível e subsetor**

Na tentativa de reforçar alguns aspectos de nossa investigação sobre os operários subcontratados do CAB, fez-se necessário considerar as diferentes forças políticas do movimento sindical dos metalúrgicos, divididos em três campos distintos: o grupo situacionista do sindicato (filiação à Central dos Trabalhadores do Brasil – CTB), a Oposição Metalúrgica de Camaçari (ligado à Central Única dos Trabalhadores – CUT) e o Movimento Operário Metalúrgico (perfilhado à Coordenação Nacional de Lutas – Conlutas). Desse modo, realizamos duas entrevistas com os representantes das duas forças políticas de oposição e, diante da dificuldade em entrevistar os representantes do sindicato, nos apoiamos em uma entrevista realizada por Ângela Franco, em 2006, com o ex-presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Camaçari<sup>1</sup>.

Seguindo esse percurso metodológico optamos por uma exposição que busca, num primeiro momento, situar teoricamente o tema aqui levantado por meio de uma revisão na literatura, para em seguida “descer” a um nível de análise mais empírico através dos instrumentos acima abordados. Ou seja, trata-se de construir um “pano de fundo” teórico para que se permita

<sup>1</sup> A entrevista foi-nos gentilmente cedida pela Professora Ângela durante a banca de qualificação, a quem agradecemos pela solidariedade acadêmica.

chegar ao cerne do problema aqui investigado – a terceirização no Complexo Automotivo Baiano – e a partir daí ingressar na problemática em si – as relações e condições de trabalho dos operários subcontratados no CAB. Neste sentido, esta dissertação está estruturada em quatro capítulos, além desta introdução e das considerações finais.

No Capítulo I examinamos o fenômeno da terceirização no Brasil buscando apreendê-lo em suas dimensões acadêmica, jurídica e política. Consideramos ainda sua relação com o processo de flexibilização e precarização do trabalho. A partir da literatura consultada, concluímos que a terceirização se tornou um dos principais mecanismos de flexibilização adotado no país nos anos 1990, e que ela implica, na maioria dos casos, em precarização nas condições e relações de trabalho. Ademais, a terceirização insere-se no contexto de substituição do padrão de produção fordista para o modelo baseado na “produção flexível”. Este debate é apresentado no início do Capítulo II. Esse modelo de produção tem origem na indústria automobilística japonesa e se difunde para outros países e setores econômicos. Ainda neste capítulo, discutimos sobre a indústria automotiva no Brasil. Uma vez que a indústria automobilística tem o privilégio de ser o motor de propagação de novas práticas produtivas, recuamos ao processo de estruturação dessa indústria no Brasil na década de 1950 e comparamos com as mudanças no padrão produtivo ocorrido na década de 1990. Duas estratégias se sobressaem neste período: a desconcentração espacial das montadoras do ABC paulista e a terceirização de parte expressiva da produção dos veículos automotores.

O Complexo Automotivo Baiano foi concebido com base nessas duas estratégias. No Capítulo III apresentamos esse movimento apontando para os fatores que contribuíram para a vinda da Ford para Bahia e para o sistema produtivo adotado pela corporação americana, cujo processo de terceirização ocupa lugar de destaque. Além disso, ainda no terceiro capítulo apresentamos o desenvolvimento da Ford Nordeste ao longo dos dez anos desde o desempenho produtivo da planta baiana, aos casos de precarização do trabalho e à trajetória da ação sindical. Por fim, no quarto e último capítulo, a partir de um estudo das cadeias que constituem a pirâmide hierárquica de produção (montadora, sistemistas, fornecedoras de autopeças e fabricantes de componentes) traçamos o perfil dos trabalhadores empregados no Complexo Automobilístico Baiano (em termos de gênero, idade e escolaridade) e examinamos a qualidade do emprego a partir da remuneração e do tempo no emprego. Realizamos também uma análise sobre as dimensões subjetivas das condições e processo do trabalho no Complexo Automotivo Baiano. O conjunto de informações da pesquisa ratifica nosso argumento de *hierarquia da precarização*.

## Capítulo I – Terceirização, flexibilização e precarização do trabalho

### 1.1. Terceirização

Não são poucos os temas polêmicos que têm gerado uma ampliada disputa acadêmica e social no Brasil contemporâneo. Quando se trata da relação capital-trabalho, então, poucos mesmos são os temas que comungam de consensos. No entanto, é possível afirmar que a terceirização ganha notoriedade no âmbito do “mundo do trabalho” por ser uma estratégia empresarial que atinge crescente contingente de trabalhadores, alterando de modo qualitativo as relações e condições laborais. Mas, o que, de fato, tem provocado nos atores sociais (sejam eles políticos, cientistas, empresários, trabalhadores) esse acirramento acerca do processo de terceirização?

Certamente, a terceirização não tem ganhado tamanha repercussão na atualidade por se referir a um fenômeno recente no capitalismo, pois sua existência remonta o período pré-capitalista (século XVI), no chamado *putting-out-system*, onde os artesãos rurais realizavam trabalho em seus domicílios para atender os mercadores ingleses e franceses, que disputavam o controle do mercado. Esse sistema de subcontratação foi aprimorado na Revolução Industrial inglesa através do pagamento por produção ou por peça em trabalho realizado em domicílio, pois tinha a vantagem de se pagar baixos salários, subordinando os artesãos ao capital industrial (THÉBAUD-MONY, DRUCK, 2007).

Tampouco, a atenção dada a esse processo pode ser atribuída a uma extinção desse sistema na evolução do capitalismo, pois, mesmo perdendo lugar para novos modelos de organização industrial, o uso da subcontratação nunca deixou de configurar uma ferramenta de flexibilização da produção. Martins (1996, p. 15), destaca que durante a II Guerra Mundial a indústria bélica, diante de uma demanda sobrecarregada, transferia serviços a terceiros para garantir o aumento na produção de armas. No Brasil, a subcontratação tem origem no trabalho rural, no sistema chamado de “gato”, onde os trabalhadores eram (e são até hoje) contratados sazonalmente para atender a produção agrária nos períodos de safra (THÉBAUD-MONY, DRUCK, 2007).

O que, de fato, tem chamado a atenção dos agentes sociais no que diz respeito ao fenômeno da terceirização é seu papel de relevo no processo de restauração do capital sob as premissas da acumulação flexível. É lícito dizer que a terceirização (aliada a outros processos de flexibilização da produção e desregulamentação de direitos sociais) é o mecanismo

privilegiado no processo de reestruturação produtiva ocorrido nas três últimas décadas. O conteúdo dessas mudanças tem alterado quantitativa e qualitativamente a fisionomia da estrutura produtiva, com fortes repercussões sobre a classe trabalhadora.

Um breve panorama sobre a terceirização em nível mundial é ilustrativo para demonstrar essa afirmativa. Em relatório publicado pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) em 2007, é possível avaliar os impactos que a terceirização internacional<sup>2</sup> pode produzir ao conjunto de trabalhadores. Segundo o relatório, as principais atividades terceirizadas em âmbito internacional são aquelas ligadas à área de Tecnologia e Informação (TI). Para o estudo do DIEESE, se é impossível traçar um perfil completo da terceirização em escala internacional, ao menos, “é possível afirmar que ela gira em torno de uma finalidade comum à grande maioria das empresas que a adotam: o corte de custos, cada vez maior e mais presente, principalmente em folha de pagamento, sem perda de qualidade” no produto (DIEESE, 2007, p. 82).

Ainda de acordo com o relatório, nos Estados Unidos é grande a preocupação acerca da demissão em massa dos trabalhadores americanos mais qualificados, isso porque a terceirização que vem sendo adotada com mais frequência naquele país são o *international outsourcing*<sup>3</sup>, o *offshoring*<sup>4</sup>, ou ainda o *on-site offshoring*<sup>5</sup>. Os estudos do DIEESE apontam para certo temor americano de que ocorra uma explosão de terceirizações em vários setores, provocando desdobramentos negativos e riscos ao mercado de trabalho e à economia como um todo, como ocorrido à época da indústria manufatureira (Ibidem, p. 83).

O estudo do DIEESE cita ainda uma declaração do IEEE (*Institute of Electrical and Electronics Engineers* ou Instituto de Engenheiros Elétricos e Eletrônicos), onde se evidencia a transferência dos empregos dos Estados Unidos principalmente para a Índia e China. “Desde 2001, o desemprego entre os programadores atingiu 9,5% do total da categoria. Enquanto

---

<sup>2</sup> A terceirização internacional se dá pela transferência de parte das atividades produzidas no país de origem (geralmente países desenvolvidos) para um país destino (geralmente países emergentes com alta qualificação profissional, como Índia e China).

<sup>3</sup> Expressão inglesa que designa a contratação de uma empresa no exterior para a realização de tarefas antes desempenhadas por uma empresa local. Um exemplo bastante conhecido é o caso de uma indústria automobilística na Alemanha que pára de fabricar pneus e compra a produção de uma fábrica na Áustria (DIEESE, 2007, p. 76).

<sup>4</sup> Palavra inglesa que significa realocação de uma empresa a um outro país. Não se trata exatamente de terceirização. É importante frisar que o tipo de realocação *offshoring* não visa atender ao mercado do país que recebe a empresa, mas sua produção está destinada ao país de origem (Ibidem, p. 76).

<sup>5</sup> Expressão inglesa que significa a contratação de trabalhadores estrangeiros por uma empresa local com remuneração inferior ao valor pago ao trabalhador nativo (Ibidem, p. 76).

isso, entre 2001 e 2005, 102 mil novos postos de trabalho foram abertos na Índia para a produção de softwares para empresas americanas” (Ibidem, p. 83).

Outro aspecto da terceirização nos Estados Unidos refere-se a um visto de permissão de trabalho que garante a profissionais estrangeiros com alta qualificação exercer suas atividades no país por até seis anos. Segundo o relatório, anualmente são concedidas cerca de 200 mil vistos desta modalidade, sendo que a metade é destinada a profissionais indianos. Para deixar mais evidente os impactos negativos da terceirização, acrescenta-se que os desempregados no setor de TI levam mais de um ano desempregados enquanto a adesão ao *Unemployment Insurance* (Seguro Desemprego) atinge apenas 40% da população desempregada daquele país (DIEESE, 2007, p. 83).

Enquanto isso, em que pese haver uma crescente terceirização no continente europeu, os países dessa região têm utilizado menos, que nos Estados Unidos, a transferência de atividades de um país para outro. Como relata o estudo do DIEESE, o projeto “Emergence”, criado pela União Européia, aponta que mais de 60% do setor de *Desenvolvimento de Software* é terceirizado, tornando-se a atividade com maior terceirização internacional do bloco. Os setores de *Pesquisa, Desenvolvimento e Design* e de *Recursos Humanos e Gerenciamento*, aparecem em segundo e terceiro lugar, respectivamente com 38% e 19%. Além disso, com a adesão de novos países à União Européia, o projeto “Emergence” previa um crescimento de 9,6% da terceirização em 2007 (Ibidem, p. 84).

Os países destino dessa terceirização internacional são principalmente China, Índia e Leste Europeu. Nestes países tem sido crescente o investimento em educação de alta qualidade para formar profissionais que, desempenhando as mesmas tarefas que americanos e europeus do oeste, concorram pelas ocupações cada vez mais internacionais, mesmo que ainda auferam menores salários. É o que aponta os dados publicados pelo CPSR (*Computer Professionals for Social Responsibility* ou Profissionais de Computação com Responsabilidade Social)), citados pelo DIEESE (2007, p. 85-86): enquanto os trabalhadores americanos da área de TI recebiam cerca de US\$ 80 mil anualmente, os trabalhadores indianos recebiam US\$ 8.500,00 e os que trabalham sob o regime de visto nos Estados Unidos, recebiam cerca de US\$ 39 mil por ano. Além disso, os incentivos fiscais concedidos pelos governos dos países-destino para manter a sede de empresas terceiras em seus territórios, têm contribuído para a ampliação dessa forma de contratação.

No Brasil, essas transformações também são bastante visíveis. Segundo a “4ª Pesquisa Setorial 2009/2010” do Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros,

Colocação e Administração de Mão-de-obra e de Trabalho Temporário no Estado de São Paulo – SINDIPRESTEM (2010, p. 54), no Brasil são 8,2 milhões de trabalhadores terceirizados, correspondendo a 2,2% das ocupações terceirizadas no mundo. Esses trabalhadores compõem 22,2% (37 milhões de trabalhadores) dos empregados com carteira assinada no Brasil, representando 8,86% (92,6 milhões de pessoas) da PEA (população economicamente ativa). Embora esses números não expressem fidedignamente o conjunto de trabalhadores brasileiros sob o regime de subcontratação (até porque os mesmos encontram-se nas mais variadas modalidades de terceirização, muitos deles à margem das estatísticas oficiais), eles sugerem o volume e a dificuldade de lidar com esse tema.

Dada a complexidade e amplitude do debate sobre a terceirização no Brasil, seguiremos as pistas apontadas por Druck (1999) e Marcelino (2007) quanto às diversas abordagens que o tema admite. Enquanto a primeira autora busca apreender o conceito apoiando-se (e criticando-as) nas concepções empreendidas pelos empresários, pelos sindicatos e pela academia, a segunda o faz por meio do tratamento acadêmico efetivado na administração de empresas, no direito do trabalho e na sociologia do trabalho. Na tentativa de traçar panoramicamente as diversas facetas ideológicas e práticas que a terceirização assume, trilharemos um caminho que busca apreendê-la a partir de suas dimensões acadêmica, jurídica e política: o debate acadêmico, onde se faz uma breve incursão na sociologia do trabalho; as controvérsias jurídicas, que perpassam pelo direito do trabalho; e o embate político, que envolve os empresários e os sindicatos.

### ***1.1.1. O debate acadêmico***

Esta breve incursão na literatura sobre a terceirização pretende traçar os principais pontos destacados nesses estudos que servirão de suporte para uma investigação mais profunda do fenômeno no interior da indústria automotiva (nosso objeto de pesquisa). A partir da bibliografia consultada é possível visualizar, pelo menos, três preocupações centrais com relação a esse processo: a que relaciona a terceirização com a precarização do trabalho, a busca por uma definição abrangente e a avaliação de um crescimento desta nas atividades nucleares das empresas.

Em estudo realizado na primeira metade da década de 1990, Druck (1999) identificou, na literatura examinada, a indicação de duas modalidades de terceirização no Brasil: a primeira correspondendo a um processo de mudanças nas práticas de gestão e organização produtiva

existente em nível mundial, o que explica o uso da terceirização como meio de garantir “produtividade, qualidade e competitividade”. Neste item, enfatizam-se a transferência de tecnologia e inovação às empresas subcontratadas e a constituição de uma modernização da indústria brasileira em busca de um novo patamar de qualidade; a segunda, diz respeito à adaptação dessa prática à cultura empresarial brasileira, ou seja, a terceirização sendo determinada, essencialmente, pela “redução de custos”. Neste tipo, destaca-se a precarização nas condições de trabalho e emprego.

Criticando a imprecisão dessas formulações, Druck (1999, p. 149) afirma que “redução de custos” e “produtividade, qualidade e competitividade” não são, necessariamente, incompatíveis uma da outra. Isso porque, o “tripé” custos, qualidade e produtividade” constitui a pedra angular para se alcançar os novos padrões de competitividade internacional. Ademais, para a maioria dos estudos, a modalidade mais observada no Brasil é aquela que aponta para práticas de redução de custos, implicando em precarização do trabalho e dificuldades para atuação sindical. Assim, de acordo com a autora, essa classificação “dual”, por ser muito genérica, apresenta-se mais como um “tipo ideal”, onde se exageram os traços presentes no fenômeno, do que uma análise da realidade brasileira.

Sintetizando esse debate, a autora diz que:

Na realidade, parece existir uma preocupação, presente em todos os autores que afirmam a existência de “duas modalidades” de terceirização, no sentido de não absolutizar a precarização causada por esta prática. O que é extremamente saudável, para que não se transforme numa posição de princípio, ou que assuma um conteúdo *exclusivamente* ideológico. No entanto, as análises concretas da realidade em diversos setores da indústria, dinâmicos e tradicionais, em diferentes regiões do país, mais desenvolvidas e menos desenvolvidas, já dão uma dimensão real dos resultados postos pela terceirização, onde se verifica uma precarização crescente na produção, no trabalho, no emprego e nas condições de saúde dos trabalhadores (DRUCK, 1999, p. 152-153).

Na tentativa de superar as imprecisões acima destacadas, Druck constrói uma tipologia a partir das formas de subcontratação historicamente mais utilizadas na indústria brasileira. Visualizando a terceirização num sentido ampliado, ou seja, como transferência de atividades e responsabilidade para terceiros, ela indica que essa avançou mais acentuadamente nas atividades-fim das empresas. Assim, a autora (1999, p. 157) aponta para cinco tipos de terceirização mais frequentes:

1. *Trabalho doméstico ou trabalho domiciliar* – com a subcontratação de trabalhadores autônomos, em geral, sem contrato formal, prática mais recorrente nas empresas dos setores mais tradicionais da produção industrial.
2. *Empresas fornecedoras de componentes/peças* – é a subcontratação na forma de redes de fornecedores, que produzem independentemente, isto é, que têm sua

própria instalação, maquinaria e mão-de-obra, embora sua produção esteja voltada, quase exclusivamente, para grandes empresas contratantes.

3. *Subcontratação para serviços de apoio* – é a subcontratação de empresas especializadas prestadoras de serviços realizados, em sua maioria, no interior das plantas das contratantes.
4. *Subcontratação de empresas e/ou trabalhadores autônomos nas áreas produtivas/nucleares* – neste tipo podem ocorrer duas formas: a) realização do trabalho no interior da empresa contratante e b) realização do trabalho fora, na empresa contratada.
5. *Quarteirização* – empresas contratadas com a única função de gerir os contratos com as terceiras.

A mesma preocupação é avalizada nos estudos de Alves (2000), para quem a leitura “dualista” da terceirização no Brasil é problemática. De acordo com este autor, há uma tendência entre alguns sociólogos em sustentar um contraste entre uma terceirização “autêntica” – identificada com indústrias modernas como no setor de autopeças – e outra “espúria” – relacionada às indústrias tradicionais como no caso das indústrias de calçados e confecções. Para ele, vincular as formas perversas da terceirização apenas às indústrias tradicionais é uma limitação inconsistente, pois o processo de terceirização que ocorre na indústria de ponta (chamada de “autêntica”) também tem provocado efeitos predatórios, principalmente nos níveis mais baixos da cadeia de subcontratação, a exemplo do que ocorre na indústria automotiva.

Para o autor (2000), o processo de terceirização (seja ele na indústria tradicional ou moderna) representa, por um lado, a captura da subjetividade operária<sup>6</sup> através de um “novo contrato social entre o trabalho assalariado e o capital”, o que contribui para a flexibilidade produtiva; por outro lado, a redução de custos da produção, na medida em que a grande empresa transfere para as firmas subcontratadas parcelas menos rentáveis da sua produção, contribuindo, neste sentido, para a precarização do trabalho, pois os níveis mais baixos da cadeia produtiva são também os mais frágeis e os que utilizam estratégias de sobrevivência predatória, como burlar a legislação trabalhista e tributária<sup>7</sup>. Assim, o crescimento da

---

<sup>6</sup> Alves argumenta que o processo de terceirização, “que se inclina a ‘enxugar’ a montadora e a incentivar a proliferação das firmas subcontratadas, tende a debilitar, em última instância, o poder de barganha sindical de classe. Uma debilitação da classe no plano não apenas do estatuto salarial, mas principalmente do estatuto político-ideológico, tendo em vista que a possibilidade de constituição de uma consciência necessária de classe é maior nas grandes empresas do que nas firmas subcontratadas – notadamente nas pequenas e médias subcontratadas” (ALVES, 2000, p. 222).

<sup>7</sup> “No caso da indústria automotiva no Brasil, por exemplo, com a nova (e radical) terceirização, a rede de subcontratação, no primeiro nível, forneceu sistemas completos dos veículos, além de participar no desenvolvimento de projetos, sendo ocupada por empresas de capital estrangeiro ou por grandes firmas nacionais. Mas, à medida que descemos no nível de subcontratação, surgem as pequenas e médias empresas, a maioria de capital nacional, em que se debilitam o estatuto salarial e a base tecnológica, com as firmas fornecendo produtos com menor valor agregado” (Ibidem, p. 222).



utilização da terceirização no Brasil é explicado, em grande medida, pela capacidade desta em debilitar o poder de barganha dos sindicatos.

Portanto, na perspectiva da luta de classes, a terceirização não é um processo social “inocente”. Ela tende a debilitar a solidariedade do mundo do trabalho, tornando precária a constituição de estratégias de classes e contribuindo para a captura da subjetividade operária pela lógica do capital (ALVES, 2000, p. 223).

Debatendo sobre a terceirização e as relações de trabalho no Brasil, Krein (2007) afirma que embora a subcontratação possua um caráter multifacetado, é possível identificá-la como a principal forma de flexibilização da contratação, pois, seu uso está intimamente relacionado à redução de custos, à flexibilidade organizacional e à partilha dos riscos do negócio com outro agente econômico. Para ele, a terceirização contribui para um rebaixamento salarial e na segurança do trabalho, além de ampliar a liberdade da empresa na determinação das condições de uso, contratação e remuneração do trabalho e promover uma segmentação da representação sindical, o que permite associá-la com a precarização do trabalho. Diante do volume de fatores e efeitos produzidos pela terceirização, o autor aponta para cinco formas distintas de como ela se manifesta:

1. “A terceirização como mecanismo de rebaixamento salarial e dos benefícios trabalhistas” – a redução de custos provocada pela terceirização ocorre, quase exclusivamente (além da sonegação da legislação trabalhista), pela diferenciação dos salários e de benefícios entre os trabalhadores efetivos e os terceirizados. Por outro lado, ainda que contemplado por uma redução salarial, o crescimento da terceirização contribuiu para a formalização dos contratos. Desse modo, “a redução de custos por intermédio da terceirização é realizada com rebaixamento do padrão de remuneração e do número de benefícios” (KREIN, 2007, p. 194).
2. “A terceirização como relação de emprego triangular” – outra manifestação da terceirização é aquela que diz respeito à contratação de mão-de-obra temporária por meio de empresa interposta. Esta empresa seleciona e remunera trabalhadores com a finalidade de fornecer mão-de-obra a outras empresas (geralmente via agência de emprego). Essa relação é chamada de triangular porque o local de trabalho não tem relação direta com o empregador, mas com a empresa tomadora.
3. “A terceirização expressa na informalidade” – a terceirização contribui para a expansão da informalidade de duas formas distintas: a) através da prestação de serviços a empresas sem que o trabalhador possua qualquer proteção previdenciária e trabalhista (como no trabalho em domicílio e no caso da construção civil) e b) pelo crescimento de pequenas empresas prestadoras de serviços para grandes empresas, uma vez que para “parte significativa delas, a

competitividade ou a sobrevivência é garantida pela sonegação do registro profissional e de direitos trabalhistas” (Ibidem, p. 197).

4. “Terceirização como expressão de serviço especializado” – o serviço prestado por empresas especializadas em alguns setores que não visam meramente reduzir direitos é outra manifestação da terceirização no Brasil (a exemplo do transporte de valores no sistema bancário). É possível admitir a terceirização quando há necessidade de especialização das atividades e é realizada sem rebaixar os direitos trabalhistas. Ou seja, a terceirização pode assumir feições que não representem, necessariamente, a promoção da precarização do trabalho.

5. “Os impactos da terceirização na ação sindical e nas negociações coletivas” – o crescimento com a transferência de mão-de-obra para outras empresas tende a se ampliar a diferenciação entre os trabalhadores e pulverizar as organizações coletivas, destacando-se cinco impactos mais evidentes: i) a diminuição da base de representação da categoria principal, o que reduz o poder sindical; ii) uma segmentação mais acentuada dos trabalhadores, dificultando uma identidade comum e a solidariedade entre os trabalhadores; iii) uma pulverização dos sindicatos, explicada pela criação de outras categorias profissionais; iv) enfraquecimento dos sindicatos, criando-se maiores dificuldades na capacidade de mobilização; v) com a pulverização da organização sindical, as negociações coletivas tendem a ser diferenciadas entre terceirizados e efetivos. Assim, o autor conclui que:

[...] a terceirização tende a pulverizar a base de representação e a diminuir o poder do sindicato principal, constituindo-se em mecanismo de pressão para a viabilização da flexibilização das relações de trabalho e dificultando a construção de uma identidade comum entre os terceirizados e efetivos. Muitas vezes os interesses dos terceirizados não coincidem com os dos efetivos (KREIN, 2007, p. 205).

Até o presente momento tentou-se apresentar os principais aspectos da terceirização no Brasil, procurando abordar sobre suas causas e efeitos. Cabe, neste momento, buscar apreendê-lo em seus aspectos conceituais. Partindo do entendimento de que há duas tendências visíveis na bibliografia no que diz respeito ao significado da terceirização<sup>8</sup>, uma que reduz e outra que amplia seu conceito, Marcelino (2008, p. 41), opta por uma definição abrangente: “terceirização é todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho. Ou seja, é a relação onde o trabalho é realizado para uma empresa, mas contratado de maneira imediata por outra”. Com essa definição, a autora busca enfatizar a relação empregatícia estabelecida nessa forma de gestão da mão-de-obra. Isso porque “entre o trabalhador e a atividade que ele desenvolve para

<sup>8</sup> Como já mencionamos, a autora busca apreender o tema a partir do debate efetivado na administração de empresas, no direito trabalhista e na sociologia do trabalho.

benefício da produção ou do serviço de uma empresa, há outra empresa, cujos recursos provêm da primeira [...] e os lucros são auferidos a partir da intermediação da força de trabalho”. (MARCELINO, 2008, p. 42).

De acordo com essa definição, a autora propõe que terceirização não é sinônimo de subcontratação, pois esta abarca a terceirização e outras formas de subcontratação como: o repasse de tarefas no trabalho domiciliar, os trabalhadores autônomos, etc. Para Marcelino (2008, p. 44), o importante a se reter nesse debate é o que a literatura aponta como externalização da contratação de trabalhadores, diz ela:

Toda vez que uma empresa resolve terceirizar, o que ela faz é transferir para outra os riscos e parte dos custos com a contratação da força de trabalho (os trabalhadores, os terceiros). Isso porque o contrato deixa de ser trabalhista (empresa x trabalhador) e passa a ser comercial ou civil (empresa x empresa).

Assim, as principais formas de terceirização no Brasil, segundo a mesma, são: i) as cooperativas de trabalhadores; ii) as empresas externas que pertencem a uma rede de fornecedores para uma empresa principal; iii) as empresas externas à contratante, subcontratadas para tarefas específicas; iv) as empresas de prestação de serviços internos à contratante; v) as Personalidades Jurídicas (PJs); e vi) a quarteirização. Ainda segundo a autora, não se constituem casos de terceirização o trabalho domiciliar, o trabalhador autônomo, as *joint ventures* e o fornecimento de insumos e matérias-primas de uma empresa para outra, pois nessas relações os trabalhadores não são contratados por empresa ou cooperativa interposta<sup>9</sup>.

De modo geral, os estudos aqui apresentados, indicam o processo de terceirização como um fenômeno mundial provocado pelas transformações no mundo produtivo. No Brasil, aponta-se para o crescimento dessa técnica de gestão associado a uma estratégia restritiva, cuja principal razão encontra-se na redução de custos. Dessa forma, pode-se perceber certo consenso entre os estudos no que diz respeito ao processo de terceirização no Brasil. Entre as principais preocupações apontadas na literatura consultada, destacam-se:

1. Em que pese se reconhecer a existência de uma forma de terceirização cujo objetivo não seja, necessariamente, o rebaixamento dos direitos trabalhistas, os estudos apontam que essa prática de gestão se manifesta, quase exclusivamente, como um recurso estratégico de

---

<sup>9</sup> Marcelino (2008, p. 53) reconhece que “fazer uma classificação dessa natureza não é uma coisa simples, mesmo porque há um hibridismo nas relações entre empresas e trabalhadores que tornam as fronteiras dos contratos de trabalho, por vezes, pouco claras. Por exemplo: caracterizar uma pessoa dona e única trabalhadora na sua própria empresa (PJ) como terceirizada e um autônomo como não terceirizado é quase uma questão puramente formal – o que faz bastante diferença nas conseqüências legais, mas pouca no que se refere às condições de trabalho”.

redução dos custos, fazendo com que ela se apresente como o principal mecanismo de precarização do trabalho. Os principais efeitos destacados são:

- a) Rebaixamento dos salários, segurança e saúde dos trabalhadores;
  - b) Contribui para burlar a legislação trabalhista, previdenciária e tributária;
  - c) Contribui para o crescimento da informalidade;
  - d) Cria uma segmentação entre os trabalhadores diretos e os terceirizados;
  - e) Captura da subjetividade operária e fragmentação e fragilização das organizações coletivas dos trabalhadores.
2. Procura-se desenvolver uma definição ampla do fenômeno, percebendo-o como uma transferência de riscos e responsabilidades para terceiros, ao tempo que busca construir uma tipologia que compreenda as diversas dimensões da terceirização/subcontratação. É possível citar:
- a) O trabalho em domicílio;
  - b) A contratação de trabalhadores autônomos;
  - c) As cooperativas de trabalho;
  - d) As Pessoas Jurídicas;
  - e) As empresas fornecedoras de peças e/ou componentes;
  - f) As empresas fornecedoras de serviços de apoio;
  - g) A quarteirização.
3. O avanço da terceirização das áreas de apoio para as atividades-fim da empresa. Esse avanço é visto com preocupação, pois significa a transferência de todos os riscos e responsabilidades trabalhistas para outras empresas.

Se na academia os estudos sobre o processo de terceirização parecem caminhar para algum consenso, o mesmo não se aplica ao âmbito jurídico. Neste, tende a prevalecer as divergências quanto ao sentido do que essa prática representa à sociedade, ora favorável ao uso dessa ferramenta gerencial como elemento de modernização e competitividade empresarial, ora em defesa do conjunto de trabalhadores atingidos por essa prática predatória. É o que veremos no item a seguir.

### ***1.1.2. As controvérsias jurídicas***

A ausência de uma legislação brasileira que trate especificamente sobre a terceirização também tem provocado um imenso debate no âmbito do direito do trabalho. Entre as

principais polêmicas no campo jurídico encontram-se a definição de atividade-meio e atividade-fim e a responsabilidade subsidiária ou solidária. A intensa disputa jurídica sobre esses aspectos da terceirização é fortemente influenciada pela dispersão dos parâmetros que regulam a utilização dessa estratégia gerencial em leis, decretos, súmulas, enunciados, como podem ser vistos no quadro a seguir.

**Quadro 2 – A Legislação sobre Terceirização no Brasil**

<b>LEGISLAÇÃO</b>	<b>SOBRE O QUE DISPÕE</b>
Enunciado 331 do TST	Contrato de prestação de serviços
Súmula 256 do TST	Contratação de trabalhadores por empresa interposta
Artigo 443 da CLT	Contratação de mão-de-obra por tempo determinado
Artigo 455 da CLT	Contratos de subempreitada
Artigos 610 a 626 do Código Civil	Contratos de subempreitada
Lei 6.019, de 3/1/1974	O trabalho temporário nas empresas urbanas
Lei 7.102, de 20/6/1983 (alteradas pelas Leis 8.863 de 1994 e 9.017 de 1995)	Segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores
Decreto nº 89.056 de 1983	Segurança para estabelecimentos financeiros; estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores e dá outras providências. Regulamenta a Lei 7.102 de 1983
Lei 8.036, de 11/5/1990 (artigo 15, parágrafo 1º e 2º)	Dispõe sobre o FGTS [Nos referidos artigos, há a definição de empregador pessoa física ou jurídica; fornecedor ou tomador de mão-de-obra; trabalhadores que prestam serviços].
Lei 8.863 de 1994 (altera a Lei 7.102, de 20/06/1983)	Terceirização de vigilância foi ampliada para toda a área de vigilância patrimonial, pública ou privada, inclusive para a pessoa física.
Lei 8.949 de 1994	Acrescenta parágrafo ao artigo 442 da CLT, para declarar a inexistência de vínculo empregatício entre as cooperativas e seus associados
Lei 9.472 de 1997	Organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº8, de 1995 (especialmente o artigo 94)
Enunciado 256 do TST, de 1986	Consolida a jurisprudência sobre mão-de-obra temporária
Lei 9.601, de 1998	Sobre o contrato de trabalho por prazo determinado
<b>Sobre a terceirização no Serviço Público:</b>	
Decreto-Lei 200, de 25/2/ 1967 (especialmente o art.10)	Sobre a organização da Administração Federal; estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa
Lei 5.645, de 1970	Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do serviço civil da União e das autarquias federais
Lei 8.666, de 21/6/1993	Regulamenta o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública

Fonte: Conceição e Lima, 2009, p. 196-197.

Em que pese haver tamanha gama de instrumentos jurídicos que se refiram direta ou indiretamente à terceirização, Thébaud-Mony e Druck (2007) citam quatro, como sendo as

principais: i) o Decreto-Lei nº 200/1967, que permite a contratação de serviços de empresas privadas pela administração pública federal; ii) a Lei 6.019/1974, que regulamenta a contratação do trabalho temporário para casos excepcionais como: aumento de produção em períodos atípicos, substituição de empregados regulares em licença-maternidade, férias, ou outras; iii) a Súmula (ou Enunciado)<sup>10</sup> 331/1993 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), que permite a terceirização em atividades-meio, proíbe o fornecimento de mão-de-obra por empresa interposta, responsabiliza subsidiariamente as tomadoras de serviços pelas obrigações trabalhistas; iv) e, a Lei nº. 8.949/1994, que trata da prestação de serviços por meio de cooperativas. Para as autoras, essa lei é o mecanismo mais perverso de legalização da terceirização, pois ela

Estabelece que qualquer que seja o tipo de cooperativa, não existe vínculo empregatício de seus membros, já que esses não são assalariados e, portanto, não estão sob a proteção da CLT, nem das leis e normas trabalhistas, e nem mesmo das convenções coletivas (THÉBAUD-MONY, DRUCK, 2007, p. 44-45).

Contudo, a Súmula 331 do TST, sendo o principal parâmetro utilizado em decisões nos tribunais e nas fiscalizações, é, por certo, o instrumento que mais tem gerado controvérsias no ordenamento jurídico brasileiro, no que tange à terceirização. De certa forma, ela representa uma flexibilização da Súmula 256/1986 do TST, para qual “[...] é ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando-se o vínculo empregatício diretamente com o tomador de serviços<sup>11</sup>”. É válido dizer que, à época, esse entendimento inibiu a utilização indiscriminada da terceirização, pois a restringia aos serviços de vigilância e trabalho temporário, portanto, sem distinção entre atividade-fim e meio.

Para Carelli (2007), no entanto, o Enunciado 256 incorreu em um equívoco ao tratar terceirização e fornecimento de mão-de-obra da mesma forma, na medida em que “o serviço de vigilância é caso típico de terceirização de serviços especializados, com previsão expressa em lei” e o trabalho temporário, expressa na Lei 6.019/1974, trata-se de uma exceção à regra que proíbe a intermediação de mão-de-obra. Verificada a confusão entre terceirização e fornecimento de mão-de-obra, em 1993, o TST editou uma revisão a esse enunciado buscando superá-la, mas mantendo os mesmos princípios.

<sup>10</sup> “Enunciado e Súmula são sinônimos, significando a orientação de um tribunal em uma matéria com posição já firmada pela corte, para nortear as futuras decisões, inclusive dos juízes de grau inferior. Anteriormente, as súmulas do Tribunal Superior do Trabalho eram denominadas de ‘enunciados’, tendo há pouco tempo sido renomeadas de ‘súmula’, acompanhando os demais tribunais superiores” (CARELLI, 2007, 64). Assim, utilizaremos os termos indiscriminadamente neste trabalho.

<sup>11</sup> “Salvo nos casos de trabalho temporário e de serviços de vigilância, previstos nas Leis ns. 6.019, de 3.1.74 e 7.102, de 20.6.83, é ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando-se o vínculo empregatício diretamente com o tomador de serviços”. (Súmula 256, de 22 de setembro de 1986, apud BIAVASCHI, 2007, p. 10).

Aprovada pela Resolução Administrativa nº 23/1993 do TST e publicada no dia 21 de dezembro de 1993, a Súmula 331 apresentou o entendimento da Corte sobre a possibilidade de terceirização lícita, revisando o Enunciado nº 256/1986, como segue:

Contrato de prestação de serviços – Legalidade – Revisão do Enunciado n. 256.

I – A contratação de trabalhadores por empresa de terceira interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei n. 6.019, de 03/01/1974);

II – A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Funcional (art. 37, II, da Constituição da República);

III – Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei n. 7102, de 20/6/83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistentes a pessoalidade e a subordinação direta;

IV- O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária<sup>12</sup> do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial. (Publicado no Diário de Justiça da União, *apud* MARTINS, 1997, p. 115).

Não é objetivo deste trabalho, proceder a uma análise pormenorizada do enunciado em questão, mas sim apresentar seus pontos mais polêmicos dada a disparidade em seus julgamentos. Dessa forma, entre os aspectos mais recorrentes nas decisões judiciais, destacam-se a controvérsia entre atividades-meio e fim e a responsabilidade subsidiária *versus* solidária da empresa tomadora.

De modo geral, quando se debate sobre a permissividade da terceirização em atividades não finalísticas da empresa (como definido na Súmula 331), aponta-se para a dificuldade de se estabelecer critérios definidores das fronteiras entre atividade-meio e atividade-fim. O Juiz do Trabalho, Sérgio Pinto Martins (1997, p.46), faz uma tentativa de classificação dessas atividades, da forma que se segue: “a) atividades acessórias: limpeza, alimentação, transporte de funcionários, vigilância etc.; b) atividades-meio: departamento de pessoal, manutenção de máquinas, contabilidade; c) atividades-fim: produção, vendas, transporte dos produtos etc.”. Ou seja, as atividades-meio correspondem aos serviços realizados pela empresa, mas que não coincidem com seus fins principais. Já a atividade-fim corresponde àquilo que é a especialização da empresa (MARTINS, 1997, p. 119).

---

<sup>12</sup> Em contraponto à responsabilidade solidária (onde a empresa tomadora de serviços responde diretamente por possíveis inadimplências trabalhistas da empresa terceirizada), na responsabilidade subsidiária a empresa contratante só responderá judicialmente por possíveis inadimplências com os trabalhadores da empresa contratada quando esta a não possua meios de cumprir suas obrigações.

Embora essa classificação dê uma idéia genérica do que se pode definir como atividades-fim ou meio, ela é insuficiente para determinar claramente em casos concretos, como argumenta Martins (1997, p. 119): “À primeira vista, uma empresa que tem por atividade a limpeza não poderia terceirizar os próprios serviços de limpeza”. Não obstante, para esse autor, em função do princípio da livre iniciativa (prescrito no artigo 170 da Constituição), a decisão sobre quais áreas devam ser terceirizadas cabe ao empresário, desde que seja lícita. Por terceirização legal, o autor entende aquela “que observa os preceitos legais relativos aos direitos dos trabalhadores, não pretendendo fraudá-los, distanciando-se da existência de relação de emprego”, enquanto a subcontratação ilícita corresponde à “locação permanente de mão-de-obra, que pode dar ensejo a fraudes e prejuízos em relação aos trabalhadores” (Ibidem, p. 136).

Assim, de acordo com esse magistrado (1997, p. 137), para que a empresa não incorra em ilicitude na utilização da subcontratação é necessário que se cumpra alguns requisitos: “a) idoneidade econômica da terceirizada; b) assunção de riscos pela terceirizada; c) especialização nos serviços prestados; d) os serviços devem ser dirigidos pela própria empresa terceirizada; e) utilização do serviço principalmente em relação à atividade-meio da empresa que terceiriza serviços, evitando à atividade-fim; f) necessidade extraordinária e temporária de serviços”. Desnecessário comentar que a perspectiva desse autor busca salvaguardar as empresas de possíveis decisões judiciais desvantajosas, distanciando-se do entendimento de que o Direito do Trabalho deve proteger o trabalhador por ser o elemento mais frágil na relação capital-trabalho.

Usando um exemplo próximo ao do autor anterior<sup>13</sup>, o também Juiz do Trabalho, Jorge Luiz Souto Maior, concorda que diferenciar a terceirização lícita da ilícita através de um pressuposto de difícil demonstração, como é o caso da atividade-meio ou fim, foi um critério jurídico infeliz da Súmula 331. Isso porque, na visão deste (2009, p.160), a súmula do TST, “sob o pretexto de regular o fenômeno da terceirização, acabou legalizando a mera intermediação de mão-de-obra, que era considerada ilícita, no Brasil, conforme orientação que se continha no Enunciado n. 256”. Assim, ao não vincular a legalização da terceirização com algum tipo de especialização da empresa, a Súmula 331 acabou por permitir a constituição de

---

<sup>13</sup> “O serviço de limpeza [...] normalmente apontado como atividade-meio, em se tratando de um hospital, seria realmente uma atividade-meio?” (SOUTO MAIOR, 2010, p.160).



empresas de mera prestação de serviços sem que essas possuíssem, necessariamente, qualquer finalidade específica ou idoneidade econômica<sup>14</sup> (SOUTO MAIOR, 2010, p. 160).

Dessa forma, como não existem critérios adequados para a definição do que seja atividades-meio e atividade-fim da empresa expressos na Súmula 331 do TST, as decisões judiciais a esse respeito fica a cargo dos tribunais, a partir dos casos concretos, o que tem provocado julgamentos díspares, como ilustrado nos dois casos a seguir.

Em novembro de 2007, a unidade da Volkswagen do Brasil em Resende (RJ) foi proibida de contratar empresas fornecedoras de mão-de-obra para a realização de serviços ligados à atividade-fim da empresa sob pena de multa diária de R\$ 5 mil por trabalhador encontrado em situação irregular. No procedimento instaurado pelo Ministério Público do Trabalho, o fornecimento ilícito de trabalhadores por parte da Associação para Valorização e Promoção de Excepcionais (Avape) foi comprovado com base em depoimentos e documentos colhidos. As funções exercidas pelos empregados da associação eram semelhantes, e até idênticas, às dos funcionários da própria empresa. Na decisão judicial, o juiz do Trabalho ressaltou que "não se mostra possível, portanto, conceber-se que indústrias automobilísticas e instituições tidas como filantrópicas se beneficiem de um cenário social calamitoso, utilizando-se de necessidades vitais da pessoa humana, para impor a precarização das relações de trabalho" (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2011).

Por outro lado, a Oitava Turma do TST, em março de 2010, reconheceu licitude de terceirização de mão-de-obra em atividades inerentes aos serviços de telecomunicações feitos pela Telemar Norte Leste. A decisão negou o pedido de vínculo empregatício com a tomadora ajuizada pelo trabalhador que fora contratado pela Engenharia e Construções ADG, no período de novembro/2005 a março/2007, para exercer as funções de instalador e reparador de linha telefônica de clientes da Telemar. O voto da relatora baseou-se na Lei Geral das Telecomunicações (Lei nº 9.472/97), que segundo a ministra, autoriza a terceirização das atividades-fim do setor. Ressalte-se que o processo tinha sido julgado procedente pelo Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais, sob o entendimento de que a Súmula nº 331 foi contrariada por se tratar de contratação de trabalhadores por empresa interposta em atividades-fim. A ministra esclareceu que mesmo que as tarefas desempenhadas pelo

---

<sup>14</sup> De acordo com Biavaschi (2007, p. 11), "[...] apesar da Súmula 331 representar um retrocesso em relação a uma parcela da jurisprudência que concluía pela existência de relação de emprego direta com o tomador dos serviços, ou, então, pela responsabilidade solidária deste, ela tem cumprido um papel de resistência, oferecendo obstáculos a um avanço ainda maior da terceirização."

trabalhador fossem próprias de atividade-fim, a terceirização era autorizada por lei de telecomunicações (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2011).

Já com relação ao outro ponto polêmico do enunciado. O inciso IV, da Súmula 331 do TST, prevê que as obrigações trabalhistas não cumpridas pela empresa contratada, implica em responsabilidade subsidiária por parte do tomador dos serviços. O que significa dizer que o mesmo responderá judicialmente pela inadimplência trabalhista, caso a contratada não possua meios de cumprir suas obrigações. Para Martins, com essa orientação, o enunciado procedeu de maneira correta, pois aplicou por analogia o artigo 455 da CLT, onde diz que “a solidariedade não se presume, resulta da lei ou da vontade das partes (art. 896 do Código Civil)”. Assim, o autor (1997, p. 122) recomenda “ao tomador dos serviços verificar a idoneidade econômica da terceirizada e se os pagamentos dos trabalhadores que lhe prestam serviços por meio da empresa contratada foram feitas corretamente, para que não existam problemas futuros”.

Para Souto Maior, no entanto, não é admissível que, sob o pressuposto de especialização dos serviços com vistas a um modelo produtivo eficiente e de qualidade, haja perdas para o trabalhador, ou mesmo, eliminação de responsabilidades das empresas para com os direitos trabalhistas. O autor assevera que a incorporação da responsabilidade subsidiária na Súmula 331, foi uma deliberação, “*data venia*, infeliz”. Para ele (2010, p. 168), embora o artigo 896, do Código Civil (art. 265, do novo Código Civil), indique que a solidariedade resulta da lei ou vontade das partes, “no caso da pluralidade de devedores [como é caso da terceirização, onde existe a empresa tomadora e a prestadora de serviços], a solidariedade, denominada passiva, ocorrerá quando cada um dos devedores for responsável pelo pagamento de toda a dívida<sup>15</sup>”. Além disso, Souto Maior (2010, p. 170) recorre ao artigo 455 da CLT, que pode ser aplicado por analogia ao caso, expondo que a legislação trabalhista já tinha fixado “a solidariedade nas relações de terceirização, na medida em que conferiu ao trabalhador o direito de ação em face do tomador dos serviços [empreiteiro]”. O artigo dispõe:

Nos contratos de subempreiteira responderá o subempreiteiro pelas obrigações derivadas do contrato de trabalho que celebrar, cabendo, todavia, aos empregados, o direito de reclamação contra o empreiteiro principal pelo inadimplemento daquelas obrigações por parte do primeiro.

---

<sup>15</sup> De acordo com Souto Maior (2010, p. 168), no que se refere à solidariedade passiva, “tem ganhado força entre os doutrinadores a noção que admite a presunção da solidariedade, para satisfação mais eficiente da obrigação, como se dá em outros países, muito embora tal noção ainda não tenha sido incorporada pelo nosso ordenamento.”

Parágrafo único. Ao empreiteiro principal fica ressalvada, nos termos da lei civil, ação regressiva contra o subempreiteiro e a retenção de importâncias a este devidas, para a garantia das obrigações previstas neste artigo.

Não é objetivo deste trabalho, resgatar todo esforço exegético empreendido pelo magistrado em defesa da responsabilidade solidária, mas sim, apontar para a existência de divergências no que tange à função do direito do trabalho. Do lado oposto aos que defendem uma flexibilização dos direitos trabalhistas em favor de um suposto “progresso econômico”, para Souto Maior, o direito do trabalho tem que preservar sua função de proteção do trabalhador, caso contrário, a terceirização “continuará sendo utilizada como mera técnica para fraudar direitos trabalhistas”. Com essa concepção, o autor (2010, p. 169) conclui:

O manuseio dos fundamentos, princípios e normas do Direito do Trabalho, sob uma perspectiva humanista, permite que se mantenha a vocação protetiva deste ramo do direito mesmo diante de novos e cada vez mais criativos modelos de produção que se criam para atender apenas aos reclamos da economia, dos empresários e de todos nós, vorazes consumidores.

Diante desse quadro jurídico controverso, é forte e crescente a mobilização dos a gentes sociais em torno da regulamentação da terceirização. Enquanto empresários entendem que a ausência de uma legislação específica que trate do tema gera insegurança jurídica e defendem a terceirização tanto em atividades-meio como nas atividades-fim. Os sindicatos defendem uma regulamentação que proteja os trabalhadores da precarização do trabalho responsabilizando a empresa contratante solidariamente à contratada acerca de perdas de direitos dos trabalhadores terceirizados.

### ***1.1.3. O embate político***

O entendimento sobre o processo de terceirização, bem como sobre seus resultados, depende do lugar de onde se observa o fenômeno. Por se encontrarem em lados opostos, trabalhadores e empresários o percebem de maneiras distintas, fazendo com que o embate político travado entre tais atores em torno da terceirização não seja nenhuma novidade no Brasil. Isso porque, o crescimento desta prática já se faz presente há mais duas décadas, sendo que o desdobramento deste conflito ultrapassa os “muros das fábricas”. Por conta da ausência de regulamentação da terceirização, desde os anos 1990, as organizações patronais e laborais têm pautado essa temática a partir de táticas e estratégias que envolvem as dimensões jurídicas, econômicas, políticas, organizacionais e condições de trabalho e emprego.

Com relação ao posicionamento dos empresários frente à regulamentação da terceirização, Conceição e Lima (2009) advogam a existência de três momentos distintos: i) início dos anos

1990 – a posição dos empresários era pela não regulamentação; ii) final da década de 1990 – buscou-se legitimar a terceirização através de uma regulamentação apresentada ao Congresso Nacional; iii) meados dos anos 2000 – decisões judiciais desfavoráveis aos empresários o fizeram dialogar com as Centrais Sindicais em busca de consensos mínimos sobre a regulamentação. No seio do movimento sindical a mudança na estratégia de enfrentamento da terceirização também é visível, passando de uma postura de denúncia e resistência para uma ação mais propositiva, chegando a ser elaborado um Projeto de Lei que prevê a regulamentação da terceirização sob o prisma da igualdade dos direitos trabalhistas entre contratados diretos e terceirizados.

De maneira geral, se na década de 1990 o embate político sobre a terceirização entre empresários e sindicatos se constituía no confronto interpretativo acerca dos benefícios/prejuízos que a mesma provoca na sociedade, nos anos 2000 a arena política desse conflito se desloca para o Congresso Nacional. Dau (2009) sinaliza a existência de três Projetos de Lei<sup>16</sup> tramitando no Congresso, que tratam, a partir de perspectivas distintas, sobre a regulamentação da terceirização: i) o PL 4.302/1998, encaminhado ao Congresso pelo então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso; ii) o PL 4.330/2004, de autoria do deputado Sandro Mabel (PR-GO) e; iii) o PL 1.621/2007, elaborado pela CUT e apresentado ao Congresso através do deputado Vicente Paulo da Silva, o Vicentinho (PT-SP). Abaixo, segue quadro que resume o conteúdo dos projetos.

### Quadro 3 – Principais Elementos dos Projetos sobre Terceirização em Tramitação no Congresso Nacional

	PL 4302/1998	PL 4330/2004	PL 1621/2007
Proponente	Poder Executivo à época de Fernando Henrique Cardoso	Deputado Sandro Mabel (PL-GO). Foi relator do PL 4302/1998, ao qual apresentou conjunto de emendas.	Deputado Vicente Paulo da Silva (PT-SP). Encampou diretrizes e propostas da CUT.
Situação Tramitação	Em tramitação na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania designado pelo relator Dep. Colbert Martins (PMDB-BA) 12/11/2008.	Em tramitação na Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público CTASP – relator Pedro Henry (PP-MT), designado em 08/03/2007.	Retirado de pauta em 29/04/2009 pelo relator José Guimarães (PT-CE) da Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio – CDEIC.
Conteúdo/Objetivo	Propõe alterações na Lei 6019/1974 – Trabalho Temporário; Favorece intermediação de mão-de-obra nos processos de terceirização.	Propõe regulamentação das relações contratuais que envolvem a terceirização. Amplia a terceirização e elimina riscos de reclamação trabalhista.	Propõe regulamentação das relações de trabalho nos processo de terceirização; Restringe a terceirização e combate a precarização.
Conceito de Terceirização	Serviços prestados devem ser determinados e	Prestadora de serviço a terceiros é a sociedade	Transferência e execução de serviços de uma pessoa

<sup>16</sup> Existem outros projetos que tratam do tema de maneira específica como caução para direito trabalhista, responsabilidade solidária, etc.(DAU, 2009, p.174)

	específicos, diversos da atividade econômica.	empresária destinada a prestar serviços determinados e específicos.	jurídica de direito privado ou sociedade de economia mista para outra pessoa de direito privado.
Conceito de atividade-fim	Não prevê.	Não prevê.	Conjunto de operações, diretas ou indiretas que guardam estreita relação com a finalidade central em torno da qual a empresa foi constituída, está estruturada e se organiza em termos de processo de trabalho.
Licitude de Terceirização e Atividade-fim	Permite trabalho temporário por meio de contrato com empresas fornecedoras de mão-de-obra, nas atividades-meio e fim da empresa tomadora. <i>(Substitutivo do Senado admite quarteirização).</i>	Permite a terceirização nas atividades fim e meio, ou seja, nas atividades inerentes acessórias ou complementares da contratante. Admite a quarteirização.	Proíbe a terceirização na atividade-fim e a contratação de prestadoras constituídas com a finalidade de fornecer mão-de-obra, ressalvados os serviços de vigilância, asseio e conservação.
Informação Prévia/negociação coletiva	Não prevê	Não prevê	Obrigatoriedade de informar ao sindicato sobre os projetos de terceirização.
Vínculo de Emprego	Relação empregatícia no âmbito da prestadora de serviço, ou seja, que os trabalhadores não se subordinam ao poder diretivo, técnico e disciplinar da contratante. Contrato de 6 meses, prorrogáveis por mais 3 meses ou mais, mediante negociação coletiva. <i>(Substitutivo Senado define expressamente inexistência de vínculo empregatício).</i>	Não se configura vínculo empregatício entre a empresa contratante e os trabalhadores ou sócios das empresas prestadoras de serviços; Permite contratações sucessivas do mesmo trabalhador por diferentes empresas que prestem serviços.	Vínculo empregatício entre a tomadora e os empregados da prestadora sempre que presentes os elementos da CLT que caracterizam relação de emprego.
Direitos/Condições de trabalho	Igualdade na remuneração e jornada iguais aos da tomadora, proteção previdenciária e contra acidentes, direitos previstos em acordo ou convenção coletiva. <i>(Substitutivo Senado exclui direitos em Acordo ou Convenção Coletiva).</i>	Prerrogativa estender ao contratante os mesmos benefícios de seus empregados; Responsabilidade da tomadora com as condições de segurança e saúde.	Igualdade de salário, jornada, benefícios, ritmo de trabalho e condições de saúde e segurança.
Responsabilidade	Responsabilidade solidária pelas obrigações trabalhistas e previdenciárias. <i>(Substitutivo do Senado estabelece responsabilidade subsidiária).</i>	Responsabilidade Subsidiária pelas obrigações trabalhistas na relação entre contratante e contratada; com possibilidade de ação regressiva; Responsabilidade Solidária na relação de quarteirização.	Responsabilidade Solidária pelas obrigações trabalhistas, previdenciárias e quaisquer outras, independentemente de culpa, inclusive nos casos de falência.
Punição das Infratoras	Multa de R\$ 5000,00 por trabalhador prejudicado. <i>(Substitutivo Senado não especifica valor e anistia infratoras).</i>	Multa de R\$ 500,00 por trabalhador prejudicado; Anistia às infratoras.	Multa às tomadoras e prestadoras no valor de 10% do valor do contrato; 15% no caso de reincidência.
Representação sindical	Inclui nos requisitos para funcionamento das empresas guia de recolhimento da contribuição	Recolhimento da contribuição sindical à categoria profissional correspondente à atividade	Assegura aos sindicatos das categorias profissionais a representação dos

	sindical.	exercida pelo trabalhador na empresa contratante.	empregados administrativa e processualmente; Comissão com representantes das empresas contratantes e contratadas para acompanhamento dos contratos.
Idoneidade das Empresas	Prevê requisitos para funcionamento das prestadoras de serviços, dentre eles capital único de R\$ 250.000,00. <i>(Substitutivo Senado prevê Capital proporcional ao número de empregados variando entre 10/R\$10 mil e mais de 100/R\$ 250 mil).</i>	Prevê requisitos para funcionamento das prestadoras de serviços. Capital proporcional ao número de empregados variando entre 10/R\$10 mil e mais de 100/R\$ 250 mil.	Prevê capital suficiente para garantir satisfação de direitos e créditos trabalhistas, inclusive na rescisão. Não estabelece valores. Prevê comprovação documental do cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive os direitos previstos em acordo coletivo.

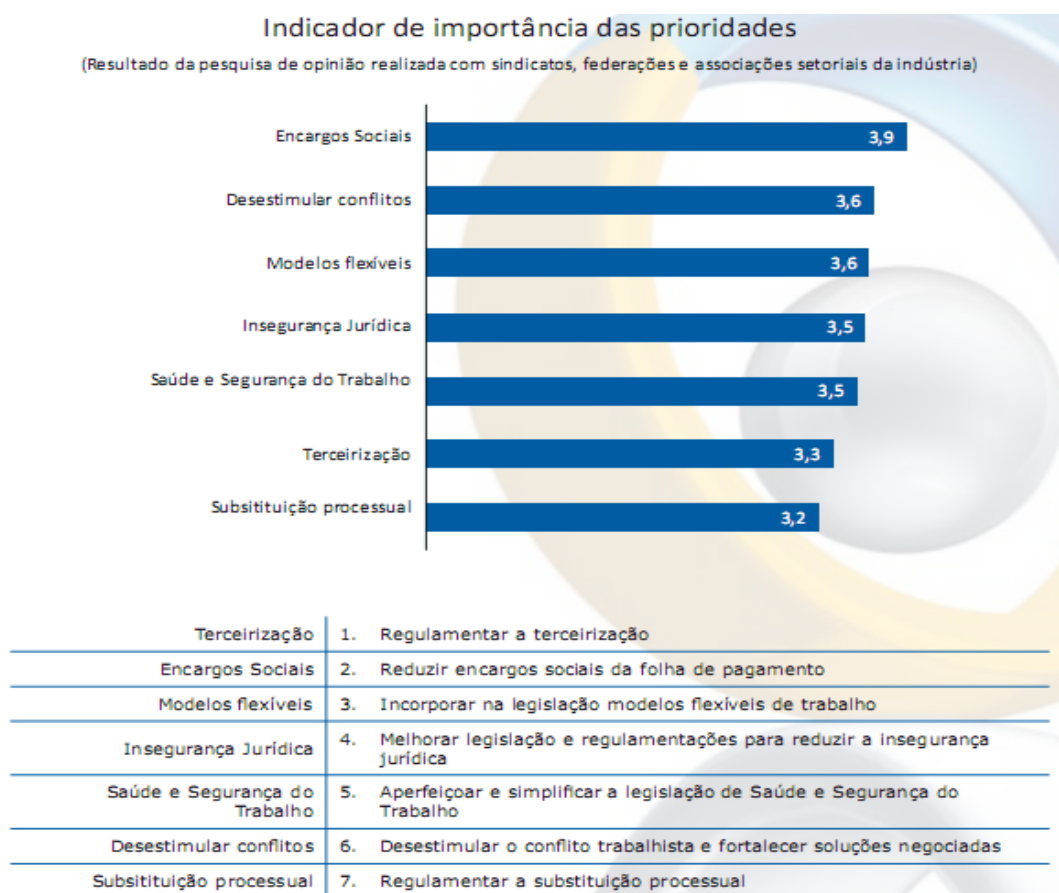
Fonte: DAU, 2009, p.175-176.

A apresentação das propostas de regulamentação da terceirização no Congresso Nacional será feita a seguir.

*“Tem que flexibilizar, mas perder a dureza jamais!”: um pastiche empresarial<sup>17</sup>*

Em documento final do 4º Encontro Nacional da Indústria, realizado nos dias 17 e 18 de novembro de 2009, em Brasília, foram apresentadas as prioridades e recomendações da indústria brasileira para o período de 2011 a 2014, com base em consulta efetuada por meio eletrônico a aproximadamente 1.300 instituições de representação da indústria (federações, sindicatos e associações setoriais). As sessões temáticas contidas no documento envolvem: economia internacional, infraestrutura, meio ambiente, produção e inovação e relações de trabalho. Dentro desta última sessão são apresentados sete temas destacados no indicador de importância de prioridades, abaixo:

<sup>17</sup> *“Hay que endurecerse, pero sin perder la ternura jamás!”* Lema atribuído ao guerrilheiro argentino Ernesto Guevara.



**Figura 1 - Indicador de importância das prioridades**

Fonte: CNI, 2010, p. 55.

De modo geral, as recomendações feitas nessa sessão temática partem do pressuposto de que é necessário *flexibilizar* a legislação trabalhista, ancorada na Consolidação das Leis Trabalhistas, dado que ela “não acompanhou o avanço dos processos produtivos e a dinâmica tecnológica, fazendo com que os novos modelos de organização da produção não sejam adequadamente reconhecidos” (CNI, 2010, p. 56). Incorporando cada vez mais o neologismo *flexibilizar* (sem perder a dureza), tão presente nas produções acadêmicas da Administração de Empresas e do Direito do trabalho, o discurso empresarial assume uma conotação progressista, pois o termo tem um valor positivo na língua portuguesa por ser associado à capacidade de mudança<sup>18</sup>. Não à toa, o tema “modelos flexíveis” aparece em segundo lugar (ao lado de “desestimular conflitos”, como pode ser visto no gráfico acima) no indicador de prioridades das indústrias brasileiras destacado acima. A seguir, o que trata o documento da CNI (2010, p.58-59) a esse respeito.

O típico contrato de emprego previsto na CLT não é mais adequado para a regência de novas relações de trabalho, que requerem maior flexibilidade, tanto por parte do

<sup>18</sup> Para essa discussão, ver: *Seção 1.5. Flexibilidade, precarização, trabalho atípico, desregulamentação: as características e seus significados* da Tese de Paula Regina Pereira Marcelino, 2007.

empregado quanto do empregador, sem que isso implique em prejuízo para qualquer das partes.

Recomendações:

- Aperfeiçoar a legislação para permitir novas modalidades de contrato de trabalho, mais flexíveis, que contemplem as novas tecnologias e as peculiaridades dos setores;
- Criar mecanismos que ampliem o escopo das negociações e garantam segurança jurídica às novas relações de trabalho e que reflitam a efetiva vontade e necessidade das partes.

Embora, na prática, a terceirização seja também um modelo flexível de trabalho ela merece um tratamento especial entre os empresários (justamente por sua importância estratégica), pois na visão destes, a terceirização é fundamental para garantir competitividade às empresas diante das mudanças organizacionais que o mundo produtivo vem passando. Para tanto, é necessário adequar a legislação brasileira a essa nova realidade, garantindo às empresas segurança jurídica na utilização dessa ferramenta gerencial. O documento da CNI (2010, p. 56) é taxativo na recomendação desse tema: “Regulamentar as relações de trabalho terceirizado através de lei que contemple a possibilidade de terceirizar atividades meio e fim, mantendo a responsabilidade subsidiária.”

A veemente reivindicação empresarial acerca da regulamentação desses dois pontos (atividade-meio e fim e responsabilidade subsidiária) é consubstanciada em outro documento publicado pela CNI. Com relação à permissão da terceirização em atividades-meio e proibição nas atividades-fim, regido pelo Enunciado 331 do TST, a confederação (2010b, s/p) argumenta que “a inexistência de uma conceituação e possibilidade de verificação objetiva do que efetivamente seja atividade meio e atividade fim causa insegurança jurídica e uma série de transtornos às empresas”, além de que, “várias vezes a decisão de terceirizar atividade-fim é determinante para garantir eficiência e competitividade e, portanto, a sobrevivência do negócio”.

Contudo, é legítimo afirmar que a preocupação central dos empresários brasileiros com relação à terceirização não é a competitividade, como afirma a confederação, e sim a redução de custos. Em uma Sondagem Especial sobre terceirização na indústria, efetuada pela própria CNI (2010a, p.10), 91% das empresas que terceirizam consideram a redução de custos o principal determinante para a decisão de terceirizar. Além disso, os principais problemas enfrentados com a terceirização apontados por elas são: qualidade menor que a esperada (58%), custos maiores que o esperado (48%) e insegurança jurídica (47%)<sup>19</sup>. Enquanto isso, quando perguntados se sua competitividade seria afetada caso não fosse possível utilizar o

---

<sup>19</sup> O total é superior a 100% por ser permitido assinalar até três opções.



recurso da terceirização (seja atividade-meio ou fim), menos da metade (46%) consideraram que teriam sua competitividade reduzida, sendo que 42% dessas empresas consideraram que sua competitividade diminuiria e apenas 5% delas afirmaram que diminuiria muito. Ou seja, para 54% da indústria brasileira, a proibição da terceirização não afetaria, absolutamente, em nada na sua competitividade.

Quanto à defesa da manutenção da responsabilidade subsidiária numa possível regulamentação (como prevê atualmente o Enunciado 331), a CNI (2009b) argumenta que **“não há prejuízo algum para o trabalhador”**, na medida em que “tanto na responsabilidade subsidiária quanto na solidária a garantia para o trabalhador de que terá seus direitos assegurados é exatamente a mesma, já que a contratante será responsabilizada caso a contratada não possua recursos ou bens suficientes”; ainda segundo a confederação, a aprovação da responsabilidade solidária **“inviabilizaria completamente o processo de terceirização”**, já que implica em insegurança jurídica à empresa contratante pelo fato desta poder ser acionada pelo trabalhador mesmo que tenha efetuado os pagamentos com regularidade.

A realidade judiciária, no entanto, desmente o argumento de não haver prejuízo ao trabalhador com a responsabilidade subsidiária. Souto Maior (2010, p. 162-163), comentando sobre as dificuldades que o trabalhador terceirizado encontra ao reivindicar na Justiça seus direitos, esclarece o quanto “o processo é lento”, diz ele:

Quando tudo dá certo, ou seja, a empresa prestadora comparece, junto com a empresa tomadora [...] e o juiz consegue ultrapassar as mil e uma preliminares de mérito apresentadas pelas empresas tomadoras, que assumem a postura do “num tô nem aí”, preliminares estas que se repetem nas defesas das empresas prestadoras, profere-se decisão condenatória, com declaração da responsabilidade “subsidiária” da empresa tomadora. Na fase de execução, que é a mais complexa, para fins de real efetivação dos direitos declarados judicialmente, inicia-se com a tentativa de executar bens da empresa prestadora (o que pode levar tempo razoável), para somente no caso de não ser esta eficaz buscarem-se bens da empresa tomadora, com nova citação etc.

Quanto ao segundo argumento articulado pela CNI, sem sombra de dúvidas, responsabilizar solidariamente a tomadora de serviços através de lei, inibiria o uso desenfreado dessa técnica de gestão. Contudo, a argumentação de que a responsabilidade solidária impediria totalmente a terceirização fica fragilizada ao se confrontar com a prática das indústrias que terceirizam, pois, como revela a Sondagem Especial da CNI (2009a, p. 10), 75% dessas empresas verificam se a empresa terceirizada cumpre com os encargos trabalhistas (FGTS, INSS e outros). Ou seja, se já é uma prática da maioria das empresas verificar o cumprimento das obrigações trabalhistas por parte da empresas terceirizadas, não há razão para haver

insegurança jurídica. Além disso, 69% delas verificam se a contratada cumpre com as normas de saúde e segurança do trabalho e 51% afirmam proporcionar aos trabalhadores terceirizados o mesmo tratamento dado aos trabalhadores da sua empresa. Obviamente, esses números não expressam um interesse das contratantes pela responsabilidade solidária, mas indica que essas empresas, de certo modo, já praticam (ou assumem, no plano discursivo, sua importância) algum tipo de controle sobre as contratadas, o que demonstra que a regulamentação desse ponto é praticável. Aliás, esse é um item que tem provocado fissuras no meio empresarial, como ressaltam Conceição e Lima (2009), já que as empresas contratantes defendem a responsabilidade subsidiária, ao tempo que as fornecedoras defendem a responsabilidade solidária.

No que diz respeito à recomendação de regular as relações de trabalho terceirizado, com o objetivo de garantir liberdade às empresas na utilização dessa ferramenta gerencial (instigado, em grande medida, por decisões judiciais desfavoráveis às empresas, como visto anteriormente), a estratégia empresarial tem buscado aglutinar o *lobby* desse segmento no parlamento em torno de dois projetos de lei que tramitam no Congresso Nacional, quais sejam: o PL 4.302/1998 e PL 4.330/2004.

Encaminhado pelo então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, o Projeto de Lei nº. 4.302/1998 propõe a regulamentação da terceirização através de alterações na Lei 6.019/1974. Esta lei trata da contratação de mão-de-obra por tempo determinado (no máximo 90 dias) em casos extraordinários. O que o projeto apresentado por FHC propõe é a ampliação do trabalho temporário de 90 para 180 dias, sendo prorrogáveis por mais 90 dias ou, através de negociação coletiva com o sindicato dos trabalhadores da empresa terceirizada, por prazos ainda mais flexíveis. Ademais, a última versão do PL, aprovada em 2008 em uma comissão do Senado, define expressamente a ausência de vínculo empregatício com a contratante e estabelece anistia às infratoras, além de suprimir vários itens constantes nas emendas apresentadas pelo deputado Jair Meneguelli<sup>20</sup> (DAU, 2009, p. 177-178).

Já o Projeto de Lei nº. 4.330/2004, de autoria do deputado Sandro Mabel, propõe a regulamentação da terceirização de maneira direta (sem o artifício do trabalho temporário), mas mantém os princípios do projeto anterior, do qual o deputado foi relator, ampliando seu escopo. Dentre os itens que o PL 4.440/2004 abarca, encontram-se: a possibilidade de

---

<sup>20</sup> Dentre os itens suprimidos pela Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público (CTASP), em 2008, encontram-se: igualdade de remuneração; jornada e demais direitos segundo acordo ou convenção coletiva da categoria proponente e responsabilidade solidária da contratante pelas obrigações trabalhistas (DAU, 2009, 178).

quarteirização; a impossibilidade de vínculo empregatício com a contratante; a anistia às empresas por irregularidades cometidas anterior à lei. Além disso, o projeto almeja regulamentar a terceirização no Setor Público, o que, na visão sindical, deveria ter tratamento em lei específica (Ibidem, p. 178-179).

Em que pese, em 2008, o deputado Sandro Mabel ter emitido parecer favorável ao PL 4.302/1998 (recomendando sua aprovação), e este ser o projeto que tem agremiado a bancada empresarial no parlamento, tanto o projeto de 1998 quanto o PL de 2004, tramitam no Congresso a pleno vapor e são congruentes com as “recomendações” patronais (permissão da terceirização nas atividades-fim e responsabilidade subsidiária). Enfim, o que se verifica ao analisar o conteúdo dos projetos em questão é que a estratégia empresarial consiste em “flexibilizar” a legislação trabalhista, com a finalidade de reduzir os custos com a força de trabalho e a garantir maiores taxas de lucro, sem que isso signifique perder a “dureza” que essas novas modalidades de trabalho exigem da classe trabalhadora.

*“Regulamentar a terceirização para acabar com a precarização!”: uma palavra de ordem sindical*

Se na concepção empresarial o processo de terceirização representa uma estratégia de gestão moderna e eficiente capaz de, ao mesmo tempo, aumentar a competitividade, reduzir custos e ampliar as margens de lucro, para a perspectiva sindical o significado é qualitativamente diferenciado, sendo associado à precarização do trabalho. Redução salarial, aumento e intensificação das jornadas de trabalho, maiores riscos de acidentes e doenças, trabalho sem registro em carteira, fragilização e fragmentação das organizações representativas são alguns dos aspectos da precarização nas condições de trabalho denunciados pelos sindicatos como sendo efeitos da terceirização.

Um estudo sobre as negociações coletivas de trabalho efetuado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em relatório já mencionado, expõe de maneira taxativa a preocupação sindical frente à terceirização. A análise dos acordos e convenções coletivas de trabalho, que tomou por base o SACC-DIEESE<sup>21</sup>, revela que em 2005, 32% das negociações coletivas registradas no sistema,

---

<sup>21</sup> O Sistema de Acompanhamento das Contratações Coletivas (desenvolvido pelo DIEESE) “é constituído por um painel fixo de categorias profissionais, cujos contratos são considerados paradigmáticos para as negociações coletivas em nível regional, setorial ou nacional. Em 1993, ano de implantação do sistema, o painel era composto por 94 negociações coletivas e abrangia cerca de 30 categorias profissionais e 14 unidades da federação

apresentavam cláusulas sobre terceirização. A maior incidência das cláusulas ocorreu na indústria, com 40% dos instrumentos normativos registrados; seguido das atividades rurais, com 30%; do setor de serviços, com 25%; e do comércio, com 16% dos instrumentos normativos (DIEESE, 2007, p. 131-132).

O estudo aponta que, de modo geral, as questões que orientaram as negociações coletivas em 2005, buscavam normatizar a utilização das várias modalidades de subcontratação, segundo quatro grupos temáticos: i) *Normas para a contratação de mão-de-obra terceirizada*, que incluem restrições à contratação de mão-de-obra terceirizada, exigências às empresas terceiras, fiscalização das empresas terceiras, responsabilidades da empresa contratante e rompimento do contrato; ii) *Garantias aos trabalhadores terceirizados* presentes em acordos/convenções das empresas contratantes e acordos/convenções de empresas prestadoras de serviços; iii) *Ações das empresas*, visando à implantação ou revisão do processo de terceirização; iv) *Cláusulas sindicais*, como a constituição de comissão sindical sobre a terceirização, o acesso às informações dos contratos de terceirização e outras garantias sindicais (Ibidem, p. 134).

Na Tabela 1, pode-se observar que aproximadamente 73% (48 cláusulas) das negociações coletivas que apresentam cláusulas de terceirização, correspondem às normas para contratação de empresas terceiras. De modo geral, essas cláusulas estabelecem restrição ou exigências na contratação de mão-de-obra terceirizada. A título de ilustração, no setor rural, 3 cláusulas restringem a contratação de mão-de-obra por pessoa interposta, o famigerado “gato”. Além disso, quase 32% (21 cláusulas) dos instrumentos normativos se relacionam a garantias aos trabalhadores terceirizados (na maioria dos casos, as garantias estão presentes em acordos e/ou convenções coletivas junto às empresas tomadoras). Cerca de um quarto (16 cláusulas) das negociações refere-se ao envolvimento de entidades sindicais em processos de terceirização (constituição ou manutenção de comissões sindicais para discussão de temas correlatos à terceirização e acesso a informações sobre os casos de terceirização realizados pelas empresas são os motivos dos acordos). Por fim, apenas 6% (4 cláusulas) dizem respeito à implantação ou revisão de contratação de serviços terceirizados.

---

pertencentes a quatro regiões geográficas. Em 2003, o painel foi ampliado para 220 negociações coletivas, passando a acompanhar cerca de 50 categorias profissionais em 18 unidades da federação e cinco regiões geográficas” (DIEESE, 2007, p. 131).

**Tabela 1 – Unidades de negociação por tema tratado em cláusulas sobre terceirização, em 2005**

Temas	Unidades de negociação		
	nº	% sobre as que apresentam cláusulas de terceirização	% sobre o total
<b>1. NORMAS PARA CONTRATAÇÃO</b>	<b>48</b>	<b>72,7</b>	<b>23,2</b>
Restrições	32	48,5	15,5
Exigências às empresas	18	27,3	8,7
Responsabilidades da contratante	10	15,2	4,8
Fiscalização	6	9,1	2,9
Rompimento de contrato	2	3,0	1,0
<b>2. GARANTIAS AOS TRABALHADORES</b>	<b>21</b>	<b>31,8</b>	<b>10,1</b>
Em acordos de empresas contratantes	13	19,7	6,3
Em acordos de empresas prestadoras de serviços	9	13,6	4,3
<b>3. AÇÃO EMPRESARIAL</b>	<b>4</b>	<b>6,1</b>	<b>1,9</b>
Implantação de processo de terceirização	3	4,5	1,4
Reversão de processo de terceirização	2	3,0	1,0
<b>4. CLÁUSULAS SINDICAIS</b>	<b>16</b>	<b>24,2</b>	<b>7,7</b>
Comissão Sindical	7	10,6	3,4
Acesso a informações	6	9,1	2,9
Outras	4	6,1	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	<b>31,9</b>

Fonte: DIEESE. Sistema de Acompanhamento das Contratações Coletivas – SACC (2007, p. 135).

Obs.: A soma das unidades de negociação por tema pode ser superior aos totais apresentados, dado que uma mesma unidade de negociação pode acordar cláusulas sobre mais de um tema.

Diante da complexificação do processo de terceirização e de seu enfrentamento, os sindicatos, assim como as organizações patronais, têm apostado na estratégia de regulamentação do tema aqui discutido. Em "Carta aberta aos parlamentares", as Centrais Sindicais<sup>22</sup> apresentaram algumas "diretrizes de consenso" no sentido de pressionar o Congresso Nacional em torno de uma legislação da terceirização: a) *Direito à informação prévia*; b) *Proibição da terceirização na atividade-fim*; c) *Responsabilidade solidária da empresa contratante pelas obrigações trabalhistas*; d) *Igualdade de direitos e de condições de trabalho*; e) *Penalização das empresas infratoras* (CONCEIÇÃO, LIMA, 2009, p. 207-208). Essas diretrizes indicadas pela carta apontam para uma ação comum às centrais no que tange à terceirização que, de algum modo, é fortemente influenciado pelos efeitos perversos que ela gera ao conjunto dos trabalhadores, com destaque para o enfraquecimento dos sindicatos, que se vêem ameaçados diante da pulverização de sua representação em diversas categorias profissionais.

Não obstante, entre as centrais sindicais, a CUT<sup>23</sup> (Central Única dos Trabalhadores) apresenta-se na vanguarda das ações políticas de enfrentamento da terceirização. A estratégia

<sup>22</sup> A carta é datada de 07 de outubro de 2007 e foi assinada pela Central Única dos Trabalhadores (CUT), Força Sindical (FS), Central Geral dos Trabalhadores do Brasil (CGTB), Nova Central Sindical dos Trabalhadores (NCST) e União Geral de Trabalhadores (UGT). (CONCEIÇÃO, LIMA, 2009, p. 207-208).

<sup>23</sup> Além de apresentar maior preocupação com o tema, destaca-se que a CUT é a central mais representativa em termos de sindicatos filiados. De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego o índice de representatividade das Centrais Sindicais no ano de 2010 foi: Central Única dos Trabalhadores, 38,23%; Força Sindical, 13,71%;

propositiva que essa central assumiu é resultado de um intenso debate interno no Grupo de Trabalho (GT Terceirização), instalado em 2004. Coordenado pela Secretaria Nacional de Organização da central, o GT buscou confrontar questões polêmicas e amadurecer propostas de enfrentamento. Entre as principais contradições defrontadas pelo sindicalismo cutista com relação ao tema, Conceição e Lima (2009, p. 206) destacam:

A CUT deveria ou não propor um Projeto de Lei (PL), a ser apresentado no Congresso Nacional, para regulamentar a terceirização? O PL deveria proibir a terceirização e obrigar a "primeirização"; ou deveria incentivar a informação prévia e a negociação coletiva? O PL deveria ser um único para o setor privado e o setor público; ou deveriam ser elaborados dois projetos distintos? O PL deveria proibir a terceirização na atividade-fim e deixar ao Judiciário decidir os impasses; ou deveria proibir a terceirização na atividade-fim e deixar à negociação coletiva definir estas atividades em cada setor? O PL deveria ou não fazer referência ao assunto da representação sindical dos terceirizados? O PL deveria prever que os terceirizados decidiriam qual o sindicato os representará; ou deveria prever que o sindicato representante dos terceiros será o da atividade preponderante? O PL deveria obrigar a igualdade de salários e benefícios entre os terceiros e os empregados diretos; ou deveria garantir um piso nacional de salário para as categorias? O PL deveria ou não aceitar a limpeza, a vigilância e os temporários como atividades terceirizáveis, tendo em vista a regulamentação já existente e a difusão da terceirização nestas atividades? O PL deveria prever a arbitragem para solucionar os conflitos; ou o Judiciário deveria ser sempre procurado para solucionar os impasses da negociação?

Em 2007, o deputado Vicente Paulo da Silva (ex-presidente da CUT), encaminhou ao Congresso Nacional o Projeto de Lei nº. 1.621/2007, que foi elaborado a partir dos parâmetros estruturais definidos pelo GT Terceirização da CUT. O projeto de lei contempla, dentre outras, as seguintes diretrizes: proibição da terceirização na atividade-fim; responsabilidade solidária pelas obrigações trabalhistas e previdenciárias; obrigação da prestadora em fornecer, mensalmente, à tomadora e às representações sindicais a comprovação de quitação das obrigações trabalhistas; direito à informação prévia quanto à pretensão de terceirizar; proibição da tomadora manter empregado terceirizado em atividade diversa à qual ele foi contratado; possibilidade do sindicato representar os trabalhadores judicialmente, na qualidade de substituto processual; igualdade de direitos e de condições de trabalho; e penalização das infratoras (CONCEIÇÃO, LIMA, 2009; DAU, 2009).

Na prática, o espírito da proposta da CUT se constitui em “neutralizar” as principais controvérsias jurídicas acerca da terceirização que contribuem para a precarização do trabalho. No entanto, ele parte de pressupostos que merece um pouco mais de discussão, como sublinha a juíza do trabalho Magda Barros Biavaschi (2007, p. 11-13), mencionando

---

CTB - Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil, 7,55%; UGT - União Geral dos Trabalhadores, 7,19%; NCST - Nova Central Sindical de Trabalhadores 6,69%; e CGTB - Central Geral dos Trabalhadores do Brasil, 5,04%. Disponível em: <[http://portal.mte.gov.br/central\\_sindical/2010.htm](http://portal.mte.gov.br/central_sindical/2010.htm)>. Acesso em: 06 de janeiro de 2011.

um parecer elaborado em conjunto com o também juiz do trabalho Jorge Souto Maior à proposta do GT da terceirização da CUT. A análise crítica efetuada pelos juízes citados parte de quatro pressupostos que alicerçam a proposta:

i) **Legalização** – neste ponto, os magistrados questionam se a estratégia de legalizar a terceirização, de algum modo, não legitima uma prática que gera efeitos complexos ao mundo do trabalho, uma vez que essa técnica contempla a precarização, com “redução dos salários e piora das condições de trabalho dos empregados”; ii) **Função** – interroga-se sobre a aceitação tácita de que a terceirização serviria como mecanismo de redução do custo do trabalho. Sendo esse o lado mais perverso dessa técnica, assumir em lei, que essa seja sua função, seria “jogar por terra todo o aparato jurídico de proteção do trabalho”; iii) **Normatização pela via negocial** – outro pressuposto inquirido na proposta diz respeito à negociação coletiva como instrumento de limitar a terceirização. Essa estratégia se afasta da idéia de restringi-la às atividades-meio, distanciando-se do princípio do Direito do Trabalho protetor, já que pela proposta a definição da terceirização na atividade-fim partiria do primado da autonomia das vontades coletivas; iv) **Privatização do problema** – o quarto pressuposto que estrutura a proposta questionado no parecer se relaciona ao entendimento de que o problema da terceirização diz respeito apenas aos interesses privados das partes que regulam, afastando-se da idéia de que seja uma questão de ordem pública. Esse entendimento coloca em risco que a concorrência econômica e os interesses contrapostos aniquilem direitos.

Enfim, para a autora é necessário que uma regulamentação da terceirização torne essa prática mais cara que a contratação direta, de modo que se existir algum motivo para sua utilização que não seja pela redução de custos e direitos do trabalho. Concluindo sobre as linhas gerais de uma possível regulação da terceirização, Biavaschi (2007, p. 14-15) assevera que ela deve, necessariamente, prever:

- apenas nas atividades não permanentes da tomadora;
- sempre por prazo determinado e para atender, estritamente, as necessidades provisórias da empresa;
- desde que sejam assegurados para os terceirizados os **mesmos direitos** previstos para todos os trabalhadores e, sobretudo, os mesmos direitos alcançados aos empregados da tomadora;
- desde que os terceirizados integrem a mesma categoria profissional dos empregados da tomadora, sendo-lhes alcançados os mesmos direitos coletivos;
- que a tomadora seja solidariamente responsável pelos direitos sociais, ou seja, que a responsabilidade seja solidária.

Mas ao que parece, a estratégia cutista caminha para um sentido diverso do exposto acima. Pelo menos é o que sugere a seção conclusiva do artigo de autoria de Conceição e Lima

(2009), publicado no livro organizado pela CUT<sup>24</sup>. Para esses autores, se nem empresários nem sindicatos demonstram força suficiente para aprovar um projeto de lei que contemple seus respectivos interesses é preciso avançar para um diálogo, uma vez que a ausência de regulamentação não interessa ao patronato, nem tampouco, aos trabalhadores, principais vítimas desse processo. Assim, os articulistas indicam que a construção de um Projeto de Lei negociado entre as partes faz-se necessário, pois teria maior possibilidade de aprovação no Congresso Nacional. Entre os pontos orientados no sentido de se construir um “consenso mínimo” sobre o tema, destacam-se:

A priori, princípios que são do interesse empresarial como “modernização da produção”, “especialização”, “eficiência” e “segurança jurídica” não são necessariamente excludentes com os princípios e interesses dos trabalhadores. O ponto central para os trabalhadores é a qualidade das relações de trabalho (CONCEIÇÃO, LIMA, 2009, p. 210).

[...] firmar que a atividade-fim não pode ser passível de terceirização por parte da tomadora. *Contudo, os setores, áreas e atividades que compõem a “atividade-fim” em cada ramo de atividade deveriam ser objeto de negociação entre empresas e representações sindicais.* A terceirização somente poderia ocorrer após esta definição em contratação coletiva (Ibidem, p. 211). Grifo nosso.

Como se vê, os trabalhadores encontram-se diante de um momento histórico e decisivo no enfrentamento de um dos processos que mais tem contribuído para a precarização de suas condições de trabalho. A escolha política a ser adotada no presente momento terá desdobramentos significativos no interior da classe trabalhadora nas próximas décadas. Assim, se é verdade que a ausência de uma regulamentação não interessa nem a trabalhadores nem a empresários e que ambos não têm força suficiente para aprovar um projeto que represente seus interesses, não é menos verdadeiro afirmar que a aceitação de um “acordo mínimo” (mesmo nas condições postas acima) seria insuficiente para barrar os aspectos perversos da terceirização, significando “jogar por terra” anos de resistência a essa prática.

## 1.2. Flexibilização e precarização do trabalho

Na seção anterior, vimos que o processo de terceirização tem gerado uma intensa disputa acadêmica e social em torno de suas conseqüências na sociedade brasileira. Dentro deste debate, é freqüente o uso das terminologias “flexibilização” e “precarização”, indicando mudanças substanciais na esfera produtiva e nas relações e condições de trabalho sob

---

<sup>24</sup> CONCEIÇÃO, Jefferson José da; LIMA, Claudia Rejane de. Empresários e trabalhadores diante da regulamentação da terceirização: é possível um acordo mínimo? In: DAU, Denise Motta; RODRIGUES, Iram Jácome; CONCEIÇÃO, Jefferson José da. Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas). São Paulo: Annablume; CUT, 2009.



perspectivas diversas. Nesta seção, nos deteremos um pouco mais sobre o teor dessas expressões a fim de apreendermos suas afinidades e distinções. O enfrentamento teórico do uso desses conceitos faz-se necessário para situá-los no debate sobre a terceirização e propor o conteúdo mais apropriado para a investigação no complexo automotivo baiano.

Uma breve incursão pela literatura que aborda sobre as transformações produtivas – desde a sociologia e economia do trabalho, passando pela engenharia da produção, administração de empresas, direito do trabalho até documentos empresariais – é suficiente para se deparar com o emprego extensivo dos termos flexibilização/flexibilidade, assinalando um sem-número de orientações e mudanças no padrão da organização produtiva, das relações inter-firmas, do mercado de trabalho, da legislação trabalhista, da ação sindical, etc.

A amplitude de fenômenos que o termo faz referência, bem como a difusão em parte da literatura de que sua prática traria benefícios para a força de trabalho, levam Marcelino (2008) a questionar a validade explicativa desse conceito para apreender os processos de transformação do capitalismo contemporâneo. Para a autora (2008, p. 84), o termo “flexibilidade” tem uma finalidade ideológica: convencer a classe trabalhadora em colaborar com o capital, pois, na língua portuguesa a expressão possui conotação positiva, expressando “à possibilidade de adaptação à mudança, à aptidão para variadas atividades, à destreza e agilidade”. Assim, “[...] denominar todos esses processos como flexíveis é esconder seu caráter de classe, de exploração do trabalho; é deixar de dizer a quem serve as mudanças em curso nas relações de trabalho” (MARCELINO, 2008, p. 84-85).

Dessa forma, a autora dá predileção ao termo “precarização” que, segundo sua proposta, está relacionada a perdas nas conquistas históricas da classe trabalhadora durante o padrão fordista. A precarização corresponderia, portanto, ao processo de deterioração das condições e relações de trabalho decorrido do movimento de reestruturação produtiva do capital. Nas suas palavras:

Precarização não é exatamente um conceito. Também não é um indicador (como é o desemprego, por exemplo). É, outrossim, um termo que indica um movimento cujo parâmetro de comparação são as conquistas operárias do período do Estado de bem-estar social nos países de capitalismo desenvolvido, ou ainda do desenvolvimentismo de alguns países de capitalismo dependente, caso do Brasil (Ibidem, p. 93).

Ainda que se concorde com o conteúdo e preocupação levantados pela autora, consideramos que flexibilização e precarização não sejam, necessariamente, sinônimos e, portanto, uma não pode ser utilizada em detrimento da outra. Há mediações substanciais no conteúdo dos termos, embora ambas sejam componentes do mesmo processo de reestruturação produtiva.

Uma breve revisão na bibliografia que se refere aos termos faz-se importante para iluminar nossa discussão.

O debate sobre a flexibilização em suas múltiplas concepções foi objeto de estudo em artigo publicado por Graça Druck em 2007. Com base em um banco de dados de estudos brasileiros que se referem à flexibilização e precarização<sup>25</sup>, Druck (2007, p. 12-13) aponta para quatro grandes tipos de estudos empíricos na sociologia do trabalho no Brasil: i) estudos de caso (locais, setoriais, regionais), onde são expostas as várias faces da flexibilização a partir de análises e recortes que buscam apreender temas como processos de trabalho, as mudanças organizacionais e tecnológicas e condições de trabalho; ii) pesquisas voltadas para o processo de reestruturação do mercado de trabalho, que privilegiam análises sobre as mudanças na estrutura ocupacional; iii) investigações sobre sindicalismo, que se atentam para os impactos da reestruturação sobre as ações e organização dos trabalhadores; iv) trabalhos que buscam investigar o papel do Estado na regulação do trabalho.

Um traço comum entre os estudos, assinala a autora, se refere ao processo de flexibilização como produto da reestruturação produtiva, ou seja, ele compõe um novo “paradigma” que visa superar o fordismo tanto em seu modelo produtivo (com a adoção do toyotismo) quanto na regulação do Estado (através de modificações na legislação do trabalho) e, inclusive, nas formas de atuação sindical. Apesar desse consenso, a autora indica que entre os estudos visitados, há uma profusão de abordagens que consideram que essa nova configuração está associada ao *capitalismo*, às *novas bases de competitividade e produtividade*, aos *novos modelos produtivos*, à *globalização*, às *novas formas de regulação do Estado*, às *novas políticas nacionais/neoliberais*, à *crise do fordismo* (DRUCK, 2007, p. 14).

Em que pese essa diversidade de conteúdos, para um conjunto de autores, incluindo a autora, a flexibilização corresponde a:

[...] um processo que tem condicionantes macroeconômicos e sociais, derivados de uma nova fase de mundialização/globalização do sistema capitalista, hegemônico pela esfera financeira. A fluidez e volatilidade típicas dos mercados financeiros contaminam toda a economia e a sociedade, e desta forma, generaliza-se a flexibilização para todos os espaços, especialmente no campo do trabalho. Fase em que a liberalização e liberdade do mercado atingem um nível inédito de desenvolvimento. Esse processo mais geral determina e articula a flexibilização dos processos de trabalho, do mercado de trabalho, das leis trabalhistas e dos sindicatos, definindo o caráter da reestruturação produtiva mais recente, especialmente no que se refere à estratégia das empresas na adoção dos novos padrões de gestão do trabalho (toyotismo, produção enxuta, etc.) (Ibidem, p. 14-15).

---

<sup>25</sup> O Banco de Dados foi construído pelo projeto *Trabalho, flexibilização e precarização: (re)construindo conceitos à luz de estudos empíricos*, apoiado pelo CNPq e está disponível no site: [www.flexibilizacao.ufba.br](http://www.flexibilizacao.ufba.br).

Quanto às dimensões da flexibilização, Druck sinaliza que os estudos aludem a uma dimensão *quantitativa* e outra *funcional* ou *qualitativa*. A primeira diz respeito a análises que se debruçam sobre a flexibilização do mercado de trabalho, as quais evidenciam a desregulamentação da legislação trabalhista (contrato por tempo parcial e determinado, subcontratação de serviços). A maioria dos estudos que tratam desta dimensão revela que a flexibilização é indissociável da precarização do trabalho. Já a dimensão qualitativa, refere-se aos estudos que tratam da flexibilização no processo de trabalho, cujos efeitos mais destacados são a intensificação do trabalho e maiores riscos à saúde e acidentes de trabalho (Ibidem, p. 15-16).

A flexibilização também foi objeto de investigação de uma tese defendido em 2007 por José Dari Krein. Para o autor, a flexibilidade tem dois sentidos bem definidos: "Primeiro, possibilitar maior liberdade às empresas na determinação das condições de uso, de contratação e de remuneração do trabalho. Em segundo lugar, possibilitar ajustes no volume e no preço da força de trabalho na perspectiva de reduzir seu custo [...]" (KREIN, 2007, p. 2).

De acordo com Krein (2007, p. 292-294), ainda que o padrão de regulação do trabalho no Brasil seja historicamente caracterizado pela flexibilidade (cujo traço marcante é a insegurança e instabilidade no emprego), nos anos 1990, algumas mudanças na regulação das relações de trabalho ampliou a flexibilização no país. *Na esfera do Estado*, mesmo que permeado de contradições e tensões no seu interior, houve uma redefinição na regulação do trabalho – modificações na legislação, na atuação do executivo e reinterpretção do judiciário. *No âmbito da empresa*, as mudanças econômicas, políticas, tecnológicas e organizacionais contribuíram para aumentar o poder do empregador estabelecer as condições de uso e remuneração do trabalho. *Nas negociações coletivas*, a atuação dos sindicatos, que na década de 1980 conseguiu ampliar a regulação do trabalho, passou a ser de resistência à forte pressão patronal, no sentido de manter as conquistas sociais e a regulação da década anterior (KREIN, 2007).

O autor esclarece ainda que essas mudanças não acontecem apenas por via da norma ou lei, mas através de um movimento que abrange as relações entre os agentes sociais, a partir de um conjunto de alterações políticas, sociais, tecnológicas e de mercado de trabalho. Assim, “o contexto foi decisivo para o avanço da flexibilização e precarização do trabalho no Brasil a partir dos anos 90, pois se constituiu um ambiente absolutamente desfavorável aos trabalhadores” (Ibidem, p. 294). A análise de três aspectos da relação de emprego

(contratação, jornada e remuneração) leva o autor a concluir que houve ampliação da flexibilização do trabalho no Brasil.

Com relação à *contratação do trabalho*, o autor revela que a dinâmica do mercado de trabalho brasileiro desmente o discurso da rigidez, dado que os empregadores sempre tiveram “facilidades” para ajustar o volume de emprego às suas demandas. Quatro pontos sustentam sua argumentação: i) “há a facilidade para o empregador romper de forma unilateral o contrato de trabalho, situação que se expressa na alta taxa de rotatividade da força de trabalho”; ii) “além do contrato por prazo indeterminado [...], as empresas dispõem de uma grande diversidade de formas de contratação designadas como atípicas” como o contrato temporário e por tempo determinado; iii) “as principais novidades na flexibilização da contratação são o avanço da terceirização, o aumento da informalidade e a diversificação da relação de emprego disfarçada”; iv) há “um crescimento das formas de contratação não formais de trabalho, com o incremento do assalariamento sem registro, autônomo ou por conta própria, dos empregadores, do trabalho estágio (escraviário) e das ocupações em micro e pequenos negócios” (Ibidem, p. 295-297).

No que diz respeito à utilização do *tempo de trabalho*, Krein sinaliza que existe diversos mecanismos que garantem que a jornada seja utilizada de acordo com a demanda de produção. Dois deles se destacam: a introdução do banco de horas nas grandes e médias empresas mais estruturadas, onde a frágil regulamentação<sup>26</sup> exige uma atuação sindical mais ativa para garantir que as horas sejam computadas de maneira correta; e da compensação individual nas pequenas empresas, “em que o empregador acerta diretamente com o trabalhador o tempo de trabalho (dias de extensão da jornada e dias de folga ou redução da jornada), sem controle sindical nem contrapartidas” (Ibidem, p. 297-298). O autor assevera que essa flexibilização no tempo de trabalho causa efeitos nocivos à sociedade, pois:

1) o processo de racionalização, embutido na política de flexibilização, tende, ao contrário do que propagam os seus defensores, a agravar o problema do desemprego ao promover uma distribuição desigual do trabalho; 2) há uma sobreposição, cada vez maior, do tempo econômico sobre o tempo social, o que gera uma série de desequilíbrios; e 3) em ritmo intenso, as múltiplas exigências, combinadas com a cobrança de um novo tipo de comportamento e atitude emocional, provocam a emergência de novas doenças do trabalho (estresse, *burn-out*, pânico, depressão, angústia, hipertensão arterial etc.) (Ibidem, p. 298).

No que tange à *remuneração do trabalho*, Krein aponta para uma redefinição no padrão da remuneração dos trabalhadores, que se tornou mais variável a partir da regulamentação do

---

<sup>26</sup> “A única exigência da regulamentação do banco de horas é de que seja objeto de negociação coletiva, sendo de um ano o período de compensação das horas em crédito ou débito” (KREIN, 2007, p. 297).

programa de Participação nos Lucros e Resultados<sup>27</sup>. Com a regulamentação da PLR, os empregadores conseguiram, ao mesmo tempo, vincular o valor da participação ao desempenho individual da unidade e/ou da firma – estimulando os trabalhadores a buscarem melhorias nas condições através de metas de competitividade e lucratividade –, e uma forma mais barata de remunerar o fator trabalho – uma vez que ela não é considerada uma verba salarial, as contribuições sociais não recaem sobre o empregador e não são incorporados ao salário para cálculo de reajustes futuros. Além disso, os trabalhadores tendem a perceber esta medida de forma diferenciada das outras, “[...] a PLR é recebida com um certo alívio e entusiasmo, pois possibilita o acesso, mesmo que não constante e variável de um ano para outro, de um bônus anual extra, cujo valor é significativo nas grandes empresas” (Ibidem, p. 299). Assim, para Krein (2007, p. 300):

O avanço da remuneração variável é uma realidade mais freqüente nas grandes empresas, setor em que aumenta gradativamente o valor pago em forma de PLR no conjunto da remuneração total anual dos trabalhadores. Mas sua crescente importância, apesar da adesão dos trabalhadores, pode aprofundar a segmentação da negociação, com a descentralização e pulverização dos acordos coletivos. Além disso, pode contribuir para a quebra da solidariedade de classe, pois a remuneração depende do desempenho do trabalhador ou da empresa, deslocando-se a regulação para o local de trabalho.

Depreende-se dessa breve revisão que a flexibilização guarda relação direta com o processo de substituição do padrão fordista de produção em massa pela lógica da produção toyotista<sup>28</sup>. Expressão quase tão freqüente quanto o termo flexibilização, a precarização vincula-se e decorre dela. Ou seja, a precarização é o efeito da flexibilização sobre a força de trabalho e ambos compõem partes do processo de reestruturação produtiva. De acordo Druck (2007), os estudos brasileiros tratam os termos *precarização* e *precariedade* como sinônimos ou idênticos. Nestes estudos, o debate se refere:

[...] fundamentalmente, aos resultados e impactos da flexibilização, cujas noções que marcam as análises são: fragmentação, segmentação dos trabalhadores; heterogeneidade; individualização; fragilização dos coletivos; informalização do trabalho; fragilização e crise dos sindicatos; e, a mais importante delas, a idéia de perda – de direitos de todo tipo – e da degradação das condições de saúde e de trabalho. Noções que dão conteúdo à idéia de precarização, considerada como a implicação mais forte da flexibilização (DRUCK, 2007, p. 18).

Druck (2007) observa ainda, que os estudos brasileiros sobre o conteúdo da precarização do trabalho os tratam como:

[...] um processo social constituído por uma amplificação e institucionalização da instabilidade e da insegurança, expressa nas novas formas de organização do

<sup>27</sup> Embora já estivesse prevista na legislação brasileira desde 1946, o programa de Participação nos Lucros e Resultados só foi regulamentado em 1994, com o início do Plano Real, através da MP 794/941, convertida na lei 10.101/00 (KREIN, 2007, p. 256).

<sup>28</sup> Esse debate será desenvolvido no Capítulo II.

trabalho – onde a terceirização/subcontratação ocupa um lugar central – e no recuo do papel do Estado como regulador do mercado de trabalho e da proteção social, através das inovações da legislação do trabalho e previdenciária. Um processo que atinge todos os trabalhadores, independentemente de seu estatuto, e que tem levado a uma crescente degradação das condições de trabalho, da saúde (e da vida) dos trabalhadores e da vitalidade da ação sindical.

Em estudo mais recente, Druck (2009, p. 11-13) busca construir uma tipologia da precarização, cujo objetivo é evidenciar suas diferentes formas de expressão. No estudo, foram identificados cinco grandes tipos de precarização:

- i) “expresso nas formas de mercantilização da força de trabalho” – que produz uma ampliação na segmentação do mercado de trabalho, “cuja trajetória nestas duas décadas reforça e reconfigura as formas precárias de inserção dos trabalhadores em relações de assalariamento, explícito ou disfarçado, em todos os setores, atividades e regiões”, expressas na informalidade tradicional e também nas relações de trabalho em setores de ponta, com o recurso à subcontratação de cooperativas, PJ, consultorias, etc.
- ii) “do reconhecimento, da valorização simbólica, do processo de construção das identidades individual e coletiva” – neste tipo de precarização estão presentes a descartabilidade das pessoas, a insegurança, a desvalorização e coisificação das relações humanas. “A situação que mais evidencia essa fragilização é o desemprego que se torna, cada vez mais, de longa duração, deixando de ser uma condição provisória, para se tornar uma situação de longo prazo ou mesmo permanente”.
- iii) “da organização e das condições de trabalho” – os novos padrões tecnológicos na esfera produtiva conduzem para aceleração do ritmo e intensificação do trabalho, por meio de “autonomia controlada, metas inalcançáveis, pressão de tempo, extensão da jornada de trabalho, polivalência, rotatividade, multi-exposição aos a gentes físicos, químicos, ergonômicos e organizacionais”.
- iv) “das condições de segurança no trabalho” – há uma maior exposição aos riscos e às condições aviltantes devido à falta de treinamento, informação sobre riscos, medidas preventivas coletivas, etc., principalmente pela diluição das responsabilidades entre estáveis e instáveis, que implicam em fragilização das condições de segurança do trabalho.
- v) “das condições de representação e de organização sindical” – refere-se à fragilização dos sindicatos, cuja terceirização amplia seus efeitos políticos, pois provoca uma discriminação entre trabalhadores terceirizados e efetivos. “A terceirização pulveriza e enfraquece os sindicatos, mantendo a representação sob ameaça pela crescente divisão das

diversas categorias profissionais, cada uma com o seu sindicato, com atuações competitivas entre si”.

O debate efetuado ao longo do presente Capítulo buscou estabelecer referências para a análise de algumas dimensões que conformam as mudanças na forma de gestão da força de trabalho. Essas mudanças envolvem o desenvolvimento de novos tipos de contratação e relações de trabalho, o que tem alterado profundamente a fisionomia do mundo do trabalho. Seguem-se algumas proposições analíticas que servirão de base para o desenvolvimento da presente pesquisa.

1. A flexibilização é o instrumento pelo qual o capital se utiliza para substituir o “paradigma” fordista da produção de massa pela lógica da produção variável. A amplitude de fenômenos que o termo abriga, portanto, corresponde às diversas estratégias utilizadas para se garantir a reestruturação produtiva (flexibilização da produção, do trabalho, da legislação). No caso da flexibilização do trabalho, as investidas do capital se revelam nas mudanças da forma de gestão do trabalho, nas alterações do quadro jurídico de proteção social e do trabalho, na reorientação do papel do Estado. Tais mudanças buscam garantir maior liberdade para os empregadores ajustarem a contratação e remuneração do trabalho de acordo com o volume de produção e volatilidade do mercado.
2. A precarização se refere ao efeito das mudanças produtivas sobre o conjunto dos trabalhadores, independente de seu estatuto. Mesmo com um mercado de trabalho caracterizado, historicamente, por uma precariedade nas formas de inserção ocupacional (expressas no alto grau de informalidade, nas altas taxas de desemprego, no baixo nível salarial, na alta rotatividade), é com a emergência de novos padrões produtivos que se assiste, principalmente nas duas últimas décadas, uma deterioração estrutural das relações e condições de trabalho, da saúde e segurança dos trabalhadores e da capacidade de atuação dos sindicatos.
3. Flexibilização e precarização, portanto, não são semanticamente idênticas. Elas compartilham de momentos distintos no processo de reestruturação produtiva: a segunda é o resultado que a primeira imprime sobre o mundo do trabalho. Aliás, a precarização não pode ser considerada como um efeito colateral “imprevisto” da reestruturação produtiva. Pelo contrário, se ela é resultado da flexibilização, é também um meio para ampliá-la. São, por assim dizer, duas faces de uma mesma moeda: por um lado, a introdução de técnicas flexíveis no processo produtivo (terceirização, just-

in-time, kanban, polivalência ou multifuncionalidade) induz para uma intensificação do trabalho e ampliação dos riscos de acidentes e adoecimento dos trabalhadores, o que redundará na precarização do trabalho; por outro, o uso recorrente de inserções precárias (subcontratação de autônomo, trabalho em domicílio, PJ), que, muitas vezes, desafiam a legislação “clássica”, corrobora com o discurso da flexibilização das leis e normas trabalhistas a fim de “modernizá-las”. Todo esse processo trata-se de uma orientação política que busca “dobrar”, “domar”, “domesticar” a classe trabalhadora. Não é gratuito que o discurso empresarial busca imprimir uma idéia de que a flexibilização seja a solução dos problemas da estrutura ocupacional no país.

4. A terceirização é o principal mecanismo de flexibilização utilizado no Brasil e, conseqüentemente, o que mais tem contribuído para a precarização do trabalho. Essa técnica flexível tem como objetivo último transferir as responsabilidades e os riscos trabalhistas e previdenciários para as empresas subcontratadas, reduzindo assim, seus custos fixos. Ou seja, as empresas subcontratadas absorvem parte das flutuações de pessoal, antes administradas pela contratante através de demissões e admissões. O que antes requeria uma negociação da empresa com o sindicato, com o processo de terceirização, a relação passa a ser entre empresa contratante e contratada, ou, em termos jurídicos, o contrato deixa de ser trabalhista (empresas x trabalhador) e passa a ser comercial ou civil (empresa x empresa).
5. Neste sentido, as concepções dualistas da terceirização se mostram problemáticas – ou até mesmo reducionistas – para explicar a heterogeneidade que esse mecanismo assume no Brasil. Mesmo que se considere a “indústria de ponta”, cujo padrão salarial das contratadas tende a se aproximar ao da contratante – dado que, neste caso, a terceirização é marcada pela transferência não apenas das atividades produtivas, mas também de tecnologia e inovação às subcontratadas –, o processo de subcontratação vem acompanhado da exigência de introdução de outros mecanismos flexíveis (JIT, banco de horas, multifuncionalidade, etc.) que, em última instância, contribuem para intensificar o ritmo de trabalho ampliando as doenças ocupacionais. Some-se a isso, o efeito cascata da terceirização decorrente da lógica de redução de custos, que tende a transferir riscos e responsabilidades trabalhistas a outras empresas com as quarteirizações. Além disso, a fragmentação da base de representação sindical, resultante desse processo, tende a diminuir o poder do sindicato principal, o que confere maior poder de barganha às empresas para viabilizarem novas flexibilizações das relações de trabalho, colocando em xeque tanto os trabalhadores terceirizados



quanto os diretos. Portanto, sendo ela uma técnica de flexibilização, a terceirização implica, quase que invariavelmente, em precarização do trabalho. Exemplo disso é a indústria automotiva (tomada como a vertente “autêntica” ou “moderna” da terceirização), onde a cadeia de subcontratações abriga formas de organização produtiva e condições de trabalho tão díspares que sugerem uma “hierarquia da precarização” (voltaremos a esse ponto no próximo capítulo).

## **Capítulo II – Uma breve incursão sobre a produção de automóveis no Brasil**

No capítulo anterior examinamos o fenômeno da terceirização e sua relação com o processo de flexibilização e precarização do trabalho. Propusemos que a terceirização é um dos principais mecanismos de flexibilização adotado no Brasil, sendo que ela redundou, quase sempre, em precarização nas condições e relações de trabalho. No presente capítulo, pretende-se analisar a terceirização a partir das transformações ocorridas no interior da indústria automobilística brasileira. Esta indústria tem o privilégio de ser o motor de difusão de novas práticas produtivas, estratégicas para o processo de acumulação do capital, de tal sorte que muitos estudos nomeiam os “paradigmas” de produção industrial a partir da empresa automobilística pioneira em determinado padrão produtivo exitoso: fordismo, toyotismo.

É no contexto de substituição progressiva do fordismo para o toyotismo (ou modelo japonês) no Brasil que se insere a presente discussão. A estruturação da indústria automotiva em solo nacional se deu a partir de meados dos anos 1950 (quando o regime fordista de produção se encontrava em sua plena maturidade, nos países centrais). Os primeiros movimentos de reestruturação dessa indústria ocorreram nos anos 1980, mas somente na década seguinte, com a abertura econômica do país, que essa reestruturação ganhou um caráter sistêmico. Com a adoção de inovações produtivas e organizacionais inspiradas no toyotismo, a indústria de veículos no Brasil atingiu um novo patamar de produtividade, alterando substancialmente as relações e condições de trabalho no setor. Nosso argumento é que, aliada ao artifício de deslocamento da indústria automotiva brasileira para regiões “virgens”, a estratégia de terceirização ocupa lugar de relevo no atual processo de reestruturação produtiva, notadamente a partir dos anos 1990. Antes de adentrarmos na discussão sobre a terceirização na indústria automobilística no Brasil, porém, cabe esboçar um breve quadro da reestruturação produtiva em nível mundial, buscando apresentar suas principais tendências.

### **2.1. Linhas gerais acerca do processo de reestruturação produtiva**

Em seu curso histórico, o capitalismo como modo de produção consciente, se revoluciona constantemente com o fim último de sua auto-reprodução sem alterar em nada sua essência. Com efeito, as várias facetas que ele apresenta são apenas um reordenamento para a manutenção de sua lógica: o lucro enquanto valor universal. No século XX, o capitalismo

presenciou duas importantes mudanças no seu padrão de acumulação, da qual a indústria automobilística foi palco central: i) a primeira, ainda no início do século, com o que se convencionou chamar de fordismo. Destaca-se a ruptura do capital com a produção artesanal, ampliando o regime fabril de produção onde se apartam nitidamente o trabalhador dos meios de produção. É com essa ruptura, que surgem grandes indústrias capazes de produzir em larga escala e obter grande produtividade e lucro, tudo a partir de um maior controle sobre o trabalho; ii) a segunda mudança se dá com a crise do fordismo, na década de 1970, sobre a qual advém um novo modelo de organização produtiva baseado numa maior flexibilidade da produção. Destaca-se neste momento a produção enxuta ou de escopo, onde a produção é puxada pela demanda, quando se obtém uma nova intensificação do trabalho.

Essas mudanças no padrão de acumulação foram concebidas no interior da indústria automobilística, logo se expandindo para outros ramos da atividade produtiva. Para examinar tais transformações faz-se necessário recuar até o momento imediatamente anterior ao fordismo para avaliar as alterações ulteriores nos padrões de produção e organização do trabalho. Voltemos, então, ao final do século XIX e início do século XX, período de crescente industrialização, cuja busca por maior “racionalidade” no processo de trabalho tornara-se um imperativo na produção capitalista.

A inclusão da ciência na organização do trabalho desempenhou um papel proeminente para a acumulação do capital. O grande expoente no campo da “gerência científica” foi Frederick Winslow Taylor que, em seus *Princípios de administração científica*, propunha, entre outras coisas, a divisão entre as tarefas manuais e intelectuais. A aplicação desses princípios tem como substrato a disciplinarização da força de trabalho a um novo método de organização produtiva e o controle efetivo do capital sobre o trabalho através da “expropriação do conhecimento dos trabalhadores” (DRUCK, 1999)

Um dos principais impedimentos à prosperidade industrial apontados por Taylor era a “vadiagem no trabalho”, que se manifestava, no seu entender, na prática comum dos operários em “fazer cera”. Duas ordens de fatores contribuíam para a baixa produtividade do trabalho sob o tipo de gestão tradicional, que Taylor denominava de “administração de iniciativa e incentivo”: por um lado, os trabalhadores rejeitavam a ampliação da eficiência e da produtividade, dado a crença que esta implicava em desemprego (daí a prática do “fazer cera”), a seu ver, uma visão equivocada; por outro, os “administradores” não possuíam o conhecimento empírico sobre o processo de trabalho (que ficava a cargo da iniciativa do

trabalhador), o que significava a total falta de controle sobre os conteúdos do trabalho por parte da gerência (DRUCK, 1999).

Para superar tal ineficiência da gestão tradicional é que Taylor propunha sua “administração científica”. A prosperidade industrial só poderia ser alcançada, defendia Taylor, com a ruptura da autonomia operária, que seria obtida com o domínio efetivo do conhecimento empírico dos processos de trabalho por parte da gerência, para que se pudessem impor os métodos de trabalho mais eficientes aos operários, ou seja, com a separação entre as atividades de concepção e execução. O sucesso de tais propostas, sem dúvidas, exigia uma nova “cultura do trabalho”, cuja cooperação entre gerência e trabalhadores deveria ser seu fundamento central<sup>29</sup> (DRUCK, 1999).

Ao introduzir a hierarquização e separar a atividade manual da concepção do trabalho, Taylor instaurou um intenso processo de alienação do trabalho nunca visto desde a origem do capitalismo. Com efeito, para o taylorismo não bastava o controle dos meios de produção. Era fundamental garantir a subsunção do trabalho ao capital, nas palavras de Druck (1999, p. 41), a gerência científica de Taylor era “necessário para complementar, no plano da subjetividade, o papel desempenhado pela maquinaria, isto é, torna-se fundamental para consolidar a subsunção real do trabalho ao capital”.

Se a gerência científica viabilizou o controle efetivo do capital sobre o trabalho, seria apenas com o sistema fordista de produção que o capitalismo veria erguer-se um novo padrão de organização do trabalho capaz de suplantare a produção de tipo artesanal. Baseando-se nas concepções tayloristas, Henry Ford ocupou-se em aplicar a cisão entre atividades manuais e intelectuais no processo de produção acrescentando a isso a linha de montagem em que o trabalhador passou a ser refém do tempo estipulado pela esteira de produção. Gounet (1999, p. 18-21) argumenta que o fordismo se apóia em cinco mudanças principais: i) a produção em massa, como forma de garantir economias de escala; ii) o parcelamento das tarefas, seguindo a tradição taylorista; iii) a introdução da linha de montagem, que permite uma produção fluida e controlada pela direção da empresa; iv) a padronização das peças, reduzindo com isso a atividade dos operário a alguns gestos simples; v) por fim, a automatização da fábrica. Tais mudanças possibilitariam ganhos expressivos de produtividade, como indica o autor:

A antiga organização da produção precisava de 12:30 horas para montar um veículo. Com o taylorismo, ou seja, apenas com o parcelamento das tarefas, a racionalização

---

<sup>29</sup> “No entanto, os princípios e as novas formas de gerência propostas por Taylor tinham um conteúdo fortemente autoritário e, na sua essência, tinham um poder de aplicação sustentado muito mais na força e na coerção e muito menos no convencimento e na busca da adesão dos trabalhadores” (DRUCK, 1999, p. 43).

das operações sucessivas e a estandarização dos componentes, o tempo cai para 5:50 horas. Em seguida, graças ao treinamento, para 2:38 horas. Em janeiro de 1914, Ford introduz as primeiras linhas automatizadas. O veículo é produzido em 1:30 hora, ou seja, pouco mais de oito vezes mais rápido que no esquema artesanal usado pelos concorrentes (Ibidem, p. 19-20).

Essa ampliação da produtividade advém, sem dúvida, de um processo de intensificação do trabalho. Através do parcelamento das tarefas aliada à linha de montagem contínua, Ford amplifica e supera a racionalização taylorista, no que concerne à capacidade de comando do capital sobre o trabalho. Tal capacidade de controlar e disciplinar o trabalhador através de um novo aparelho produtivo marca o fordismo como um modelo hegemônico de sociedade. Com efeito, o que distinguia o fordismo do taylorismo, como sublinha Harvey (1998, p. 121), era o “reconhecimento explícito de que a produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho [...]”, enfim, uma nova sociabilidade presente na dinâmica da sociedade capitalista.

Aliás, essa abordagem é afluyente das concepções de Gramsci, autor do clássico *Americanismo e fordismo*, onde detecta a constituição de um “novo tipo de trabalhador” adequado ao processo produtivo implantado pelo fordismo. Mas tal adequação do homem ao ritmo da linha de montagem, analisava Gramsci (antes da crise de 1929), estaria ainda em sua fase inicial, correspondendo à etapa de adaptação psicofísica do trabalhador à nova estrutura produtiva. Gramsci destaca que para conquistar a adesão dos trabalhadores ao novo método de trabalho, o fordismo utilizou-se de estratégias e táticas que conjugou coerção e persuasão/convencimento (GRAMSCI, 2008).

Por um lado, o fordismo lançou mão de formas de coerção moral ao conjunto de seus trabalhadores exigindo deles um tipo comportamental “puritano”, ou seja, ser monogâmico, não beber, sujeitar seus instintos naturais ou “animalescos” (particularmente quanto aos instintos sexuais), destinar seus recursos racionalmente à família, etc., chegando até a montar serviços de inspeção e inquéritos sobre a vida íntima dos operários. Gramsci considera que tais iniciativas dos industriais americanos nada têm a ver com um sentimento de “humanidade” ou “espiritualidade”, pelo contrário:

[...] têm como fim a conservação, fora do trabalho, de um certo equilíbrio psicofísico que impeça o colapso fisiológico do trabalhador, premido pelo novo método de produção. Este equilíbrio não pode ser senão puramente exterior e mecânico, mas poderá se tornar interior se proposto pelo trabalhador e não imposto, numa nova forma de sociedade, com meios apropriados e originais. O industrial americano se preocupa em manter a continuidade da eficiência física do trabalhador, da sua eficiência muscular e nervosa. É seu interesse ter uma competência estável, um complexo harmonizado permanentemente, porque até o complexo humano – o coletivo trabalhador – de uma empresa é a máquina que não deve ser desmontada

com grande freqüência, nem ver renovados os seus pedaços individuais sem grandes perdas (2008, p. 70-71).

Por outro lado, para convencer os trabalhadores a aderirem à linha de montagem automática, Henry Ford propõe, em 1914, um salário de cinco dólares por uma jornada de oito horas diárias<sup>30</sup> (enquanto entre seus concorrentes o salário médio era de 2,5 dólares). Para Gramsci, porém, os altos salários teriam um caráter transitório, na medida em que a adaptação aos novos métodos de trabalho prescindia de uma compensação àqueles que se submetiam à disciplina que a intensa linha de montagem exigia, argumenta o autor:

Em uma situação *normal*, o aparato de coerção necessário para obter o resultado desejado custaria mais que os altos salários. A coerção portanto deve ser sabiamente combinada com a persuasão e o consenso, e este pode ser obtido pelas próprias formas da sociedade dada a uma maior distribuição que permita um determinado nível de vida capaz de manter e reintegrar as forças exauridas pelo novo tipo de esforço. Mas assim que os novos métodos de trabalho e de produção, assim que o novo tipo de operário tenha sido criado universalmente e o aparelho de produção material tenha sido aperfeiçoado, o *turn over* excessivo será automaticamente limitado por um extenso desemprego e os altos salários desaparecerão (2008, p. 78-79).

Se Gramsci foi primoroso em sua apreciação sobre a capacidade do fordismo de aliar força e consentimento, também o foi com relação à análise de que aquele novo método de trabalho e produção vivenciava sua fase inicial. Somente no período posterior à Segunda Guerra que o fordismo alcançaria sua maturidade enquanto regime de acumulação, quando encontrou no keynesianismo um aliado fundamental para garantir uma forte expansão econômica. Este modelo econômico preconizava um novo modo de regulamentação, do qual o Estado teria o papel de articular os interesses do grande capital corporativo e do trabalho organizado. Por meio do assim chamado *Welfare State*, os países capitalistas avançados (cada qual ao seu modo) buscavam a adesão dos trabalhadores ao paradigma da produção em massa. Segundo Harvey (1998, p. 129):

Na medida em que a produção de massa, que envolvia pesados investimentos em capital fixo, requeria condições de demanda relativamente estáveis para ser lucrativa, o Estado se esforçava por controlar os ciclos econômicos com uma combinação apropriada de políticas fiscais e monetárias no período pós-guerra. Essas políticas eram dirigidas para áreas de investimento público – em setores como o transporte, os equipamentos públicos etc. – vitais para o crescimento da produção e do consumo de massa e que também garantiam um emprego relativamente pleno. Os governos também buscavam fornecer um forte complemento ao salário social com gastos de seguridade social, assistência médica, educação, habitação etc. Além

---

<sup>30</sup> “Ford, [...] promovendo uma publicidade monstruosa nos jornais, obtém o que deseja: no dia seguinte à publicação do anúncio, desde a madrugada, 10 mil pessoas se aglomeraram diante dos portões da fábrica taylorista de Highland Park, em Detroit. O resultado supera as expectativas do fabricante, que oferece apenas 5 mil empregos. Os trabalhadores não contratados ensaiam uma revolta que a polícia, chamada por Ford, dispersa com rara violência. Mas o industrial alcançou seu objetivo: não tem mais problemas de mão-de-obra” (GOUNET, 2000, p. 20).

disso, o poder estatal era exercido direta ou indiretamente sobre os acordos salariais e os direitos dos trabalhadores na produção.

Desse modo, o binômio keynesianismo-fordismo foi responsável por um período de crescimento econômico e estabilidade política e social, por conta da garantia de emprego em massa e um nível de renda elevado, capaz de obter, principalmente, grande lucratividade ao capital. Harvey (1998, p. 126) aponta para uma forte expansão econômica dos países capitalistas avançados no pós-guerra, assinalando que as taxas de crescimento anuais foram particularmente elevadas no período 1960-1968 (Estados Unidos 4,4%, todos os países da OCDE 5,1% e Japão 10,4%), diminuindo seu ritmo no período 1968-1973 (Estados Unidos 3,2%, todos os países da OCDE 4,7% e Japão 8,4%).

Já é lugar comum demarcar o início dos anos 1970 como ponto de inflexão do fordismo e ascensão de um novo regime produtivo que teria por fundamento uma maior flexibilidade da produção. Ainda de acordo com Harvey (1998, p. 126), a economia dos países avançados foi severamente castigada a partir de 1973. No período 1973-1979, as taxas anuais de crescimento caíram para 2,4% nos Estados Unidos, 2,6% nos países da OCDE e 3,6% no Japão. Se a economia dos países centrais dava sinais de saturação, outras evidências marcariam a ruptura com a combinação fordismo-keynesianismo:

Um dos primeiros sinais de crise do referido modelo foi a queda de produtividade no trabalho e conseqüentemente, a perda de competitividade americana no mercado internacional. O fato de a Europa e o Japão, reconstruídos e recuperados economicamente no pós-guerra, atingir a saturação de seus mercados internos gerou uma queda na demanda efetiva internacional (GOUNET, 1999; HARVEY, 1998);

Crescem as lutas e resistências ao taylorismo-fordismo nos locais de trabalho através dos altos níveis de absenteísmo, defeitos de fabricação, queda no ritmo de produção. Há uma contestação ao trabalho desqualificado, parcelizado, repetitivo, rotinizado, em suma, à falta de autonomia do trabalhador. Ainda no final da década de 1960 se generalizam os movimentos contestatórios sobre o “modo americano de viver” como o “maio de 68 na França”, a “primavera de Praga”, a “luta contra a guerra do Vietnã” (DRUCK, 1999);

Outro sinal da crise, diz respeito ao modelo de substituição de importações adotado por países periféricos (notadamente países da América Latina), que fomentaram uma industrialização fordista competitiva, por terem uma legislação trabalhista fraca ou inexistente, alterando a configuração da divisão internacional do trabalho (DRUCK, 1999; HARVEY, 1998);

A crise do petróleo e o conseqüente aumento nos custos dos insumos de energia também contribuíram de forma negativa para o fordismo, na medida em que a busca por economizar energia no interior das indústrias provocaram estratégias de mudanças tecnológicas e organizacionais (GOUNET, 1999; HARVEY, 1998).

De fato, o capitalismo passava por uma crise da qual o padrão fordista de acumulação era incapaz de superar. A palavra central para compreender a crise dos anos 1970, para Harvey, era “rigidez”. A rigidez estava presente desde os investimentos de capital fixo em larga escala e longo prazo, aos mercados, alocação e contratos de trabalho etc. Na esfera econômica, “o único instrumento de resposta flexível estava na política monetária, na capacidade de imprimir moeda em qualquer montante que parecesse necessário para manter a economia estável” (HARVEY, 1998, p. 136). Essa política desencadeou um processo de inflação e colocou em xeque o compromisso com o modelo keynesiano.

No plano político, o pacto entre grande capital, Estado e organização de trabalhadores se mostraria muito rígido, em meio à crise, de forma que seus interesses antagônicos fariam minar o compromisso fordista. Some-se a isso a ascensão de governos conservadores nos países centrais – representados principalmente nas eleições de Margaret Thatcher na Inglaterra (1979) e Ronald Reagan nos EUA (1980) –, que consolidariam uma reorientação da participação do Estado na condução econômica e social (HARVEY, 1998).

Na esfera da produção, para enfrentar o esgotamento da acumulação sob a rigidez fordista, as corporações executaram um processo de reestruturação produtiva, baseada em novas estratégias difundidas pelo ideário japonês de introdução do sistema *just in time*, do programas de qualidade total, das formas de subcontratação e da terceirização da força de trabalho. Ainda de acordo com Harvey (1998, p. 148):

As pressões competitivas e a luta por um melhor controle do trabalho levaram quer ao surgimento de formas industriais totalmente novas ou à integração do fordismo a toda uma rede de subcontratação e de “deslocamento” para dar maior flexibilidade diante do aumento da competição e dos riscos. A produção em pequenos lotes e a subcontratação tiveram por certo a virtude de superar a rigidez do sistema fordista e de atender a uma gama bem mais ampla de necessidades do mercado, incluindo as rapidamente cambiáveis.

Desse modo, nos anos 1970 e 1980, o capital se viu obrigado a executar um processo de reestruturação produtiva e reajustamento social e político, sobretudo nos países centrais, a que o autor denomina de “acumulação flexível”. Na interpretação de Harvey (1998, p. 140), a acumulação flexível “se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo”. Prossegue o autor:



A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado “setor de serviços”, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas (tais como a ‘Terceira Itália’, Flandres, os vários vales e gargantas do silício, para não falar da vasta profusão de atividades dos países recém-industrializados).

Ainda com relação às mudanças na organização produtiva, embora tenha havido em alguns países experiências de tentativa de superação do fordismo (como a experiência da Volvo na Suécia e a experiência da Terceira Itália), o novo padrão que ganharia predominância seria concebido na Toyota, montadora japonesa, entre as décadas de 1950 e 1970 e difundido nas décadas seguintes às grandes corporações instaladas em todo mundo. Mais uma vez, a indústria automobilística seria a arena promotora de mudanças no modelo de produção. Atribui-se a Taiichi Ohno (engenheiro e vice-presidente da Toyota) a implantação dos novos métodos produtivos e de organização do trabalho. Gorender (1997, p. 315-317) aponta para três elementos que dão fundamento ao toyotismo:

1. economia de escopo: dado que a produção em massa era incompatível com o estreito mercado japonês do pós-guerra, procura-se desenvolver um sistema que permita produzir em pequena escala, mas garantindo custos reduzidos. Isso é atingido com a produção de lotes pequenos e uma diversificação dos produtos;
2. as equipes de trabalho são então uma primeira solução, uma vez que se confere à elas um conjunto de metas de produção, responsabilizando-as pela qualidade dos produtos e manutenção das máquinas (o que elimina custos com reparo e manutenção) ao tempo que lhes propicia uma margem decisória para estabelecer seu programa de trabalho. Nesse formato, os operários deviam ser polivalentes para operar várias máquinas ao mesmo tempo;
3. a introdução do sistema *just in time* que propicia uma drástica redução de estoques, que, ao contrário do fordismo, deveriam acompanhar as oscilações da demanda. O sistema funciona na relação da montadora com seus fornecedores (impondo a estes um controle eficiente: tráfego, horário de entregas, proximidade de instalações, etc.) e internamente à fábrica entre os setores ou equipes de trabalho. “Cada uma delas avisa àquelas, que se encontram à jusante na cadeia de produção, o *quantum* de peças trabalhadas precisará dentro de certo lapso de tempo. O aviso se faz por meio de um cartaz ou mostrador (*kanban*)”.

Gounet (1999, p. 25-29), por sua vez, sintetiza as inovações implantadas pelo toyotismo em seis pontos:

1. “A produção é puxada pela demanda e o crescimento, pelo fluxo”. Diferentemente do fordismo, onde a produção em massa garante maior produtividade e lucro, no toyotismo a produção em pequena escala permite maior flexibilidade frente à oscilação da demanda. A inspiração vem dos supermercados, à medida que os estoques das prateleiras vão se esgotando a loja as preenche com novas mercadorias. Do mesmo modo, à medida que as concessionárias vão vendendo automóveis, a Toyota vai produzindo novos veículos para repor o reduzido estoque;
2. Busca-se a redução de custos em todas as etapas da produção. Garantir que o fluxo funcione eficientemente entre o transporte, a produção, a estocagem e o controle de qualidade é obsessão para alcançar a redução de custos. O fluxo da cadeia “significa situar tanto quanto possível as operações uma ao lado da outra, limitar o transporte no espaço mas multiplicá-lo no tempo, evitar que se formem estoques em qualquer ponto da cadeia”;
3. “A flexibilidade do aparato produtivo e sua adaptação às flutuações da produção acarretam a flexibilização da organização do trabalho”. Em contraposição ao fordismo, o trabalho deixa de ser individualizado e parcelado (como na tradição taylorista) e passa a ser organizado em equipe; a relação deixa de ser um homem/uma máquina e passa a ser uma equipe/um sistema automatizado. Em consequência, o trabalhador deve se tornar “polivalente para operar várias máquinas diferentes em seu trabalho cotidiano, mas também para poder ajudar o colega quando preciso”;
4. “Para organizar concretamente a produção instala-se o *kanban*”, que consiste no uso de placas para sinalizar a necessidade da fabricação ao longo da cadeia, evitando elevados níveis de estoque. “O *Kanban* serve antes de tudo como senha de comando. Mas na organização flexível da produção, puxada pela demanda, é um método rápido, fácil e essencial”;
5. “O objetivo da Toyota é produzir muitos modelos, mas cada um em série reduzida”. Nesse sentido, como as máquinas da linha de montagem devem sofrer mudanças para a produção de cada modelo diferente, o processo de adaptação deve ser de tal modo eficiente que comporte grandes mudanças em um curto período de tempo, ou seja, “é preciso preparar ao máximo, antecipadamente, as operações de mudança, para reduzir ao mínimo a intervenção no momento em que a máquina está parada”;
6. Quanto à cadeia de produção, em contraponto à integração vertical (característica do fordismo), no toyotismo desenvolveu-se uma relação de subcontratação com os

fornecedores de autopeças<sup>31</sup>. “A Toyota impõe aos fornecedores seu sistema de produção: máxima flexibilidade, obrigação de instalar-se em um raio de 20 km de suas fábricas, para reduzir o transporte, emprega-se o *kanban* dentro da fábrica de autopeças e entre esta e a Toyota. Aproveitando as condições mais penosas de trabalho nas subcontratadas (os custos salariais são geralmente 30 a 50% inferiores), a montadora fixa as condições de preço, prazo e qualidade dessas empresas, de modo a produzir veículos a baixo custo, *just-in-time* e de qualidade impecável”.

Com a introdução deste novo aparato produtivo, a Toyota logrou atingir um novo patamar de produtividade. Gounet (1999, p. 32) indica que em 1987, o número de horas/homem para fabricar um automóvel no Japão era de 19 horas, enquanto a média nos EUA era de 26,5 e a média europeia era de 35,9 horas. Mas a superioridade do sistema toyotista não está somente na produtividade, ela se encontra também na maior capacidade de enfrentar os períodos de crise econômica e saturação do mercado, já que a produção é puxada pela demanda; o toyotismo possui também maior adaptabilidade para mudanças tecnológicas de modo que permite maior habilidade para integrar novas práticas à seu sistema produtivo; por fim, o modelo japonês dá respostas às resistências ao trabalho taylorista-fordista, “eliminando, aparentemente, o trabalho repetitivo, ultra-simplificado, desmotivante, embrutecedor” (GOUNET, 1999, p. 33).

O resultado de todo esse processo de reestruturação na indústria automobilística japonesa foi uma alteração no mercado mundial de veículos. A participação na produção mundial das cinco principais montadoras do arquipélago (Toyota, Nissan, Honda, Mazda e Mitsubishi) passou de 14,4% em 1973, para 23,2% em 1988. Enquanto isso, a participação das três maiores corporações dos EUA caiu de 46% em 1973 para 33,9% em 1988 (Ibidem, p. 17). Além disso, as corporações japonesas adentraram o mercado americano de tal forma que, no início dos anos 1990, a Toyota e a Honda já possuíam uma participação de 30% das vendas nos EUA, brigando pela terceira colocação com a americana Chrysler (Ibidem, p. 32).

Os concorrentes europeus e americanos logo se viram obrigadas a alterar sua organização produtiva para não serem tragados pelos japoneses. Assim, imitar o modelo concebido no Japão seria a melhor alternativa a ser perseguida pelos ocidentais. Esta é a tese defendida entusiasticamente por Womack, Jones e Roos (1992), em *A máquina que mudou o mundo*. A

---

<sup>31</sup> Antunes (2009, p. 56) acrescenta: “Enquanto na fábrica fordista aproximadamente 75% da produção era realizada no seu interior, a fábrica toyotista é responsável por somente 25% da produção, tendência que vem se intensificando ainda mais”.

obra foi resultado de extensa pesquisa financiada pelo MIT que logrou ampla difusão entre acadêmicos e executivos. Nela, os autores traçam comparações entre elementos que distinguem o fordismo (a que chamam de produção em massa) do toyotismo (que denominam de produção enxuta) no que concerne à administração da fábrica, ao projeto dos veículos, à coordenação dos fornecedores, ao tratamento com os consumidores, etc. Argumentando que a produção enxuta é superior à produção em massa, em todos aqueles aspectos, a certa altura do texto, os autores se questionam:

Acreditamos ter viajado mais longe e feito mais comparações do que qualquer outro, dentro e fora da indústria de veículos motorizados. Portanto, qual a nossa (dos norte-americanos) posição no caminho da difusão global da produção enxuta? E o que precisa acontecer para o mundo todo abraçar esse sistema? (WOMACK *et al.*, 1992, p. 236).

A resposta assume forma de prescrição de como os países e companhias do Ocidente deveriam incorporar o método japonês. Para Womack *et al.* (1992, p. 256-274), o caminho para um “mundo enxuto” perpassaria pela superação de três obstáculos. O primeiro decorria dos próprios produtores ocidentais, que ao resistirem reestruturar seus métodos de produção, estariam fadados ao atraso tecnológico<sup>32</sup>. O segundo obstáculo a ser superado era a tese ultrapassada de que a economia mundial progredia com a transferência da produção em massa para países recém-industrializados, onde se buscava menores salários e redução de custos, suplantando, desse modo, os países que passaram pela mesma experiência<sup>33</sup>. Para os autores, a produção enxuta seria capaz de concorrer mesmo com esses novos competidores, dado que ela garante um nível maior de qualidade, maior variedade de modelos e respostas mais rápidas às preferências dos consumidores. A incapacidade dos produtores enxutos japoneses de pensar e agir globalmente seria o obstáculo final a ser ultrapassado para se constituir um mundo enxuto. A política nacionalista dos produtores enxutos (mesmo em fábricas no Ocidente) de contratar prioritariamente trabalhadores, executivos e fornecedores japoneses deveria ser abolida para que a organização da produção enxuta pudesse ser conhecida e adotada por todo o mundo.

---

<sup>32</sup> Para que as companhias ocidentais não fossem “varridas” pelos produtores enxutos, Womack *et al.* (1992, p. 256-257) sugerem que elas deveriam perseguir algumas “soluções criativas”: a) os produtores em massa deveriam ter um competidor enxuto bem próximo para confrontar com uma experiência concreta de como funciona o sistema; b) o sistema de finanças industriais das companhias ocidentais deveria fornecer somas suficientes para desenvolver as mudanças produtivas das grandes companhias; c) muitos dos produtores em massa só mudariam seus sistemas quando passassem por uma “crise criativa”, ou seja, na iminência de crise, executivos e funcionários abririam mão de seus “benefícios” e trabalhariam em equipe para salvar a companhia.

<sup>33</sup> Segundo Womack *et al.* (1992, p. 259), acreditava-se que o Japão presenciaria essa perda de competitividade no final da década de 1980, quando o iene se fortalecesse e influenciasse nos salários dos trabalhadores nipônicos, uma vez que países como Coréia, Taiwan, Tailândia e Malásia seriam os próximos da fileira, com mão-de-obra disciplinada e baixos salários.

Sem dúvida, assim como o fordismo representou uma superação da produção artesanal, o toyotismo representa um salto de produtividade sobre o fordismo. Contudo, o que os pesquisadores do MIT não deixam claro é que tal superioridade advém de uma maior intensificação do trabalho. Como afirma Gorender (1997, p. 316), “se o fordismo eliminou os tempos mortos (de ociosidade forçada do operário), próprios do processo de trabalho de tipo artesanal, a organização japonesa eliminou os tempos mortos próprios do fordismo, com isto fazendo baixar os custos”.

A intensificação do trabalho, a que Gorender se refere como eliminação dos tempos mortos do fordismo, ocorre de três formas no interior do toyotismo: a) o gerenciamento por pressão (*management by stress*), que é efetuado por meio de sinais luminosos (como um semáforo) ao longo da cadeia: verde indica que a produção está em ordem, laranja adverte que produção está em velocidade excessiva e vermelho, que é necessário parar a produção – o gerenciamento é por pressão porque para que a empresa detecte os problemas, a cadeia deve funcionar sempre no limite da ruptura (com o sinal oscilando permanentemente entre verde e laranja), ou seja, com o ritmo de produção sempre elevado; b) como a relação no processo de trabalho no toyotismo é uma equipe/um sistema, é exigido que o trabalhador seja polivalente (operando em média cinco máquinas) sem um correspondente aumento salarial; c) a flexibilidade da produção implica em flexibilidade dos trabalhadores e do trabalho, uma vez que a Toyota contrata um número reduzido de funcionários: se aumentar a demanda ela pode ou exigir horas extras de seus operários<sup>34</sup> ou contratar trabalhadores temporários (GOUNET, 1999, p. 29-30).

Naturalmente, para alcançar tal grau de intensificação do trabalho foi necessário obter adesão dos trabalhadores. Uma tarefa nada fácil, mas que as corporações nipônicas (assim como Gramsci havia identificado no fordismo) conseguiram combinando o uso de coerção e persuasão e convencimento: a garantia do emprego vitalício e o atrelamento do sindicato à empresa. O sindicato japonês possuía um caráter combativo, semelhante às organizações americanas e européias, mas no início dos anos 1950 dois eventos marcariam uma virada nesse teor. Em 1950, a Toyota decide demitir dois mil empregados da qual se segue uma longa greve. No final, a empresa sai vencedora, mas para evitar novos conflitos implanta o emprego vitalício para um pequeno efetivo de trabalhadores. O segundo evento ocorreu em

---

<sup>34</sup> Segundo Gounet (1999, p. 30), “um operário da Toyota fica na fábrica 2.300 horas por ano, em média, ou seja, sem levar em conta as licenças, uma média de 44 horas por semana. Em comparação, o trabalhador de uma montadora na Bélgica (Ford-Genk, General-Motors-Anvers, Volkswagen-Forest, Renault-Vilvorde e Volvo-Gand) permanece entre 1.550 e 1.650 horas/ano”.

1953, quando surgiram reivindicações sindicais na Nissan, seguidas de um locaute da fábrica que também duraria um longo período. Quando a empresa percebeu que o movimento já tinha enfraquecido o suficiente, atuou para que os líderes fossem presos e criou um novo sindicato através de um funcionário colaboracionista. Este tratou de imediato de sindicalizar os grevistas e incentivar que todos voltassem ao trabalho, fundando assim, o sindicato-empresa, característico daquele país até os dias atuais (Ibidem, p. 30-31).

O elemento central que garante a superioridade do toyotismo, portanto, é a intensificação do trabalho, que perpassa pelo controle das organizações dos trabalhadores e por uma reestruturação organizacional da empresa. Contudo, lembra Gounet, o processo de assimilação do ideário japonês pelos concorrentes ocidentais ocorre na forma de tentativa e erro. Para reforçar tal argumento, o autor apresenta o caso da General Motors, que vinha perdendo mercado para as companhias japonesas em seu próprio território. Em 1975, a GM implanta os Círculos de Qualidade, sem obter resultado algum. Em 1979, faz um pesado investimento em tecnologia (40 bilhões de dólares), mais uma vez sem o êxito esperado. A companhia americana percebe então que deve reestruturar por completo seu sistema produtivo para não perder sua hegemonia mundial. Em 1983 dá início ao Projeto Saturno, investindo 5 bilhões de dólares na construção de uma nova fábrica em Spring Hill (Tennessee), com o objetivo de produzir um novo automóvel pequeno. O projeto previa a adoção dos métodos de produção enxuta (*just in time*, trabalho em equipe, subcontratação a partir de uma estrutura modular e exigência de proximidade das fornecedores); mais investimentos em robótica e; finalmente, o envolvimento do sindicato americano United Automobile Worker (UAW, Trabalhadores Automobilísticos Unidos) no projeto. Em 1986, a GM faz um balanço nada animador do projeto, perdeu 10% do mercado doméstico entre 1979 e 1987, caindo de 46 para 36%, enquanto gastou 60 bilhões de dólares em tecnologia, sem obter a produtividade esperada. Constatou então que o segredo dos japoneses não era as mudanças tecnológicas, mas sim modificações no aspecto organizacional. Assim, em 1987 lança o Quality Network System, cuja finalidade é transferir aos trabalhadores a responsabilidade sobre o controle de qualidade, a produtividade e a satisfação do consumidor, solicitando, mais uma vez, a colaboração do UAW. Enfim, a GM conseguiu assimilar o modelo japonês e não perder mais participação de mercado, garantindo assim sua liderança com 36 a 37% do mercado americano (Ibidem, p. 35-41).

A adoção do modelo japonês se expande rapidamente em outras companhias e ramos industriais mundo afora. É nesse contexto de difusão da produção flexível, cuja intensificação

do trabalho é marca registrada, que se presencia um processo de deterioração do regime de trabalho característico da era fordista. Se é inegável que a crise dos anos 70 suscitou mudanças estratégicas no processo de acumulação capitalista, tornando-o mais flexível, também é inquestionável que elas engendraram mutações profundas no mundo do trabalho em vários níveis, desde o aumento da precarização nas condições e relações de trabalho, passando pelo enfraquecimento dos sindicatos, até a ampliação do desemprego e o aumento das taxas de informalidade.

A expansão da “produção enxuta” dotou o capital de maior mobilidade espacial e flexibilidade produtiva de tal modo que permitiu novos investimentos produtivos em novas regiões do planeta impondo um novo controle sobre a força de trabalho dos países de capitalismo avançado. Nas palavras de Harvey (1998, p. 141), “o trabalho organizado foi solapado pela reconstrução de focos de acumulação flexível em regiões que careciam de tradições industriais anteriores e pela reimportação para os centros mais antigos das normas e práticas regressivas estabelecidas nessas novas áreas”. Com isso, assistiu-se o crescimento do desemprego “estrutural”, enfraquecimento dos sindicatos e irrisórios ou nulos ganhos reais nos salários (HARVEY, 1998).

Com o advento da acumulação flexível, o mercado de trabalho passou por uma radical reestruturação, afirma Harvey (1998, p. 143-144), ilustrando sua estrutura: i) no centro, se encontram os empregados em tempo integral, que gozam de maior segurança no emprego, têm um bom plano de carreira, garantias e direitos trabalhistas – este grupo vem diminuindo cada vez mais; ii) na periferia se distinguem dois subgrupos: a) o primeiro consiste nos empregados em tempo integral, mas que não tem tanta condição de plano de carreira e que, por isso, são extremamente vulneráveis à volatilidade do mercado (caracterizam-se por uma alta taxa de rotatividade); b) o segundo grupo periférico inclui os empregados em tempo parcial, empregados casuais, empregados com tempo de contrato determinado, temporários, subcontratados etc., sendo que todas as evidências apontam para o crescimento deste grupo.

A acumulação flexível provocou mudanças no mercado de trabalho cuja tendência “é reduzir o número de trabalhadores ‘centrais’ e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins” (Ibidem, p. 144). Se essas novas condições do mercado de trabalho são responsáveis por uma redução na importância dos trabalhadores ‘centrais’ (hegemonicamente homens, adultos e brancos), elas não vêm acompanhadas da inserção dos trabalhadores historicamente excluídos (mulheres,

negros, jovens e outras minorias). Pelo contrário, as mudanças no mercado de trabalho “reacentuaram a vulnerabilidade dos grupos desprivilegiados” (Ibidem, p. 145).

Na mesma linha, Antunes (2009, p. 104-105) observa que as mudanças ocorridas no capitalismo contemporâneo têm impactado profundamente a classe trabalhadora, tornando-a mais *diversificada, heterogênea e complexa*, argumenta ele:

Tem sido uma tendência freqüente a redução do proletariado industrial, fabril, tradicional, manual, *estável e especializado*, herdeiro da era indústria verticalizada. Esse proletariado se desenvolveu intensamente na vigência do binômio taylorismo/fordismo e vem diminuindo com a reestruturação produtiva do capital, o desenvolvimento da *lean production*, a expansão ocidental do toyotismo e das formas de horizontalização do capital produtivo, a flexibilização e desconcentração (e muitas vezes *desterritorialização*) do espaço fabril [...].

Há, por outro lado, um enorme incremento do novo proletariado fabril e de serviços, que se traduz pelo impressionante crescimento, em escala mundial, do que a vertente crítica tem denominado *trabalho precarizado* [...]. São os ‘terceirizados’, subcontratados, *part-time*, entre tantas outras formas assemelhadas, que proliferam em inúmeras partes do mundo.

Mas isso não é tudo. Ainda de acordo com Antunes, as mutações que o mundo do trabalho vem vivenciando apontam também para: uma maior participação feminina no mercado de trabalho (superando 40% nos países avançados), sobretudo em ocupações cuja característica é o trabalho precário e desregulamentado; um aumento dos assalariados médios no setor de serviços, ainda que o setor também vivencie altos níveis de desemprego; o mercado de trabalho nos países centrais também vem impondo fortes barreiras à inserção dos jovens (que, muitas vezes, acabam aderindo a movimentos neonazistas) e dos trabalhadores considerados “velhos” pelo capital (aqueles acima de 40 anos que quando são desempregados dificilmente conseguem um novo emprego); uma inclusão de crianças no mercado de trabalho, sobretudo em países de industrialização periféricos (asiáticos, latino-americanos, etc.), mas também em alguns países centrais; uma expansão do trabalho no “terceiro setor”, cuja característica central é o trabalho voluntário em atividades sem fins diretamente lucrativos, comunitários e assistencialistas; uma ampliação do trabalho em domicílio em vários países, cuja expansão está relacionada à terceirização produtiva e proliferação de pequenas e médias empresas de produção (ANTUNES, 2009).

No que concerne à esfera da fábrica toyotista em relação à produção fordista, sua estrutura possui elementos de *descontinuidade* (porque seu método é fundamentado em um novo arranjo produtivo) e *continuidade* (porque seu objetivo é alcançar um novo patamar de lucratividade, cuja intensificação do trabalho é seu fundamento). Antunes (2009, p. 54) busca traçar as características gerais de tal mudança, que segundo 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 produção ampliada dos computadores do processo produtivo e de serviços. Desenvolve-se em uma estrutura produtiva mais flexível, recorrendo freqüentemente à desconcentração produtiva, às 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. O “trabalho polivalente”, “multifuncional”, “qualificado”, combinado com uma estrutura mais horizontalizada e integrada entre diversas empresas, inclusive nas empresas terceirizadas, tem como finalidade a redução do tempo de trabalho.

Todos esses aspectos da produção toyotista, seja com as inovações tecnológicas, nas mudanças na gestão e organização do trabalho, ou seja, através da reestruturação produtiva, pressupõem uma “*intensificação da exploração do trabalho*”. Ainda conforme Antunes (2009, p. 58), ocorre que, “similarmente ao fordismo vigente ao longo do século XX, mas seguindo um receituário diferenciado, o toyotismo reinaugura um novo patamar de intensificação do trabalho, combinando fortemente as formas relativa e absoluta da extração de mais-valia”. Tal combinação, sob o regime toyotista de produção, perpassa por uma segmentação da classe trabalhadora, cuja organização do trabalho:

se estrutura preservando dentro das empresas matrizes um número reduzido de trabalhadores mais qualificados, multifuncionais e envolvidos com o seu ideário, bem como ampliando o conjunto flutuante e flexível de trabalhadores com o aumento das horas extras, da terceirização no interior e fora das empresas, da contratação de trabalhadores temporários etc., opções estas que são diferenciadas em função das condições do mercado em que se inserem. *Quanto mais o trabalho se distancia das empresas principais, maior tende a ser a sua precarização* (ANTUNES, 2009, p. 59). Grifo nosso.

É nesse contexto que consideramos a precarização como parte constitutiva do processo de acumulação flexível, sendo a terceirização um dos instrumentos pelo qual o capital se utiliza para alcançar um novo patamar de intensificação do trabalho. A precarização do trabalho significa um processo de mudanças no “mundo do trabalho” que aponta para uma deterioração das condições de trabalho e perdas de direitos, tendo em vistas as conquistas dos trabalhadores na fase de acumulação fordistas.

## **2.2. A produção de automóveis no Brasil: da estruturação à reestruturação produtiva**

### **2.2.1. A gestação**

A produção de automóveis no Brasil nasceu, efetivamente, em meados da década de 1950, com a implantação de uma política industrial para o setor, durante o governo de Juscelino

Kubitschek (1956-1961). O itinerário percorrido por essa indústria no país, porém, dá conta que seu processo embrionário teve início há pouco menos de um século atrás – em 1919 – quando a Ford Motor Motor Company instalou sua primeira unidade de montagem no bairro do Ipiranga, em São Paulo. Os veículos eram importados da fábrica de Detroit como *kits* parcialmente desmontados (*semi-knocked down* – SKD) para serem remontados em solo nacional ou como *kits* completos (*completely knocked down* – CKD).

Em 1925 foi a vez da General Motors (GM) instalar sua unidade montadora, seguidas pela International Harvester (em 1926) e pela Fiat, 1928. Dez anos depois, o governo Getúlio Vargas criou uma estatal a fim de produzir motores de avião, a FNM (Fábrica Nacional de Motores). Por mais de uma década a estatal produziu os propulsores dos aviões do Correio Aéreo Nacional e aeronaves de treinamento da FAB, até que, em 1949 a FNM se transformaria em empresa de economia mista para a montagem de caminhões (FERRO, 1992; SHAPIRO, 1997).

Contudo, o país continuaria dependente da importação de veículos até meados da década de 1950, com todos os sobressaltos que isso implica. No período da 2ª Guerra, por exemplo, o estoque de veículos no Brasil sofria com cortes nas suas importações. No período do pós-guerra, pelo contrário, a demanda reprimida daria lugar a uma enxurrada de importações gerando déficits na balança comercial. A entrada de veículos comerciais e de passeio no país saltou de 28.369 unidades em 1946 para 109.502 em 1951 – ano que registrou o ápice de importações nas duas décadas (1940 e 1950) (SHAPIRO, 1997).

Diante do volume de importações que vinha provocando sérios desequilíbrios na balança de pagamentos do país, o governo brasileiro passou a adotar uma série de medidas restritivas à entrada de veículos. Em agosto de 1952, durante o segundo governo de Getúlio Vargas (1951-1954), foi emitido o Aviso 288, que proibia a importação de 104 grupos de componentes automotivos que possuía produção no país. Em abril de 1953, o Aviso 311 proibia, a partir de julho do mesmo ano, a importação de automóveis montados e, a partir de janeiro do ano seguinte, só poderiam ser importados os CKD que não possuíssem os componentes limitados pelo Aviso 288. Em 1955, a importação de veículos caiu para 10.849 unidades, cerca de 10% do que se registrava em 1951 (SHAPIRO, 1997).

Embora o Brasil fosse, de longe, o maior mercado automobilístico latino-americano (com 25% dos 2,7 milhões de veículos em circulação na região em 1955<sup>35</sup>) as principais corporações transnacionais não tinham pretensão de implantar unidades produtivas no país. Os motivos estariam na demanda limitada para garantir economias de escala e no despreparo das empresas de autopeças. Com efeito, ainda em 1952, o governo Vargas instituiu uma Subcomissão para Fabricação de Jipes, Tratores, Caminhões e Carros dentro do “Plano Nacional de Estímulo à Produção da Indústria de Autopeças e à implantação Gradativa da Indústria Automobilística”, que tinha por estratégia garantir prioritariamente o fortalecimento do setor de autopeças (ADDIS, 1997; NEGRO, 1997; SHAPIRO, 1997).

Com essas medidas, Vargas conseguiu que Volkswagen, Mercedes Benz e Willys-Overland instalassem suas unidades de montagem (CKD e SKD) no país. Mas, somente esta última companhia mostrara interesse em montar uma unidade fabril no país. Negro (1997) indica, porém, que esse interesse obedecia a uma estratégia de sobrevivência da empresa, pois a Willys, que havia sido incorporada pelo grupo Kaiser-Frazer, migraria de solo americano para o Brasil (Willys Overland do Brasil – WOB) e para Argentina (Indústrias Kaiser Argentina - IKA). Afirma o autor (1997, p. 93):

As empresas latino-americanas resultantes dessa estratégia – WOB e IKA – não representariam expansão, isto é, adição de novos mercados preexistentes, mas sim a busca de um lugar onde fosse possível retomar a produção sem a asfixiante presença das ‘Três Grandes’<sup>36</sup>. Nesse sentido, a vinda da ‘lanterninha’ do setor automobilístico americano representava a disposição de exploração de um incipiente mercado secundário que buscava agigantar-se e que, por isso mesmo, não era – ainda – alvo das ‘Três Grandes’, ou de outras grandes marcas internacionais.

A instabilidade política do governo Getúlio Vargas e a orientação monetarista do posterior governo Café Filho adiariam o projeto da Willys. Quanto às outras corporações, ficava claro que elas não tinham interesse em produzir em solo brasileiro, mesmo com a ameaça de fechamento total das importações. Assim, a estruturação da indústria automotiva no Brasil só viria mesmo a partir de uma postura mais enérgica do Estado brasileiro sob comando do Grupo Executivo para a Indústria Automotiva – GEIA –, constituído no governo de Juscelino Kubitschek. Eis que finalmente o Brasil presenciaria o parto de sua indústria automotiva, enquanto em nível mundial, o fordismo alcançaria seu auge.

### **2.2.2. O nascimento**

---

<sup>35</sup> Só em nível de comparação, Argentina, México e Venezuela, os três maiores mercados depois do Brasil, contavam com apenas 200 mil veículos em circulação em cada país (GUIMARÃES *apud* SHAPIRO, 1997, p. 75).

<sup>36</sup> O autor faz referências às três maiores companhias americanas: Ford, GM e Chrysler (NEGRO, 1997, 89-91).

A partir de uma plataforma eleitoral bem sucedida, cujo *slogan* “cinquenta anos em cinco” evidenciava sua proposta de crescimento acelerado da economia, Juscelino Kubitschek venceria a eleição presidencial. Com sua posse, em fevereiro de 1956, JK tratou imediatamente de instituir o Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI), que teria a incumbência de estabelecer os famosos Planos de Metas, dos quais a meta 27 versaria especificamente sobre a indústria automobilística. Em junho daquele ano, criaria o GEIA que seria responsável pela elaboração de um programa que tinha por alvo atrair montadoras para o país ao mesmo tempo em que buscava nacionalizar a produção de automóveis (NEGRO, 1997; SHAPIRO, 1997).

O programa elaborado pelo GEIA consistia basicamente em bloquear a importação de automóveis por meio de taxas fixas de câmbio exclusivamente para este setor e, com isso, restringir o mercado brasileiro somente às empresas que aderissem à produção doméstica. Em contrapartida, as corporações que decidissem pela produção nacional obteriam uma série de incentivos financeiros. Para isso, as companhias teriam que submeter seus projetos de produção de veículos ao GEIA buscando atender uma série de exigências, dentre as quais níveis gradativos de nacionalização que deveriam atingir 90 a 95% em cinco anos (NEGRO, 1997; SHAPIRO, 1997). A Tabela 2 mostra os decretos emitidos em julho de 1956 e fevereiro do ano seguinte que tratavam dos índices de nacionalização que as empresas deveriam alcançar ano a ano.

**Tabela 2 – Decretos do Plano Nacional de Índice de Nacionalização da Indústria Automobilística**

Datas-limite	<i>Decreto 39.568, de 12/7/56, relativo a caminhões</i>	<i>Decreto 39.569, de 12/7/56, relativo a jipes</i>	<i>Decreto 39.676-A, de 30/07/56, relativo a utilitários leves</i>	<i>Decreto 41.108, de 26/2/57, relativo a carros de passeio</i>
31/12/56	35%	50%	40%	-
1º/7/57	40%	60%	50%	50%
1º/7/58	65%	75%	65%	65%
1º/7/59	75%	85%	75%	85%
1º/7/60	90%	95%	90%	95%

Fonte: Negro, 1997, p. 102.

O programa era extremamente ambicioso e exigiria destreza do GEIA para sua implantação. Assim, o grupo executivo tomou como princípio básico acolher todos os projetos apresentados, independentemente do tamanho e nacionalidade<sup>37</sup> das empresas, mesmo que

<sup>37</sup> “WOB, International Harvester, Ford e GM eram americanas, Auto Union (que se associou à Vemag), Volkswagen e Mercedes vinham da Alemanha, Scania era sueca, Simca, francesa, Alfa Romeu, italiana e Toyota, japonesa” (NEGRO, 1997, p. 96).

isso pudesse representar uma saturação do mercado<sup>38</sup>. Ao mesmo tempo, o grupo considerava indesejável que o mercado de automóveis no Brasil se constituísse a partir de uma estrutura oligopolista, de maneira que quanto mais empresas participassem, maior seria a competição nos preços finais. Isso levaria a uma postura menos confiante das corporações de maior porte sobre o mercado brasileiro e um certo “pé atrás” com a capacidade do governo efetivar seu plano de nacionalização<sup>39</sup>.

A despeito desse ceticismo, foram apresentados trinta projetos de dezoito empresas diferentes. Ainda que todos os projetos tenham sido aprovados pelo GEIA, sete empresas abortariam seus planos<sup>40</sup>. Das onze corporações que efetivaram seus projetos, seis produziram caminhões (GM, Ford, Mercedes, Scania, FNM e International Harvester), três fabricariam veículos utilitários (Volkswagen, Vemag e Willys), três fariam jipes (Toyota, Vemag e Willys) e cinco empresas se lançariam à fabricação de carros de passeio (Volkswagen, Vemag, FNM-Alfa Romeo, Willys e Simca).

A estratégia das companhias maiores, que já possuíam tradição no mercado brasileiro, foi acanhada, reservando-se à fabricação de veículos pesados (caminhões, ônibus e utilitários). Enquanto isso, a produção de veículos de passeio (emblema de desenvolvimento e modernização) foi preenchida principalmente por empresas menores. Tais estratégias teriam repercussões sobre a dinâmica do mercado automotivo. Entre as grandes empresas, somente a Volkswagen se voltou para a produção de carros de passeio, o que a levaria, mais tarde, a liderança desse mercado, com o popular “fusquinha”.

O Brasil finalmente entrava para o seleto clube dos países produtores de automóveis em 1957 com modestos 30.542 veículos fabricados. Entre 1957 e 1962, o país registraria um expressivo crescimento (alcançando 191.194 unidades produzidas), o que foi caracterizado por Negro (1997) como o “pequeno milagre”. Para este autor, o crescimento representou uma oportunidade para que as empresas de menor porte se estabelecessem, aproveitando-se do vácuo deixado pelas grandes quando não apostaram na produção de veículos leves, diz ele:

---

<sup>38</sup> “Nos anos 50 e 60, as estimativas de escalas ideais de uma fábrica automotiva integrada – o ponto no qual as economias adicionais de custos resultantes dos incrementos na produção decrescem – variava de 300 mil a 500 mil unidades por ano” (SHAPIRO, 1997, p. 37).

<sup>39</sup> É importante lembrar que a iniciativa brasileira de produção doméstica de automóveis era pioneira entre os países subdesenvolvidos, o que implicava em incertezas sobre disposição das autoridades em implementar o plano. Depois da experiência brasileira, países como Argentina e México, que seguiram o exemplo do Brasil, teriam maior credibilidade (Ibidem, p. 36-37).

<sup>40</sup> Rover do Brasil S.A.; Fabral S. A.; Máquinas Agrícolas Romi S.A.; NSU Brasileira S.A.; Indústria Nacional de Locomotivas; Borgward do Brasil S. A.; e Cryasler-Willys do Brasil S.A. (Ibidem, p. 33).

Se as pequenas marcas tinham um tempo limitado para desativar uma bomba – a concorrência das grandes – cujo dispositivo haviam conseguido retardar ao apostar desde logo no Brasil (ao passo que as grandes optaram por uma estratégia menos confiante), todas elas, pequenas ou grandes, tinham um ponto em comum: o pouco espaço de tempo disponível para realizar o lema do presidente “bossa nova”, isto é, “queimar etapas” e realizar “cinquenta anos em cinco”. Neste sentido, em contraste com o “milagre” de 1968-1974, um outro, de menor porte, foi operado na perseguição desse objetivo, obtendo-se taxas de crescimento sem paralelo na história de então (NEGRO, 1997, p. 101).

Exemplo claro de estratégia exitosa nesse período foi o da Willys, que soube aproveitar bem a oportunidade e tornar-se líder de vendas até 1963, quando seria ultrapassada pela Volkswagen. Como dito antes, ela já havia decidido pela sua transferência dos Estados Unidos para o Brasil e Argentina, conseguindo com isso maior agilidade que as concorrentes. Dessa forma, “apresentaria desde logo um ritmo produtivo intenso, necessário tanto para o alcance dos prazos, dos índices de nacionalização e das metas de produção estabelecidos pelo GEIA quanto para seus próprios objetivos enquanto corporação (em resumo, sua sobrevivência)” (Ibidem, p. 104).

Se esse período de estruturação apresentou-se como um momento favorável para as pequenas corporações, os quatro anos seguintes, pelo contrário, seriam caracterizados pelo “enxugamento” do mercado, com forte desvantagem para aquelas empresas. Entre 1963 e 1967 o país vivenciaria uma retração econômica (em parte conduzida pelo regime militar), o que provocaria um desaquecimento na produção de automóveis. Embora as menores companhias tivessem estratégias mais consistentes para enfrentar a retração econômica, as maiores tinham base internacional sólida para financiar sua sobrevivência. Ford e GM, por exemplo, teriam perdas de mercado significativas no período, enquanto a Willys seguraria o segundo lugar (até ser incorporada à Ford), Ford e Vemag disputariam a terceira posição (ver Tabela 3).

**Tabela 3 – Produção de automóveis por montadoras (em %)**

<b>Montadora</b>	<b>1957</b>	<b>1960</b>	<b>1965</b>	<b>1970</b>
DKW-Vemag	3,8	7,5	8,2	-
Ford	19,6	14,4	6,4	18,3
GM	15,9	13,7	5,9	16,9
Mercedes	18,1	7,3	3,7	4,3
Volkswagen	1,2	21,3	40,5	56,0
Willys	30,4	29,4	29,1	-

Fonte: Negro, 1997, p. 116.

Não obstante, nesse período de “vacas magras”, como define Negro, quatro das onze marcas estabelecidas no país não sobreviveriam, dando lugar a uma maior concentração do mercado automobilístico. Simca e International Harvester seriam compradas pela Chrysler em 1966. A Willys, que lograra ser líder de vendas até 1963, seria incorporada à Ford em 1967, quando

esta obteria o controle acionário do grupo Kaiser (maior acionista da WOB). Por sua vez, a Vemag que disputava com a Ford a terceira posição no mercado brasileiro entre 1963 a 1965, seria comprada pela Volkswagen em 1967 (NEGRO, 1997; SHAPIRO, 1997).

O “milagre econômico” que ocorreria no Brasil no período de 1968 a 1973, com taxas de crescimento de 20% ao ano para o setor, ajudaria a consolidar a indústria de veículos no país ao tempo que firmaria a estrutura oligopolista, tão indesejada pelo GEIA. Já no final da década de 1960, cerca de 90% do mercado automobilístico brasileiro se concentrava em apenas três grandes marcas: Volkswagen, Ford e GM. Na década de 1970, duas novas marcas adentrariam o restrito mercado brasileiro, mas com altos índices de exportação. Em 1976, a italiana Fiat instalaria sua fábrica em Betim-MG e a Volvo se estabeleceria no Paraná, em 1979. (FERRO, 1992; NEGRO, 1997; SHAPIRO, 1997).

### **2.2.3. Evolução do setor de autopeças**

De início, cabe uma observação importante ao exame que se pretende neste trabalho. Embora a literatura trate como setores distintos, fornecedores de autopeças e montadoras conformam um mesmo complexo industrial. O exame da evolução deste setor no Brasil mostra que se trata, na verdade, de um tipo específico de terceirização produtiva, onde as montadoras (grandes corporações multinacionais) subcontratam empresas fornecedoras de autopeças (predominantemente pequenas e médias empresas de capital nacional) para a produção de componentes que serão incorporados ao veículo final. Deste modo, entendemos as fornecedoras de autopeças não como um setor isolado e independente, mas como parte integrante da indústria automotiva, mesmo que ela siga estratégias e desenvolvimento distintos das montadoras.

O desenvolvimento do setor de autopeças ocorre *pari passu* ao advento das montadoras no país. Addis (1997) debruça sua atenção, especificamente, a esse setor ressaltando a importância do mesmo para a concretização da indústria automotiva no Brasil. A autora questiona as interpretações que sugerem o advento das empresas de autopeças como simples consequência da implantação da indústria automobilística e advoga que, na verdade, o setor foi “a força motriz para a consolidação e o desenvolvimento do setor automotivo, chegando ao ponto das montadoras multinacionais, em períodos-chave, ficarem nas mãos dos pequenos fornecedores” (ADDIS, 1997, p. 134).

De fato, ambos os setores têm uma evolução paralela, até porque, como indicamos, compõem a mesma indústria. Desde a década de 1920 (quando Ford, GM e International Harvester instalaram suas montadoras de CKD e SKD) proliferavam pequenos fabricantes de autopeças voltados ao mercado de reposição de peças para os veículos importados. Com o passar dos anos estes fabricantes se organizaram e, em 1952, fundaram o Sindicato Nacional da Indústria de Peças para Veículos Automotores (Sindipeças), entidade que passou a ter grande influência entre os planejadores estatais. Como apresenta Addis, os produtores de autopeças passaram, desde logo, a reivindicar que a implantação da indústria automotiva no país viesse acompanhada de uma relação horizontal. Diz ela:

Em oposição às relações verticais entre montadora e fornecedores adotadas pelos países industrializados, os fornecedores defenderam um relacionamento horizontal, de modo a assegurar que uma parte considerável dos veículos fosse subcontratada junto aos fornecedores locais e que as relações entre as montadoras e as autopeças tivessem um caráter cooperativo (Ibidem, p. 134).

A emissão do Aviso 288, durante o governo Vargas, viria a contemplar essa reivindicação, fortalecendo os produtores de autopeças locais. Mas, a proposta só viria a ser efetivada mesmo com a meta 27 e os altos índices de nacionalização da produção encaminhados no governo JK, sob a batuta do GEIA<sup>41</sup>. Sob a vigilância deste grupo, a indústria de autopeças presenciaria um grande fortalecimento no período de implantação da indústria automotiva e conseguiria estabelecer a pretendida relação horizontal e cooperativa com as montadoras, garantindo destas, assistência técnica e tecnológica e contratos de longo prazo.

[...] procurando respeitar o índice de nacionalização, as montadoras foram levadas a ensinar aos fornecedores conceitos de organização industrial; a oferecer contratos de longo prazo e, com frequência, acordos de exclusividade no fornecimento; a emprestar equipamentos e recursos; facilitar o contato com fornecedores estrangeiros; e a auxiliar da obtenção de concessões e outros acordos de assistência técnica, que proporcionariam aos brasileiros o acesso à tecnologia e aos princípios modernos de produção (Ibidem, p. 137).

Passados os “cinquenta anos” de JK, porém, as bases da horizontalização seriam desfeitas. Com a recessão da economia no início dos anos 1960 e a instabilidade política que marcariam a década<sup>42</sup>, o setor veria minguar o papel mediador do Estado na sua relação com as montadoras. Nesse período as fornecedoras mais frágeis seriam absorvidas por montadoras e fornecedores estrangeiros que, “procurando evitar a capacidade ociosa associada a períodos

---

<sup>41</sup> De acordo com ADDIS (1997, p. 138), “o GEIA mantinha-se à frente do desenvolvimento da indústria, desempenhando um papel vital das decisões sobre quem deveria produzir, o que deveria ser produzido, e como, moldando, portanto, a natureza das relações entre as empresas do setor automotivo”.

<sup>42</sup> “As dificuldades dos fornecedores agravavam-se ainda mais com o golpe militar, em 1964, uma vez que o novo governo mostrava-se favorável ao capital estrangeiro e à visão de eficiência baseada em economias de escala. A partir de 1967, teve início uma série de fusões entre montadoras, acelerando o fim das relações de cooperação entre as grande corporações e os fornecedores” (Ibidem, p. 140).



de retração do mercado, começaram a integrar verticalmente a produção de algumas peças, até então subcontratadas junto a fornecedores [locais]” (Ibidem, p. 140-1).

O setor de autopeças sofreria um golpe ainda maior em 1973, quando o governo militar concederia os Benefícios Especiais para o Financiamento da Exportação (Befiex) às montadoras que voltassem parte de sua produção à exportação, benefícios esses que teriam vigência por dez anos.

Em contrapartida, teriam permissão para importar peças e equipamentos que totalizassem até um terço do valor das exportações, recebendo ainda descontos adicionais e incentivos fiscais. As montadoras não só ganharam acesso à máquinas e peças com custos mais baixos, como também passaram a usar as importações como ameaça para os fornecedores, levando-os a reduzirem seus preços e a melhorarem a distribuição (Ibidem, p. 141).

Nos anos 1980, uma nova página da relação entre montadoras e fornecedores de autopeças seria escrita. De acordo com Addis (1997, p. 142-143), na tentativa de conter o processo inflacionário por qual o país atravessava, o governo adotaria o controle de preços das mercadorias. Para isso, era necessário que as empresas apresentassem “informações sobre seus custos de forma a conseguir autorização para um eventual aumento de preços”. O Conselho Interministerial de Preços (CIP) seria o órgão responsável por esse controle e convidaria entidades patronais para colaborar na coleta de tais informações. Assim, o Sindipeças, como entidade colaboradora, estimularia as empresas de autopeças a compartilharem informações e formarem cartéis, como meio de garantir melhores condições de preços e impor um equivalente à relação horizontal, tal como defendida no período de implantação da indústria.

Segundo Addis (1997, p. 143), os cartéis funcionariam ao longo da década de 1980 e cerca de sessenta empresas seriam signatárias dessa tática<sup>43</sup>, das quais puderam se constituir como firmas inovadoras e altamente produtivas, voltando parte de seus investimentos para o mercado exterior. Além desse artifício, as fornecedoras ainda teriam outro apoio importante para continuarem se fortalecendo. Em 1979, frente ao desgaste político que o regime vinha enfrentando, algumas medidas protecionistas seriam restauradas.

Num esforço para legitimar o regime militar através do fortalecimento das pequenas empresas, o presidente Geisel deu seu apoio à legislação (Resolução 63) que proibia as montadoras integrarem verticalmente os produtos que já vinham adquirindo dos fornecedores. Em outras palavras, a Resolução, tal qual a legislação e as primeiras decisões do GEIA, ajudaria os fornecedores a forjarem vínculos de longo prazo com

---

<sup>43</sup> De acordo com Addis (1997, p. 143), a prática de cartel funcionava assim: “Se um membro do cartel rompesse o acordo de preços, seus concorrentes geralmente tomavam medidas retaliativas, tais como baixar os preços de um outro produto, apoderando-se do negócio da empresa rebelde. A retaliação cessava geralmente após a primeira punição.”

as montadoras. Estas viram-se impossibilitadas de recorrer à produção *in-house*<sup>44</sup> (Ibidem, p. 144).

Por fim, Addis (1997) defende que o segmento de autopeças, além das estratégias do Estado e sua relação com montadoras, teve papel decisivo na configuração da cadeia produtiva e seu efeito para a economia como um todo. Assim, destaca que a influência das fornecedoras no desenvolvimento da indústria automotiva baseia-se no grau de abertura do mercado e na relação do Estado com o setor. O quadro a seguir resume essa proposição.

	<i>1956-1961</i>	<i>Meados 60 - final 70</i>	<i>Final 70 - anos 80</i>	<i>Início anos 90</i>
<b>Grau de abertura do mercado</b>	Muito baixo. GEIA limitava importação para incentivar fornecedores.	Médio. Fornecedores sem controle sobre importações.	Baixo. Muitas importações bloqueadas ou atrasadas.	Alto. Tarifas reduzidas. Montadoras importam. Risco para produção doméstica.
<b>Relação Estado – Sindipeças</b>	Leis garantem alta nacionalização e supervisão estatal.	Fornecedores desprotegidos contra integração vertical. Montadoras jogam uns contra outros.	Formação de cartéis diante do controle estatal de preços. Resolução 69 inibe integração vertical das montadoras.	Fornecedores sem proteção. Montadoras definem preços internacionalmente.
<b>Resultado das relações fornecedor montadora</b>	Cooperativas. Montadoras assistem fornecedores.	Conflitivas. Relações baseadas em regras de mercado.	Cooperativas e conflitivas. Cartéis de fornecedores impõem relações de longo prazo. Pequenos e médios vivem regras de mercado.	Cooperativas e conflitivas. Pequeno número de fornecedores relacionam-se cooperativamente com fornecedores estrangeiros. Demais não atingem padrões internacionais.

#### **Quadro 4 – Mudanças nas relações fornecedor-montadora**

Fonte: Extraído de Addis (1997, p. 148).

Como veremos logo adiante, a relação entre montadoras e fornecedores de autopeças sofrerá uma transformação substancial a partir dos anos 1990. Com a abertura comercial e abandono das políticas desenvolvimentistas, a que Posthuma (1997) chama de “modernização desarticulada”, o segmento de autopeças atravessaria uma “situação de turbulência”, cujo resultado seria uma forte concentração e extinção de fabricantes de autopeças nacionais. Os anos 1990, portanto, marcariam uma forte reconfiguração dessa relação, cuja desverticalização/terceirização das montadoras seria um dos componentes centrais no processo de reestruturação produtiva.

<sup>44</sup> Modelo produtivo com integração vertical.

### 2.3. A reestruturação na indústria de veículos

Só a partir da crise econômica dos anos 1980 que a indústria automotiva brasileira ensaiaria seus primeiros movimentos de reestruturação. Ocorre que, com a retração da economia, o mercado interno de veículos seria gravemente castigado, obrigando as montadoras a direcionar parte expressiva de sua produção ao mercado externo; com um quadro de maior competição internacional, as empresas seriam levadas a uma modernização na sua estrutura produtiva a fim de se adaptar ao mercado externo. Esse contexto induziria as montadoras para uma estratégia de novos investimentos, pois, ainda que os benefícios do Befiex<sup>45</sup> tenham perdurado até o final da década (garantindo economias de escala com exportações e um mercado local protegido), o modelo desenvolvimentista já daria seus primeiros sinais de enfraquecimento (CARDOSO, 2000; GITAHY, BRESCIANI, 1998).

Contudo, os investimentos das montadoras em novas tecnologias, inovações organizacionais e automação teriam um caráter limitado e defensivo, ocorrendo principalmente em gargalos da produção. Nesse período, por exemplo, observou-se experiências como: a intensificação dos Círculos de Controle de Qualidade no início da década; a utilização pontual de *just-in-time*, *kanban*, grupos semi-autônimos, ilhas de produção; o início da desverticalização e terceirização nas grandes empresas; as certificações de ISO 9000; a crescente utilização do Controle Estatístico de Processo e outras técnicas de qualidade (GITAHY, BRESCIANI, 1998).

O aspecto defensivo dessa reestruturação guarda relação com as estratégias das montadoras no Brasil, na medida em que, por um lado, a estratégia pelo mercado externo cumpria apenas um papel complementar às vendas no país, por outro, com a crise vivenciada por toda década, o mercado mundial passaria a ser uma alternativa de lucro às montadoras aqui instaladas “[...] e foi esse desafio que obrigou as empresas a uma primeira reestruturação defensiva” (CARDOSO, 2000, p, 44).

A reestruturação produtiva só viria a ter um caráter sistêmico<sup>46</sup> na década seguinte, quando se conformaria um conjunto de mudanças na política industrial brasileira. O processo de abertura do mercado no início da década deixaria a indústria instalada no país exposta à concorrência

---

<sup>45</sup> Os Benefícios Especiais para o Financiamento da Exportação (Befiex) foi uma política do governo militar de incentivo à exportação de parte da produção das montadoras.

<sup>46</sup> Vários autores defendem que somente a partir da década de 1990 é que o Brasil vivenciaria um processo de reestruturação produtiva mais integrado ou “toyotismo sistêmico”, em detrimento a uma reestruturação defensiva ou “toyotismo restrito”, característica da década anterior. Ver, por exemplo: Alves (2000), Cardoso (2000), Leite (2004) Gitahy e Bresciani (1998).

internacional, exigindo desta, novos desafios de modernização de seu arranjo produtivo. Os anos 1990 marcariam um processo de mudanças significativas para a indústria automotiva, conforme assinalam Gitahy e Bresciani (1998, p. 14-15):

Se a reação desta indústria à crise dos anos 80 havia sido uma abertura “para fora” dos produtores aqui instalados, vamos agora assistir um movimento acelerado de abertura “para dentro”, sendo crescentes os volumes físicos e a participação relativa dos veículos importados no mercado consumidor brasileiro, assim como da parcela de componentes adquirida no exterior, dentro do espírito de “*global sourcing*” que se espalha entre os principais fabricantes mundiais de veículos, a nível internacional.

O processo de reestruturação da indústria automotiva no Brasil teria por base de sustentação, as significativas mudanças na forma de atuação do Estado para o setor. Neste sentido, poderíamos afirmar que até meados da década de 1990, três políticas setoriais definiriam decisivamente a indústria brasileira, particularmente a de veículos, rumo a uma reestruturação sistêmica:

Ainda no limiar da década, o governo Collor anunciaria o rompimento com a política desenvolvimentista, até então vigente, através das Diretrizes da Política Industrial e de Comércio Exterior (DPICE)<sup>47</sup>. Três programas davam corpo às Diretrizes: o Programa de Competitividade Industrial (PCI), o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBCP) e o Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria. Tais programas marcariam o abandono das políticas estatais de proteção da indústria nacional, a partir de uma abrupta abertura da economia brasileira e a deixaria exposta à concorrência internacional (GITAHY, BRESCIANI, 1998; ALVES, 2000; CARDOSO, 2000);

Em 1992 e 1993, o Estado abre espaço para uma reestruturação negociada, através da Câmara Setorial Automotiva. Com a abertura comercial o setor automobilístico presenciaria um processo de crise e queda do faturamento. Assim, indústria, concessionários, trabalhadores e governo firmariam um acordo, em março de 1992, que teria por meta reduzir preços, tributos e margens empresariais, garantia de emprego e promoção de investimentos. Diante dos bons resultados obtidos o acordo seria renovado em 1993, com novas compromissos de queda nos preços dos veículos, reduções nos impostos, redução das margens de lucro (nas montadoras, autopeças e revendedores), melhoria das condições de acesso a consórcios e financiamentos, metas de produção (até 2 milhões de veículos no ano 2000), novos investimentos e metas de ampliação do emprego no setor (GITAHY, BRESCIANI, 1998; CARDOSO, 2000);

---

<sup>47</sup> “Nas Diretrizes, o governo proclamava a tarifa aduaneira como única barreira comercial, a partir do segundo semestre de 1990, e estabelecia cronograma destinado a reduzir as tarifas alfandegárias da média de 35% em 90 para 20% em 94. Reduzia de 85% para um máximo de 70% o índice de nacionalização exigido nas operações com o governo” (Ibidem, p. 15).

Por fim, e o mais importante, a edição do Novo Regime Automotivo (NRA)<sup>48</sup>, que consolidaria medidas protetivas às montadoras em detrimento das fornecedoras de autopeças. Esse regime, editado em 1995, pelo governo FHC, através da Medida Provisória nº 1.024/95, instituiu uma série de incentivos às corporações automobilísticas já instaladas e as que desejassem se estabelecer no país. Dentre as vantagens oferecidas, estava tarifa especial de importação de 35% às montadoras aqui instaladas. Além disso, a alíquota de importações de carro das montadoras não instaladas no país subiria de 20 para 70%. Em 1996, o NRA seria reeditado com novos incentivos fiscais às montadoras que investissem nas regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste do Brasil. Essa política lograria atrair 14 corporações no período de 1996 a 2002 (ARBIX, 2006; CARDOSO, 2000; POSTHUMA, 1997).

No que concerne à relação montadora-fornecedor, Posthuma (1997) observa que o NRA oferecia tratamento distinto entre os pólos da cadeia, nas suas palavras, “**chicote para os fornecedores e cenoura para as montadoras**”. O tratamento diferenciado entre montadoras e fornecedores de autopeças tem como expressão mais nítida os ajustes das alíquotas de importação. Como pode ser observado na tabela a seguir, enquanto as tarifas de importações para as montadoras diminuiriam progressivamente até 1999, as alíquotas para as autopeças aumentariam progressivamente no período. Aqui, faz todo o sentido a analogia da autora, pois, por um lado, visava-se a atração de novas montadoras, enquanto, por outro lado, expunha o setor de autopeças à competição internacional. Essa política diferenciada terá como resultado, uma redefinição nos papéis desempenhados ao longo da cadeia produtiva, com forte desnacionalização do segmento de autopeças e terceirização de tipo *global sourcing*<sup>49</sup> e *follow sourcing*<sup>50</sup> (voltaremos a esse ponto mais adiante).

---

<sup>48</sup> “Os principais objetivos do novo regime, anunciados em meados de 1995, são o estímulo às exportações e à modernização do parque instalado, facilitando-se as importações de equipamentos e ferramentas, incentivos às novas plantas de montadoras já estabelecidas no país, bem como à instalação de novas empresas” (GITAHY, BRESCIANI, 1998, p. 17).

<sup>49</sup> “*Global sourcing* seria o fornecimento global, ou seja, a busca de fornecedores não importando sua localização geográfica ou nacional” (ALVAREZ, 2004, p. 293).

<sup>50</sup> “No *follow sourcing*, o fornecedor selecionado acompanha a montadora, isto é, o fornecedor de uma peça no local onde o veículo foi lançado pela primeira vez segue a montadora, instalando fábricas ou fornecendo a partir de fábricas já instaladas nos novos países/regiões onde o veículo vier a ser produzido” (Ibidem, p. 294).

**Tabela 4 – Imposto de importação para veículos e autopeças**

<i>Data</i>	<i>Montadoras</i>		<i>Autopeças</i>	
	<i>Imposto de importação produtores instalados no Brasil</i>	<i>Imposto de importação produtores não instalados no Brasil</i>	<i>Redução do Imposto de Importação de 16%</i>	<i>Imposto de Importação de autopeças</i>
1996	35%	70%	-70%	4,8%
1997	31,5%	63%	-55%	7,2%
1998	24,5%	49%	-40%	9,6%
1999	20,0%	35%	-40%	9,6%

Fonte: POSTHUMA, 1997, p. 405.

Se antes, o Estado participara da regulação da indústria, protegendo o segmento de autopeças e limitando o número de montadoras no país. Nos anos 1990, assistiu-se uma nova regulação, desta vez com os pólos invertidos, cuja ação estatal privilegiaria a abertura para novas corporações automobilísticas, ao tempo em que o setor de autopeças seria desamparado. Assim, o NRA, instituído pelo governo FHC, inauguraria não a ausência estatal na formulação de políticas industriais, mas uma opção pelas montadoras, conforme argumenta Posthuma (1997, p. 407):

Inconsistente com sua postura de *laissez-faire*, o governo implementou políticas que garantem uma exorbitante taxa de proteção às montadoras de automóveis, que foi calculada em 148%, enquanto condenou o setor de autopeças à uma taxa negativa de protecionismo de -15%.

Nesse ambiente de abertura econômica, as montadoras passaram a adotar novas estratégias empresariais, no sentido de enfrentar o acirramento competitivo do mercado externo. É o que analisa Cardoso (2000, p. 55), indicando duas mudanças na estratégia das montadoras aqui instaladas: i) “*aceleração dos planos de lançamento de novos modelos*, agora sintonizados com as últimas tendências de tecnologia de produto no mundo, ainda que com alguma defasagem”; ii) “o *mix* de produtos não precisa necessariamente abranger todo o espectro da demanda, dado que pode ser em parte suprido por importações das próprias montadoras”. Para garantir tais estratégias, as montadoras experimentariam um processo de modernização da produção.

Expostas à competição externa, portanto, montadoras e fornecedoras de autopeças (cada qual à sua maneira) passariam a adotar novos métodos produtivos, com a introdução de um conjunto de inovações técnicas e um novo padrão organizacional da produção e gestão do trabalho, inspirados no assim chamado modelo japonês. É nesse contexto, que o processo de reestruturação produtiva adquire um caráter sistêmico.

Várias são as mudanças introduzidas no interior das empresas a partir dos anos 1990. O núcleo duro do toyotismo (desverticalização, *just-in-time* e equipes de trabalho) passa a ser

adotado de forma ostensiva, sobretudo pela indústria automotiva. O *just-in-time*, introduzido de forma restrita na década anterior, se dissemina interna e externamente às montadoras juntamente com o *kanban*, de modo a alcançar a integração total da cadeia produtiva. A desverticalização da produção assume nova centralidade no processo de reestruturação produtiva, ao mesmo tempo diminui o número de fornecedores diretos para a montadora e aumenta suas responsabilidades no desenvolvimento e produção de subconjuntos, antes executados pela montadora. No interior das fábricas formam-se equipes de trabalho com operários polivalentes paralelamente à introdução de robôs, de máquinas-ferramenta de controle numérico computadorizado (MFCNC), do controle estatístico de processo (CEP) e de outros mecanismos flexíveis de produção (ALVES, 2000; GORENDER, 1997; GITAHY, BRESCIANI, 1998; CARDOSO, 2000).

Destaque-se que o processo de reestruturação sistêmica abrangeria todo o conjunto da indústria automotiva (montadoras e fornecedores de autopeças e componentes), a partir da difusão de inovações organizacionais e tecnológicas. No setor de autopeças, por exemplo, o grau de implantação das principais inovações supera, em muitos casos, 60% do segmento (em 1995). De acordo com o “censo de qualidade e produtividade”, realizado pelo Sindipeças, entre 1992 e 1995, o setor presenciou um salto expressivo na adoção de novos mecanismos de produção. Em 1992, dos vinte tópicos levantados apenas quatro teriam um grau de implantação superior a 60% da amostra, enquanto três anos depois, 11 dos mesmos vinte tópicos já seriam adotados por mais de 60% das empresas. Note-se também que entre 1992 e 1995, o grau de implantação da terceirização passou de 44 para 60% do setor de autopeças, sendo a inovação que mais se difundiu no período, 16 pontos percentuais (GITAHY, BRESCIANI, 1998). Mais adiante, examinaremos as implicações desse processo na cadeia produtiva.

**Quadro 5 – Autopeças: Censo de Qualidade e Produtividade 1992 e 1995**

Ano		1992 <sup>(1)</sup>		1995 <sup>(2)</sup>	
Área	Assuntos/Tópicos	Grau de conhecimento	Grau de Implantação	Grau de conhecimento	Grau de Implantação
SISTEMA DA QUALIDADE	Elementos da ISO 9000	72%	58%	90%	68%
	Manual da Qualidade	88%	74%	92%	78%
	Avaliação, desenvolvimento e certificação de fornecedores	84%	60%	88%	64%
	Custos da Qualidade	70%	48%	78%	56%
	Auto-avaliação da qualidade organizacional	74%	58%	84%	66%
FERRAMENTAS DA QUALIDADE	FMEA - <i>Failure Mode and Effect Analysis</i>	76%	52%	86%	64%
	QFD - Desdobramento da Função qualidade	52%	36%	62%	38%
	CEP - Controle Estatístico de Processo	84%	74%	90%	70%
	Benchmarking	44%	36%	66%	46%
	Métodos de análise e solução de problemas	70%	54%	84%	64%
	Projetos de experimentos-Tagushi	48%	32%	58%	34%
ESSENCIAIS	<i>Just-in-time</i>	70%	46%	80%	54%
	<i>Layout</i> celular	72%	50%	82%	60%
	Manutenção Produtiva Total - TPM	64%	40%	72%	44%
	Engenharia e análise do valor	60%	38%	66%	42%
	<b>Terceirização</b>	68%	<b>44%</b>	80%	<b>60%</b>
	Qualidade e produtividade na administração de serviços	52%	36%	60%	44%
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	Educação para qualidade e produtividade	76%	60%	82%	62%
	Administração participativa	70%	44%	76%	56%
	Filosofia de qualidade e produtividade	76%	52%	80%	62%

Grau de conhecimento: 0% pouco conhecido 100% amplamente conhecido  
Grau de implantação: 0% pouco utilizado 100% amplamente utilizado (implantado)  
(1) Pesquisa realizada em 127 empresas associadas ao Sindipeças (62 com até 400 funcionários, 39 de 401 a 1000 e 26 com mais de 1001 funcionários).  
(2) Pesquisa realizada com 169 empresas associadas ao Sindipeças (102 com até 400 funcionários, 36 de 401 a 1000, 26 com mais de 1001 funcionários e 8 empresas sem identificação de porte).

Fonte: Extraído de Gitahy, Bresciani (1998, p. 37-38).

Esse movimento sistêmico de reestruturação rumo a uma produção enxuta, em última instância, permitiu um salto na produtividade do setor, garantindo que as montadoras ampliassem a produção de veículos ao mesmo tempo em que reduziam (ou mantinham) o contingente de trabalhadores. Os dados da Anfavea (2011) mostram um crescimento em mais de três vezes da produtividade dessa indústria no Brasil, passando de 7,8 unidades por pessoa em 1990 para 30,5 em 2010. Ou seja, enquanto o número de veículos fabricados passou de pouco mais de 914 mil em 1990 para 3,6 milhões em 2010 – o que representa um crescimento de quatro vezes na produção de veículos em vinte anos –, o número de empregos nesse setor cresceu ínfimos 1,7%, passando de 117 mil em 1990 para 119 mil em 2010, mesmo com a implantação de mais de uma dezena de novas fábricas no país, no mesmo período.



**Tabela 5 – Produção de veículos, emprego e produtividade física (1990-2010)**

Ano	Produção (unidades)	Emprego	Produtividade física (produção/emprego)
Média dos anos			
1980	959.160	114.962	8,34
1990	914.466	117.396	7,79
1991	960.219	109.428	8,77
1992	1.073.861	105.664	10,16
1993	1.391.435	106.738	13,04
1994	1.581.389	107.134	14,76
1995	1.629.008	104.614	15,57
1996	1.804.328	101.857	17,71
1997	2.069.703	104.941	19,72
1998	1.586.291	83.049	19,10
1999	1.356.714	85.100	15,94
2000	1.691.240	89.134	18,97
2001	1.817.116	84.834	21,42
2002	1.791.530	81.737	21,92
2003	1.827.791	79.047	23,12
2004	2.317.227	88.783	26,10
2005	2.530.840	94.206	26,86
2006	2.612.329	93.243	28,02
2007	2.980.108	104.274	28,58
2008	3.215.976	109.848	29,28
2009	3.182.923	109.043	29,19
2010	3.646.133	119.392	30,54

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Anfavea (2011).

Só na passagem de 1997 para 1998 foram eliminados mais de vinte mil postos de trabalho (passando de 105 mil para 83 mil), o que levaria Gounet (1999), em seu prefácio à edição brasileira, afirmar que o Brasil era uma ilustração da “anarquia capitalista”. Para ele, tal como os países centrais, o Brasil engajava-se numa “sobre-capacidade crônica”, uma vez que atraía novas corporações, buscando crescimento da produção e ao mesmo tempo eliminava empregos. Questionava ele em tom de advertência: “Mas quem comprará esses veículos, em um país que nunca ‘consumiu’ mais de 2 milhões de veículos novos por ano, em um país onde os salários dos trabalhadores da indústria automobilística [...] são quatro vezes inferiores aos dos países europeus?”

Observe-se ainda que entre 1998 a 2006 o nível de emprego não ultrapassou a casa dos noventa mil, mesmo com o nível de produção em crescimento. Se levarmos em conta que no período de 1996 a 2002 foram instaladas 14 novas fábricas no país, devido ao Novo Regime Automotivo, fica evidente o quadro anárquico, apontado por Gounet (1999), em que o país vem se engajando. O nível de emprego só reagiria a partir de 2004 quando a produção também presenciaria um acréscimo de aproximadamente 500 mil unidades produzidas. Daí em diante, o crescimento da produção, emprego e produtividade foram contínuos e relativamente estáveis.

No bojo da reestruturação da indústria automotiva, duas estratégias nos parecem influenciar decisivamente para o avanço da produtividade: a desconcentração espacial da indústria e descentralização produtiva. A primeira refere-se à instalação das novas plantas em territórios “virgens”, sem tradição na produção de veículos, o que permite às corporações ensaiarem novos arranjos produtivos. A segunda, diz respeito ao processo de desverticalização da indústria a partir de uma terceirização produtiva que, como vimos, alcança não somente as montadoras, mas também os fornecedores de autopeças e componentes. A vinda da Ford para a Bahia seria exemplo cabal da articulação de ambas as estratégias.

### 2.3.1. A desconcentração espacial

Com a edição do Novo Regime Automotivo (NRA), em 1995, o Brasil experimentou uma nova onda de migrações de fábricas automobilísticas (novas marcas e montadoras antigas), alterando qualitativa e espacialmente a produção de veículos no país. No período de 1996 a 2002, das 14 novas fábricas instaladas no país apenas duas foram construídas no Estado de São Paulo e as restantes foram distribuídas em seis estados diferentes de quatro regiões do país (ver tabela).

**Tabela 6 – Nova migração: novas marcas e novas fábricas (1996-2002)**

Novas Fábricas de Montadoras Anteriormente Instaladas				
Produtos	Início	Produção	Região	Fábricas
Fiat – Iveco	Caminhões	1999	Minas Gerais	1
Ford	Automóveis	2002	Bahia	1
GM	Automóveis	2000	Rio Grande	1
Mercedes	Automóveis	1999	Minas Gerais	1
Toyota	Automóveis	1998	São Paulo	1
VW	Caminhões	1996	Rio de Janeiro	1
VW – Audi	Automóveis	1999	Paraná	1
Marcas e Fábricas Novas				
Chrysler	Comerciais leves	1998	Paraná	1
Honda	Automóveis	1997	São Paulo	1
Mitsubishi	Comerciais leves	1998	Goiás	1
Navistar	Caminhões	1998	Rio Grande	1
Peugeot	Automóveis	2001	Rio de Janeiro	1
Renault	Automóveis	1999	Paraná	1
Land Rover	Comerciais leves	1999	São Paulo	1

Fonte: Arbix, 2006, p. 39.

Questionando-se sobre as razões da desconcentração industrial do setor automobilístico no Brasil, Arbix (2006) elenca quatro fatores simultâneos que ajudam a entender esse processo: i) as regiões *greenfield* oferecem menores custos trabalhistas em comparação a São Paulo; ii) por ser o berço histórico de um sindicato inclinado ao conflito, São Paulo é evitado pelas montadoras; iii) há uma melhoria da infra-estrutura em outras regiões do país; iv) dada a emergência do Mercosul, os estados mais próximos do Cone Sul ofereciam maior

racionalização de custos. Não obstante, para o autor, esses elementos não seriam suficientemente explicativos. Para ele (2006, p. 43), “o principal fator capaz de explicar a desconcentração da indústria automobilística no Brasil é a guerra fiscal deflagrada entre os Estados e municípios brasileiros à procura de investimento”.

Para Arbix (2006, p. 45), uma vez escolhido o país destino dos investimentos, as montadoras trataram da escolha da região que sediaria as novas plantas. Segundo o autor, as negociações entre os estados e as montadoras seguiram, com algumas variantes, os seguintes compromissos por parte das unidades da federação e municípios: doação de terrenos para a instalação da planta; fornecimento da infra-estrutura necessária para a preparação da área; isenção de impostos estaduais e locais por períodos não inferiores a dez anos; concessão de empréstimos pelo Estado a taxas muito inferiores às do mercado; uma série de cauções e garantias estatais, financeiras e legais; uma série de benefícios adicionais, que variam de acordo para acordo, envolvendo desde fornecimento de transporte público aos trabalhadores e creches para seus filhos a diversas medidas ambientais.

Por sua vez, Cardoso (2006, p. 92-93) sustenta que a guerra fiscal não explica a descentralização das montadoras, mas apenas a decisão de seu destino final. Três pontos embasam seu argumento: i) as montadoras já apontavam o Brasil, ainda no início da década de 1990, como estratégico para seus investimentos, tendo em vista sua posição no Mercosul; ii) a segunda fase de negociação do NRA, reformulado em 1996, previa maiores incentivos às empresas que se instalassem nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, mas as grandes montadoras, que aderiram ao regime em sua primeira rodada, já apontavam seus investimentos para o Nordeste; iii) “a decisão de investir excluiria de imediato o ABC, isto é, a região de maiores salários, maiores conflitos e atividade sindical, maior resistência a mudanças tecnológicas, qualidade de vida em queda etc. Fechada esta possibilidade, está dada a senha para a descentralização”.

Mesmo considerando que a guerra fiscal seja muito importante na escolha final do destino do empreendimento, Cardoso (2006, p. 95) argumenta que “a decisão de descentralizar lhe é anterior e tem, em geral, conexão com os custos menores de investimento e produção em novas regiões, além das estratégias de mercado para os produtos [...]”. Nesse sentido, o autor enfatiza que a procura por uma região “virgem”, ocorre por razões estratégicas das montadoras que buscam nessas regiões, de pouca tradição sindical e de trabalho, a redução nos custos do empreendimento (menores salários, proximidade com mercados consumidores, menores conflitos com os sindicatos etc.).

Concordando e explorando um pouco a linha de raciocínio desse autor, chegamos a outro fator que consideramos também decisivo. Não é apenas uma questão de custo; ao evitarem as regiões tradicionais, as montadoras também estão fugindo das resistências à reestruturação produtiva. Em outras palavras, a escolha de uma região “virgem” corresponde a uma estratégia que coloca as corporações automobilísticas em plenas condições para a implantação (sem percalços) das fábricas “enxutas”, garantindo assim um novo patamar de produtividade, o que fortalece, por sua vez, o poder de barganha das montadoras reestruturarem suas plantas tradicionais, sob a chantagem de fechamento de suas fábricas menos produtivas<sup>51</sup>. Experiências como o “consórcio modular” da Volkswagen em Resende-RJ e os “condomínios industriais” da Ford em Camaçari-BA, seriam improváveis de acontecer em tão curto espaço de tempo no ABC paulista, dada a histórica capacidade de resistência de seus sindicatos. Com isso, não estamos negligenciando os fatores destacados anteriormente, nem sequer elencando a reestruturação produtiva como único fator. Busca-se apenas sublinhar que entre as razões que impulsionaram a desconcentração industrial, a possibilidade de implantar fábricas já reestruturadas ganha significativa relevância.

Esse movimento, em última instância, contribuiu para se constituir um novo patamar de exploração da força de trabalho nesse setor, como é visível quando se compara a remuneração pelo trabalho entre regiões tradicionais e virgens. Nesse sentido, são ilustrativos os estudos de Rodrigues e Ramalho (2007). Comparando a remuneração média dos trabalhadores nas montadoras da Grande ABC com os da região do Sul Fluminense, os autores (2007, p. 27) indicam que, no ano de 2001, os metalúrgicos fluminenses auferiam, em média, 43% do que os paulistas recebiam. Enquanto em Resende e Porto Real os horistas diretos recebiam, em média, R\$860,17 e os mensalistas R\$1.884,15, em São Bernardo do campo e São Caetano do Sul os mesmos recebiam R\$1.999,83 e R\$2.200,06, respectivamente.

Obviamente, o deslocamento industrial para uma região “virgem”, por si só, não é capaz de explicar esse processo de mutação das condições e relações trabalhistas vivenciados pelos operários dessa indústria. A esse fator, soma-se o processo de reestruturação produtiva implantado no setor automotivo, cuja terceirização assume papel de relevo para a nova configuração do setor, como argumentaremos a seguir.

---

<sup>51</sup> No caso da Ford em Camaçari, essa é uma razão apresentada pela montadora para ter saído do eixo Sul-Sudeste. Voltaremos a esse ponto no Capítulo 3.

### 2.3.2. A descentralização produtiva

Embora a terceirização<sup>52</sup> seja o artifício privilegiado no recente processo de reestruturação industrial, cabe lembrar que ela não é um fenômeno novo na indústria automotiva brasileira (como apresentamos antes, desde seu nascimento foi constituída uma rede de pequenos e médios fornecedores de peças e componentes em torno das montadoras instaladas no país). A novidade reside na dimensão e intensidade que a terceirização vem assumindo nesta indústria. Se anteriormente esse processo ocorria em fornecimento de autopeças isoladas, ele vem atingindo cada vez mais as áreas nucleares das montadoras como o fornecimento e a montagem de sistemas sofisticados, manutenção, projetos etc. Essa tendência, a que Alves (2000, p. 206) denomina de “nova (e radical) terceirização”, “se caracteriza pela desverticalização total da empresa, criando uma rede de subcontratação com as empresas, das quais passam a comprar o produto que antes produziam”.

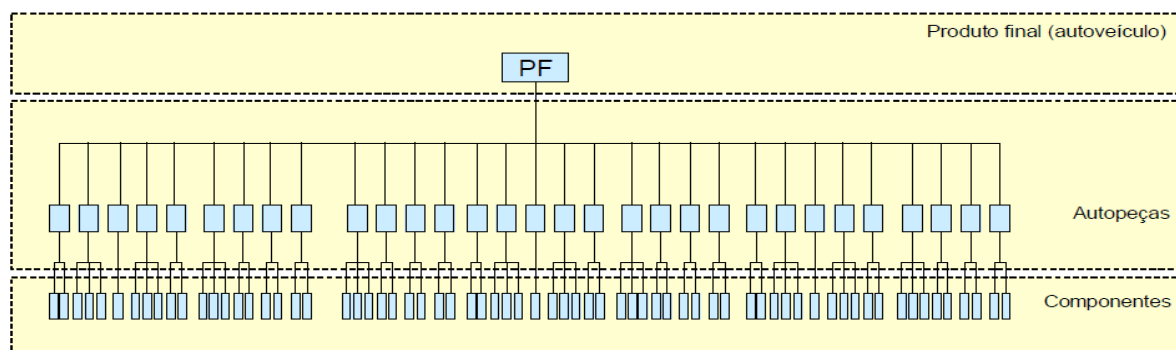
O que ocorre na indústria de veículos automotores no Brasil é que as montadoras vêm transferindo parte substancial da montagem final de seus produtos para um pequeno grupo de fornecedores de subconjuntos. De acordo com Carvalho (2006, p. 64), esse processo se dá através de três significativas mudanças ocorridas a partir dos anos 1990: i) iniciou-se um intenso processo de concentração e desnacionalização das empresas fornecedoras de autopeças; ii) alteraram-se as relações entre as montadoras e as fornecedoras de autopeças de maior porte, o que implicou em mudanças da divisão do trabalho; iii) as montadoras intensificaram as exigências por qualidade e produtividade às suas fornecedoras.

Nesse sentido, a redefinição de papéis na hierarquia do complexo automobilístico brasileiro, cuja direção é exercida pelas montadoras, é um traço importante para o entendimento do processo de terceirização. Para uma melhor apreensão dessas mudanças na cadeia automotiva cabe apresentar sua pirâmide estrutural, onde as montadoras ocupam o topo e as fornecedoras as bases. *Grosso modo*, a hierarquia da cadeia automotiva brasileira passou de um formato

---

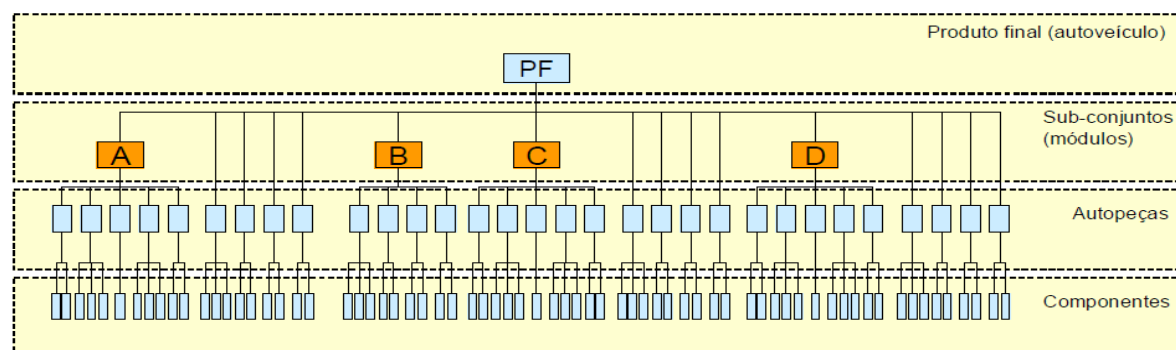
<sup>52</sup> Cabe aqui resgatar o conceito de terceirização anteriormente definido. Partimos de uma acepção abrangente que a interpreta **como a transferência das responsabilidades com a contratação da força de trabalho para uma outra empresa (cujo objetivo último é a redução de custos com a mão-de-obra), sendo que o resultado do trabalho subcontratado é apropriado pela empresa contratante**. Vale mencionar ainda, que ao tratar sobre a terceirização, estamos tomando como referência a indústria automobilística, genericamente. Ou seja, nossa preocupação não é somente saber se a empresa A ou B terceirizou a atividade x ou setor y, mas entender o processo de mudanças por qual passa essa indústria e qual a importância dessa estratégia gerencial no interior desse movimento. Em que pese a terceirização compor uma estratégia de contínua experimentação (ora externalizando ora internalizando atividades, cujas razões se encontram na antinomia redução de custos e melhoria de qualidade e produtividade), frise-se que as novas fábricas instaladas no país (da qual a Ford em Camaçari está contemplada) foram concebidas nesse formato de organização produtiva, em que a flexibilidade e a mobilidade caracterizam-se como o mote estratégico na gestão da produção “enxuta”, tendo a terceirização seu lugar de destaque.

mais horizontal, onde as empresas de autopeças forneciam diretamente às montadoras (Figura 3) para um modelo em que um grupo menor de empresas (que fornece subconjuntos mais complexos à produção final) faz a intermediação entre a montadora e os fornecedores de autopeças e componentes (Figura 4).



**Figura 2 – Ilustração de estruturas de produção de autoveículos ‘não-modularizado’.**

Fonte: Extraída de Alvarez (2004, p. 267).



**Figura 3 – Ilustração de estruturas de produção de autoveículos ‘modularizado’.**

Fonte: Extraída de Alvarez (2004, p. 267).

Por meio da modularização<sup>53</sup>, diz Alvarez (2004, p. 250), “a montadora repassa para um fornecedor a montagem de um subconjunto que anteriormente era montado pela mesma”. Assim, a passagem da estrutura “não-modularizada” para a “modularizada” é articulada com a terceirização da produção, o que implica a redução de fornecedores diretos: as montadoras passam a comprar subconjuntos ao invés de itens isolados; as fabricantes de peças passam a fornecer para as fabricantes de subconjuntos. Esse sistema “modularizado” recebe várias denominações na literatura como parque de fornecedores, tecnopólo, condomínio industrial e

<sup>53</sup> “Modularização refere-se à divisão de um produto qualquer em grandes partes que possam ser projetadas, manufaturadas e/ou utilizadas de forma quase-independente. Ou seja, depende do ‘recorte’ de um conjunto de itens que compõem um produto final, de forma que o resultado seja um subconjunto que possa ser trabalhado de forma mais ou menos independente do resto do produto – um autoveículo, por exemplo” (ALVAREZ, 2004, p. 260).

“consórcio modular”, sendo os dois últimos mais utilizados para as novas plantas<sup>54</sup> (ALVAREZ, 2004; SALERNO *et al.*, 1998).

O importante a se reter dessas mudanças é o papel assumido nessa nova estrutura da cadeia que é, tipicamente, constituída por três níveis ou camadas de fornecimento, dos quais as montadoras ocupam o nível zero. No primeiro nível encontram-se as fornecedoras de subconjuntos com alto valor agregado (motores, freios, transmissões mecânicas etc.). Constitui-se de grandes empresas transnacionais e correspondem à prática de *global sourcing* e *follow sourcing*. No segundo nível, situam-se fabricantes de autopeças que fornecem para as empresas do 1º nível. Este nível abrange peças que incluem a montagem de diferentes componentes (eixos, amortecedores, faróis, velocímetros, injeção eletrônica etc.), geralmente são empresas nacionais. No terceiro nível, estão os produtores de componentes que fornecem às empresas de 1º e 2º níveis (são peças simples e isoladas que não incluem montagem como injeção de plástico, parafusos, porcas, rebites, cabos, chicotes etc.). Ainda seria possível falar em um quarto nível, que seriam as fornecedoras de matérias-primas. (ALVAREZ, 2004; CARVALHO, 2006; POSTHUMA, 1997).

Com essa reorganização da relação de subcontratação, as montadoras buscam transferir parte substancial da produção a um número restrito de fornecedores do primeiro nível, reservando seus esforços somente às áreas estratégicas e mais rentáveis da produção como pesquisa e desenvolvimento, projeto de novos modelos, comercialização e satisfação dos clientes. A terceirização visa dotar as corporações de uma maior flexibilidade produtiva e uma ampliada redução de custos. As vantagens desse processo, de acordo com Salerno *et al.* (1998, p. 23), é que as montadoras podem:

**empurrar** custos de estocagem de componentes de baixo valor agregado para seus fornecedores de primeira linha; reduzir custos de gestão internos que podem ser muito significativos; eliminar uma série de custos de transação, provocados pela complexidade de logística interna quanto pelo relacionamento com número elevado de fornecedores; reduzir a complexidade do processo de projeto de engenharia, já que uma série de ajustes e detalhamentos fica por conta de acertos entre fornecedores mais atrás na cadeia produtiva.

Além disso, as mudanças na relação entre montadora e fornecedores do primeiro nível passam pela exigência de maior proximidade de suas instalações<sup>55</sup>. Aqui, o objetivo central também é

---

<sup>54</sup> Enquanto o condomínio industrial se configura como um modelo em que alguns fornecedores (escolhidos pela montadora) se instalam nos arredores da montadora e passam a fornecer componentes ou subconjuntos completos; o “consórcio modular” pode ser considerado como um condomínio industrial ao extremo, pois os fornecedores passam a executar a montagem final do produto. O exemplo clássico (e talvez único) deste formato é a fábrica de ônibus e caminhões da Volkswagen de Resende, Rio de Janeiro (ALVAREZ, 2004).

garantir redução de custos que incidem na estocagem, no carregamento, além de permitir maior fluxo produtivo e integração do *just-in-time* entre as empresas do setor. Contudo, advertem Salerno *et al.* (1998, p. 25-26), a proximidade física não é regra para todo tipo de fornecimento, como esclarecem os autores:

Assim, tipicamente tem-se nos condomínios ou próximo à montadora a montagem final dos bancos, mas não a fabricação de sua estrutura metálica interna ou de seus mecanismos de acionamento; a montagem de pneus e rodas, mas não a fabricação dos mesmos; a montagem das colunas de direção, mas não a fabricação de chaves de seta; a modelação final de escapamentos, mas não a fabricação de sistemas de controle da poluição (catalisadores, redutores de ruído etc.); a integração de painéis de instrumentos, mas não a fabricação integral dos instrumentos.

É importante salientar ainda, que é a montadora que detém o poder de escolha de seus fornecedores em todos os níveis, sendo que cada nível da cadeia automotiva apresenta relações distintas para com a empresa líder, a depender da importância e complexidade que o produto fornecido tem para a mercadoria final. Assim, a montadora estabelece uma relação mais estreita e de colaboração mútua com os fornecedores da primeira camada (dado que essas produzem subsistemas com maior valor tecnológico) ao passo que sua relação com as empresas de segundo e terceiro níveis tende a ser mais débil (uma vez que seus produtos possuem menor valor agregado). Dessa forma, de acordo com Alvarez (2004, p. 255, grifo nosso), quanto mais embaixo na estrutura da cadeia:

**mais as relações entre empresas são do tipo ‘relações de mercado’.** Isto implica em dizer que as ‘relações em rede’, que envolvem dedicação de ativos etc., desenvolvem-se primariamente para os fornecedores de subconjuntos e itens de alto conteúdo tecnológico agregado;

**menos especializadas na indústria automotiva são as empresas.** Um fornecedor na ‘base da pirâmide’ raramente fornece somente para a cadeia automotiva. Por exemplo, um fornecedor de peças metálicas (barras dobradas) para um fabricante de bancos para automóveis pode fornecer para fabricantes da linha branca, de máquinas agrícolas, de móveis e outros;

**menor o conteúdo tecnológico próprio das empresas em termos de tecnologia de produto.** Em essência, as empresas nos níveis mais baixos detêm tecnologia de fabricação, fornecendo serviços de manufatura para diferentes empresas, das quais recebem os desenhos das peças a serem produzidas.

A experiência do “consórcio modular” na Volkswagen, instalada em 1996, em Resende-RJ, é expressiva para ilustrar o significado dessas mudanças. Nesse modelo, todas as peças, partes e subconjuntos (chamados de módulos), assim como a montagem final dos caminhões e ônibus são de responsabilidade das sete fornecedoras que abrigam o mesmo teto. À montadora cabe apenas dedicar-se a funções estratégicas como *design* geral do veículo e satisfação ao

---

<sup>55</sup> O caso da Ford Nordeste é ilustrativo da importância dessa proximidade. Quando a Ford, desistindo do Rio Grande do Sul, decidiu instalar sua nova fábrica na Bahia, um conjunto de fornecedores seguiu a montadora (ver no próximo capítulo).



consumidor. Essa experiência é única, pois a montagem final é totalmente assumida pela terceirização. Sako (2006, p. 65) faz uma síntese do funcionamento dessa experiência:

Sete empresas de autopeças parceiras estão envolvidas no processo de produção. Em primeiro lugar, a Delga solda cabines, que são passadas à Carese (de propriedade da Eisenmann) para a pintura. Os prédios da carroceria e da pintura são separados, mas todos os outros fornecedores parceiros se encontram sob o mesmo teto, na área da montagem final. A linha de montagem final começa com a Maxion, que monta os chassis. A Remon (uma parceria da Pirelli, Bridgestone e Michelin) fixa as rodas e pneus montados nos chassis. A Powertrain (um consórcio entre Cummins e MWM) opera uma área paralela de montagem para motores e transmissões, mas também os entrega e os fixa na linha de montagem final. Por último, a Siemens/VDO instala os assentos e o painel dentro da cabine, pouco antes de a Volkswagen fazer a inspeção final no caminhão já pronto.

O resultado desse processo é, por um lado, maior produtividade, por outro, relações de trabalho mais flexíveis. Ainda a título de ilustração, de acordo com Rodrigues e Ramalho (2007, p. 27), em 2002, enquanto a Mercedes-Benz do ABC paulista tinha uma produção diária próxima a 110 unidades de caminhões e ônibus, com 9.300 empregados num regime de 40 horas semanais, a Volkswagen de Resende alcançava a mesma produção, com cerca de dois mil funcionários com uma jornada de 44 horas semanais. Além disso, os salários destes últimos era praticamente a metade do que auferiam os trabalhadores do ABC, naquele ano.

O fato é que a terceirização assume feições distintas no complexo automotivo conduzindo para formas de gestão do trabalho também diversas. Com o processo de reestruturação produtiva do setor, as corporações buscam aliar redução de custos e ampliação de produtividade. Aliás, a redução de custos da produção é o objetivo central dessa flexibilização do trabalho, desde o topo à base da pirâmide. E é nesse ponto que a estratégia da terceirização assume centralidade, uma vez que ao repassar os custos com a força de trabalho para “terceiros” contribui para rebaixar o padrão de uso da mão-de-obra a cada camada da “cascata” de subcontratações. É o que acontece com a indústria automotiva brasileira, como enfatiza Alves:

[...] com a nova (e radical) terceirização, a rede de subcontratação, no primeiro nível, fornece sistemas completos dos veículos, além de participar no desenvolvimento de projetos, sendo ocupada por empresas de capital estrangeiro ou por grandes firmas nacionais. Mas, à medida que descemos no nível de subcontratação, surgem as pequenas e médias empresas, a maioria de capital nacional, em que se debilitam o estatuto salarial e a base tecnológica, com as firmas fornecendo produtos com menor valor agregado (ALVES, 2000, p. 222).

Um importante estudo efetuado por Leite (1999), na cadeia automotiva de uma montadora em São Bernardo do Campo/SP<sup>56</sup>, evidencia essa heterogeneidade na gestão do trabalho. Embora sua atenção esteja voltada para a difusão do processo de qualificação na cadeia, os resultados apontam também para uma diversificação nas condições e relações de trabalho. Entre as fornecedoras do primeiro nível, a autora revelou uma grande disparidade entre três subsetores (metalúrgico, plástico e eletro-eletrônico). No que respeita à qualificação, enquanto a metalúrgica possuía uma elevada qualificação, com 70% da mão-de-obra, entre as fornecedoras do ramo plástico e eletroeletrônico a qualificação representava menos de 50% e 40%, respectivamente (LEITE, 1999, p. 20). Além disso:

A escolarização, uma exigência das certificações de qualidade para que os trabalhadores possam participar de programas de melhoria, em geral não significa que o trabalho tenha adquirido uma carga intelectual mais significativa, já que as situações em que os trabalhadores fazem parte de programas de melhoria são eventuais, ocupando um espaço muito pequeno do cotidiano de trabalho (LEITE, 1999, p. 21).

No segundo nível, a autora encontrou uma situação onde as condições de trabalho eram bastante desfavoráveis. Neste nível, a desqualificação era predominante em todos os subsetores e os investimentos em treinamento eram bem inferiores aos do primeiro nível (menos da metade dos trabalhadores), uma vez que a redução de custos, para esse nível, se constitui um objetivo central. Soma-se a isso “a multiplicação dos indícios de precarização das condições de trabalho”, que perpassam a questão salarial, contratual, trabalho de menores, trabalho penoso e insalubre, práticas discriminatórias e trabalho sem registro. (Ibidem, p. 22-23).

Por fim, no terceiro nível, a única empresa que compôs a amostra (uma produtora de estampados leves e médios, do subsetor metalúrgico) tinha por característica uma mão-de-obra semiqualficada, pois o conteúdo tecnológico era de baixa complexidade, exigindo assim, pouca ou nenhuma experiência anterior para execução das tarefas. Dentro dela:

Há também uma seção de montagem, onde se juntam as peças. Aí trabalham principalmente mulheres (14 do total de 22 pessoas alocadas na seção), que fazem um trabalho puramente manual. Consoante com a simplicidade dos trabalhos desenvolvidos, os salários são bastante baixos, atingindo uma média bastante próxima ao piso, seja para o pessoal da produção, seja para os mensalistas (1,3 vezes o piso); apenas o pessoal da administração tem uma média salarial mais elevada, correspondente a 2 vezes o piso (Ibidem, p. 24).

Os achados desta pesquisa revelam uma segmentação do trabalho ao longo da cadeia produtiva, sugerindo uma precarização do trabalho generalizada, ainda que entre os níveis

---

<sup>56</sup> À época, a corporação estava implantando o sistema de produção de condomínio industrial, modificando profundamente o processo produtivo. A pesquisa contou com uma amostra de 8 fornecedoras de autopeças distribuídos nos três níveis hierárquicos e em três subsetores (metalúrgico, plástico e eletroeletrônico).

superiores da pirâmide hierárquica seja menos acentuada. A reestruturação produtiva exige um novo tipo de relação com a força de trabalho conduzindo para um uso cada vez mais flexível, em que o rebaixamento do estatuto “fordista” passa a ser a tônica. A difusão de novas técnicas de produção aliadas a novos formatos organizacionais na indústria automotiva, portanto, vêm provocado mudanças substanciais sobre o processo e as condições de trabalho, apontando para uma realidade heterogênea e contraditória.

Evidentemente, o efeito desse tipo de relação sobre a mão-de-obra não pode ser outro senão a precarização do trabalho: se ele é menos sensível nas empresas que trabalham com processos mais complexos, para os quais a precarização tem inevitavelmente sérias repercussões sobre a qualidade do produto, o mesmo não acontece para as que trabalham com processos mais simples (Ibidem, p. 26).

Portanto, mesmo que a reconfiguração do complexo automobilístico não tenha se conformado dentro um padrão homogêneo no Brasil, assume-se, neste trabalho, que a reestruturação produtiva, articulado por esse duplo processo (deslocamento industrial e terceirização) tem contribuído para uma deterioração das condições de trabalho no complexo automobilístico brasileiro. Enquanto a desconcentração espacial da indústria permitiu às corporações automobilísticas ensaiarem seus projetos de produção “enxuta”, a terceirização imprimiu novas feições na cadeia produtiva, alterando o quadro das relações de trabalho. Desse modo, argumentamos que a reorientação da organização do complexo automobilístico no Brasil conduz a uma deterioração na estrutura ocupacional no setor, provocando uma “hierarquia da precarização” em função da posição assumida na cadeia produtiva. Quanto mais na base da cadeia de subcontratações se situar o trabalhador, maior o grau de precarização de suas condições laborais.

## Capítulo III – O complexo automotivo baiano

### 3.1. Guerra fiscal e a vinda da Ford para Camaçari: “o que é que a Bahia tem?”

A vinda da Ford para a Bahia entrou para os anais da história brasileira recente como o episódio mais emblemático da “guerra fiscal”. Essa história foi marcada por uma acirrada disputa política entre alguns estados da Federação em torno da atração da montadora, com direito a ampla cobertura da imprensa nacional e farta literatura acadêmica. A grande repercussão do caso foi produto da intensa mobilização, que envolveu forças e interesses políticos distintos, acerca do que viria a ser o maior investimento da Ford em uma única planta, em todo o mundo.

Não obstante, embora os holofotes estivessem direcionados à competição instaurada entre as unidades da federação, a decisão da Ford por Camaçari abriga outras razões de ordem estratégica e conjuntural da empresa. Sua crescente perda de participação no mercado brasileiro aliada aos sucessivos prejuízos exigia novas investidas no país na tentativa de reverter esse quadro. Assim, acompanhando a tendência do mercado, a montadora americana decidiu-se por um novo investimento no país, visando o mercado Sul-Americano. Porém, a crise da Rússia, em 1998, e seu alastramento para o Mercosul, pautariam novos planos para a empresa, que estenderia a produção de sua nova planta para o mercado do hemisfério Norte.

#### 3.1.1. “Tem renúncia fiscal, tem!”

Em 1997, a Ford Motor Company anunciou investimento na ordem de US\$ 1 bilhão, para implantação de sua nova fábrica no país, que teria a capacidade produtiva de 150 mil unidades por ano e geraria cerca de 1.500 empregos diretos no município de Guaíba/Rio Grande do Sul. A escolha do município tinha sido efetivada a partir de acordo firmado entre a montadora e o governo daquele estado, ainda na administração Antônio Britto (PMDB), que já havia firmado um acordo similar com a General Motors, em 1996. Com a mudança de governo em 1999, porém, os acordos passaram a ser questionados pelo governador eleito Olívio Dutra (PT), o qual tratou de imediato de renegociar os incentivos oferecidos pelo seu antecessor. Sua ação garantiu a permanência da GM em solo gaúcho, pois a implantação de sua planta já se encontrava bastante adiantada. Já no caso da Ford, dado o atraso das obras, a ação se mostrou

“desastrosa” para o governo petista. Com o rompimento do pagamento das parcelas dos empréstimos efetuados à montadora, como tentativa de renegociação, abriu-se espaço para a suspensão do acordo. Assim, a Ford interrompeu a construção da planta em abril de 1999 e a partir disso, uma acirrada competição deflagrou-se entre os estados brasileiros (alcançando todas as regiões do país<sup>57</sup>) para atrair o empreendimento da montadora (FRANCO, 2008; ARBIX, 2006; BEZERRA, 2009).

Bahia, Pernambuco, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Paraná e Santa Catarina, então prepararam suas trincheiras e apresentaram suas propostas de subsídios e condições estruturais para atraírem a corporação americana. Estava, de uma vez por todas, deflagrada a guerra fiscal! A Bahia saiu na frente com uma peça de marketing agressiva. Em réplica à manchete do jornal *O Estado de São Paulo* (onde se lia: “GM e Ford poderão sair do Rio Grande do Sul por falta de entendimento”) a equipe de comunicação do governador César Borges (PFL) sugeriu um anúncio que foi publicado dias depois no mesmo jornal dizendo: “GM e Ford venham para a Bahia, aqui se cumprem acordos”. A ação foi bem sucedida, pois em uma semana a montadora entrou em contato com o governo para averiguar a veracidade do anúncio (Jornal do Comércio, 2007).

Ao mesmo tempo, a bancada nordestina se articulava nos bastidores do Congresso Nacional para aprovação de uma lei que ressuscitava o Novo Regime Automotivo Especial para o Norte, Nordeste e Centro-Oeste, que tinha vencido três anos antes (em maio de 1997). Esta lei era imprescindível, pois permitiria a concessão de incentivos federais às empresas que aderissem ao regime (superando o pacote de incentivos gaúcho). Sob comando do então presidente do Senado Antônio Carlos Magalhães (PFL), a lei foi aprovada, ampliando o prazo para habilitação das montadoras até 31 de outubro de 1999. Após a aprovação da referida lei, no dia 28 de junho de 1999, Ford e governo da Bahia firmaram o protocolo para a implantação da fábrica em Camaçari. No dia seguinte, um acordo de lideranças do Congresso Nacional prorrogava o prazo para 31 de dezembro de 1999<sup>58</sup>, alterando a Lei 9.440 que instituiu o referido regime. A emenda ao regime, que nitidamente favorecia a vinda da Ford para Bahia (tanto que ficou conhecida como “emenda Ford”), possibilitava uma renúncia fiscal de R\$ 700 milhões/ano (ARBIX, 2006; FRANCO, 2008).

---

<sup>57</sup> De acordo com presidente da Ford no Brasil naquela época, todos os estados brasileiros, com exceção do Rio Grande do Sul e três estados pequenos da região norte, apresentaram propostas para atrair a fábrica (UDERMAN E CAVALCANTE, 2005).

<sup>58</sup> “Com tal decisão, a Ford passaria a ter direito a incentivos fiscais como: redução em até 100% de imposto para importação de bens de capital e de até 90% para insumos; redução em até 50% do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPD); isenção de Imposto de Renda, do adicional de frete para renovação da Marinha Mercante e do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF)” (FRANCO, 2008, p. 149).

Remontando uma série de eventos ocorridos nos idos de 1999, a partir de uma excelente pesquisa nos noticiários do período, Franco (2008) descreve a repercussão do êxito da Bahia na atração da Ford e os desdobramentos políticos que circunscreveram a disputa em torno do empreendimento. As críticas à “emenda Ford”, vindas principalmente do sul, tiveram grande repercussão nos principais veículos de comunicação e recheavam os editoriais e matérias dos grandes jornais do país. Mário Covas (PSDB), então governador de São Paulo, se pronunciava criticando a concorrência predatória entre os estados. O presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), também se dizia contrário à guerra fiscal, apelidando-a de “sedução hostil”. O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC paulista, se posicionava contra a emenda que favorecia somente a uma montadora e a oligarquia do PFL da Bahia. Da Argentina, vinha a preocupação com o descumprimento ao Tratado de Ouro Preto (conjunto de regras que formatou o Mercosul), dado que o mesmo não permitia subsídios para a produção de mercadorias que seriam exportadas para os países membros do mercado comum. Questionava-se também se a emenda não estaria descumprindo as regras da Organização Mundial do Comércio (OMC), já que essa organização não permitia programas de subsídios para um setor específico (FRANCO, 2008, p. 150).

Ante a essa “avalanche de críticas”, o então presidente do Congresso, senador ACM insinuou sair do PFL (partido da base do governo federal) para se tornar um parlamentar independente para criticar e/ou elogiar o governo, caso se criassem dificuldades para a vinda da Ford para a Bahia. Após essa postura mais incisiva, que ameaçava a base de sustentação do governo FHC, as lideranças baianas e o governo federal adotaram uma estratégia de negociação. Enquanto o governo procurava uma saída intermediária, a estratégia baiana buscava construir uma rede de apoio à Ford na Bahia (Ibidem, p. 150-151).

Manifestações de apoio à vinda da montadora perfilavam entre matizes político-ideológicos das mais variadas cores. O Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia e a Federação dos Metalúrgicos do Nordeste assumem, em nota, uma clara posição contrária à guerra fiscal, mas indicavam que ela já existia, resultando em várias instalações no Centro-Sul do país, concluindo que a instalação de uma megaindústria na Bahia é uma tarefa do presente para possibilitar a eliminação das desigualdades regionais que só podem ser alcançadas com o esforço de gerações. Paulo Manso Cabral, diretor do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), declara que os incentivos fiscais não são nenhuma novidade no Brasil, o que é novo é que beneficia o Nordeste. A Câmara de Dirigentes Lojistas de Salvador aprovou uma moção de apoio ao presidente do Senado ACM, por sua determinação na atração

da Ford. Jorge Amado e Zélia Gattai, em fax enviado ao presidente da República, declaram-se entusiasmados com o projeto de descentralização industrial. Os governadores ratificaram a defesa intransigente da vinda da Ford para a Bahia, em reuniões ocorridas em Recife e Aracaju. O presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotivos (Anfavea), parabenizou a Ford pela escolha da Bahia e agradeceu o apoio do senador ACM ao programa de renovação da frota nacional. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) defendia os incentivos federais, argumentando que nos anos 1990, os empréstimos do banco concentraram-se no Sul e Sudeste do país. (Ibidem, p. 153-154).

Enquanto isso, o governo Federal tratava de encontrar uma saída para o impasse político. Assim, técnicos da equipe econômica, sugeriam analisar a renúncia fiscal de forma ampla, ou seja, pelo que deixaria de ser arrecadado caso a Ford não se instalasse no país. No plano internacional, os argumentos já estavam afinados: para o governo argentino deveria mostrar que se a Ford fosse para o Rio Grande do Sul as dificuldades competitivas seriam maiores do que na Bahia; para a OMC, o desenvolvimento regional justificaria os subsídios. Para isso, era necessário criar uma nova lei que concedesse incentivos a todas as empresas que decidissem se instalar no Norte, Nordeste e Centro-Oeste, mesmo que viabilizando receita suficiente apenas para cobrir os custos para a instalação da Ford na Bahia. A decisão do presidente FHC, então, foi vetar a lei aprovada pelo Congresso e anunciar o esboço das medidas que seriam tomadas para garantir a vinda da Ford para a Bahia. Posteriormente, editou-se uma Medida Provisória (que passou a ser chamada “MP da Ford”) em substituição à lei onde previa um único benefício fiscal a vigorar até 2010, que seria o crédito presumido do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), garantindo uma redução de 32% ao consumidor final<sup>59</sup>. A MP previa ainda a redução da renúncia fiscal estimada em R\$ 700 milhões/ano, para R\$ 180 milhões/ano (Ibidem, p. 155-157).

Contudo, as manifestações ainda não tinham cessado. Preocupados com o possível fechamento da fábrica de caminhões no bairro do Ipiranga, na capital paulista (mesmo com a declaração do então presidente da Ford no Brasil, Antonio Maciel Neto, de que a empresa não tinha intenção de desativar ou transferir nenhuma de suas unidades no Brasil), o governador

---

<sup>59</sup> “Se a emenda Ford não tivesse sido vetada, a fábrica teria direito a oito tipos de incentivo fiscal; poderia reduzir em até 50% o Imposto de Importação recolhido sobre máquinas e equipamentos importados e 50% do Imposto de Importação sobre matérias-primas, partes e peças; até 25% do IPI sobre matérias-primas, produtos intermediários e material de embalagem, além de um corte de 50% do IPI sobre máquinas e equipamentos; isenção no pagamento do Adicional de Frete para renovação da Marinha Mercante; isenção de IOF nas operações de câmbio para importação de bens; isenção de IR calculado com base no lucro de exploração do empreendimento; direito de abater, no IPI devido, o dobro do que tivesse sido pago de PIS e Cofins na aquisição de máquinas e matérias-primas” (A TARDE, 21/07/1999 *apud* FRANCO, 2008, p. 156).

de São Paulo e os sindicatos paulistas defendiam que se condicionasse a liberação de recursos do BNDES ao não fechamento da planta. Além disso, os trabalhadores da fábrica do Ipiranga entraram em greve tentando evitar o corte de vagas com a possível transferência da planta para São Bernardo do Campo e forçar que se incluísse uma “cláusula social” na Medida Provisória, que não permitisse a demissão dos operários paulistas. Mesmo sob pressão, o governo FHC não atendeu as reivindicações, criando apenas um mecanismo que impedia que a Ford transferisse a linha de montagem do Ipiranga para Bahia. Por fim, a MP, transformada em lei foi sancionada e as lideranças baianas puderam festejar o evento que lhes renderia prestígio político<sup>60</sup> (Ibidem, p. 157-159).

Como mencionado anteriormente, o protocolo para implantação do Complexo Industrial Ford Nordeste em Camaçari (CIFN) foi assinado pela Ford e governo da Bahia em 28 de junho de 1999, reafirmando um investimento de US\$ 1,3 bilhão, capacidade anual de 250 mil unidades, geração de cinco mil empregos diretos, tecnologia de ponta e o compromisso de que aquela seria a planta da montadora mais moderna em todo o mundo (Ibidem, p. 148). Neste documento, a Ford se comprometeu a:

Dar preferência aos habitantes da região no quesito contratação de mão-de-obra; priorizar empresas baianas na realização das obras civis e fornecedores locais na aquisição de peças e componentes; estabelecer parcerias com escolas e universidades locais para criar, dentro do seu complexo industrial, um centro de última geração para investigação, pesquisa e desenvolvimento de tecnologia automotiva (Ibidem, p. 148).

Por sua vez, o Governo do Estado assumiu uma série de compromissos, fruto da guerra fiscal, que contemplava um conjunto de ações ligado à infra-estrutura e à área social:

Doação da área da gleba [469 ha]; implantação do arruamento e pátios internos à planta industrial dotados de toda a infra-estrutura; melhoria do sistema viário de acesso e do entorno; suporte para as tubulações; fornecimento de energia elétrica, água potável e gás natural; infra-estrutura de proteção contra incêndio; captação e tratamento de efluentes industriais e esgotamento doméstico; pátio de resíduos sólidos; sistema de telecomunicações; reflorestamento ecológico; infra-estrutura ferroviária; infra-estrutura portuária; investimentos em qualificação profissional e ampliação dos recursos de ensino existentes; melhoria e ampliação das condições de atendimento à saúde; estímulo à implantação de unidades habitacionais e de lazer para fixação da mão-de-obra local; ampliação da capacidade de atendimento em creches; investimentos em instalações da Polícia Civil, Militar, Rodoviária e Corpo de Bombeiros; concessão de linhas regulares de transporte coletivo nos municípios de Camaçari e Dias D’Ávila; infra-estrutura física para cadastramento, triagem e recrutamento (CONSÓRCIO..., 2003 *apud* FRANCO, 2008, p. 173).

---

<sup>60</sup> Em entrevista ao *Jornal do Comércio*, na ocasião em que se completavam seis anos da inauguração da Ford, em 2007, o ex-governador da Bahia, César Borges, registrou: “quando nós estávamos com a Ford assegurada, nós dissemos assim: vamos ganhar duas eleições com essa conquista e ganhamos. Uma para prefeito municipal, que houve em 2000 e, em 2002, ganhamos novamente o governo do estado” (Jornal do Comércio, 2007).



Em que pese a declaração do ex-governador, César Borges, em entrevista mencionada acima, de que não se trataria de “guerra fiscal, mas uma política avançada, uma política firme, determinada, para tentar poder atrair novas indústrias [...]”, esse pacote de incentivos, nada modesto, é, sem dúvida, produto da acirrada competição interestadual que se instaurou a partir do rompimento do acordo entre a Ford e o governo gaúcho (JORNAL DO COMÉRCIO, 2011). Mas de fato, se, se pode concordar com o depoimento do ex-governador, não se trata de “guerra fiscal”, pois a “escalada da guerra” extrapola os estímulos fiscais e alcança novas formas de atração, como doação de terreno e construção de ferrovia e porto privativo. Além disso, a atuação do governo foi realmente “determinada”; há de se reconhecer que o empenho despendido na atração da montadora, como nenhuma outra obra pública talvez já tenha visto<sup>61</sup>, não foi nenhum pouco acanhado. Recorda, ele, orgulhoso:

Nós instalamos isso [o complexo com aproximadamente 500 mil metros quadrados] em um ano e pouco e colocamos em funcionamento, foi uma instalação super-rápida. Eu ia, praticamente, toda semana no canteiro de obras, porque o estado se encarregou de fazer toda a infra-estrutura. Nós construímos até um porto para que a Ford pudesse exportar com mais facilidade e importar os seus produtos (JORNAL DO COMÉRCIO, 2011).

Embora a “determinação” em instalar toda infra-estrutura não tenha sido pequena, ela é relativamente modesta quando se compara ao esforço fiscal efetuado pelo governo estadual. É o que revelam Uderman e Cavalcante (2005, p. 8-9), em pesquisa sobre o pacote de incentivos efetuados pela Bahia na atração da Ford. Os autores classificam esse pacote em três tipos incentivos: fiscais, financeiros e orçamentários<sup>62</sup>. Assim, estimam que o pacote de incentivos proporcionados na ocasião foi da ordem de R\$ 2.402 bilhões, sendo distribuídos em 78% (R\$ 1.878 bilhão) de incentivos fiscais, 14% (R\$ 331 milhões) de incentivos financeiros e 8% (R\$ 193 milhões) de incentivos orçamentários.

### 3.1.2. “Tem posição estratégica, tem!”

Assim como a cobertura da imprensa dá maior visibilidade às razões políticas e fiscais acerca da decisão da Ford pela Bahia, seduzida pelo alarmante volume da renúncia fiscal, parte da

<sup>61</sup> Segundo estimativas, o montante de investimento para garantir a infra-estrutura da Ford foi de 193 milhões de reais saídas dos cofres públicos e suas obras, iniciadas em 1999, foram concluídas em menos de dois anos (UDERMAN, CAVALCANTE 2005). Já as obras do metrô de Salvador, iniciadas no mesmo ano e previstas para serem concluídas em 40 meses, a um custo calculado em R\$ 325 milhões, para 12 km de trilhos, até o momento (2011) não foi concluído e já custaram mais de R\$ 800 milhões aos cofres públicos (ATARDE, 2011).

<sup>62</sup> Incentivos fiscais: os incentivos associados a benefícios fiscais ou de financiamento dos impostos devidos pela empresa; incentivos financeiros: programas de crédito a taxas de juros mais baixas, seja diretamente financiados ou compensados por parte do Estado; incentivos orçamentários: a provisão de infra-estrutura de terra, e construção de subsídios, empregos e treinamentos patrocinados pelo Estado e quaisquer outros incentivos que afetam diretamente o orçamento do Estado (UDERMAN, CAVALCANTE 2005).

literatura acadêmica ecoa essa tese, enfatizando a importância da orientação “liberal” do governo estadual. É desse modo que Ferreira Júnior (2000, p. 135), questionando-se sobre o que levaria a uma empresa do porte da Ford escolher o estado da Bahia para implantar o Projeto *Amazon* (dado que o estado não possui nenhuma tradição na indústria automobilística, nem sequer na produção metal-mecânica de alto valor), sinaliza para:

O papel da bancada baiana articulada pelo Senador Antônio Carlos Magalhães teve papel importante. Na ausência de uma vantagem locacional que pudesse estruturar os investimentos do Projeto Amazon, a capacidade de articular politicamente – envolvendo desde a negociação à concessão de benefícios fiscais – a entrada da FORD na Bahia foi e será capitalizada como êxito notável da política seguida pelo “grupo carlista” no Estado.

O autor assinala que o êxito na negociação decorreu não apenas da capacidade política, mas também do uso do crédito do setor público e do interesse da montadora, já que recursos fiscais já tinham sido utilizados antes – no caso da Ásia Motors e Hyundai –, mas com resultados negativos. Para ele, o sucesso do governo baiano “contou ainda com a ajuda indireta da política do governo do Rio Grande do Sul que, ao denunciar unilateralmente o acordo levado a frente pelo Governo Antônio Britto, viabilizou o êxito da política acima apontada” (FERREIRA JÚNIOR, 2000, p. 135).

Embora a tese da guerra fiscal como o principal fator de atração da Ford seja predominante no meio acadêmico e na cobertura midiática – inclusive com certo apelo à figura política do Senador ACM –, ela não é unânime e até mesmo é insuficiente para dimensionar a magnitude das estratégias daquela corporação. Como salientamos anteriormente<sup>63</sup>, a guerra fiscal explica apenas em parte a decisão de uma fábrica em se instalar em regiões sem tradição na indústria de veículos automotores. Isso porque dentro das estratégias das montadoras, um conjunto de outros fatores precede (e se soma) aos incentivos fiscais fornecidos pelos estados.

Alguns motivos de ordem estratégica da montadora americana são salientados por Luc de Ferran<sup>64</sup>, em entrevista concedida a Vera Spínola, em 2006. Nesta entrevista, o engenheiro assinala que após o rompimento com o Governo do Rio Grande do Sul, a equipe de avaliação indicou a possibilidade dos estados do Espírito Santo, Bahia e Pernambuco. Apontando para a insuficiência de mão-de-obra no Espírito Santo para construir uma fábrica tão grande e problemas logísticos em Pernambuco, o engenheiro-chefe revela alguns motivos da escolha pela Bahia, diz ele:

---

<sup>63</sup> Ver Seção 2.2. do Capítulo II.

<sup>64</sup> Luc de Ferran foi engenheiro-chefe da Ford até aposentar-se em 2003 e formulador do sistema de produção do complexo de Camaçari, além ser o criador de alguns modelos de automóveis da Ford, como o Fiesta e o EcoSport.

A instalação à margem esquerda do Rio Doce poderia acarretar problemas ambientais. Teria que se fazer uma cidade para trazer a mão de obra e negociar com o IBAMA, embora o Espírito Santo fosse um dos principais pólos exportadores do país. No Estado de Pernambuco, haveria uma distância adicional de 1.000 km, com a fábrica atrás do Porto de Suape. Assim, a Bahia ganhou (FERRAN *apud* SPÍNOLA, 2010, p. 154).

Além disso, Ferran destacou que “a Ford tinha 6,5% do mercado brasileiro e não conseguia sair disso pela limitação de produção e custos altos”, assim era necessário um novo investimento no país. Para ele, “foram fatores determinantes para a escolha da Bahia: a saúde financeira do Estado; a disponibilidade de mão de obra; o apoio do Estado em incentivos, no acesso aos recursos do BNDES, em infraestrutura, etc.” (SPÍNOLA, 2010, 154).

Outro fator, muitas vezes negligenciado, se refere à importância do Mercosul nas estratégias das montadoras. Alban (2002) advoga que esse mercado comum formado entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai – o Mercosul –, “se transformou na grande estrela dos anos 1990”, possibilitando a atração de novos investimentos para o país das empresas mais competitivas. É nesse sentido, que os estados do sul, por possuírem vantagens locais frente a esse mercado, lograram a maioria dos novos investimentos.

De fato, [diz ele] se nos anos 1970 a opção da Fiat por Minas pode também ser explicada pela baixa organização sindical, grande disponibilidade de produtos metalúrgicos e siderúrgicos e, sobretudo, por estar a meio caminho de Brasília – na época um dos grandes vetores de crescimento do País –, nos anos 1990, a opção pelo Paraná e pelo Rio Grande do Sul tem muito a ver com o fato de esses dois estados serem uma espécie de centro geográfico do Mercosul (ALBAN, 2002, p. 146).

O autor observa ainda que as empresas que optaram por São Paulo ou por sua vizinhança foram justamente as novas corporações que chegaram ao país, cujo interesse seria conquistar fatias do mercado brasileiro; enquanto, por outro lado, as empresas que já possuíam uma forte estrutura produtiva no país (notadamente em São Paulo), optaram, predominantemente, pelo sul, evidenciando seu interesse pelo mercado sul-americano (ALBAN, 2002).

No que diz respeito ao caso da Ford, Alban enfatiza que embora houvesse divergências fiscais entre o Governador recém-eleito Olívio Dutra (PT) e a montadora (com rompimento dos acordos firmados com o governo anterior), o fato de a escolha pela Bahia, em 1999, vir acompanhado de um projeto de ampliação – de 150 mil unidades/ano para 250 mil unidades/ano – parece indicar mudanças na estratégia da empresa de abandonar o sul do país. Argumenta o autor, “[...] se o Rio Grande do Sul tinha um viés anti-empresa, Santa Catarina e Paraná eram largamente mais liberais e com programas de incentivos também vigorosos tentaram, sem sucesso, atrair a Ford” (Ibidem, p. 147).

Para Alban (2002), portanto, a chave explicativa para a escolha da Ford pela Bahia está nas dificuldades econômicas enfrentadas pelo Mercosul em decorrência das crises asiática e russa,

em 1997/98, que contaminaram o Brasil e a Argentina a partir de 1999. Uma vez que esse mercado encontrava-se em crise, a estratégia da montadora americana foi ampliar seu mercado para a Europa, México e Estados Unidos (isso explica a ampliação do projeto), o que faz do Nordeste um espaço geograficamente estratégico.

Essa tese é corroborada por Uderman e Cavalcante (2005, p. 6), que acrescentam que a hipótese do pacote de incentivos como principal razão da vinda da Ford “não explica por que a mesma decisão não foi tomada em 1997, quando a empresa havia anunciado o investimento no Rio Grande do Sul”, já que, na época, o governo baiano se esforçava para atrair outras montadoras. Assim, na tentativa de examinar a importância dos pacotes de incentivos na atração de indústrias automobilísticas, os autores traçam uma análise comparativa dos incentivos oferecidos às montadoras entre alguns estados (Tabela 4). A conclusão a que chegam é que embora os incentivos oferecidos à Ford tenham sido maiores que às outras montadoras (em termos absolutos), quando se analisa a participação dos incentivos em relação ao total de investimentos efetuados, verifica-se que os incentivos concedidos à Ford na Bahia (68%) são, relativamente, menores que à Mercedes em Minas Gerais (82%) e à GM no Rio Grande do Sul (127%), sendo superior apenas à Renault no Paraná (35%) (UDERMAN, CAVALCANTE, 2005, p. 11).

**Tabela 7 - Pacotes de incentivos: Ford, Mercedes, GM e Renault (em R\$ milhões)**

	Ford/BA	Mercedes/MG	GM/RS	Renault/PR
Incentivos Fiscais	1.878	556	520	188
Incentivos Financeiros	331	85	98	0
Incentivos Orçamentários	193	51	141	165
Total de Incentivos	2.402	691	760	353
Investimentos	3.515	845	600	1.000
<b>Total de Incentivos/Investimentos</b>	<b>68%</b>	<b>82%</b>	<b>127%</b>	<b>35%</b>

Fonte: Adaptado de Uderman e Cavalcante (2005, p. 11).

As condições de infra-estrutura também figuram entre as razões que conduziram a Ford à Camaçari. O estado baiano se desenvolveu entre os anos 1950 e 1980, a partir de uma estrutura industrial baseada em bens intermediários, criando uma forte dependência da indústria de bens finais do Sudeste do país. Além disso, o desenvolvimento da produção petroquímica e metalúrgica se concentrou na Região Metropolitana de Salvador (representando aproximadamente 50% da atividade econômica do estado), contribuindo para criar uma infra-estrutura bastante robusta. Essa base estrutural permitiu que o estado adotasse uma estratégia industrial voltada para a atração da produção de bens finais, como alternativa às flutuações que o mercado de *commodities* lhe impunha, “o que explica, consideravelmente, as políticas agressivas adotadas” (Ibidem, p. 7).

Outro aspecto importante na escolha da Bahia seria o baixo custo com a força de trabalho no estado. Com base nos dados de uma pesquisa realizada pelo Dieese, Uderman e Cavalcante (2005, p. 7) indicam que em 2003, a média salarial em Camaçari correspondia a 30,4% da média no ABC paulista, já em Gravataí/RS, onde a GM se instalou em 1999 (e a Ford desistira de instalar sua nova planta), esse percentual representava 41,1%. Ademais, enquanto o nível de produtividade médio anual brasileiro no setor automobilístico era de 23,1 unidades/empregado, na fábrica da Ford em Camaçari esse nível era estimado em 31,6 veículos/empregado.

Por fim, sublinha-se que a necessidade de reestruturação de sua nova planta constituiu-se num item a mais para a escolha do Nordeste pela Ford. Declarações da própria empresa sugerem que tal possibilidade seria menor no Centro-Sul do país. Quando questionada sobre os motivos da decisão de sair do eixo Sul/Sudeste, a Diretoria de Assuntos Corporativos respondeu:

Implantar uma fábrica nova, com processos novos e produtos novos, que fosse capaz de **contribuir significativamente para o projeto de reestruturação da empresa no País**, que apresentava prejuízos seguidos em suas operações na América do Sul e perdia participação de mercado (FRANCO, 2008, p. 1).

As análises efetuadas por Jetin (2000) sobre as estratégias da Ford na América Latina e Brasil, ainda que em tom de previsão, corroboram com esse imperativo acerca de reestruturação da empresa. Segundo o autor, tais estratégias da corporação apontavam para dois movimentos simultâneos em direção à rentabilidade no longo prazo. O primeiro obedecia a um maior engajamento nas atividades de serviços ligadas aos automóveis (distribuição, locação de automóveis e finanças), que garantem maior rentabilidade. Segundo o autor (2000, p. 74-75), as receitas provindas de atividades dos serviços Ford Crédito e outros serviços financeiros, Hertz (locação) passaram de 10,6%, em 1985-89, para 18,5%, em 1996-98, “o nível mais elevado de todas as firmas automobilísticas”.

O segundo movimento aponta para um desengajamento relativo das atividades produtivas, cujas margens de lucro são menores e os riscos mais elevados. Neste ponto, o autor destaca que a perda de participação no mercado, os prejuízos acumulados e a ampliação da concorrência induziram que a Ford expandisse novos investimentos para se reestruturar na América Latina e, particularmente, no Brasil e na Argentina. Para alcançar um novo patamar de competitividade, a Ford teria que passar por uma renovação da organização produtiva, cuja estratégia, especula o autor, seria “[...] criar uma fábrica capaz de se adaptar às fortes flutuações do mercado automobilístico brasileiro. A solução encontrada consiste em ir mais

longe do que os outros na terceirização”, onde “os trabalhadores não seriam mais assalariados da Ford, mas de empresas fornecedoras, com a possibilidade de lhes remunerar em função do número de carros produzidos” (JETIN, 2000, p. 76).

Ao que parece, a tendência de desengajamento produtivo, antevista por Jetin, se confirmou, uma vez que a Ford mantém sob sua responsabilidade apenas a montagem final do automóvel e parte significativa da produção é realizada com a participação de fornecedores de subconjuntos, autopeças e componentes do veículo, que compartilham das instalações, das responsabilidades e dos riscos do empreendimento (voltaremos a esse ponto na próxima seção).

Acredita-se, portanto, que a decisão final de um empreendimento deste porte não pode ser explicada por um fator isolado. Ela envolve diversas estratégias tanto por parte dos estados e municípios candidatos a sediar uma indústria automobilística, como – e, sobretudo – por parte da corporação. Em outras palavras, embora seja inegável que as questões políticas e fiscais tenham peso na decisão final da localização da fábrica, outras razões lhe são precedentes, como: baixa organização sindical, baixo custo com mão-de-obra, proximidade com o mercado consumidor, proximidade com os fornecedores de insumos e componentes, infra-estrutura e logística, etc. Enfim, a decisão da Ford em se instalar em Camaçari seguiu a lógica de acumulação de capital, onde buscou-se equacionar os fatores que lhe proporcionassem menores custos e riscos de produção e maiores taxas de lucro.

### **3.2. O Complexo Industrial Ford Nordeste e seu modelo produtivo**

Com pouco mais de dois anos de firmado o acordo entre a montadora e o governo do Estado, a construção do Complexo Industrial Ford Nordeste – CIFN –, com uma área de 4,7 milhões de m<sup>2</sup>, 1,6 milhões de m<sup>2</sup> de área construída e 230 mil m<sup>2</sup> de edificações, estava finalmente pronta para entrar em operação. Assim, em 12 de outubro de 2001, o CIFN foi inaugurado, passando a fabricar a picape modelo Courier até abril do ano seguinte, quando a fábrica passou a produzir os modelos do projeto *Amazon* (SENA, 2009). Terreno e prédios são de propriedade da Ford e cedidos para as 25 empresas parceiras que são proprietárias das máquinas e equipamentos que utilizam. As empresas compartilham também de uma série de instalações internas ao complexo como: manutenção logística, restaurante, serviços de limpeza, serviços médicos, serviços bancários, saúde e procedimento de segurança, proteção contra incêndio, e segurança do complexo (SAKO, 2006, p. 69).



**Figura 4 – Vista aérea do Complexo Industrial Ford Nordeste**  
 Fonte: Lucaks, 2005.

De acordo com a perspectiva adotada no presente estudo, a indústria automotiva baiana transpõe os limites do CIFN e abarca empresas parceiras externas ao sítio industrial e empresas fornecedoras de autopeças e componentes. O CIFN possui cerca de 3.500 funcionários contratados diretamente pela montadora e aproximadamente 4.700 trabalhadores contratados pelas sistemistas. Além disso, participam da cadeia produtiva 19 “empresas locais” que fornecem autopeças e componentes com menor valor agregado às sistemistas. Essas são responsáveis pela geração de cerca de 1.100 trabalhadores. Com isso, o nível de terceirização da força de trabalho na indústria automotiva, em solo baiano, alcança a ordem de 62% (excetuando a terceirização nos serviços básicos como limpeza, segurança, transporte e alimentação).

### ***3.2.1. A (re)estrutura produtiva do Complexo Industrial Ford Nordeste***

Como discutido no Capítulo II, as novas plantas automobilísticas tendem a “modularizar” suas estruturas produtivas. Isso implica dizer que elas passam por uma reestruturação produtiva cuja finalidade é alcançar uma produção enxuta, onde a montadora terceiriza partes (ou o total) das atividades de produção e montagem final, dividindo o espaço físico e as responsabilidades com outras empresas. O projeto *Amazon* é tributário dessa concepção e a estrutura de sua sucursal baiana revela a magnitude desse processo. Ao lado de outras experiências no Brasil, como a GM em Gravataí/RS e Volkswagen em Resende/RJ, a Ford ensaia um novo sistema de produção onde se busca conciliar redução de custos e riscos, com aumento da produtividade, levando ao extremo a estratégia de terceirização.

Embora a Ford defina seu sistema produtivo como “montagem modular seqüenciada” (FRANCO, 2008, p. 1), sua planta, em Camaçari, se aproxima do conceito de condomínio industrial que, segundo Lima *et al* (2011), é um estágio intermediário entre os distritos industriais (modelo de organização clássico das montadoras na região do ABC paulista) e o consórcio modular (cujo caso exemplar é o da fábrica da Volkswagen no Rio de Janeiro). No condomínio industrial, a participação de fornecedores ocorre diretamente na linha de montagem e no processo de produção (e não apenas no fornecimento dos componentes do veículo) num sistema *just in time* e *just in sequence* (MERCÊS, 2005).

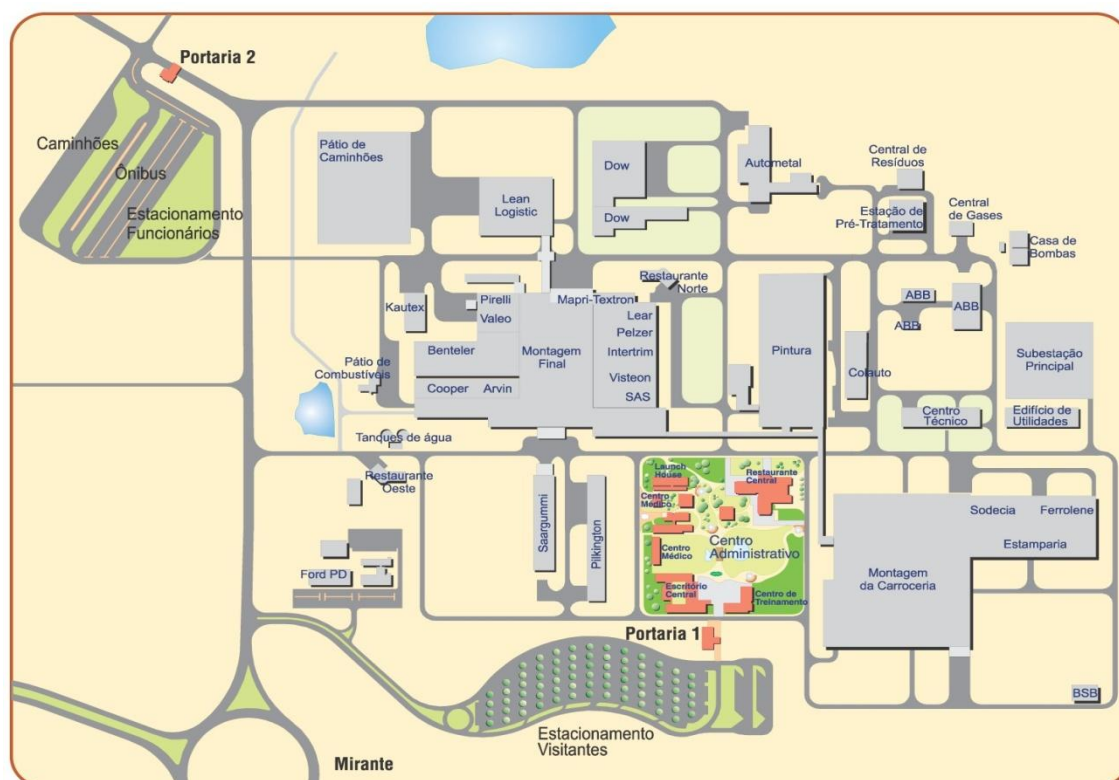
Com a vinda da Ford para a Bahia, além de sua filial, instalou-se em Camaçari um conjunto de empresas fornecedoras de subconjuntos (ou módulos) e prestadoras de serviço em manutenção, logística e desenvolvimento de produto – chamadas de sistemistas. Todas elas foram recrutadas pela Ford ainda no momento da decisão de que sua nova planta se instalaria em Guaíba – Rio Grande do Sul. Dado que um dos pré-requisitos de seleção para o contrato das fornecedoras era se instalar na mesma localidade, todas, com exceção de uma, seguiram a montadora em sua nova localização (SAKO, 2006). Vale lembrar que a maioria dessas sistemistas são empresas multinacionais que suprem as grandes montadoras em nível global (essa configuração corresponde à prática de *global sourcing* e *follow sourcing*, já mencionado anteriormente). Franco (2008, p. 174), aponta que a origem do capital controlador dessas empresas são 37,5% da Europa, 25% dos EUA, 8,5% do Canadá e apenas 29% de origem nacional.

No Complexo Industrial Ford Nordeste (CIFN), enquanto a Ford mantém controle sobre estamparia, montagem da carroceria, pintura, montagem final e qualidade, 25 sistemistas, que se instalaram nos limites do complexo, são responsáveis pela produção e fornecimento de sistemas (ou módulos) que são agregados na produção final. Destas (ver Figura abaixo), 11 cohabitam o prédio de montagem final<sup>65</sup> e as outras estão instaladas em outros edifícios, ainda nos limites do CIFN. Além dessas sistemistas, outras oito (somando-se 33 ao total) se encontram em Camaçari ou municípios próximos como Dias D’Ávila, Lauro de Freitas e Feira de Santana (MERCÊS, 2005; SAKO, 2006).

---

<sup>65</sup> “Faurecia (módulo de portas), a Visteon (cockpit), a Pelzer (acabamento interno), a Intertrim (forro do teto), a Lear (bancos), a Mapri-Extron (fechos – módulos de fixação), a Valeo (módulo frontal), a Benteler (suspensão), a Arvin Meritor (sistemas de exaustão), a Cooper (mangueiras e tubos de conexão), e a Pirelli (montagem de pneus)” (SAKO, 2006, p. 68).





**Figura 5 – Layout do Complexo Industrial Ford Nordeste**

Fonte: LUKACS, 2005, p. 65.

A fabricação dos automóveis se inicia na estamparia, de onde segue para montagem da carroceria, pintura, montagem final e inspeção de qualidade. Ford e demais parceiras ocupam pontos estratégicos da planta, cujo objetivo é garantir o fluxo contínuo de suprimentos em regime de tempo e seqüenciamento corretos. Tal configuração estrutural admite produzir um automóvel a cada oitenta segundos, num ciclo de fabricação que perdura 24 horas. A figura a seguir indica o tempo em cada etapa de produção.

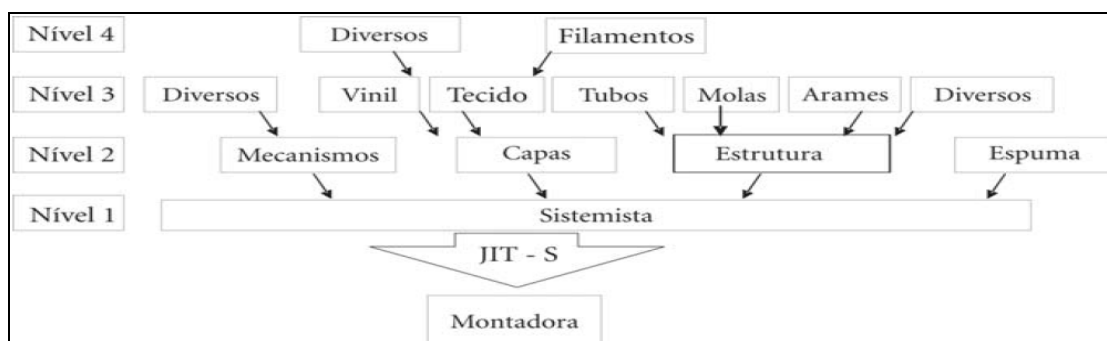


**Figura 6 – Duração de cada etapa do processo de produção no CIFN**

Fonte: Veja *apud* Sena, 2009.

Como já discutido em capítulo anterior, compõe peça basilar no processo de reestruturação das corporações automobilísticas, uma reorientação na hierarquia e no papel desempenhado pela cadeia de fornecimento. Assim, enquanto as sistemistas ocupam o 1º nível (baseada em relações mais cooperativas com a montadora), no 2º e 3º níveis encontram-se as empresas fornecedoras de autopeças e de componentes (nestes níveis, o envolvimento com a montadora tende a se configurar mais mercantil). A Figura 7 ilustra o que seria o processo de produção de bancos desde a matéria-prima até a montagem final. A sistemista é responsável pela

confeção final e fornecimento do módulo do banco à montadora, a partir das autopeças e componentes fornecidos pelos níveis inferiores (no caso do CIFN, a produção de bancos fica sob a responsabilidade da Lear, uma das 11 sistemistas que integra o prédio de montagem final).



**Figura 7 – Sistema produtivo de bancos**

Fonte: Extraído de BNB (2006, p. 69).

Tal reconfiguração da estrutura hierárquica da cadeia produtiva, como é de se supor, demanda uma coordenação logística para manter o fluxo de fornecimento no sequenciamento e no tempo corretos, fazer o devido controle de estoque, acompanhar os produtos ao longo da cadeia a fim de evitar lotes defeituosos, em suma, garantir a integração de toda cadeia de suprimento (desde a origem à montagem final), para que não haja congestionamentos entre os elos da cadeia. Em estudo realizado com enfoque na logística da Ford, Silva (2003) indica que o fluxo da cadeia logística começa e termina nos clientes, caracterizando-a como um ciclo contínuo. Diz ele:

As informações logísticas nascem a partir dos clientes. As revendedoras locais, de posse das solicitações deles, encaminham seus pedidos para o Distrito ou Regional. O Distrito encaminha o lote de pedidos para o setor de Vendas e Marketing, que encaminha as solicitações para o setor de PPS<sup>66</sup>, onde são feitas as programações das plantas, para que sejam produzidos e, posteriormente, entregues os veículos às revendas, ou seja, o ciclo é contínuo: inicia e finaliza nos clientes (SILVA, 2003, p. 263-4).

No que concerne à logística de produção, o autor (2003, p. 264) assinala que seu gerenciamento é de inteira responsabilidade de cada empresa. No caso da Ford, o sistema adotado é chamado de SMF (Fluxo Sincronizado de Materiais), “que permite um fluxo contínuo de materiais e produtos, dirigido por uma programação fixa, seqüenciada e nivelada de veículos, utilizando flexibilidade e os conceitos de produção enxuta”. Como empresa âncora do complexo, a montadora dita a freqüência dos materiais e produtos que necessita

<sup>66</sup> “PPS – É uma área específica, que cuida da programação das plantas, ou seja, monta todo o diário de produção. Cada planta tem sua logística operativa. O PPS recebe o material dos fornecedores, estoca, abastece a linha de produção e, depois de produzido o veículo, entrega-o para a área de distribuição. Esse departamento é responsável pela manutenção integral da lista de materiais” (SILVA, 2003, p. 263).

para atender sua produção de acordo com o fluxo da cadeia logística. Assim, afirma o autor, “o ponto de partida do planejamento deve ser a linha de montagem, depois as áreas de armazenagem na planta e, em seguida, a forma como o material é embarcado [transportado] pelo fornecedor”.

Além disso, para evitar custos com recuperação de peças defeituosas e garantir que se cumpram os prazos de entrega programados pelo sistema, a Ford utiliza um outro sistema, conhecido por *follow-up*. Neste processo, a peça é rastreada e acompanhada desde coleta com a empresa fornecedora à montagem final do automóvel, onde são analisados diariamente “itens críticos, necessidade diária, saldos, segmentação de peças, avisos de embarque, fornecedor por peça” (SILVA, 2003, p. 263).

Tais técnicas logísticas fazem com que “o tempo de produção de um veículo em Camaçari [seja] 20% menor do que em fábricas convencionais” (CASTANHEIRA, 2011). Como as sistemistas que integram o complexo estão estrategicamente posicionadas no desenho da planta, garantem que o fluxo de alimentação das autopeças e sistemas completos percorra o seqüenciamento e o tempo correto, reduzindo estoques e, com isso, garantindo também redução com o custo de estocagem. Castanheira (2011) noticia que “o máximo de estoques ‘permitido’ pela companhia é de dois dias” e dá ainda uma dimensão da capacidade do sistema logístico da Ford em garantir o pleno fornecimento dos insumos à planta de Camaçari. Descreve, ele:

Para cada uma das 2,6 mil peças compradas pela Ford, há um roteiro a ser seguido com rigor, incluindo prazos de produção, locais e rotas de entrega, entre outros. Há ainda um plano B para cada um desses 2,6 mil itens para o caso de eventualidades, como greves nos fornecedores ou interrupções em estradas. “Vivemos no fio da navalha”, afirma Edson Molina, gerente de logística da Ford para a América do Sul. Certa vez, um carregamento de coxim de motor ficou parado em um trem devido a uma manifestação pública que tomou os trilhos da ferrovia. A Ford mandou um helicóptero descer no local, apanhar o suprimento e levá-lo para Camaçari. “Não sofremos atrasos”, diz Molina (CASTANHEIRA, 2011).

A exigência de uma coordenação logística capaz de garantir que se cumpram o tempo e a seqüência corretos dos fluxos de insumos e produtos na cadeia de subcontratações é uma tendência do processo de reestruturação da indústria automotiva, como já afirmado. A novidade é que a cadeia de suprimentos da indústria baiana, não se encontra totalmente em território baiano. Aliás, nem a propalada “baianização” da Ford<sup>67</sup>, que indica 60% no índice de conteúdo baiano, se sustenta quando se avalia os níveis inferiores da cadeia produtiva.

---

<sup>67</sup> Em entrevista à Revista Bahia Indústria Luc de Ferran (2011) assinala que existem muitas oportunidades para a cadeia de fornecimento baiana junto ao CIFN, já que: “Se tomarmos como referência apenas o setor automotivo, veremos que mais ou menos 60% de um veículo já é de origem local. Isso significa que ainda

O fato de subconjuntos serem fornecidos pelas sistemistas do complexo, não representa, necessariamente, que eles sejam fabricados localmente. Franco (2008, p. 176) assinala que enquanto 35% dos itens demandados pela Ford provêm de estados do centro-sul e 6% de outros países, as sistemistas dependem de 63% de produtos de outros estados e 8% dos itens são importados. Esse quadro aponta para fragilidades no suprimento da cadeia de produção automobilística baiana, destacada pelo baixo nível de compra local. Diferentemente de outros estados<sup>68</sup>, que têm (ou estão próximos aos) parques de fornecedores de insumos, peças e componentes para a indústria automobilística, a Bahia ainda carece de uma tradição neste terreno.

De acordo com Mercês (2005, p.131), ainda na primeira metade dos anos 2000, a montadora americana reconhecia esse gargalo e sinalizava “para que esforços públicos e privados [fossem] somados para atrair fornecedores de suas sistemistas para a proximidade de Camaçari. [Ela julgava] que tal atração [seria] crucial para a competitividade do arranjo”. Esses “esforços” teriam o objetivo de garantir o adensamento da cadeia produtiva em território baiano, perpassando pela substituição da compra de suprimentos externos.

Em pesquisa realizada em 2007 com 22 empresas locais vinculadas ao APL de Transformação de Plástico, Lima e Silva (2007) *apud* Spínola (2010, p. 164) revelam a dificuldade em atender as exigências do complexo automotivo. A partir de um questionário que solicitava das empresas uma auto-avaliação de suas capacidades (em atender ao padrão de qualidade exigido pela Ford, em ter custos competitivos e em cumprir prazos de entrega), chegou-se a resultados medianos (entre 3 e 4 em conceitos de 0 a 5). No que tange ao padrão de qualidade, a média ponderada foi de 3,15, média de 3,54 para custos competitivos e 3,92 no que diz respeito a prazo de entrega, como pode ser visualizado na Tabela a seguir.

---

existem muitas oportunidades, em vários campos, onde a indústria de transformação de plásticos poderia aqui se instalar”.

<sup>68</sup> Rio de Janeiro e Minas Gerais, por exemplo, são fortes produtores de matéria-prima (chapas de aço), já no Rio Grande do Sul e Paraná é crescente a produção de autopeças como fruto da ampliação do número de montadoras nestas unidades federativas. Além disso, estes estados estão próximos da Região do ABC paulista, ainda o grande centro produtor de autopeças do país.

**Tabela 8 – Auto-avaliação pelas empresas quanto à capacidade em atender à indústria automotiva**

Atributos competitivos	Conceitos						Média ponderada
	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	0 %	
Padrão de qualidade	7,69	30,77	38,46	15,38	7,69	0,00	3,15
Custo competitivo	23,08	23,08	38,46	15,38	0,00	0,00	3,54
Prazo de entrega	46,15	23,08	7,69	23,08	0,00	0,00	3,92

Fonte: Lima e Silva (2007) *apud* Spínola (2010, p. 164).

De fato, os pré-requisitos para se tornar fornecedor do CIFN não são poucos. As empresas fornecedoras têm que atender criteriosamente a uma série de demandas tecnológicas exigidas pelo complexo. Estas capacitações formam uma forte barreira a entrada de empreendimentos com menor porte de capital e tecnológico, tornando difícil o adensamento da cadeia produtiva, já que, além do alto investimento em certificação, as empresas têm que garantir preços mais baixos que dos fornecedores externos. Estas exigências estão descritas no Quadro 4.

Nome da capacitação	Descrição
SEIS SIGMA	Estratégia gerencial disciplinada, altamente quantitativa com a finalidade de medir o nível de qualidade de um processo, atribuindo um número na Escala Sigma à quantidade de defeitos por milhão: se sobe o valor na Escala Sigma, cresce o nível de qualidade. Objetiva a máxima proximidade com o defeito zero, ou seja, 3/4 defeitos para cada milhão de peças produzidas.
LEAN MANUFACTURING ou Manufatura Enxuta	Visa a levar as empresas ao que se chama de organização enxuta por meio da eliminação de desperdício em toda a cadeia de valor da empresa, alinhando atividades da melhor forma, no sentido de se obterem empresas mais flexíveis e capazes de responder efetivamente às necessidades dos clientes.
TPM - Manutenção Produtiva Total	Ferramenta de acompanhamento para melhorar a eficácia e a longevidade das máquinas.
OEE - <i>Overall Equipment Effectiveness</i>	Eficácia Global do Equipamento - reflete a situação de funcionamento dos equipamentos.
APQP - <i>Advance Product Quality Planning</i>	Plano de Controle. Planejamento da Qualidade do Produto é um método estruturado para definir e estabelecer os passos necessários para assegurar que um produto satisfaça o cliente.
PPAP	Processo de Aprovação de Partes para Produção
ISO / TS 16949:2002	Conjunto de requisitos criados pelas montadoras norte-americanas e européias de veículos automotores para padronizar as normas do Sistema da Qualidade desse setor. A ISO TS 16949 define as expectativas sobre Sistemas da Qualidade para fornecedores internos e externos de serviços, produtos, materiais e peças.
FMEA - <i>Failure Mode and Effects' Analysis</i>	Análise dos Modos de Falha e seus Efeitos. Abordagem sistemática que aplica um método de tabulação para ajudar no processo de identificação de problemas potenciais, suas causas e efeitos, através do trabalho em equipe; ferramenta vital para prevenir a ocorrência de problemas, sendo parte fundamental do APQP.
GLOBAL 8 DISCIPLINES	Global 8D (Oito Disciplinas Globais). Metodologia cujo objetivo é identificar e resolver problemas provocados por causas especiais. A utilização de ferramentas da qualidade e do trabalho em equipe torna o Global 8D uma metodologia poderosa e eficiente na resolução de problemas que melhorarão indicadores de satisfação de clientes e na redução de custos provocados pela não qualidade.

#### Quadro 6 – Capacitações exigidas do fornecedor do CIFN

Fonte: Lima e Silva (2007) *apud* Spínola (2010, p. 166).

As pesquisas sobre o CIFN apontam para grandes dificuldades das pequenas e médias empresas locais participarem da cadeia produtiva do complexo, dado o alto conteúdo tecnológico e de capital demandados e os riscos presentes quanto ao retorno dos investimentos (MERCÊS, 2005; FRANCO, 2008; SPÍNOLA, 2010). Dessa forma, na esfera do estado, procura-se desenvolver políticas voltadas ao desenvolvimento dessa cadeia produtiva. Esse objetivo é articulado através de uma política de apoio aos fornecedores locais sob comando do governo do Estado, do qual trataremos a seguir.

### **3.2.2. O Arranjo Produtivo Local (APL) automotivo**

Em 2003, o governo de Paulo Souto (PFL) deu início a um programa institucional de apoio aos Arranjos Produtivos Locais (APLs)<sup>69</sup> no estado, por meio da criação da Rede de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais (RedeAPL), coordenada pela recém criada Secti<sup>70</sup>. A idéia original consistia em desenvolver redes de pequenos e médios empreendimentos em atividades articuladas com as vocações locais. Essa iniciativa do Governo Estadual obedecia a orientações das instituições multilaterais de crédito e de diferentes tipos de intervenções coordenadas pela administração federal (FERREIRA JÚNIOR, 2011; SPÍNOLA, 2010).

Além da Secti, a RedeAPL era constituída por outras secretarias do governo estadual e instituições públicas e privadas, cujo esforço inicial consistiu em desenvolver estudos e pesquisas para a identificação dos APLs no estado. Dos 66 APLs identificados, inicialmente, oito foram selecionados para apoio financeiro da RedeAPL: Transformação Plástica (Região Metropolitana de Salvador), Confecções (Salvador/Uruguai), Sisal (Região de Valente), Rochas Ornamentais-Bege Bahia (Ourolândia/Jacobina), Ferramentaria [ou Automotivo] (Região Metropolitana de Salvador), Floricultura (Maracás), Derivados de cana-de-açúcar (Abaíra) e Cerâmica (Alagoinhas). (FERREIRA JÚNIOR, 2011, p. 9-10).

Com a mudança de governo em 2007, algumas alterações institucionais foram efetuadas, no que diz respeito ao apoio aos APLs. No governo Jaques Wagner (PT) duas alterações, sob orientação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), ganham destaque: a coordenação da política de fomento dos APLs que passa da Secti para a Secretaria da Indústria Comércio e Mineração do Estado da Bahia (SICM) e a extinção da RedeAPL que dá lugar ao Núcleo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais da Bahia (NE-APLs/BA). A principal iniciativa dessa reformulação é o Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (Projeto PROGREDIR), que é uma parceria entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o SEBRAE - Nacional, a Secti e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Essa parceria, busca promover maior competitividade e sustentabilidade em 11 APLs baianos<sup>71</sup> (Ibidem, p. 13).

<sup>69</sup> Os APLs são a gentes econômicos, políticos e sociais agrupados em torno de um foco econômico e uma mesma base territorial.

<sup>70</sup> De acordo com Ferreira Júnior (2010, p. 9), a Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Informação (Secti) foi criada em 2003, “inicialmente como secretaria extraordinária, convertendo-a em secretaria ordinária em janeiro de 2004”.

<sup>71</sup> São eles: “fornecedores automotivos, caprinovinocultura, confecções, derivados de cana, fruticultura, transformação de plástico, piscicultura, rochas ornamentais, sisal, tecnologia de informação e turismo” (FERREIRA JÚNIOR, 2010).



O objetivo do projeto é articular a cooperação empresarial e institucional para a difusão de práticas competitivas e sustentáveis nos APLs beneficiados. Nesse sentido, em julho de 2006 foi assinado o contrato de empréstimo no valor de US\$16.667.000,00 (sendo US\$10.000.000,00 do BID e US\$6.667.000,00 do Governo do Estado, SEBRAE-NA e IEL), de modo que se garantisse recursos financeiros para alcançar os objetivos do programa. O Contrato de Empréstimo foi assinado em julho de 2006, com prazo de execução e desembolso de três anos (Ibidem, 2011, p. 14).

Ainda segundo Ferreira Júnior, (2011, p. 15-19), apesar dessas mudanças institucionais, a política de apoio aos APLs manteve o mesmo espírito e seu modelo estrutural de gestão quase não sofreu alterações. Assim, a estrutura do projeto PROGREDIR sustenta-se em quatro componentes: i) sensibilização, mobilização e articulação dos APLs beneficiados pelo programa; ii) oferta de serviços de apoio empresarial e tecnológico, públicos e privados, disponíveis no Estado da Bahia acerca das demandas dos APLs beneficiados pelo programa; iii) ações dos planos estratégicos dos APLs participantes no programa são executadas de acordo com os cronogramas e metas estabelecidas; iv) sistema de difusão, acompanhamento e avaliação do Programa implantado e em operação.

Quanto ao APL Automotivo, embora não apresente uma “governança forte”, ou seja, com atividades institucionais bem delineadas, ele foi selecionado por se constituir em “um esforço estratégico do estado baiano para atrair atividades produtivas geradoras de emprego, renda e desenvolvimento econômico e social, com foco na atração de novas empresas, especialmente as de maior conteúdo tecnológico e inovativo” (Ibidem, p. 47). Dessa forma, na tentativa de atender a estratégia de adensamento da cadeia produtiva da indústria automobilística baiana é que o APL dos fornecedores automotivos foi selecionado para receber apoio financeiro, ainda pela extinta RedeAPL e, posteriormente, mantido pelo NE-APLs/BA. O foco deste arranjo são os fornecedores de 2º e 3º níveis,

pois, o CIFN já se encontra consolidado e os principais obstáculos à sustentabilidade do aglomerado de fornecedores automotivos, formado por MPEs, residem justamente nas capacitações técnicas, produtivas e tecnológicas que essas empresas precisam apresentar para compor a cadeia produtiva local da indústria automotiva na Bahia (APL AUTOMOTIVO, 2011b).

Dentro das medidas adotadas pelo APL Automotivo, a criação do programa DECAS (Desenvolvimento de Cadeias de Suprimento Automotivo), em junho de 2006, figura entre as mais destacadas. Coordenado pelo Senai/Cimatec, o programa conta ainda com a parceria da Secti e SICM e patrocínio da GTZ – instituição alemã de fomento ao desenvolvimento, sendo substituído posteriormente pela Federação das Indústrias do Estado da Bahia (Fieb) (APL AUTOMOTIVO, 2011a; SPÍNOLA, 2010).

Segundo Spínola (2010, p. 172), o programa DECAS montou um banco de dados com informações sobre cada item/peça que pode ser produzido por empresas locais (Quadro 5). A partir de um levantamento efetuado junto às sistemistas acerca de suas demandas, procedera-se um detalhamento quanto ao volume/ano, processo de fabricação, matéria-prima, pesos, desenhos, tolerâncias e outros.

<b>Categoria de produtos demandados</b>	<b>Sistema cliente</b>
Fixadores	Todas as sistemistas
Plásticos soprados	Ford/Valeo/Visteon
Plásticos injetados	Ford/Lear/Pelzer/Faurecia/Intertrin
Plásticos extrudados	Valeo/Lear/Visteon
Ferramentaria grande	Ford/Dow/Sodecia/Faurecia/Visteon/Valeo/Sian/TWE
Ferramentaria pequena	Todas as sistemistas
Espumas de PU e EVA	Lear/Benteler
Borrachas	Ford/ArvinMeritor/Kautex/Valeo
Injetadas de alumínio	Ford/Ford Taubaté/Outras sistemistas

#### **Quadro 7 – Principais demandas levantadas pelo programa DECAS**

Fonte: Lima e Silva (2007) *apud* Spínola (2010, p. 173).

Com esse levantamento efetuado, foram selecionadas empresas locais que atuavam em atividades ligadas ao segmento metal-mecânico e transformação plástica. A partir dessa seleção, foram elaborados planos de negócios para cada empresa, buscando avaliar a estrutura organizacional, a forma de gestão, as possibilidades de diferenciação de processos produtivos e qualidade dos produtos, estrutura de custos, análise financeira dos negócios, além de oferecer treinamento e apoio para a obtenção das certificações exigidas pelo CIFN (SPÍNOLA, 2010, p. 173). O Quadro 6 apresenta o arranjo que é composto pela Ford (empresa âncora), 19 sistemistas, 19 empresas locais fornecedoras de autopeças e componentes e cinco instituições parceiras.

<b>Empresa ou Instituição</b>	<b>Principais Produtos</b>	<b>Empregos Diretos</b>	<b>Localização</b>
<b>Sistemistas</b>			
Ford - empresa âncora	Fabricação de automóveis de passageiros	8.748	CIFN – Camaçari
Acument	Fixadores (de aço)	2	CIFN – Camaçari
Autometal	Peças plásticas para veículos, pintura de peças	241	CIFN – Camaçari
Benteler	Módulo de suspensão dianteira e traseira, motor, quadro auxiliar	356	CIFN – Camaçari
Colauto	Massa plástica para pintura de automóveis	6	CIFN – Camaçari
DHL	Gerenciamento da logística do CIFN		CIFN – Camaçari
Dow Automotiva	Para-choques, painéis, peças grandes de PP	69	CIFN – Camaçari
Encom Technologies	Sistema de exaustão para veículos	99	CIFN – Camaçari
Faurecia	Montagem de módulo da porta do veículo	229	CIFN – Camaçari
Faurecia	Fabricação do painel (de PP) da porta do veículo	101	Dias d'Ávila
Hpelzer	Isoladores, porta-pacotes, porta-malas, etc. fabricados com termoplásticos fenólicos	210	Dias d'Ávila
Kautex	Tanque de combustível (de PEAD), tubo de enchimento soprado, duto de ar soprado, etc.	38	CIFN – Camaçari
Lear	Bancos para veículos automotores	340	CIFN – Camaçari
Pikington	Vidros planos utilizados no veículo: para-brisas, janelas, etc.	26	CIFN – Camaçari
Saargummi	Guarnições e vedações para automóveis	120	CIFN – Camaçari
Sodecia	Peças estampadas e subconjuntos soldados	176	CIFN – Camaçari

Thyssenkrupp	Peças e acessórios para o sistema de direção e suspensão para automóveis	143	CIFN – Camaçari
<b>Firmas Locais (19)</b>			
Brascan	Embalagens de papelão	30	CIA - Simões Filho
Carhej	Apoio de cabeça, destrava para banco dos modelos Fiesta e EcoSport	17	Ponto Certo - Camaçari
Cromex Bahia	Composto de resina termoplástica/concentrado de aditivo branco	117	CIA - Simões Filho
Dubahia	Tecidos especiais, espumas de PU, componentes para calçados	30	Santo Antonio de Jesus
Ecocast	Carcaça válvula direcional, pistão, difusor de bomba	120	CIA - Simões Filho
Fixar	Parafuso de segurança, parafuso automotivo	50	Est. Coco - Camaçari
Hoher	Peça plástica automotiva injetada e pintada	12	Poloplast - Camaçari
Inal	Produtos de metal, chapa laminada	60	Polo de Apoio - Camaçari
Iplasa	Embalagens de plástico; saco filme de PP	163	Salvador
KSR	Conjunto de pedal de freio e embreagem, acelerador eletrônico	25	CIA - Simões Filho
MPB	Molde de aço para injeção plástica	20	Setor Leste - Camaçari
Norplast	Fabricação de partes para calçados	124	Conceição de Jacuípe
Plastpack	Embalagens e peças de isopor	68	Lobato - Salvador
Produmaster	Composto e aditivo plástico	38	Poloplast - Camaçari
Saga Automação	Aparelhos de medidas, de testes e controles	23	Lauro de Freitas
Spumacar Automotive	Badoque, capa de cinto, conjunto painel, feltro para carpetes, carpete do porta-malas	120	Lobato - Salvador
Tonet	Componentes para calçados, cadarços	68	Jequié
Usinagem Sul Brasil	Serviços de usinagem, peças de aço, alumínio	5	Poloplast - Camaçari
Vibrac	Produtos têxteis, isolador antirruído	15	Portão - Salvador
<b>Instituições parceiras</b>			
Cimatec-Senai	Coordenação		Salvador
SECTI - Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação	Parceiro		Salvador
SEBRAE	Parceiro		Salvador
COFIC - Comitê de Fomento Industrial de Camaçari	Parceiro		Camaçari
Sindipeças - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores	Parceiro		Representado pelo diretor da Yazaki do Brasil - Feira de Santana

### Quadro 8 – Empresas e instituições integrantes do APL Automotivo

Fonte: Piranu (2008) *apud* Spínola (2010, p. 169-171).

Em 2008, Spínola (2010, p. 167-168) realizou uma pesquisa com as 19 empresas locais (níveis 2 e 3), questionando se a implantação do CIFN contribuiu para o desenvolvimento da empresa<sup>72</sup>. Das doze que deram retorno, uma respondeu que não mantém relações comerciais com o complexo. Três responderam que até então, a instalação CIFN não tinha contribuído para o desenvolvimento da empresa, sendo que duas afirmaram que estavam em processo de adequação às normas exigidas pela Ford e a outra afirmou que o setor automotivo não é seu nicho de mercado. No entanto, um quadro mais otimista foi declarado pelas oito empresas restantes: três delas informaram que vieram para Bahia por conta do complexo e cinco diagnosticaram que seu crescimento foi determinado pelo CIFN, o que demonstra algum sucesso ao apoio efetuado às empresas locais.

O fundamental a se observar desse “esforço público e privado”, no sentido de adensar a cadeia automotiva no estado, é que se começa a desenvolver localmente os desdobramentos da terceirização para os níveis inferiores do complexo automotivo. Em decorrência desse

<sup>72</sup> O questionário foi enviado às empresas por e-mail em 2008.

processo, há uma tendência na geração de novos empregos no estado. As empresas locais apoiadas pelo APL automotivo, ainda que apresentem uma diversidade em termos de tamanho e produto e suas atividades não sejam voltadas exclusivamente para o CIFN, já são responsáveis por mais de mil postos de trabalho (1.105 trabalhadores, conforme o Quadro 6). Porém, e essa é a problemática desta pesquisa, a difusão deste “modelo” de produção tende a provocar uma segmentação do trabalho entre os níveis hierárquicos da cadeia produtiva. Ou seja, o padrão de gestão e organização do trabalho admite feições diferenciadas ao longo da cadeia, com fortes indícios de maior precarização do trabalho em sua base.

Se entre as sistemistas tende a prevalecer padrões de utilização da força de trabalho mais próximas aos aplicados na montadora, uma vez que elas integram o processo produtivo de alto conteúdo tecnológico, entre as empresas locais, a gestão do trabalho tende a ser mais heterogênea, dado que a montadora busca repassar a esse grupo a redução de custos, que, por sua vez, é alcançada, *grosso modo*, por meio de estratégias “ofensivas” à força de trabalho. Essa segmentação, contudo, não se constitui em uma polarização entre terceirização “autêntica” e “espúria”, como debatido no capítulo inicial desta dissertação. Trata-se antes, de uma relação orgânica entre os elos da mesma cadeia produtiva, cuja hierarquização aponta para uma heterogeneidade na gestão da força de trabalho e também para uma hierarquização da terceirização e da precarização.

### **3.3. Dez anos de Ford Nordeste: produzindo...**

#### **3.3.1. ... *automóveis*,**

##### *O êxito da Ford*

A cada três carros produzidos pela Ford no Brasil, dois são fabricados em Camaçari. Segundo dados da Anfavea (2011), em 2010, a produção de automóveis e comerciais leves da Ford em nível nacional foi de 318.369 unidades, enquanto dados da Fieb (2012) apontam para 212.083 veículos produzidos no CIFN para o mesmo ano – o que representa dois terços da produção nacional da Ford. Além do mais, com apenas uma década estabelecida em Camaçari, a Ford Nordeste já havia produzido quase dois milhões de veículos – em outubro de 2011, quando

completava dez anos de inauguração da planta, somavam-se 1.914.683 unidades (FIEB, 2012).

Esses números sugerem o êxito da corporação ao instalar uma nova e reestruturada fábrica no país. Ainda mais quando se compara às décadas anteriores, quando a Ford registrou perdas significativas na participação do mercado nacional. Em 1986, em meio a problemas relacionados à perda de produtividade e acúmulo de dívidas, a empresa americana firmou um acordo com a Volkswagen unindo as duas corporações numa *holding* chamada Autolatina<sup>73</sup>. Segundo Salerno (1995, p. 200-201), o objetivo desse acordo era “aumentar a eficiência das instalações de produção e recursos evitando a duplicação dos serviços e reduzindo a capacidade ociosa; introduzir novas tecnologias; e melhorar a qualidade para aumentar sua competitividade, tanto no mercado interno como no externo”.

A parceria representou um caso inovador na indústria automotiva mundial. A união das empresas americana e alemã na América do Sul chegou a dominar 50% do mercado brasileiro e 25% na Argentina (SALERNO, 1995). Contudo, divergências entre as empresas e uma série de mudanças no mercado de automóveis no Brasil<sup>74</sup> puseram fim à parceria entre as duas empresas em 1995 (SENA, 2009). Depois do fracasso com a Autolatina, que feriu sensivelmente a Ford do Brasil<sup>75</sup>, o projeto *Amazon* passou a representar uma aposta da corporação americana para a América do Sul.

A instalação do Complexo Industrial Ford Nordeste em Camaçari, portanto, tinha por obrigação recuperar fatias importantes do mercado e para isso era necessário um processo de reestruturação produtiva e inovações nos modelos da marca. Tais inovações foram concebidas e reunidas sob a denominação de projeto *Amazon*, que, por razões já discutidas, foi instalado em Camaçari. Entre outubro de 2001 e abril de 2002, a planta produziu a picape Ford Courier, modelo já fabricado na fábrica de São Bernardo do Campo<sup>76</sup>. O primeiro modelo do projeto *Amazon* fabricado na planta de Camaçari foi lançado em abril de 2002: o Novo Fiesta Hatch.

---

<sup>73</sup> A *holding* formada entre a Ford e a Volkswagen retinha 49% e 51%, respectivamente, do controle da companhia (SALERNO, 1995).

<sup>74</sup> Por exemplo: o “veto ao plano da Ford de lançar um carro popular para concorrer com o Uno Mille [da Fiat]” e a “liberação das importações e o constante crescimento das vendas de carros de 1.000 cilindradas, segmento em que a *holding* era deficiente” (SENA, 2009, p. 80).

<sup>75</sup> Sena (2009, p. 80) indica que no período anterior ao “acordo, a Ford respondia por uma fatia de 21% das vendas de carros de passeio no Brasil, enquanto a Volkswagen respondia por 34%”, com o fim da parceria entre as duas corporações em 1995, a participação da Ford declinaria para 11,7% até registrar 7,4% do mercado brasileiro em 2000.

<sup>76</sup> Segundo Lukacs (2005, p. 63), o Complexo industrial Ford Nordeste iniciou a produção deste modelo “para avaliar as instalações e iniciar o treinamento dos seus funcionários. [...] este período serviu de adaptação e treinamento para todos os times e parceiros alocados no site”.

Em janeiro de 2003, era a vez do lançamento do modelo EcoSport 4x2. Em 2004, foram lançados dois novos modelos, o EcoSport 4WD e o Novo Fiesta Sedan (FRANCO, 2008; LUKACS, 2005).

De acordo com Franco (2008), as metas de produção, exportação e geração de empregos, estabelecidas pela corporação, foram superadas antecipadamente. Quanto à meta de geração de cinco mil empregos diretos até 2005, sua superação aconteceu ainda em meados de 2003. Em 2004, quando foi implantado o terceiro turno (fazendo com que o CIFN passasse a funcionar 24 horas por dia), já se contabilizava quase oito mil trabalhadores contratados formalmente pela montadora e empresas sistemistas (7.753 funcionários). Em 2006, os empregos diretos gerados pela montadora e sistemistas se ampliou para cerca de 8,5 mil.

Com relação à exportação, a Tabela 9 confirma que a meta de exportar 25% da produção foi superada ainda no segundo ano de instalação do empreendimento (FRANCO, 2008). A partir do ano de 2006, as exportações de automóveis do complexo começaram a perder força, passando de mais de 40% em 2006 para menos de 20% em 2011. Segundo informações da Fieb (2012), “o principal mercado para a exportação dos veículos baianos é a Argentina. O México perdeu bastante importância nos últimos anos, mas ainda é o 2º maior mercado importador da produção local”.

No que diz respeito à produção de automóveis, as metas estimadas pela empresa para operar com sua capacidade máxima (250 mil veículos por ano) seguiam etapas nas quais previam alcançar 50% da capacidade (125 mil veículos) em 2003, 60% (150 mil veículos) em 2004 e pleno emprego das forças produtivas do complexo (250 mil automóveis) em 2005. A Tabela a seguir demonstra que “a capacidade plena foi de fato atingida no prazo pretendido, precedida, contudo, de antecipações superavitárias das metas intermediárias: as produções de 2003 e 2004 extrapolaram as metas em cerca de 11% e 30%, respectivamente” (FRANCO, 2008, p. 182).

**Tabela 9 – Produção e exportação de veículos no CIFN (2001-2011)**

Ano	Produção	Exportação	Exp./Prod.
	Veículos		(em %)
2001	1.591	0	0,0
2002	59.000	16.320	27,7
2003	138.505	54.145	39,1
2004	195.652	79.698	40,7
2005	246.934	99.132*	40,1*
2006	242.905	101.550	41,8
2007	231.033	80.272	34,7
2008	207.037	62.202	30,0
2009	207.180	38.268	18,5
2010	212.083	46.312	21,8
2011	197.841	39.409	19,9
2012**	129.732	22.986	17,7

Fonte: Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração do Estado da Bahia *apud* Franco (2008, p. 183); FIEB (2013, p. 10).

(\*) Há conflitos nas informações quanto à exportação para o ano de 2005. Segundo os dados da Fieb, o volume de veículos exportados naquele ano foi 108.400 (43,9% do total produzido pela planta automotiva).

(\*\*) Acumulado até agosto.

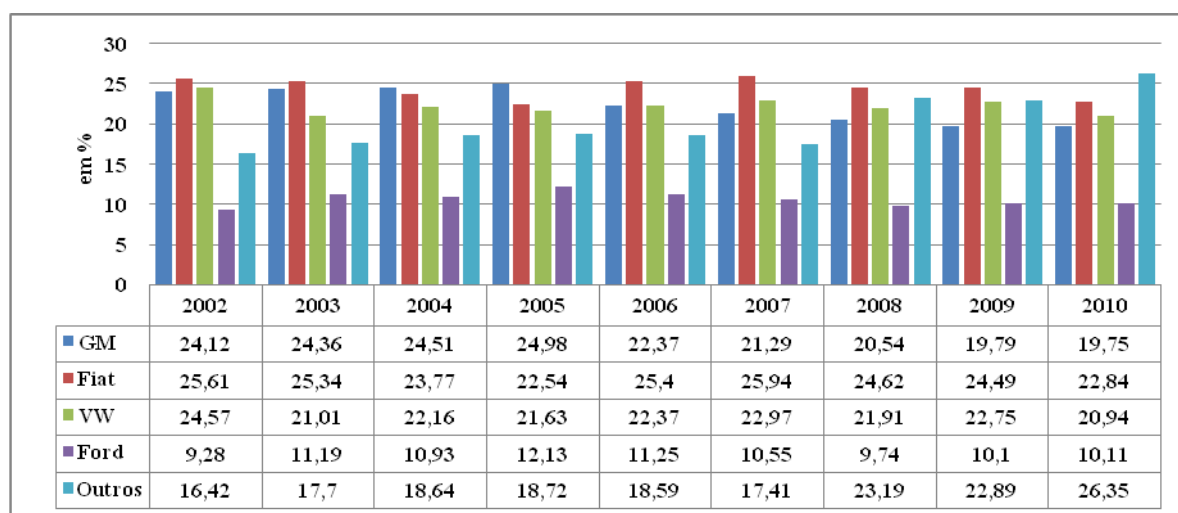
Assim como previsto, em 2005, a Ford estava a “pleno vapor”. Nesse ano, foram fabricados aproximadamente 247 mil veículos, quando sua capacidade produtiva é de 250 mil por ano. Tal feito foi comemorado pelo então presidente da Ford para a América do Sul, Antônio Maciel Neto, afirmando que para superar a perda de mercado ocorrida nos anos 1990, “precisávamos de fábricas altamente produtivas, baixo custo e produtos novos [...] Camaçari nos trouxe esse tripé de sucesso. Atingimos em quatro anos a meta prevista para seis anos” (CASTANHEIRAS *apud* SENA, 2009, p. 89). O CIFN, como assinala Castanheiras, “transformou-se na fábrica que salvou a empresa no Brasil”.

São quase dois anos no azul [entre 2003 e 2005], o que estancou uma sangria iniciada em 1987, quando a Ford uniu-se no Brasil à Volkswagen e criou a Autolatina. Desde então, a participação de mercado da companhia minguou. Era mais de 20% no momento da fusão. Quando saiu dela, a Ford tinha cerca de 12%. *O fundo do poço chegou em agosto de 2001, dois meses antes da inauguração da fábrica. A fatia da Ford nas vendas nacionais era de 6,6%* (Ibidem, p. 89). [grifo nosso].

Na verdade, já no primeiro ano em que operou integralmente, a Ford começou a reverter o quadro de perda de competitividade que a atingira na década anterior. Em 2002 a corporação americana alcançava 9,28% das vendas de veículos leves no Brasil, o que representava um crescimento aproximado de 3 pontos percentuais em relação ao mês de agosto do ano anterior (6,6%). A participação de vendas da Ford no país permaneceu, durante o restante da década, gravitando em torno de 10%, assegurando a quarta posição no *ranking* (ver Gráfico 1).

A evolução da participação nas vendas de automóveis e comerciais leves no Brasil entre 2002 e 2010 permite visualizar que as três maiores montadoras (Fiat, Volkswagen e GM) foram as

que mais perderam espaço no mercado. Em 2002, as três montadoras em conjunto representavam 74,2% caindo para 63,5% em 2010, um recuo de 10,7 pontos percentuais no período considerado. Por outro lado, as outras concorrentes (Honda, Peugeot, Renault, Toyota, Citroën, Mitsubishi, Hyundai) ampliaram sua participação em aproximadamente 10 pontos percentuais, em conjunto, passando de 16,4% em 2002 para 26,5% em 2010. A participação média na venda de veículos, para os oito anos, indica 24,5% para a Fiat, 22,4% para GM, 22,3% para Volkswagen, 10,6% para a Ford e 20% para outras montadoras concorrentes.



**Gráfico 1 – Participação nas vendas de automóveis e comerciais leves das quatro maiores montadoras no Brasil (2002-2010)**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da FENABRAVE (2012).

Parte dessa recuperação da Ford no mercado brasileiro deve-se ao sucesso dos modelos produzidos na planta baiana. Em janeiro de 2009, a Ford comemorou a produção de 1 milhão de unidades produzidas em solo baiano. O modelo EcoSport foi o líder na produção da planta, com 446 mil unidades, seguido dos modelos Fiesta hatch (357 mil veículos fabricados) e o Fiesta Sedan, com 235 mil unidades. Em julho de 2010, o Fiesta (nos dois modelos) atingia a marca de 1.000.000 (um milhão) de unidades produzidas na fábrica baiana (HISTÓRIA..., 2012).

#### *Novos incentivos e investimentos*

Mas, as boas notícias não param por aí. No dia da consciência negra (20 de novembro) do ano de 2009, o CIFN foi presenteado com dois anúncios de peso. Um, vindo da própria Ford que divulgou planos de investimentos no Brasil na ordem de R\$ 4 bilhões até 2015, sendo que



destes, R\$ 2,8 bilhões seriam aplicados nas fábricas baiana e cearense<sup>77</sup>. Com esse investimento a corporação americana pretende ampliar a capacidade produtiva do complexo dos atuais 250 mil para 300 mil unidades/ano (MURPHY, 2012). O outro anúncio vinha do Chefe da Nação, o presidente Lula que, em evento público na Bahia, anunciou a prorrogação dos incentivos fiscais federais para a Ford (SOUZA, 2012).

Não há coincidência nos anúncios. O que houve foi um acordo firmado entre a empresa e o governador baiano depois de um ano de negociações. O acordo previa que a Ford faria um novo ciclo de investimentos no Nordeste e o governo renovaria os incentivos fiscais das leis 9.440/97 e 9.826/99<sup>78</sup> até 2015, quando a previsão de seu vencimento era para 2011. Em contrapartida, as empresas beneficiadas<sup>79</sup> deveriam investir 10% do valor do crédito presumido em pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica na região (INCENTIVOS..., 2012).

Em dezembro de 2011, foi divulgado que parte dos investimentos da Ford seriam destinados à instalação de uma fábrica de motores no Complexo Ford Nordeste, com um investimento de R\$ 400 milhões e capacidade para produzir 210 mil unidades por ano (FIEB, 2012). Em janeiro de 2012, a Ford apresentou, simultaneamente, em Brasília e Nova Déli (Índia) o novo EcoSport, seu primeiro carro global projetado no Brasil. O modelo, que de início será produzido no CIFN e em outras plantas da Índia e Tailândia, só será lançado no mercado brasileiro a partir do segundo semestre de 2012, quando passará a ser comercializado gradualmente em mais de 100 países no mundo. (KUTNEY, 2012c).

#### *Uma nova montadora na Bahia*

Outra novidade para o setor automotivo no estado foi a oficialização da primeira fábrica sino-brasileira de automóveis, a JAC Motors, que prevê instalação de sua planta em Camaçari até 2014, numa área de cinco milhões de metros quadrados e com 150 mil metros quadrados de área construída. De acordo com matéria publicada no web-site da Automotive Business, as obras serão iniciadas ainda em 2012 e conta com um investimento de R\$ 900 milhões, sendo

---

<sup>77</sup> Em 2007, a Ford adquiriu a Troller, empresa de origem nacional que produz jipes, localizada em Horizonte - Ceará.

<sup>78</sup> “Os benefícios atingem diversos tributos da União, como IPI, PIS Cofins e IOF, para fabricantes instaladas no Norte, Nordeste e Centro-oeste, exceto o Distrito Federal” (INCENTIVOS..., 2012).

<sup>79</sup> “Além da Ford, com fábrica em Camaçari, BA, e a Troller, em Horizonte, CE, Hyundai, em Anápolis, GO, e Mitsubishi, em Catalão, GO, são beneficiadas com descontos tributários para fabricação de veículos.” (INCENTIVOS..., 2012).

80% de capitaneado pelo grupo brasileiro SHC, do empresário Sergio Habib, e os 20% restantes por meio de transferência de tecnologia da estatal chinesa (KUTNEY, 2012b).



**Figura 8 – Projeto da planta da JAC Motors em Camaçari**

Fonte: KUTNEY (2012b).

Ainda segundo a matéria (2011), a planta terá capacidade de produzir 100 mil veículos/ano em dois turnos e deverá gerar 3.500 novos empregos diretos e 10 mil postos indiretos. Como parte da transferência de tecnologia da montadora chinesa a planta inclui “o projeto de um carro totalmente novo, com versões hatch e sedã abaixo de R\$ 40 mil”. Prossegue a matéria:

“Nossa limitação de tempo para começar a produzir não é para erguer a fábrica em si, mas para o projeto ficar pronto, pois será um carro totalmente novo, desenvolvido pela JAC para o Brasil e outros mercados sul-americanos”, disse Habib. Ele estima que os primeiros veículos saiam da linha de produção baiana em março de 2014. Inicialmente, a unidade começa sem estamparia nem linha de motores e transmissões, que serão importados da China, mas já está nos planos, para uma segunda fase do projeto, fazer esses itens aqui também (KUTNEY, 2012b).

Com apenas uma montadora instalada no estado, a Bahia já representa 5,7% da produção de veículos leves no Brasil (ANFAVEA, 2011). Com os novos investimentos da Ford e o anúncio da vinda da companhia chinesa, o governo baiano pretende atingir 10% (entre 450 mil e 500 mil) da produção nacional de veículos automotores até 2016. Em outubro de 2011, quando foi “batido o martelo” sobre a vinda da montadora chinesa, o governador Jaques Wagner acenava que “os investimentos previstos para o setor nos próximos cinco anos beiram a casa de US\$ 2,5 bilhões, incluindo-se nessa conta a ampliação e instalação de montadoras de automóveis, motocicletas e fabricantes de componentes” (KUTNEY, 2012a).

Esse clima de euforia com superação de metas, anúncios de investimentos e prorrogação de incentivos, porém, esconde outro lado um tanto hostil para o conjunto dos trabalhadores dessa indústria. Para o trabalhador, a euforia dos executivos e dos governantes soa como um brado retumbante e nervoso para se alcançar metas de produtividade, como observa o ex-presidente

do Sindicato dos Metalúrgicos (Stim - Camaçari), Aurino Pedreira Nascimento Filho, em entrevista realizada por Franco em 2006. Diz ele:

[...] A indústria automotiva por si só já é uma indústria nervosa. E esse nervosismo da indústria sai dos acionistas e chega ao chão da fábrica. Isso é uma coisa surpreendente. Já estou no movimento, faz tempo (e observo que essa questão), que é exatamente a relação de mercado, atinge em geral, lógico, mas não com a magnitude dessa escala de nervosismo (com que) ela chega no ombro do trabalhador que está no chão da fábrica e de forma tão forte como se chega na indústria automotiva. É a relação dessa competição, de gerar empresas e junto assumir o mercado em relação ao outro e sujeira na produção do dia a dia. Para se ter uma idéia, só para você ter um dado do DIEESE, 1% de perda de mercado de uma indústria automotiva dessa, representa o fechamento de uma fábrica no mundo. Jogo pesado (NASCIMENTO FILHO, 2008).

Para utilizarmos a lógica apresentada pelo dirigente sindical, o modo como esse “nervosismo da indústria” sai dos acionistas e chega ao “ombro do trabalhador” segue uma equação nefasta. Para alcançar as metas de rentabilidade estabelecidas pelos “eufóricos acionistas”, a corporação delega, a um conjunto de profissionais e executivos, amplamente qualificados e “nervosos”, a tarefa de traçar estratégias e técnicas flexíveis de produção cuja finalidade é garantir redução de custos, aumento da produtividade e produtos novos e com qualidade. Como a força de trabalho é tratada como mais um dos fatores produtivos, essa gestão flexível do fator trabalho produz, por vezes, algumas “externalidades” como: *salários reduzidos, ilegalidade na forma de contratação, exposição a acidentes e doenças ocupacionais*. Com isso fecha-se a equação: “acionistas eufóricos” estabelecem metas ousadas que “executivos nervosos” buscam a todo preço atingi-los e cai no “ombro do trabalhador” na forma de *precarização do trabalho*.

### 3.3.2. ... precarização...

*Salários reduzidos*

*“Quando ela [a Ford] (se) implanta aqui na Bahia, ela implanta o pior salário, ela implanta o pior programa de resultados, e os benefícios sociais mais simples e mais universais que todo mundo pratica” (Aurino Pedreira, ex-presidente do Stim-Camaçari)<sup>80</sup>*

O depoimento da epígrafe acima é elucidativo quanto às estratégias de redução de custos com a força de trabalho adotada do CIFN, desde sua instalação. Diferentemente das plantas tradicionais e em convergência com a “produção enxuta”, no complexo da Ford em Camaçari, todas as empresas seguem um padrão único de recursos humanos (inclusive de ordem salarial). De acordo com Sako (2006), este padrão é conduzido por um comitê de Gestão de

<sup>80</sup> Entrevista concedida em maio de 2006 à Ângela Franco (2008).

Recursos Humanos (G7)<sup>81</sup>, que tem por finalidade desenvolver e monitorar esse sistema procurando evitar conflitos trabalhistas. O G7 se reúne às terças-feiras com a presença de gerentes de fábricas e de recursos humanos, com a finalidade de discutir temas relacionados a questões trabalhistas, buscando criar um consenso entre os mesmos.

Contudo, antes de representar uma medida de reconhecimento dos trabalhadores do complexo, essa estrutura se aproxima mais de um “nivelamento por baixo” da gestão de trabalho, como revela o depoimento do gerente de recursos humanos da Ford, concedido à Sako (2006, p. 70):

É um desafio, mas após três anos, estamos alinhados com nossos parceiros para fazer isso. Às vezes, um fornecedor quer fazer as coisas de forma diferente – por exemplo, pagar mais a seus empregados – mas nós confiamos no fornecedor para seguir a regra comum a todos.

Ressalte-se mais uma vez que o objetivo do comitê é promover uma integração na gestão da força de trabalho entre as empresas do complexo através de estratégias desenvolvidas para evitar possíveis conflitos trabalhistas ao mesmo tempo em que se busca reduzir custos, inclusive de ordem salarial. Esse “nivelamento por baixo” da remuneração da mão-de-obra é uma estratégia perseguida pelo complexo desde seu nascimento. Em 2002, por exemplo, *um a cada cinco trabalhadores* formalmente contratados no complexo (montadora e sistemistas) recebiam até *um salário mínimo* (à época 200 reais), o que correspondia aproximadamente a novecentos funcionários, como pode ser visualizado na Tabela 10. Naquele ano, mais da metade (55,6%) dos trabalhadores contratados diretamente pela montadora e sistemistas auferiam uma renda mensal de até dois salários mínimos, 29%, entre dois e dez salários mínimos e 15,4% acima de dez salários mínimos (FRANCO, 2008).

**Tabela 10 – Empregos diretos gerados no CIFN, 2002**

Empregos diretos	Total	Até 1/2 SM	Mais de 1/2 a 1	Mais de 1 a 2	Mais de 2 a 5	Mais de 5 a 10	Mais de 10 a 20	Mais de 20
Direto 1 (Ford + DDOC)	1.526	0,0	0,7	55,1	19,8	1,3	5,9	17,3
Direto 2 (Sistemistas)	2.955	1,8	28,7	25,0	15,7	17,5	7,7	3,6
Direto total	4.481	1,2	19,1	35,3	17,1	11,9	7,1	8,3

Fonte: Consórcio Inarsa-Intecsa Concremat JWCA Bourscheid *apud* Franco, (2008, p. 184).

Nota: O salário mínimo vigente em 2002 equivalia a R\$200.

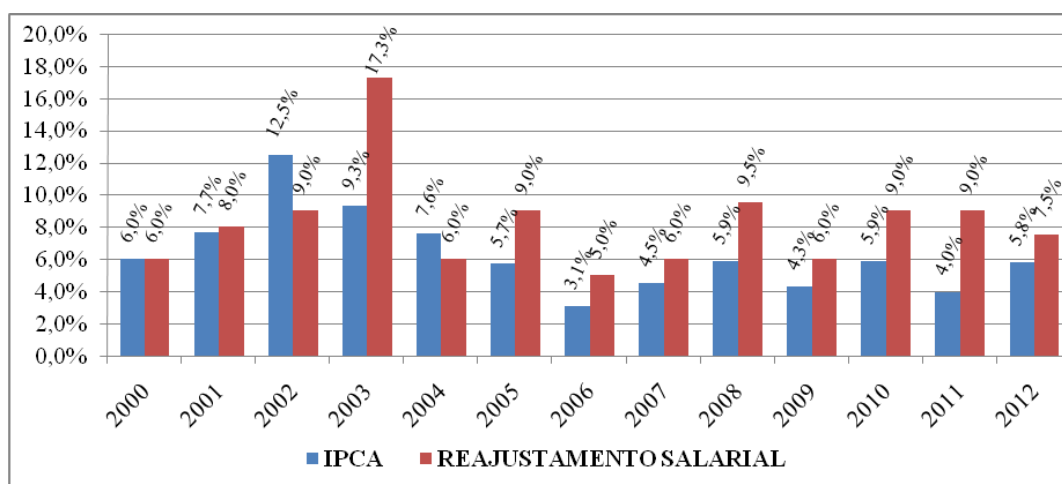
A flexibilização da remuneração do trabalho, portanto, assume um papel de evidência no esforço por redução de custos no CIFN. Com base nos dados da RAIS/MTE, Franco (2008, p. 186-187) revela que em 2004, o rendimento médio do trabalhador da montadora variava entre

<sup>81</sup> “O G7 consiste de sete companhias principais (Ford, Benteler, Visteon, ABB, Lear, Exel e Faurecia), cada uma representando outros fornecedores” (SAKO, 2006, p. 70).

3,9 e 119,6 salários mínimos (no geral correspondia a uma média salarial de 7,3). Entre os que recebiam o maior rendimento médio constava-se apenas 3 “diretores de áreas de apoio” (0,09% do total), enquanto 76,8% da força de trabalho da montadora era composta por “montadores de máquinas e aparelhos mecânicos”, que auferiam uma remuneração média de 3,9 salários mínimos.

Em que pese haver uma política deliberada de redução de custos sobre a remuneração do trabalho, a instalação da Ford em Camaçari representou um novo fôlego ao movimento sindical metalúrgico na Bahia. Comparando-se a inflação – medida pelo Índice de Preço ao Consumidor Amplo (IPCA) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – e o reajustamento salarial dos metalúrgicos baianos – com base nas Convenções Coletivas firmadas entre a Federação dos Trabalhadores Metalúrgicos da Bahia (Fetim) e o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Materiais Elétricos do Estado da Bahia (Simmeb) – é possível visualizar que somente no período posterior à instalação da Ford os metalúrgicos baianos obtiveram conquistas salariais superiores à inflação.

Entre os anos 2000 e 2002, portanto anterior à instalação da montadora americana, o IPCA registrou uma média de 8,7% ao ano na inflação, enquanto o reajuste salarial dos metalúrgicos baianos ficou em 7,7%, na média anual para o mesmo período. Por outro lado, entre 2003 e 2012, a média anual do reajustamento salarial (8,4%) foi superior ao registrado na inflação do período (5,6%). Neste período, excetuando apenas o ano de 2004, em todos os anos os metalúrgicos baianos conquistaram reajustes salariais superiores ao índice de inflação (ver Gráfico 2).



**Gráfico 2 – Reajustamento salarial dos metalúrgicos baianos e inflação (2000-2012)**

Fonte: Elaboração própria com base em Convenções Coletivas (SIMMEB, 2013) e IPCA (IBGE, 2013).

A despeito dessas conquistas salariais, a remuneração percebida pelos metalúrgicos baianos ainda são inferiores aos de seus companheiros da região do grande ABC paulista. Segundo Nascimento Filho, houve conquistas salariais importantes para a categoria, após a instalação da Ford no estado. Afirma ele: “Nós começamos com um terço do que o operacional do ABC ganhava. Hoje [maio de 2006], crescemos um pouco. Eu diria que, hoje, nós temos em torno de 45% , mais ou menos 45% daquilo que o operacional ganha (no ABC)”. Ainda segundo o sindicalista, em 2006 a média salarial no chão de fábrica era por volta de R\$ 900,00, o que equivalia, à época aproximadamente 2,6 salários mínimos (NASCIMENTO FILHO, 2008).

Em 2008, de acordo com Sena (2009), a fábrica da Ford em São Bernardo do Campo oferecia um piso salarial de R\$ 1.250,00, enquanto o piso salarial da Ford em Camaçari tinha alcançado R\$ 915,00, o que equivale a 73% do salário pago na montadora paulista. Além disso, no mesmo ano, o CIFN possuía o segundo maior piso entre cinco montadoras localizadas fora do estado paulista.

**Tabela 11 – Piso salarial das fábricas de sutomóveis instaladas fora do estado de São Paulo (2008)**

Montadora	Piso salarial (em R\$)	Local de operação
Renault-Nissan	1.167,63	Paraná
Ford	915,00	Bahia
Peugeot	900,00	Rio de Janeiro
Fiat	741,40	Minas Gerais
GM	600,00	Rio Grande do Sul

Fonte: Sena (2009, p. 91).

A discrepância salarial dos trabalhadores com relação às montadoras paulistas continuaram recuando durante a década, como informa a página *on-line* do Estadão, em 07 de novembro de 2011. Com a manchete “Metalúrgicos do ABC: a elite operária”, o jornal afirma que os “trabalhadores das quatro montadoras de São Bernardo do Campo ganham até 196% mais que os de fábricas em outras regiões do País”. Baseado em um levantamento feito pela subseção do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) no ABC, a matéria dá conta que “a remuneração média nas montadoras em São Bernardo do Campo chega a ser 196% maior que a média na Mitsubishi, em Catalão (GO), [...] 120% em relação à Fiat, de Betim (MG), **de 60% comparado com a Ford, de Camaçari (BA)**, e de 50% sobre a Toyota, de Indaiatuba (SP)” (REHDER, 2012).

Enfim, em que pese a força de trabalho do CIFN ter conquistado ganhos salariais relevantes ao longo da sua primeira década de existência, ainda está longe de alcançar o padrão de remuneração das montadoras do ABC paulista. Até porque, essa não é uma meta da

corporação. Pelo contrário, seu objetivo é manter um salário rebaixado como forma de garantir que os custos com a gestão do trabalho continuem reduzidos. Os salários reduzidos talvez seja o artifício de flexibilização mais utilizado pelas empresas e também a forma mais visível de como precarização cai sobre o “ombro do trabalhador”. Não obstante, não é a única. Como sublinhamos no capítulo inicial, parte dos custos, que flutuam ao “sabor do mercado”, passam a ser absorvidas por empresas que se interpõem entre os trabalhadores e a empresa contratante, cuja finalidade é a flexibilização dos custos relacionados aos contratos trabalhistas.

### *Ilegalidade na forma de contratação*

Mesmo com uma gestão logística altamente sofisticada, tal como apresentada na seção anterior, alguns gargalos na alimentação da cadeia produtiva acabam ocorrendo, seja por conta de lotes defeituosos, descompasso no abastecimento de uma linha de produção à outra, ou quaisquer outros motivos. É o que demonstram Filgueiras e Souza (2011), alertando para o que chamam de “esquema de intermediação da força de trabalho”. De acordo com os autores (2011, p. 1.327), para manter o fluxo corrente da produção, toda vez que surge algum congestionamento na produção, as empresas do complexo se utilizam de um “leilão” de mão-de-obra “permanente flutuante”; “permanente em relação à força de trabalho demandada, flutuante em relação ao ponto do processo produtivo”. O leilão é efetuado por meio de empresas interpostas<sup>82</sup>, que concorrem entre si para fornecer a quantidade de mão-de-obra solicitada pela montadora ou sistemistas.

O “esquema”, denunciam os autores, funciona da seguinte forma:

de acordo com a demanda por força de trabalho da EF [empresa fabricante] ou “sistemista” em determinado ponto do processo produtivo, é enviada mensagem eletrônica à caixa das empresas interpostas para habilitação ao fornecimento dos trabalhadores necessários. A empresa interposta que oferecer o menor preço ganha o leilão, intermediando determinada quantidade de trabalhadores (como se fossem lotes) no ponto requerido durante o tempo demandado. Esse esquema de contratação é contínuo, se encerra a cada superação de gargalo na linha e se renova a cada formação de novo gargalo, que, conforme já demonstrado, é constante e aspecto constituinte do processo produtivo (FILGUEIRAS, SOUZA, 2011, p. 1.329).

Segundo os autores (2011, p. 1.327), entre 2006 e 2008, a Ford e as sistemistas do complexo contavam com aproximadamente oito mil trabalhadores formalmente contratados. No mesmo

---

<sup>82</sup> “As empresas interpostas não se confundem com as ‘sistemistas’, pelo contrário, as ‘sistemistas’ também se beneficiam da existência das interpostas através da intermediação de trabalhadores. [Elas] (...) não fabricam qualquer componente dos carros produzidos no Complexo Fabricante. A função das empresas interpostas é fazer a intermediação de trabalhadores requeridos pela EF [empresa fabricante] e ‘sistemistas’ nas atividades permanentes flutuantes, papel que cumprem desde a instalação do CF [complexo fabricante]” (Ibidem, p. 1.328).

período, a demanda por mão-de-obra “permanente flutuante” oscilou entre quatrocentos e quinhentos trabalhadores empregados, ou seja, entre 5% e 6% do total de trabalhadores do complexo, “o que ratifica a afirmação de que a demanda tem viés permanente”. Por outro lado, essa demanda permanente perpassa diferentes pontos da cadeia produtiva que se encontram congestionadas, ora na montadora ora na sistemista A, B ou C, o que caracteriza seu aspecto flutuante.

Ainda de acordo com os autores, o “esquema” foi desenvolvido pela montadora desde o início das operações do complexo e funcionava exclusivamente nesse estabelecimento<sup>83</sup>. Além disso, todos os trabalhadores registrados pelas empresas interpostas realizavam suas atividades ao lado dos funcionários diretamente contratados pela montadora e sistemistas por toda linha de montagem de veículos. Ademais, os instrumentos de trabalho utilizados pelos trabalhadores intermediados eram de propriedade da montadora ou das sistemistas. As empresas interpostas “não fabricam ou produzem nada, simplesmente fornecem trabalhadores no interior do Complexo Fabricante, que trabalhavam de acordo com as determinações da tomadora dos serviços”, ou seja, elas “fazem mera intermediação de mão de obra” (Ibidem, p. 1.334).

Mesmo com escolaridade superior aos trabalhadores diretamente contratados pelas empresas do complexo, a força de trabalho intermediada obtinha salários muito inferiores, apesar de executarem as mesmas tarefas. Assim, para as empresas do complexo, “a primeira vantagem do “leilão” é a mais elementar, qual seja, a redução direta de custos através do rebaixamento dos salários dos trabalhadores contratados”, descrevem os autores (Ibidem, p. 1.335):

Enquanto um montador de veículos formalmente registrado pela Empresa Fabricante recebia remuneração inicial de 990 reais (CAGED 10/2008, trabalhador com ensino médio incompleto), os trabalhadores contratados pela EF das empresas interpostas recebiam salários que variavam entre 527 reais (PROT, trabalhador com ensino médio completo), 494 reais (IM, trabalhador com ensino médio completo), 523 reais (QUA, trabalhador com ensino médio completo) 521 reais (PA, trabalhador com ensino médio completo), 465 reais (KM, trabalhador com ensino médio completo), 470 reais (DR, trabalhador com ensino médio completo).

O “esquema” funcionava ainda como forma de seleção de empregados para as empresas do CIFN. Aqueles trabalhadores terceirizados que obtivessem bom desempenho nas atividades produtivas eram contratados diretamente pelas contratantes do complexo. Cruzando dados da Rais e Caged das empresas com o PIS de diversos trabalhadores, os autores (Ibidem, p. 1.336)

---

<sup>83</sup> “No início das atividades do Complexo Fabricante foram criadas quatro empresas interpostas para fornecimento de mão de obra permanente flutuante, quais sejam, a IM, a PA, a QUA e a SE. Com o passar dos anos o processo de concorrência entre elas alterou as posições na intermediação no CF, que se intensificou com a criação de novas empresas interpostas, a DR, a PRO e a KM, esta última, inclusive, fundada em nome de um ex-funcionário da Empresa Fabricante” (Ibidem, p. 1.329).



evidenciaram a prática, pois, grande parte “deles foram formalmente dispensados pelas empresas interpostas e admitidos pela contratante no mesmo mês”.

Em nossa pesquisa de campo, pudemos identificar um funcionário que trabalhava há quatro anos em uma sistemista e que, segundo seu depoimento, passou por uma dessas empresas interpostas, onde permaneceu por dois meses e meio. O operador de produção explica como funcionava o “esquema”:

É porque era assim. Era certo o trabalho, porém a gente não tinha um posto de trabalho, tipo: a [sistemista] precisou de dois, três [trabalhadores], aí a gente ia lá e fazia o trabalho. Aí amanhã já poderia ser que minha líder (encarregada) pegava e falava: "a Ford é que tá precisando. Vá pra lá", entendeu? A gente não tinha uma área fixa, prestava serviço. Quem precisasse, ali do complexo, a gente tinha que ir. [A empresa do complexo] ligava pra líder e dizia "tá precisando de gente aqui" e aí a gente ia, entendeu? (Operador de produção de uma sistemista, 24 anos).

O depoimento do operário sugere ainda que os trabalhadores eram “experimentados” em várias áreas do complexo, antes de serem contratados ou descartados pelas empresas contratantes.

Aí, no caso, nessa área aí [se refere à linha de produção onde exerce sua atividade atualmente], no começo, no começo mesmo, a gente trabalhava... eu mesmo trabalhava na [sistemista] fazendo o mesmo trabalho que faço hoje; operacional, entendeu? Sendo [que eu era trabalhador] de uma terceirizada! [...] E também tinha a área de inspeção, a gente trabalhava com a inspeção das peças em outras empresas (Operador de produção de uma sistemista, 24 anos).

O “esquema” de intermediação de mão-de-obra, verificado pelos autores e ratificada pelo operário, é, sem dúvida, uma estratégia flexível da gestão do trabalho que encerra intensas implicações nas condições e relações trabalhistas. Como afirmam os autores (2011, p. 1.336), “se o Complexo se beneficia com a ampla flexibilidade, os trabalhadores formalmente contratados pelas empresas interpostas são precarizados com a total instabilidade em suas ocupações, que variam com o humor do ‘leilão de trabalhadores’”.

Como discutido no Capítulo I, a Súmula 331 do TST prevê que “a contratação de trabalhadores por empresa de terceira interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário”. Portanto, o mecanismo de flexibilização na contratação de trabalho desenvolvido pela montadora é, do ponto de vista da jurisprudência vigente, ilegal. Nesse sentido, entre maio de 2008 e janeiro de 2009, a fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego lavrou doze autos de infração e acionou o Ministério Público do Trabalho para tomar as devidas medidas jurídicas contra o “esquema”. Segundo os Filgueiras e Souza (2011, p. 1.338), “todos os autos de infração foram julgados procedentes e aguardam resultado dos recursos interpostos pela Empresa Fabricante à segunda instância administrativa, em Brasília”.

### *Exposição a doenças ocupacionais*

A precarização do trabalho no CIFN, nesses 10 anos, revela-se também pelos níveis alarmantes de casos de Lesão por Esforço Repetitivo (LER) e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). Tais ocorrências, segundo Sena (2009), começaram a aparecer ainda em 2002 em consequência da gestão/organização do trabalho utilizadas no complexo como: o ritmo do trabalho na linha de montagem, a falta de pausas durante a jornada e, principalmente, “a pressão por resultados e a execução de movimentos leves e repetitivos”.

Para avaliar o impacto da instalação do CIFN no município de Camaçari com relação ao número de casos de LER, o autor recorre a dados estatísticos de dois períodos distintos: o primeiro, compreendido entre 1995 a 2001 – portanto, anterior a chegada da Ford –, a partir de uma pesquisa realizada por Silva (2002) sobre os atendimentos realizados na Unidade de Saúde do Trabalhador (USAT)<sup>84</sup>; e o segundo período, após a instalação da Ford no município, entre 2004 e 2006<sup>85</sup>, a partir dos registros do Centro de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST).

A tabela a seguir apresenta um quadro comparativo entre os dois períodos, demonstrando que houve, de fato, uma mudança qualitativa e quantitativamente sensível. Enquanto no período anterior à vinda da Ford o número total de ocorrências na USAT foi de 1.097, sendo 175 relacionadas a casos de LER/DORT (o que corresponde a 16% do total); no período posterior, os registros ligados aos casos de LER/DORT atingiam 81,8% (1.196 registros) do total de ocorrências na instituição (1.462). Além disso, a participação por gênero relacionada às lesões praticamente se inverte nos dois períodos observados. Enquanto no primeiro período os homens representam 28% do total, no segundo esse percentual amplia para 70%.

**Tabela 12 – Atendimentos realizados em instituição de saúde do trabalhador nos períodos de 1995 a 2001 e 2004 a 2006**

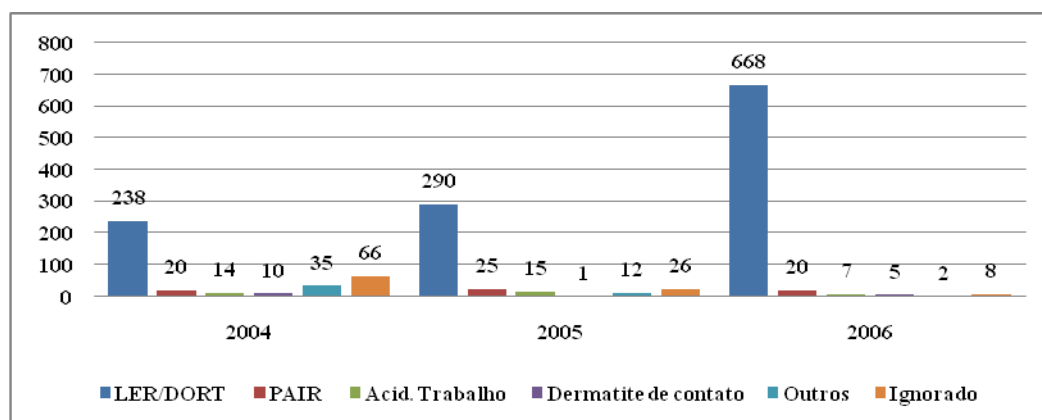
Atendimentos realizados	Períodos de observação	
	1995-2001	2004-2006
<b>Nº total de ocorrências</b>	1.097	1.462
<b>Registros de LER/DORT</b>	175	1.196
<b>Participação por gênero</b>	Masc. 28%	Masc. 70%
	Fem. 72%	Fem. 30%

Fonte: Elaboração própria a partir de informações de Sena (2009).

<sup>84</sup> Segundo o Sena (2009, p. 112), “em 2005 a instituição passou a se chamar Centro de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST)”.

<sup>85</sup> Ainda de acordo com o autor, “não há estatísticas disponíveis no CEREST de Camaçari em relação aos anos 2002 e 2003” (Ibidem, p. 112).

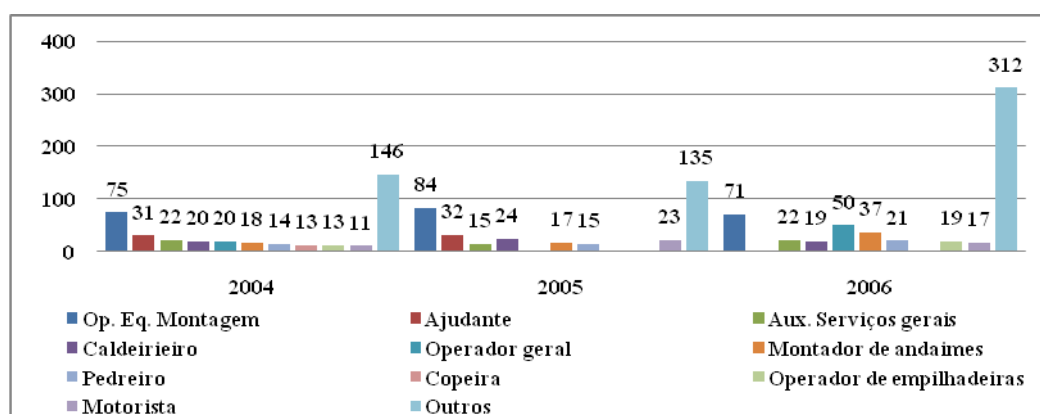
A evolução dos casos de LER/DORT no município após a instalação da corporação americana permite observar que em apenas três anos, o número de casos de LER/DORT cresceu assustadores 280%. O número de casos de lesões em 2004 era de 238 e se estendeu para 668 ocorrências em 2006. Em termos percentuais, os casos de LER/DORT participavam de 62,1% das ocorrências em 2004, passando a 78,6% em 2005, e 94,1% dos casos em 2006. Se no período anterior a participação da doença não era tão representativa, depois da chegada da montadora os casos de lesões passam a ser predominantes (ver Gráfico 2).



**Gráfico 3 – Distribuição de tipos de agravos em Camaçari (2004-2006)**

Fonte: Adaptado de Sena (2009).

O Gráfico 3 mostra a distribuição de agravos à saúde em geral por ocupação entre os anos de 2004 e 2006. Com efeito, o número de casos na ocupação de “operador de equipe de montagem”, que identifica os trabalhadores do setor automobilístico, é elevado nos três anos observados, 75, 84 e 71 casos, consecutivamente. Embora em números absolutos a participação da ocupação “operador de equipe de montagem” mantenha uma relativa constância no período observado, em termos percentuais, sua participação diminuiu de 19,6% em 2004 para 12,5% em 2006.



**Gráfico 4 – Distribuição de agravos por ocupação em Camaçari (2004-2006)**

Fonte: Adaptado de Sena (2009).

Ainda de acordo com Sena, informações da Superintendência Regional de Trabalho e Emprego (SRTE), referentes aos anos de 2003 a 2006, computam 524 queixas de trabalhadores afetados por algum tipo de lesão, sendo que “os casos mais comuns são as tendinites, tenossinovites, bursites, lombalgias e lesões nos punhos, braços, antebraços, ombros e cotovelos”. Entre 2003 e 2007, os trabalhadores da indústria automotiva passaram a dominar os casos que demandavam por atendimento naquele órgão. Em 2007, diz ele, “77% dos lesionados são operadores das linhas de produção, sendo que desses, 54% têm até 29 anos e estão no primeiro emprego e 58% eram do sexo masculino” (SENA, 2009, p. 116).

Se os números apresentados ainda não nos convencem que os recorrentes casos de doenças ocupacionais estão ligados ao tipo de organização flexível do trabalho, vejamos alguns testemunhos dos operários daquele complexo. Os depoimentos recolhidos por Sena (2009) ajudam a revelar que entre os fatores causadores de lesão, o ritmo da produção, os mecanismos de pressão por resultados, a intensificação do trabalho e os movimentos repetitivos com apenas uma parte do corpo são os mais comuns. Em depoimento, um operador de linha de montagem que exercia suas atividades na inspeção da parte elétrica do automóvel relata um número extensivo de atividades que tinha que desenvolver em um curto período de tempo. Aqui a eliminação dos tempos mortos por meio do gerenciamento por pressão (*by stress*) ganha uma dimensão “inovadora”. O operário não podia parar suas atividades um segundo sequer, sob pena de ser responsabilizado pela possível colisão de veículos na linha de montagem.

Na verdade eu tinha dois espelhos, um na frente do outro, em cima, né? Eu fazia o quê? Eu entrava no carro, porque na hora que ele se posicionava entre os dois espelhos a gente entrava no carro e fazia o teste de toda a parte elétrica, ar condicionado, acendedor de cigarro, farol direito, esquerdo, pisca alerta, farol alto, farol baixo, esguicho, limpador traseiro, a temperatura do vidro, que a gente via depois, luz de ré, toda a parte elétrica, tudo que tem elétrico no carro, as luzes do painel, aceleração, o ruído, algum ruído, qualquer coisa estranha que a gente visse no carro, então a gente fazia isso de frente pro espelho, de um espelho, outro, depois já tirava o carro e levava pro rolo, que é logo perto assim, e aí já voltava pra buscar o outro, então assim... eu deixava o carro lá e vinha rapidinho, correndo. Ela (a outra pessoa) já tinha pego um (carro) que estava na frente, já estava levando também e o meu já estava na posição dos dois espelhos, então eu tinha que pegar ela na posição dos espelhos, não podia pegar ele pra trás, pra frente, porque se não eu perdia, eu não tinha como fazer o teste, eu tinha que estar na posição, então quando eu voltava o carro já tava na posição [...] *Se eu não pegasse o carro, se eu não voltasse a tempo, o que é que acontece... antes, antigamente, tinha um sensor que quando você não tirava o carro da linha ele parava a linha automaticamente, mas o que foi que fizeram? Porque tinha o sensor, aí a gente ficava menos preocupado, aí o que eles fizeram? Tiraram o sensor, então não tinha sensor. Então se a gente não tirasse o carro da linha, porque a linha “cospe o carro” [...] Se você não tirar aquele carro dali, então ele vai colidir com o da frente. O (carro) de trás, se você não tirar o da frente, o de trás vai colidir, então você tem que ser rápido, aí tinha que vir rápido e tirar o carro* (Operador de linha de montagem *apud* SENA, 2009). [grifo nosso].

Em outra entrevista, uma operadora de linha de montagem, acometida por uma lesão, descreve o que acredita serem os motivos que provocaram sua doença ocupacional. Neste caso, a operadora destaca que além do ritmo acelerado e dos mecanismos de pressão, a intensificação do trabalho, o esforço demasiado de apenas uma parte do corpo e problemas relacionados à ergonomia são fatores que geram lesões. Mais uma vez, evidencia-se o gerenciamento por pressão, característico da famigerada produção enxuta.

- Minha lesão foi causada por causa de dirigir (os carros no final da linha de montagem, após realizar a inspeção de alguns itens) e depois, quando eles viram que eu tava mesmo com a lesão mesmo e não tinha mais jeito, eu tentava pisar no pedal de embreagem com o pé direito e vi que não tinha condições, aí me mandaram para um setor onde eu ficava em pé o dia todo. Eu tinha uma tendinite de Aquiles e ficava em pé o dia inteiro. *Eu usava o pedal de embreagem sete vezes por veículo, o que dava na minha época mil e cem flexões no pedal de embreagem por dia, por dia! Um pedal de embreagem, ele tem uma média de sete... isso foi uma pesquisa minha, ele tem um peso de sete a dez quilos que você exerce uma força na perna para acionar o pedal de embreagem, imagine isso mil vezes por dia, durante um ano e meio... não tem tendão que agüente.* No mesmo dia que eu entrei, entrou uma pessoa que trabalhava junto comigo, para você ver como o processo ele é,, então ela entrou junto comigo no mesmo dia e trabalhávamos a mesma carga horária porque éramos parceiras, eu fazia um carro ela fazia outro, eu fazia um, ela outro, eu fazia um, ela outro... então trabalhamos o mesmo tanto e *nós saímos lesionadas na mesma semana, só que com problemas diferentes: eu com tendinite no tendão de Aquiles e ela com problema nos dois joelhos, nos dois joelhos, ela operou os dois joelhos, porque o processo era assim... a gente não tinha tempo para descanso, não tinha tempo, então no caso dela o que foi que causou? Ela era muito mais alta do que eu e o carro ele vem com o banco muito pra frente, então ela não tinha tempo de fazer o ajuste de banco, então ela dirigia a maior parte do tempo assim, com os joelhos dobrados durante muito tempo, então ela teve problema de joelho.*

- Isso por quê? Se fosse fazer esse ajuste todo ela perderia tempo?

- Perderia tempo, não daria tempo e o carro... *na verdade, a pressão não é nem do chefe, porque o carro ele vem, ele sai no final da linha e pára; se você não tirar aquele carro o de trás vai bater no da frente. E aí imagine...* (Operadora de linha de montagem *apud* SENA, 2009). [grifo nosso].

Ainda segundo Sena, em 2003 foi criado o Comitê de Ergonomia no complexo como forma de estabelecer mudanças no ambiente de trabalho a fim de prevenir lesões e acidentes, fato comemorado pelo Stim por “permitir discutir os problemas de forma mais aberta e de olho na prevenção” (O METALÚRGICO, 2003 *apud* SENA, 2009, 121). Entretanto, três anos mais tarde, reconhecia que as mudanças aplicadas pelo comitê ainda não tinham surtido o efeito desejado “pelo fato da necessidade de discutir a organização do trabalho como um todo (velocidade de linha, pausas, rodízios, pressão, por exemplo)” (O METALÚRGICO, 2006 *apud* SENA, 2009, 121-2). O depoimento de um cipista, concedido à Sena (2009, p. 122), apresenta as principais dificuldades encontradas pelos trabalhadores para a efetivação de melhorias no processo produtivo como forma de prevenir doenças e acidentes laborais.

- Chegou uma época que a gente tinha membros da CIPA participando do comitê.

- Não tem mais?

- Não tem mais. A gente vem buscando isso de novo, justamente para poder estar atuando nesses pontos. Hoje a CIPA é que faz esse papel, como a gente está muito no chão da fábrica a gente começa a coletar as queixas do trabalhador e aí você vai levantando esses itens nas reuniões de CIPA com todas as áreas e aí que o comitê começa a fazer... mas é processo muito lento e eles “travam” muito pela questão de custo. A desculpa maior é essa, pra tudo tem que ter uma burocracia muito grande. Se você precisar comprar, vamos supor, a gente conseguiu identificar que determinada apertadeira tem o peso excessivo e vem prejudicando o trabalhador, dali buscamos uma ação. Qual é o trabalho e que é a ação? Identificar uma máquina mais leve, que faça o processo de forma mais rápida para que o trabalhador não fique sustentando ela por maior tempo, mas quando você chega nesse final, pra a aquisição desse equipamento... aí é uma verdadeira *via crucis*, meu amigo, aí é que começam os problemas maiores... fica dependendo da aprovação de fulano, de ciclano, de beltrano, de não sei quem. Aí vai e volta pra São Bernardo, de SB vai pra Detroit, de Detroit vai pra Camaçari e aí fica, entendeu? [...] (Membro da CIPA *apud* SENA, 2009).

Esbarrada pelo “fator custo”, a prevenção a doenças ocupacionais no complexo fica relegada a segundo plano. A burocracia na implementação de melhorias no processo de trabalho contrasta com a eficiência logística da empresa que, como examinado anteriormente, é capaz de garantir que autopeças vindas do centro-sul do país cheguem na linha do montagem no tempo correto. Essa constatação levou Sena (2009) a denominar o CIFN de “fábrica de lesões”. A alcunha não é de modo algum um exagero. É antes um retrato do tipo de exploração da força de trabalho no complexo, que expõe a integridade física do trabalhador.

\*\*\*

Salários reduzidos, ilegalidade na forma de contratação, exposição a doenças ocupacionais. Ao longo deste item buscamos demonstrar que essas três dimensões da precarização do trabalho decorrem do modelo de organização e gestão do trabalho desenvolvido no complexo. Ou seja, a busca incessante por redução de custo aliada aos mecanismos de aumento de produtividade (pressão, ritmo, intensidade, entre outros), elementos cruciais da produção enxuta, tem como corolário a precarização nas condições e relações de trabalho (tensão e insegurança no local de trabalho e instabilidade no emprego). Por conseguinte, buscou-se mostrar também os “dois lados de uma mesma moeda”: de um lado, a “coroa brilhante” da flexibilização, imputada pelos defensores da produção enxuta como padrão de modernidade e garantia de maior produtividade e qualidade; do outro, a “face horrenda” da precarização do trabalho, explicitada nos ataques à saúde e direitos sociais dos trabalhadores do CIFN.

Contudo, para não incorreremos numa espécie de “determinismo analítico”, faz-se necessário ressaltar a existência de um elemento central e constitutivo entre esses dois pólos, qual seja: a presença de sujeitos ativos sobre quem recai “o peso” dos métodos flexíveis de gestão do trabalho. Tais sujeitos participam e alteram o curso histórico desse mesmo movimento, ora

consentindo ou mesmo colaborando, ora resistindo a eles. Nesse sentido, faz-se necessário apresentaremos brevemente alguns movimentos de resistência dos trabalhadores no complexo Ford Nordeste.

### **3.3.3. ... e resistências.**

O processo de organização coletiva dos trabalhadores, ainda quando da implantação da Ford em Camaçari, foi pautado por um episódio de disputa judicial entre entidades sindicais filiadas à Central Única dos Trabalhadores (CUT) e à Força Sindical. O que estava em jogo nessa disputa era a representação dos trabalhadores do complexo. De acordo com Sena (2009), a despeito de o Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia (politicamente ligado ao Partido Comunista do Brasil – PCdoB – e filiado à CUT) ser a única entidade que possuía histórico de atuação junto à categoria no Estado, ter apoiado publicamente a vinda da companhia para a Bahia e ter celebrado reuniões com a gerência da Ford, houve uma tentativa de se criar um sindicato ligado à Força Sindical.

A proposta seguia uma receita comum às novas plantas automotivas: ter um sindicato mais colaboracionista com os projetos da companhia. Em entrevista concedida a Franco em 2006, o então presidente do sindicato cutista, Nascimento Filho, denuncia que a tentativa de se criar outra entidade sindical fazia parte de uma articulação entre a corporação americana e os governos do Estado e do Município de Camaçari:

No primeiro momento, na época com toda aquela defesa da Ford vir aqui para a Bahia, mas teve uma articulação, nessa época, com o governo do Estado, a prefeitura, de então, do município de Camaçari, para se montar um outro sindicato para que a gente não representasse os trabalhadores da Ford. Então, nós tivemos de lutar não só com a empresa, do ponto de vista de melhores condições de trabalho, mas nós tivemos de lutar para garantir nossa representação legal lá, em Camaçari. Foi criado um outro sindicato, de uma outra central... [...] Foi um parto muito grande para que a gente garantisse a representação dos trabalhadores aqui e isso se deve muito, inclusive, à participação dos trabalhadores em comprar essa briga. No primeiro contato mais direto que nós tivemos com a Ford, nós fomos recebidos pela polícia, o que nos levou ao Ministério da Justiça. [...] Foi esse (o) nível de situação com a vinda da Ford para cá. Mas a gente peitou, fomos para cima, tanto na mobilização dos trabalhadores, mas também buscamos os órgãos públicos... (NASCIMENTO FILHO, 2008).

O duelo judicial seguiu até Brasília, onde o Ministério do Trabalho acabou dando ganho de causa ao Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia “em razão da comprovação de irregularidades na criação do sindicato ligado à Força Sindical, a exemplo da realização de assembleias com trabalhadores rurais e donas de casa, ao invés de metalúrgicos” (SENA, 2009, p. 86). Para se antecipar a outras investidas parecidas, o Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia foi convertido

em Federação dos Trabalhadores Metalúrgicos da Bahia (Fetim) e foram constituídos outros sindicatos de base em Camaçari, Candeias, Simões Filho, Pojuca, Dias D'Ávila, Vitória da Conquista e Ilhéus (SENA, 2009).

Ainda que a intenção fosse estabelecer um sindicato colaborativo com os anseios da corporação, com a decisão favorável ao sindicato cutista na representação dos trabalhadores a Ford foi obrigada a reconhecer esta entidade como interlocutora nas negociações coletivas. A fala de um gerente de recursos humanos da montadora, em entrevista concedida a Sako (2006, p. 69-70), sugere este reconhecimento e ao mesmo tempo traça uma comparação do tipo de atuação das duas centrais sindicais, diz ele: “a CUT é dura, mas cumpre o acordo. Em contraste, a Força Sindical, que freqüentemente concorda com alguma coisa, mas não tem força de implementação”.

Após perder o direito de representação sobre os trabalhadores da Ford, a Força Sindical deixou de ser uma força política no complexo. No entanto, ao longo da década, outros grupos políticos foram se constituindo no seio do movimento dos metalúrgicos da Ford em Camaçari. Em 2004 foi formado o Movimento Operário Metalúrgico (MOM), uma agremiação politicamente vinculada ao Partido Socialista dos Trabalhadores Unificado (PSTU) e à Central Sindical Popular e Coordenação Nacional de Lutas (CSP/Conlutas), que passou a se organizar a partir das CIPA's e posteriormente disputando eleições sindicais. Em 2006, metalúrgicos ligados ao PT formaram a Oposição Metalúrgica de Camaçari (OMC), perfilhada à CUT. Em 2007, a diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos, que desde sua origem era vinculada ao PCdoB, saiu da base da CUT e filiou-se à recém criada Central dos Trabalhadores do Brasil (CTB).

A disputa entre essas três forças políticas se evidenciou em 2006, quando foi realizada a eleição para o Sindicato dos Metalúrgicos de Camaçari. O pleito eleitoral unificou as duas novas forças políticas – MOM e OMC – em oposição à diretoria do Stim. Não obstante, o processo eleitoral ocorreria apenas com a chapa situacionista, uma vez que a oposição não conseguiu alcançar o número de componentes suficientes para compor a chapa, sendo impugnada. Em entrevistas realizadas em janeiro de 2012 e março de 2013, os representantes dos dois grupos de oposição, respectivamente, José Wellington Alves dos Santos (MOM) e Alã Costa dos Santos (OMC), relatam esse processo:

Em 2006 tentamos passar por uma eleição sindical, foi a chapa da oposição, mas foi impugnada a chapa. [...] Nesse tempo não existia direito a CUT, era mais o MOM e



foi feito uma junção com a chapa 2 contra a CTB [*sic*]<sup>86</sup>. Foi impugnada. (SANTOS, 2012).

\*\*\*

Em 2006 [houve] a primeira tentativa de eleição, que foi frustrada por conta de alguns diretores de sindicatos também conversar com alguns diretores da chapa de oposição para que saíssem até que teve essa vacância e não teve a possibilidade de manter uma chapa com quinze pessoas. Chegou a ter 13 e assim, automaticamente, a chapa foi impugnada. Mas a partir dali, o movimento começou a criar corpo, aí os trabalhadores começaram a conhecer de fato o movimento sindical, porque ainda naquele momento era CUT, então não dava para se montar uma chapa CUT contra CUT, então foi essa indicativa naquele momento e aí um ano depois que criaram a CTB, em 2007. E aí como a maioria já era PT e de esquerda, a aproximação com a CUT ficou um pouco mais real. A gente mostrou para a Central [CUT] que daria para a gente fazer um trabalho se a gente mantivesse uma posição forte (SANTOS; SILVA; SOUZA, 2013).

Em 2009, o MOM e a OMC se coligariam mais uma vez para disputar o pleito eleitoral contra a diretoria cetebista. Nesta oportunidade a oposição conseguiu concorrer efetivamente a eleição sindical, obtendo quase um terço dos votos válidos. Os membros da oposição avaliam esse momento:

Em 2009 foi onde teve uma parcela do MOM (filiada à Conlutas) e OMC (filiada à CUT), outro grupo de oposição, contra a direção do sindicato que é CTB. E aí nós fizemos essa unificação política, a [?] dos trabalhadores, perdemos a eleição – natural, estava muito desorganizado ainda – e tivemos 31% dos votos da categoria. E aí cada um pro seu lado, construir de novo, tal [...] (SANTOS, 2012).

\*\*\*

Em 2009 teve outra eleição, próxima tentativa e aí depois de 20 anos com aquele grupo de diretores, que na época era cutista e depois passou a ser cetebista, 20 anos com Aurino à frente do sindicato, se conseguiu montar uma chapa de oposição e ir para uma eleição. Conseguimos ir pela primeira vez, 32% dos votos que nós tivemos (foi significativo). Naquele momento já existia o Conlutas também, fizemos uma junção CUT com Conlutas, todo nosso material foi embasado algumas pessoas lá de São Paulo da base da Conlutas vieram pra cá, a CUT como um todo deu apoio com os sindicatos. Mas foi o único momento que mantivemos um diálogo com Conlutas por conta de toda ideologia que eles tiveram e têm até hoje. Aí então definimos em 2010, uma oposição cutista de fato, porque foi uma orientação de vários congressos, não só da CUT, mas também do nosso ramo, da CNM a Confederação Nacional dos Metalúrgicos. Nessa Confederação e congressos foi definido: **manter chapa de oposição e fazer enfrentamento direto com a CTB, Conlutas e Força Sindical**. Então foi essa orientação, da qual seguimos até hoje (SANTOS; SILVA; SOUZA, 2013).

Os dois depoimentos acima apontam para um desgaste na unificação entre os grupos de oposição. O último processo eleitoral, realizado em fevereiro de 2012, evidenciaria esse movimento, com uma virada nas estratégias dos grupos em disputa pelo Sindicato dos Metalúrgicos. A eleição para o triênio 2012/2015 contou com duas chapas: Chapa 1 – “Garra Metalúrgica” (CTB/Conlutas) e Chapa 2 – “Oposição Metalúrgica” (CUT). Se nos dois pleitos anteriores o MOM estava na chapa de oposição, neste a estratégia política foi firmar

---

<sup>86</sup> Na verdade, em 2006 o Sindicato dos Metalúrgicos de Camaçari ainda era filiado à CUT. Foi somente com a constituição da CTB, em 2007, que o sindicato filiou-se a mesma.

uma aliança com o grupo da situação. As razões desse arranjo político são expostas pelo líder do movimento ligado à Conlutas:

[...] Agora vem outra eleição – 2012. Estamos aí com chapa unificada e [tem] todo um processo que a CUT não quis. Há três meses atrás nós chamamos a CUT pra tentar um diálogo, abrir um diálogo para gente tentar uma chapa unificada em defesa dos trabalhadores, contra a exploração do patrão, pela independência de patrão e de governo e por um programa mínimo para os trabalhadores. A CUT não aceitou. A CUT disse que era governo, por ser governo não tem como fazer um programa mínimo para defesa dos trabalhadores, então foi nessa linha. E aí por essa linha então nós não fechamos pelo programa específico. A CUT não tem programa específico mais para defender os trabalhadores. É um entendimento nosso. Então teve o convite da CTB de ouvir nossas propostas. O mesmo ponto que nós colocamos sobre o programa específico para a CUT, nós colocamos pra CTB. E a CTB comungou um acordo, para andar junto, aí fizemos um acordo político pra defender os trabalhadores nessa eleição agora, a eleição vai ser dia 6 e 7 de fevereiro (SANTOS, 2012).

Sendo situação e composta por duas forças políticas, a Chapa 1 mostrava-se favorita no pleito eleitoral. Em sua edição nº 314, de 13 de fevereiro de 2012, o boletim “O Metalúrgico” confirmava a vitória da coligação CTB/Conlutas com 55% dos votos: “Ao todo, foram 2.876 votantes. Desses, 1.561 escolheram a Chapa 1; 1.255 optaram pela Chapa 2, além de 29 votos brancos e 31 nulos” (GARRA..., 2012). Com uma diminuição sensível da margem de votos em relação ao pleito anterior, o resultado aponta para um fortalecimento da oposição cutista. No entanto, com a vinda de mais uma montadora para o município, a disputa pelo controle do Sindicato dos Metalúrgicos de Camaçari permanece em aberto.

Mas, para além das disputas internas em torno do comando sindical, há um outro conflito que unifica essas forças políticas. Trata-se do confronto com as empresas do complexo por melhorias nas condições de trabalho. Várias paralisações e greves dos metalúrgicos na Ford e sistemistas garantiram, além dos aumentos salariais apresentados anteriormente, outros avanços importantes nessa primeira década de funcionamento do complexo na Bahia.

A primeira greve no complexo da Ford em Camaçari foi deflagrada em 2003. A paralisação, que durou cinco dias, tinha como pauta principal a equiparação salarial com os metalúrgicos da montadora em São Bernardo do Campo, em São Paulo. O membro do MOM, Índio, enumera as conquistas alcançadas nessa mobilização da categoria:

Tivemos uma greve antes disso, uma greve antes, em 2003, nós estávamos constituindo o MOM ainda ali em 2003, uma greve onde a categoria teve várias conquistas, uma das conquistas foi o aumento de 17,3% [no salário], e a redução do vale transporte (que era 6% passou a ser 1%) e o vale refeição (que era 3% passou a ser 1%) [...] então automaticamente aumentou, melhorou o salário dos trabalhadores (SANTOS, 2012).

Em 2004, com a implantação do terceiro turno no complexo o sindicato deu-se início uma campanha pela redução da jornada de trabalho para 36 horas semanais que acabou

propiciando a segunda greve, com duração de uma semana. Após fracasso na negociação mediada pelo TRT (Tribunal Regional do Trabalho), o então presidente da montadora no Brasil, Antonio Maciel Neto, resolveu negociar diretamente com os grevistas, que acordaram por 42 horas semanais e dois sábados de folga por mês, sem prejuízo salarial (FRANCISCO, 2012a).

Durante a década, os operários da Ford e sistemistas conquistariam mais duas reduções na jornada de trabalho. Em 2006, de 42 horas semanais para 40 horas e 50 minutos. A decisão foi fruto de acordo entre representantes das empresas do complexo e a Fetim. Além disso, o acordo garantia o reajuste salarial de 6%, sendo que “cinco pontos percentuais são relativos à negociação da categoria metalúrgica do Estado e um ponto percentual está vinculado ao acordo da jornada” (FRANCISCO, 2012b).

Em agosto de 2008, após paralisação de 24 horas no complexo industrial da Ford, a jornada de trabalho sofreu mais uma redução, desta vez para 40 horas semanais. De acordo com a nota publicada no web-site da CTB, “para manter o nível de produção os metalúrgicos concordaram em trabalhar oito sábados em dois anos, um a cada quadrimestre, recebendo R\$ 3.700,00 cada e ainda com direito a oito folgas consecutivas durante as férias” (METALÚRGICOS..., 2012).

Em setembro de 2010, os metalúrgicos deflagraram a greve mais longa da década. O movimento grevista, que durou treze dias, foi objeto de um Dossiê do Centro de Estudos Vitor Meyer. O documento reuniu notícias das manifestações extraídas de boletins sindicais e imprensa virtual e traz à tona os principais acontecimentos da mobilização. Consta que a precipitação da greve se deu após doze rodadas de negociações entre a Fetim e o Simmeb. A reivindicação da Fetim era fundamentalmente por reajuste salarial de 12%. O sindicato patronal oferecia 7%. Com a ausência de acordo entre as partes deflagrou-se a greve (CENTRO DE ESTUDOS VITOR MEYER, 2012).

A adesão ao movimento grevista foi elevada. Ao todo, aproximadamente 30 mil metalúrgicos cruzaram os braços e paralisaram a produção em 65 empresas da Região Metropolitana de Salvador. No complexo Ford foram aproximadamente dez mil operários de 29 empresas e ao final da paralisação a corporação americana deixou de produzir cerca de dez mil automóveis. Ainda durante a greve os grupos de oposição defenderam pautas mais ousadas que as encampadas pela direção sindical. A OMC (cutista) reivindicava entre outros itens reajuste de 18% no salário, Planos de Cargos e Salários, cesta básica e redução da jornada de trabalho

para 40 horas (*sic*). Já o MOM (ligado a Conlutas), defendia o aumento salarial de 18,61%, Planos de Cargos e Salários e redução da jornada para 36 horas semanais (*Ibidem*).

Em meio a várias assembléias na porta das fábricas, passeatas e carreatas pelo centro da cidade, polícia mobilizada para dispersar os manifestantes, entre outros eventos, o sindicato patronal aceitou a mediação da DRT (Delegacia Regional do Trabalho). Por esse intermédio, deliberou-se por 9% de reajuste salarial, compensação de 50% dos dias parados, bônus de R\$ 2.200 e pagamento de R\$ 9.000 na Participação dos Lucros e Resultados (PLR) de 2010. Depois de treze dias de greve, os metalúrgicos reunidos em assembléia na frente do complexo Ford decidiram pelo fim do movimento, acolhendo as indicações do sindicato (ver Figura 9). As pautas levantadas pela oposição (como Planos de Cargos e Salários e redução da jornada de trabalho) ficaram para serem discutidas em assembléias posteriores com a categoria (*Ibidem*).



**Figura 9 – Assembléia de encerramento da greve na porta do CIFN (20/09/2010)**

Fonte: (CENTRO DE ESTUDOS VITOR MEYER, 2012)

Se a vinda da Ford para Camaçari representou um novo fôlego para o movimento sindical metalúrgico baiano (garantindo conquistas e avanços importantes), este ainda não conseguiu traduzir em participação política massiva. Ainda que os movimentos grevistas tenham obtido forte adesão dos trabalhadores, o fato é que a taxa de filiação ao sindicato nunca ultrapassou trinta por cento dos metalúrgicos. Em 2006, cinco anos depois da instalação da montadora americana, o então presidente do Stim, reconhecia a baixa sindicalização e a atribuía ao fato de a maioria dos operários da Ford estar, à época, no primeiro emprego, declara:

Eu acho que nós temos lá, do condomínio, dos 8.500 [operários], cerca de 20% [de trabalhadores filiados ao sindicato]. [...] Estamos ainda num processo de convencimento, porque você tem aí alguns aspectos importantes. Você tem um trabalhador lá que nunca foi metalúrgico, uma boa parte deles, a grande maioria, no primeiro emprego ou, se não é o primeiro emprego, é pelo menos o primeiro

emprego formal. Então não tem relação, experiência com sindicato. Então você tem que fazer um trabalho muito forte de convencimento porque quem sustenta o sindicato são eles. O sindicato é um instrumento que existe pra fazer aquilo que eu preciso e eles precisam, ou seja, uma obrigação legal de representá-los e de mudar a situação na qual eles vivem. Essa consciência, do papel do sindicato e do envolvimento, é um trabalho de médio prazo que a gente precisa elaborar. Tanto é que nós tivemos melhor resultado com o trabalho de filiação com as primeiras turmas que foram melhor preparadas do que com as turmas novas que vão chegando (NASCIMENTO FILHO, 2008).

Em contraponto, a oposição cutista desferiu que em 2012, quando da última eleição sindical, a taxa de sindicalização não alcançava trinta por cento do universo de operários do Complexo Industrial Ford Nordeste:

Um pouco mais de três mil e quatrocentos, num universo de mais de doze mil trabalhadores. Isso mostra a incredibilidade que o trabalhador tem nesse sindicato que aí está, que é regido pela CTB. O trabalhador, pelo descrédito que a central tem juntamente com esse sindicato que é filiado, isso torna ele com mais dificuldade que o trabalhador se filie (SANTOS; SILVA; SOUZA, 2013).

Outro aspecto que merece atenção, ainda no que diz respeito ao movimento sindical, é o fato de a representação do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Camaçari não abranger os operários de todas as unidades produtivas do Complexo Automotivo Baiano, seja porque a cadeia se estende a outros Municípios, seja porque ela se desdobra em outros sub-setores. Embora seja perfeitamente plausível a existência de diversos sindicatos de trabalhadores ao longo da cadeia, em nossa pesquisa de campo – que ficou circunscrita ao Município de Camaçari – foi identificada apenas uma representação sindical, o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Química, Petroquímica, Plástica, Farmacêutica do Estado da Bahia (Sindiquímica), além, obviamente, do Stim-Camaçari. O Sindiquímica representa trabalhadores estabelecidos em empresas que fornecem produtos de material plástico, fundamentalmente nas camadas inferiores da cadeia produtiva. Como veremos no próximo capítulo, essas empresas são, em sua maioria, de pequeno porte, com baixo faturamento e pequeno número de funcionários.

Esses dois últimos aspectos (a baixa sindicalização e pulverização dos sindicatos) apontam para capacidades e estratégias de luta distintas ao longo da cadeia, redundando em diferenciadas condições e relações de trabalho nas diversas unidades produtivas. Evidenciam ainda o que a literatura<sup>87</sup> aponta como um processo de fragmentação da base sindical e fragilização das organizações dos trabalhadores, o que representa mais um desafio ao movimento sindical. Voltaremos a esse ponto no próximo capítulo.

---

<sup>87</sup> Ver: ABRAMO, 2005; ALVES, 2000; ANTUNES, 2009; DRUCK, 1999; LEITE, 1999; KREIN, 2007; MARCELINO, 2008.

## **Capítulo IV – O Complexo Automotivo Baiano e a *hierarquia da precarização***

A certa altura do capítulo anterior apresentamos algumas dimensões da precarização do trabalho no CIFN. Foram expostos os casos de redução salarial, exposição a doenças do trabalho e ilegalidade na forma de contratação concernente à montadora e empresas parceiras que compartilham do complexo. Contudo, isso representa apenas a ponta do *iceberg*, uma vez que os casos expostos se referem à força de trabalho situado nos limites espaciais do complexo em Camaçari. Para uma análise longitudinal da precarização do trabalho no Complexo Automotivo Baiano, objetivo deste trabalho, é necessário “romper” os muros da fábrica e considerar a cadeia produtiva como um todo, ou seja, desde a montadora até os elos mais inferiores da cadeia, como as empresas fornecedoras de componentes. Tal é o desafio que nos propomos enfrentar no presente capítulo.

A análise referente à qualidade do emprego no Complexo Automobilístico Baiano (CAB) será conduzida a partir de um estudo das cadeias que constituem a pirâmide hierárquica de produção: a montadora, as empresas sistemistas, as fornecedoras de autopeças e as empresas que fornecem componentes. Para tanto, cabe antes de tudo, uma caracterização das empresas que compõem a amostra. De posse da amostra pode-se efetuar um detalhamento de como elas se estruturam no que respeita à qualidade do emprego e traçar o perfil dos trabalhadores empregados no CAB (em termos de gênero, idade e escolaridade, além de remuneração e a tempo no emprego, tanto na montadora como nos três níveis da cadeia de subcontratação. Uma vez diagnosticada as características mais objetivas dos trabalhadores do CAB, pode-se realizar uma análise sobre os “cotidianos fabris” dos trabalhadores ao longo da cadeia produtiva.

### **4.1. A *hierarquia da precarização* no Complexo Automotivo Baiano**

#### **4.1.1. *Caracterização das empresas do Complexo Automotivo Baiano***

De posse do quadro de empresas que compõem a cadeia automotiva – levantado a partir das pesquisas publicadas por SPÍNOLA, 2008 e LIMA *et al*, 2011 – efetuamos uma consulta ao

“Guia Industrial do Estado da Bahia 2010-2011”<sup>88</sup> da FIEB (2011) para discriminar as empresas e identificar a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), a faixa de faturamento anual, o número de funcionários e o Município de cada empresa da cadeia. Foram identificadas 48 empresas entre a montadora, as sistemistas e as empresas locais, das quais foram distribuídas entre os três níveis de fornecimento da cadeia produtiva. Para tal caracterização, utilizou-se como critério o tipo de produto fornecido pelas empresas chegando-se a uma empresa montadora (nível zero), 28 empresas no 1º nível, seis empresas na 2ª camada e treze no 3º nível.

#### Nível zero (uma empresa montadora)

A montadora é a empresa âncora da indústria automotiva baiana. A existência dos demais níveis da cadeia de fornecimento deve-se a ela, pois é a única cliente para grande parte dos fornecedores. Com início das atividades em 01 de janeiro de 2000, em 2010, contratava diretamente 3.502 funcionários e detinha uma faixa de faturamento anual entre 1 bilhão e 10 bilhões de reais.

Empresa	Data de fundação	CNAE	Descrição CNAE	Número de empregados	Faixa de faturamento anual	Município
MONT.	01/01/2000	C29107	Fabricação de automóveis, camionetas e utilitários	3.502	1.000.000.001/ 9.999.999.999	Camaçari
<b>Total de Trabalhadores</b>				<b>3.502</b>		

#### **Quadro 9 – Descrição da montadora**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Rais (BRASIL, 2011) e Guia Industrial (FIEB, 2011).

#### 1º Nível (28 empresas sistemistas)

O 1º nível é caracterizado como o mais heterogêneo, seja no que diz respeito ao número de empregados ou com relação ao faturamento anual. São 28 empresas com uma média de 236 funcionários. Mas, há uma discrepância no volume de empregados que vai de dois na SIST24 a 1.595 funcionários na SIST27. O faturamento também revela diferenciais sensíveis entre as empresas, variando entre uma média anual de nove mil a cinco bilhões de reais. A maior parte das empresas teve o início de suas atividades entre 1999 a 2003 (período de instalação da montadora), com exceção da SIST27 (que iniciou suas operações no estado em 1986), da SIST13 e da SIST15, fundadas em 2007 e 2009, respectivamente.

Empresa	Data de fundação	CNAE	Descrição CNAE	Número de empregados	Faixa de faturamento	Município
---------	------------------	------	----------------	----------------------	----------------------	-----------

<sup>88</sup> “O objetivo básico do Guia é o de facilitar a realização de negócios, tornando disponíveis as informações sobre produtos e serviços das indústrias do Estado da Bahia” (Fieb, 2011). <http://www.fieb.org.br/guia/apresentacao.shtm>.

					<b>anual</b>	
SIST01	01/04/1999	C33198	Manutenção e reparação de equipamentos e produtos não especificados anteriormente	486	100.000.001/ 250.000.000	Camaçari
SIST02	01/06/2001	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente	347	100.000.001/ 250.000.000	Camaçari
SIST03	28/09/2002	C29450	Fabricação de material elétrico e eletrônico para veículos automotores, exceto baterias	315	6.000.001/ 12.000.000	Camaçari
SIST04	16/08/2001	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente	310	n.d.	Camaçari
SIST05	01/08/2000	C29450	Fabricação de material elétrico e eletrônico para veículos automotores, exceto baterias	309	100.000.001/ 250.000.000	Camaçari
SIST06	27/11/2001	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente	259	100.000.001/ 250.000.000	Camaçari
SIST07	01/05/2003	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente	209	25.000.001/ 50.000.000	Camaçari
SIST08	29/09/2000	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente	206	100.000.001/ 250.000.000	Camaçari
SIST09	01/10/2001	C29441	Fabricação de peças e acessórios para o sistema de direção e suspensão de veículos automotores	128	25.000.001/ 50.000.000	Camaçari
SIST10	01/10/2001	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente	109	12.000.001/ 25.000.000	Camaçari
SIST11	17/11/2000	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente	107	25.000.001/ 50.000.000	Camaçari
SIST12	03/01/2001	C25993	Fabricação de produtos de metal não especificados anteriormente	99	3.000.001/ 6.000.000	Camaçari
SIST13	19/04/2007	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente	99	50.000.001/ 100.000.000	Camaçari
SIST14	07/12/2001	C22293	Fabricação de artefatos de material plástico não especificados anteriormente	60	12.000.001/ 25.000.000	Camaçari
SIST15	10/02/2009	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente	60	6.000.001/ 12.000.000	Camaçari
SIST16	28/06/2001	C20711	Fabricação de tintas, vernizes, esmaltes e lacas	58	25.000.001/ 50.000.000	Camaçari
SIST17	01/02/2003	C22293	Fabricação de artefatos de material plástico não especificados anteriormente	55	100.000.001/ 250.000.000	Camaçari
SIST18	01/10/2001	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não	41	50.000.001/ 100.000.000	Camaçari



			especificados anteriormente			
SIST19	27/10/2000	C22293	Fabricação de artefatos de material plástico não especificados anteriormente	38	6.000.001/12.000.000	Camaçari
SIST20	28/11/2000	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente	34	6.000.001/12.000.000	Camaçari
SIST21	26/12/2000	C23117	Fabricação de vidro plano e de segurança	25	25.000.001/50.000.000	Camaçari
SIST22	30/11/2000	C13529	Fabricação de artefatos de tapeçaria	23	1.500.001/3.000.000	Camaçari
SIST23	14/02/2001	C20738	Fabricação de impermeabilizantes, solventes e produtos afins	15	6.000.001/12.000.000	Camaçari
SIST24	21/06/2001	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente	2	1.500.001/3.000.000	Camaçari
SIST25	01/02/2003	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente	102	25.000.001/50.000.000	Dias D'Ávila
SIST26	12/01/2002	C29492	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente	200	25.000.001/50.000.000	Dias D'Ávila
SIST27	23/09/1986	C22111	Fabricação de pneumáticos e de câmaras-de-ar	1.595	1.000.000.001/9.999.999.999	Feira de Santana
SIST28	12/03/2002	C29450	Fabricação de material elétrico e eletrônico para veículos automotores, exceto baterias	1.331	100.000.001/250.000.000	Feira de Santana
<b>Total de Trabalhadores</b>				<b>6.622</b>		

### Quadro 10 – Descrição das empresas sistemistas

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Rais (BRASIL, 2011) e Guia Industrial (FIEB, 2011).

#### 2º Nível (6 empresas fornecedoras de autopeças)

As empresas deste nível são caracterizadas por sua relativa homogeneidade em relação ao tamanho e faturamento. São pequenas empresas (entre 16 e 98 funcionários) situadas na Região Metropolitana de Salvador (RMS), que tiveram suas atividades iniciada entre os anos de 2003 e 2006, portanto depois da instalação da Montadora em Camaçari. As fornecedoras de autopeças são apoiadas pelo APL Automotivo e possuem um faturamento relativamente baixo, se comparado às empresas da 1ª camada. A média de faturamento anual varia de 1,1 milhão a 18,5 milhões de reais.

Empresa	Data de fundação	CNAE	Descrição CNAE	Número de empregados	Faixa de faturamento anual	Município
AUTO01	03/04/2006	C25322	Fabricação de resinas termoplásticas	20	720.001/1.500.000	Camaçari
AUTO02	21/05/2004	C27325	Fabricação de material elétrico para instalações em circuito de consumo	63	1.500.001/3.000.000	Camaçari
AUTO03	25/04/2006	C22293	Fabricação de artefatos de material plástico não	33	720.001/1.500.000	Camaçari

			especificados anteriormente			
AUTO04	18/11/2004	C13596	Fabricação de outros produtos têxteis não especificados anteriormente	16	6.000.001/ 12.000.000	Lauro de Freitas
AUTO05	24/03/2003	C22293	Fabricação de artefatos de material plástico não especificados anteriormente	98	6.000.001/ 12.000.000	Salvador
AUTO06	10/03/2005	C29433	Fabricação de peças e acessórios para o sistema de freios de veículos automotores	70	12.000.001/ 25.000.000	Simões Filho
<b>Total de Trabalhadores</b>				<b>300</b>		

### Quadro 11 – Descrição das fornecedoras de autopeças

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Rais (BRASIL, 2011) e Guia Industrial (FIEB, 2011).

#### 3º Nível (13 empresas fornecedoras de componentes)

Neste nível, a heterogeneidade das empresas é relativamente acentuada, com faixas de faturamento anual que variam entre 120 mil/720 mil reais a 100 milhões/250 milhões de reais. A discrepância entre as empresas também é perceptível quando se avalia o número de trabalhadores contratados. Enquanto a COMP07 possui oito funcionários, a COMP08 contrata 168 trabalhadores. As fornecedoras de componentes também são apoiadas pelo APL Automotivo e o início de suas atividades se concentra entre os anos 2000 a 2007 (com exceção COMP08 que já possui atividade no estado desde 1977). Além disso, elas estão mais dispersas pelo estado, com algumas empresas situadas distantes da RMS.

Empresa	Data de fundação	CNAE	Descrição CNAE	Número de empregados	Faixa de faturamento anual	Município
COMP01	27/04/2005	C25993	Fabricação de produtos de metal não especificados anteriormente	69	25.000.001/ 50.000.000	Camaçari
COMP02	08/07/2003	C38394	Recuperação de materiais não especificados anteriormente	42	3.000.001/ 6.000.000	Camaçari
COMP03	09/12/2002	C25993	Fabricação de produtos de metal não especificados anteriormente	27	3.000.001/ 6.000.000	Camaçari
COMP04	01/06/2007	C25390	Serviços de usinagem, solda, tratamento e revestimento em metais	10	120.001/ 720.000	Camaçari
COMP05	01/04/2007	C15408	Fabricação de partes para calçados, de qualquer material	31	1.500.001/ 3.000.000	Conceição de Jacuípe
COMP06	09/08/2000	C13596	Fabricação de outros produtos têxteis não especificados anteriormente	58	3.000.001/ 6.000.000	Jequié
COMP07	14/01/2002	C26515	Fabricação de aparelhos e equipamentos de medida, teste e controle	8	120.001/ 720.000	Lauro de Freitas
COMP08	26/07/1977	C22226	Fabricação de embalagens de material plástico	168	12.000.001/ 25.000.000	Salvador
COMP09	30/09/2002	C22293	Fabricação de artefatos de material plástico não especificados anteriormente	12	120.001/ 720.000	Salvador
COMP10	22/01/2001	C13545	Fabricação de tecidos especiais, inclusive artefatos	35	6.000.001/ 12.000.000	Santo Antônio de

						Jesus
COMP11	01/08/2007	C20312	Fabricação de resinas termoplásticas	141	100.000.001/ 250.000.000	Simões Filho
COMP12	06/03/2003	C24512	Fundição de ferro e aço	34	6.000.001/ 12.000.000	Simões Filho
COMP13	01/05/2006	C17338	Fabricação de chapas e de embalagens de papelão ondulado	30	120.001/ 720.000	Simões Filho
<b>Total de Trabalhadores</b>					<b>665</b>	

### **Quadro 12 – Descrição das fornecedoras de componentes**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Rais (BRASIL, 2011) e Guia Industrial (FIEB, 2011).

Uma vez caracterizadas as empresas e identificados os atributos (CNAE, número de funcionários e Município), executamos o cruzamento destes com os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS/MTE). São duas as modalidades de acesso à base de dados da RAIS: por estabelecimento e por trabalhador. Por meio da primeira modalidade identificou-se 35 das 48 empresas caracterizadas através do guia da Fieb. Isso ocorreu porque em alguns casos a CNAE pesquisada não encontrou correspondente no município levantado. Em outros casos, havia mais de uma empresa com as características levantadas. O quadro abaixo apresenta as empresas identificadas a partir do cruzamento dos dados da Rais e do Guia da Fieb (as células em cinza representam as empresas que não participam da amostra).

**Quadro 13 – Empresas que compõem a amostra da cadeia automotiva baiana**

Empresa	CNAE	Município	Tamanho do estabelecimento											
			Zero	Até 4	De 5 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	De 100 a 249	De 250 a 499	De 500 a 999	1000 ou mais		
MONT.	29107	Camaçari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
SIST01	33198	Camaçari	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	
SIST03	29450 (1)	Camaçari	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
SIST05														
SIST02	29492(2)	Camaçari	0	1	0	0	4	3	4	4	0	0	0	
SIST04														
SIST06														
SIST07														
SIST08														
SIST10														
SIST11														
SIST13														
SIST15														
SIST18														
SIST20														
SIST24														
SIST09	29441	Camaçari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SIST14	22293	Camaçari	0	2	2	1	2	2	2	0	0	1	0	
SIST17														
SIST19														
AUTO31														
SIST12	25993	Camaçari	0	1	2	0	2	1	0	0	0	0	0	
AUTO35														
COMP37														
SIST16	20711	Camaçari	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
SIST21	23117	Camaçari	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
SIST22	13529	Camaçari	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
SIST23	20738	Camaçari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIST25	29492	Dias D'Ávila	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
SIST26														
SIST27	22111	Feira de Santana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
SIST28	29450	Feira de Santana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
AUTO29	25322	Camaçari	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
AUTO30	27325	Camaçari	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
AUTO32	13596	Lauro de Freitas	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
AUTO34	29433	Simões Filho	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
COMP36	38394	Camaçari	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0

COMP38	25390	Camaçari	1	5	2	0	1	0	0	0	0	0
COMP39	15408	Concei. do Jacuípe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMP40	13596	Jequié	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMP41	26515	Lauro de Freitas	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
COMP42	22226	Salvador	0	6	5	6	3	1	2	1	0	0
AUTO33	22293	Salvador	1	6	10	1	9	3	1	0	0	0
COMP43												
COMP44	13545	SAJ	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
COMP45	20312	Simões Filho	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
COMP46	24512	Simões Filho	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0
COMP47	17338	Simões Filho	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0

(1) A CNAE 29450, no município de Camaçari, não possui empresas correspondentes ao tamanho do estabelecimento da nossa amostra, portanto, foi excluída da mesma.

(2) A partir da CNAE 29492, identificou-se 16 empresas no município de Camaçari. Mesmo sendo nossa amostra composta por 12 empresas, decidiu-se manter os dados agregados do universo encontrado, dado que tais informações são imprescindíveis à nossa análise.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Rais (BRASIL, 2011) e Guia Industrial (FIEB, 2011).

O quadro acima indica o tamanho da amostra que é composta por 35 empresas, sendo uma montadora, 24 sistemistas, cinco fornecedores de autopeças e cinco fornecedores de componentes. Através da segunda modalidade de acesso aos dados da Rais (por trabalhador), tendo como referência o mês de dezembro de 2010 (última base divulgada pelo MTE), é possível traçar um perfil da força de trabalho empregada nas empresas que constituem o Complexo Automotivo Baiano.

#### **4.1.2. Perfil dos trabalhadores**

Um exame sobre a força de trabalho no Complexo Automotivo Baiano (CAB) nos permite visualizar um perfil predominantemente masculino (80,4%), com faixa etária entre 25 e 39 anos (70,6%) e trabalhadores com ensino médio completo (81,4%). Comparando-se ao mercado de trabalho formal do Município de Camaçari percebem-se diferenças substanciais em termos do perfil da força de trabalho. Em 2010, a Rais contabilizava 76.411 trabalhadores formalmente empregados no Município, dos quais 73,7% eram do sexo masculino, 54,7% tinham de 25 a 39 anos e 62,9% possuíam o ensino médio completo.

Comparativamente ao mercado de trabalho do Município de Camaçari, os obstáculos e resistências à inserção empregatícia no CAB parecem ser mais acentuados entre as mulheres (19,6%, contra 26,3% em Camaçari), as pessoas acima de 40 anos (14,7% no CAB, enquanto no Município somavam 30,1%), os jovens abaixo de 25 anos (14,7%, contra 15,2% no Município) e os trabalhadores com escolaridade inferior ao ensino médio (3,8%, que alcançava 16,2% no mercado de trabalho formal de Camaçari).

Do ponto de vista remuneratório, constata-se que a força de trabalho do CAB possui melhores condições em relação aos trabalhadores de Camaçari. Enquanto 36,1% dos trabalhadores do Município auferiam um rendimento de até dois salários mínimos, no CAB essa participação era de 21,1%. Por outro lado, os trabalhadores que recebiam uma remuneração entre dois a cinco salários mínimos eram de 55,5% no CAB, contra 36,7% no Município. Já aqueles que recebiam cinco salários mínimos ou mais somavam 23,5% no CAB, contra 23,1% em Camaçari.

No que concerne à rotatividade no emprego, menos da metade (43,3%) da mão-de-obra do CAB permanecia no emprego por mais de cinco anos, sendo que apenas 4,1% continuavam empregadas por mais de dez anos<sup>89</sup>. Em Camaçari, esse quadro era menos otimista para os

---

<sup>89</sup> Nesse caso, esse saldo representa os trabalhadores contratados desde a instalação do complexo no município baiano, em 2001.

trabalhadores, já que apenas 23% deles permaneciam no emprego por mais de cinco anos (sendo que destes, 8,2% superavam dez anos). Além disso, um terço da força de trabalho (32,5%) do CAB permanecia até dois anos no emprego, enquanto esse percentual se estendia para mais da metade (53,4%) em Camaçari.

**Tabela 13 – Perfil dos trabalhadores do CAB segundo gênero, idade, escolaridade, rendimento e rotatividade (em %)**

<b>Categorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>CAB</b>	<b>Camaçari</b>
<b>Gênero</b>	Masculino	80,4	73,7
	Feminino	19,6	26,3
<b>Idade</b>	Até 25 anos	14,7	15,2
	De 25 a 39 anos	70,6	54,7
	40 anos ou mais	14,7	30,1
<b>Escolaridade</b>	Até Fundamental Completo	3,8	16,2
	Até Médio Completo	81,4	62,9
	Maior Médio Completo	14,8	20,9
<b>Rendimento</b>	Até 2 SM	21,1	36,1
	2 a 5 SM	55,5	36,7
	5 a 10 SM	12	13,7
	Acima de 10 SM	11,5	9,4
<b>Rotatividade</b>	Até 2 anos	32,5	53,4
	2 a 5 anos	24,2	23,6
	5 a 10 anos	39,2	14,8
	10 anos ou mais	4,1	8,2

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Rais (BRASIL, 2011) e Observatório do Trabalho (BAHIA, 2012).

Tal como identificam Harvey (1998), Gounet (1999) e Antunes (2009), a difusão dos métodos de produção flexível em escala mundial tem provocado profundas mudanças no mercado de trabalho, cujas tendências apontam para uma maior heterogeneização e segmentação da força de trabalho. O Complexo Automotivo Baiano, enquanto produto de tais concepções, reproduz esse movimento de segmentação: de um lado, principalmente na montadora, há um grupo de trabalhadores com maior segurança no emprego (maiores salários, maior estabilidade, mais benefícios sociais); por outro lado, existe um conjunto de trabalhadores, sobretudo nas empresas subcontratadas, caracterizados pela flexibilidade e instabilidade empregatícia (maior rotatividade, menores salários, trabalhos temporário, etc.). Uma análise longitudinal (seguindo os elos da cadeia produtiva) permite examinar esse fenômeno mais de perto.

Quando se observa as condições salariais ao longo da cadeia, percebe-se sua deterioração à medida que se encaminha para os níveis inferiores. Se a metade (49,9%) dos funcionários da montadora (nível zero) tem uma remuneração de quatro salários mínimos ou mais, na cadeia de subcontratação essa participação se reduz para 27,9% nas sistemistas (1º nível), 16,6% nas fornecedoras de autopeças (2º nível) e 12% nas fornecedoras de componentes (3º nível). Ou, inversamente, se entre os operários da montadora, metade não alcança o salário mínimo

necessário para suprir suas necessidades básicas garantidas na Constituição Federal<sup>90</sup> (aproximadamente 4 salários mínimos nominais), para os trabalhadores subcontratados no 1º, 2º e 3º níveis, essa é uma condição para ampliado contingente de trabalhadores, 72,2%, 82,2% e 88%, respectivamente.

Repare-se ainda – entre os operários que recebem até quatro salários mínimos – a existência de duas tendências opostas que sinalizam para uma deterioração salarial nas camadas inferiores da cadeia de subcontratação. Por um lado, a participação de trabalhadores que auferem até dois salários mínimos, cresce sensivelmente ao longo da cadeia: 2,8% (nível zero), 29,5% (1º nível), 55% (2º nível) e 65% (3º nível). Por outro, os trabalhadores que recebem entre dois e quatro salários mínimos têm sua participação diminuída à medida em que se desloca para os níveis mais baixos da cadeia: 47,2% no nível zero, 42,8% no 1º nível, 28,2% no 2º nível e 23% no 3º nível.

**Tabela 14 – Participação no emprego por faixas salariais e níveis da cadeia (em %)**

Faixa Salarial	Níveis da cadeia				CAB	Camaçari
	Zero	1º	2º	3º		
Até 0,50	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,5
0,51 a 1,00	0,1	1,7	0,0	4,7	1,2	2,8
1,01 a 1,50	1,7	15,2	35,9	36,8	11,3	19,8
1,51 a 2,00	0,9	12,5	19,1	23,5	8,6	13,0
2,01 a 3,00	12,6	20,2	15,5	17,9	17,2	16,2
3,01 a 4,00	34,5	22,6	12,7	5,1	26,3	12,7
4,01 a 5,00	15,9	10,0	8,2	4,7	11,9	7,8
5,01 a 7,00	6,5	8,0	2,3	2,1	7,3	8,4
7,01 a 10,00	5,0	4,7	1,8	3,0	4,7	5,3
10,01 a 15,00	9,6	3,1	2,3	1,3	5,4	4,0
15,01 a 20,00	7,4	1,1	0,9	0,9	3,4	2,3
Mais de 20,0	5,5	1,0	1,4	0,0	2,7	3,1
Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Rais (BRASIL, 2011) e Observatório do Trabalho (BAHIA, 2012).

Do mesmo modo, o tempo que o trabalhador permanece no emprego revela condições desfavoráveis entre aqueles que se encontram subcontratados pelas empresas de 1º, 2º e 3º níveis. De imediato, chama a atenção que no terceiro nível 16,7% dos trabalhadores permanece no emprego, pasmem, por apenas três meses, 9% continua empregado entre três e

<sup>90</sup> O corte em quatro salários mínimos, ganha relevância quando se levam em consideração os criteriosos estudos do Dieese quanto ao salário mínimo necessário para se cumprir os preceitos constitucionais. Segundo esse departamento (2012), enquanto o salário mínimo vigente no país em 2010 era de R\$ 510,00, a média do salário mínimo necessário para aquele mesmo ano era de R\$ 2.110,26, o que corresponde a aproximadamente 4 salários mínimos nominais (R\$ 2.040,00). Segundo o Dieese (2012), o “salário mínimo fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas e às de sua família, como moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, reajustado periodicamente, de modo a preservar o poder aquisitivo, vedada sua vinculação para qualquer fim” (Constituição da República Federativa do Brasil, capítulo II, Dos Direitos Sociais, artigo 7º, inciso IV). Foi considerado em cada Mês o maior valor da razão essencial das localidades pesquisadas. A família considerada é de dois adultos e duas crianças, sendo que estas consomem o equivalente a um adulto. Ponderando-se o gasto familiar, chegamos ao salário mínimo necessário”.



seis meses, 22,2% fica no emprego entre seis meses e um ano e 13,2% de um a dois anos. Ou seja, mais da metade dos trabalhadores subcontratados pelas fornecedoras de componentes (60,1%), sai do emprego antes de completar dois anos na empresa. Entre as fornecedoras de autopeças esse contingente representa 52,3%. Entre as sistemistas, 39,6%. E na montadora 18,5% dos funcionários ficam no máximo dois anos no emprego. Por outro lado, enquanto dois terços (66,7%) dos funcionários da montadora têm relativa estabilidade empregatícia (permanecem no emprego por 5 anos ou mais), entre os trabalhadores subcontratados, essa estabilidade fica restrita a 30,9% (1º nível), 21,4% (2º nível) e 15% no 3º nível.

**Tabela 15 – Rotatividade no emprego por níveis da cadeia (em %)**

Tempo no Emprego (em meses)	Níveis da cadeia				CAB	Camaçari
	Zero	1º	2º	3º		
Até 2,9	1,4	5,7	6,8	16,7	4,4	12,8
3,0 a 5,9	1,7	3,7	7,3	9,0	3,2	10,4
6,0 a 11,9	7,8	13,6	17,7	22,2	11,8	15,2
12,0 a 23,9	6,6	16,6	20,5	13,2	13,1	15,0
24,0 a 35,9	2,9	11,0	10,9	9,0	8,0	10,3
36,0 a 59,9	12,9	18,5	15,5	15,0	16,2	13,3
60,0 a 119,9	59,9	28,3	20,9	14,1	39,2	14,8
120 ou mais	6,8	2,6	0,5	0,9	4,1	8,3
Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Rais (BRASIL, 2011) e Observatório do Trabalho (BAHIA, 2012).

Estabilidade empregatícia e condições salariais parecem obedecer à hierarquia da cadeia de subcontratações, sendo que quanto mais embaixo na cadeia se situar o trabalhador mais precário seu contrato de trabalho. As diferenças nas condições de trabalho ao longo da cadeia produtiva, entretanto, não são desconhecidas da indústria automotiva brasileira (elas estão presentes desde o processo de estruturação dessa indústria em solo nacional). A novidade se encontra na dimensão dessa segmentação, dado que as montadoras vêm “empurrando” um contingente crescente da força de trabalho para as bases da pirâmide produtiva.

Ao que tudo indica essa segmentação e heterogeneização da força de trabalho formalmente inserida no CAB acontece em decorrência da dinâmica hierárquica da estrutura produtiva pela qual vem passando a indústria automotiva no Brasil. Já foi dito que a edição do Novo Regime Automotivo e o processo de reestruturação sistêmica, ocorridos nos anos 1990, foram decisivos para conformar uma nova relação entre montadoras e fornecedores. No “condomínio industrial” (sistema de produção que resultou dessas transformações e do qual o CAB é tributário), as montadoras tendem a estabelecer relações diferenciadas junto a seus fornecedores em função da importância que o produto tem para a qualidade do produto final. Enquanto a estratégia com as empresas que fornecem subconjuntos tende a ser mais cooperativa, a estratégia com as fornecedoras de componentes mais simplificados se estrutura

como uma “relação de mercado”. *Grosso modo*, essas são as bases que constituem a *hierarquia da precarização*.

A perspectiva de cadeia produtiva, adotada nesta pesquisa, permite afirmar que o recurso à terceirização se alicerça na transferência de custos das empresas contratantes para as subcontratadas. Ou seja, se é verdade que a terceirização no setor pressupõe a transferência de conteúdos tecnológicos e a existência de cooperação entre montadora e fornecedores principais com vistas à manutenção da qualidade do produto final, não é menos verdadeiro que esse processo envolva a prática de redução de custos como forma de garantir maior competitividade. Para atender as exigências das certificações as empresas terceirizadas são impelidas a investir em “modernização” de seu aparato produtivo. Aquelas que possuem relações de exclusividade com a montadora e gozam de escala de produção mais sólidas tendem a garantir maior estabilidade financeira e manter padrões de gestão do trabalho mais próximo aos da montadora. Já as pequenas e médias empresas, que mantêm relações menos estreitas com a montadora, tendem a lidar com maiores restrições financeiras e a adotar estratégias mais restritivas de corte de custos e lucros reduzidos.

Mas, não só as empresas subcontratadas são comprometidas pelas relações assimétricas na cadeia produtiva. A exigência de preços cada vez mais competitivos faz com que as empresas subcontratadas adotem estratégias de redução de custos com a mão-de-obra (menores salários, maior rotatividade no emprego, menos benefícios sociais como transporte, saúde e qualificação, etc.), o que tende a rebaixar o padrão de uso da força de trabalho. Essa é a lógica que penaliza os trabalhadores terceirizados (sobretudo os que ocupam as bases da pirâmide) com a precarização em suas condições de trabalho. No caso do CAB, mesmo considerando apenas as sistemistas (1º nível), o exame aqui efetuado não deixa margem a dúvidas quanto à precarização do trabalho entre os operários terceirizados, se compararmos às condições na montadora (por si, já inferiores às montadoras do ABC paulista). Quando se percorre aos níveis inferiores, então, a deterioração nas condições de trabalho em relação às camadas superiores é nitidamente mais acintosa (pelo menos em termos salariais e de tempo no emprego).

Desse modo, atribuir à terceirização adotada em setores industriais menos dinâmicos como vertente “restrita” em contraposição a uma terceirização “modernizante”, supostamente adotada pela indústria automotiva – como discutido no primeiro capítulo – nos parece de alcance limitado. Isso porque a terceirização, seja na indústria de “ponta” ou nas indústrias “tradicionais”, se alimenta da combinação de ambas as vertentes. Melhor dizendo, embora esses setores tenham realidades distintas, a capacidade histórica de organização e

reivindicação dos trabalhadores, o tipo de organização industrial (se mais intensiva em capital ou em trabalho) e a importância da qualidade do produto/serviço terceirizado para confecção do produto final se somam ao processo de modernização produtiva como fatores determinantes para as trajetórias diferenciadas no processo de terceirização em cada setor produtivo. No caso aqui investigado, nos parece inegável a combinação de estratégias “modernizantes” e “restritivas” ao longo da cadeia produtiva.

Mas, se a *hierarquia da precarização* implica em segmentação e heterogeneização da força de trabalho, quem está no topo e quem está nas bases da estrutura produtiva? Já destacamos que o CAB apresenta sinais de barreiras à inserção feminina, de jovens, de adultos acima de 40 anos e trabalhadores com escolaridade inferior ao ensino médio, resta levantar como se distribui a ocupação na cadeia segundo esses atributos pessoais.

À medida que se “desce” nos níveis da cadeia, a participação feminina vai decrescendo. Se o exame anterior nos mostra que as condições salariais e instabilidade no emprego são mais precárias nas camadas inferiores, isso implica dizer que as mulheres estão inseridas (em maior proporção) nos níveis onde as condições de trabalho são menos penosas. Isso não quer dizer, contudo, que elas ocupam as melhores posições dentro destas empresas. Embora os dados não sejam suficientes para qualquer conclusão a esse respeito, é presumível que os baixos salários, a ausência de perspectiva de crescimento na empresa, a instabilidade, a excessiva jornada de trabalho e as atividades tidas como “tipicamente masculinas” nos níveis inferiores inibam a presença feminina, dada a impossibilidade de conciliar a dupla jornada de trabalho historicamente conferida às mulheres. Há que se considerar ainda, que as trabalhadoras compõem apenas um quarto (26,3%) do mercado de trabalho em Camaçari, o que denota um quadro bastante limitado à inserção feminina.

**Tabela 16 – Participação no emprego por gênero e níveis da cadeia (em %)**

Gênero	Níveis da cadeia				CAB	Camaçari
	Zero	1º	2º	3º		
Masculino	78,1	81,7	82,3	85,0	80,4	73,7
Feminino	21,9	18,3	17,7	15,0	19,6	26,3
Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Rais (BRASIL, 2011) e Observatório do Trabalho (BAHIA, 2012).

De modo inverso, quanto mais baixo nos níveis da cadeia, maior a participação de jovens. Estes (considerando os trabalhadores com até 29 anos de idade) compõem 28,7% dos empregados na montadora, 48% nas sistemistas, 50,5% nas fornecedoras de autopeças e 53,9% nas fornecedoras de componentes. Levando-se em conta que são justamente as camadas mais baixas da cadeia que possuem maior rotatividade e menores salários, pode-se supor que as empresas destes níveis se utilizam da vulnerabilidade desse grupo social como

estratégia de redução de custos (em muitos casos trata-se do primeiro emprego que, como vimos, muitas vezes não dura sequer três meses!).

Por outro lado, os operários com faixa etária de 30 a 39 anos, têm sua participação decrescente quando se desloca aos níveis inferiores da cadeia. Estes representam a maioria na montadora (54,1%) e pode-se afirmar que parte destes operários pertence ao quadro da empresa desde sua instalação, dada sua maior estabilidade empregatícia (dois terços dos empregados da montadora permanecem no emprego por mais de cinco anos). Já os operários acima de 40 anos de idade são os que possuem menor participação em todos os níveis do CAB, oscilando entre 13,3% e 17,2%.

No que concerne ao mercado de trabalho formal de Camaçari, a distribuição da participação de trabalhadores por faixa etária se mostra mais equilibrada com 36,4% até 29 anos, 33,5% com idade entre 30 e 39 anos e 30,1% com mais de 40 anos. Esse quadro evidencia que as empresas do CAB utilizam estratégias distintas de inserção geracional. Enquanto por um lado, impõe restrições aos trabalhadores mais velhos, por outro estabelece relações diferenciadas com a mão-de-obra jovem ao longo da cadeia (sendo que quanto mais na base piramidal maior a proporção de jovens).

**Tabela 17 – Participação no emprego por faixa etária e níveis da cadeia (em %)**

Faixa etária (em anos)	Níveis da cadeia				CAB	Camaçari
	Zero	1º	2º	3º		
Até 17	0,0	0,1	0,5	0,0	0,0	0,2
18 a 24	5,2	19,6	22,7	27,8	14,7	15,0
25 a 29	23,5	28,3	27,3	26,1	26,5	21,2
30 a 39	54,1	38,8	33,6	30,8	44,0	33,5
40 a 49	14,0	10,7	10,9	11,5	11,8	19,2
50 a 64	3,1	2,6	5,0	3,8	2,9	10,6
65 ou mais	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3
Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Rais (BRASIL, 2011) e Observatório do Trabalho (BAHIA, 2012).

Quanto à escolaridade, percebe-se o crescimento da participação de trabalhadores sem o ensino médio completo à medida que se percorre do nível zero ao 3º nível: pela ordem, 1,2%, 4,9%, 7,7% e 14,2%. Nas fornecedoras de autopeças e componentes, o tipo de produto tende a ser mais simples (sem muito conteúdo tecnológico), o que faz com que o processo de trabalho também seja mais simplificado, exigindo assim menos qualificação de seus trabalhadores. Além disso, na medida em que as condições laborais vão se deteriorando ao longo da cadeia, as exigências por escolaridade vão se atenuando. Mas, a tendência é que o ensino médio completo seja uma realidade concreta em todos os níveis, dado que é pré-requisito básico para

as certificações no setor automobilístico e que tal grau de instrução já é uma realidade para grande parte da População Economicamente Ativa<sup>91</sup> (PEA).

Essa tendência torna-se mais evidente quando se compara ao mercado de trabalho formal do município de Camaçari, onde a participação sugere menores obstáculos à inserção de trabalhadores com escolaridade baixa. Por um lado, a participação da força de trabalho com escolaridade inferior ao ensino médio no município supera todos os níveis da cadeia (16,3%). Por outro, a participação de trabalhadores com ensino médio completo em Camaçari (62,9%) é inferior à participação no CAB (81,4%).

**Tabela 18 – Participação no emprego por escolaridade e níveis da cadeia (em %)**

Escolaridade	Níveis da cadeia				CAB	Camaçari
	Zero	1º	2º	3º		
Fundamental incompleto	0,1	0,7	0,9	7,1	0,6	8,5
Fundamental completo	1,1	4,2	6,8	7,1	3,2	7,7
Médio completo	71,7	87,7	82,7	72,1	81,4	62,9
Maior que médio completo	27,1	7,5	9,5	13,7	14,8	20,9
Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Rais (BRASIL, 2011) e Observatório do Trabalho (BAHIA, 2012).

A análise da cadeia de subcontratações no CAB aponta para diferentes perfis da força de trabalho constituída nos elos da cadeia. Dessa forma, ao passo que as condições de trabalho vão se deteriorando ao longo da cadeia, o contingente de trabalhadores jovens e com menor escolaridade vão se ampliando. Do mesmo modo, o caráter heterogêneo e segmentado da força de trabalho no CAB se expressa nos obstáculos impostos à inserção de mulheres e trabalhadores mais velhos.

Não obstante, “descendo” um pouco mais nos detalhes analíticos aqui tratados, é forçoso reconhecer que a *hierarquia da precarização* não obedece rigorosamente aos elos da cadeia de subcontratações. Na tentativa de desvelar as distorções da qualidade do emprego em cada empresa elaboramos o Índice de Qualidade do Emprego Formal (IQEF), ainda a partir dos dados da Rais (ver Apêndice E).

É necessário reconhecer também os limites em medir as condições de trabalho somente com dados estatísticos. A qualidade do emprego possível de ser captada pelos dados da Rais ignora uma série de dimensões objetivas e subjetivas dos processos e relações de trabalho (contratação formal, saúde, segurança, pressão, sobrecarga no trabalho, etc.), a que nos referimos nas considerações iniciais como “pontos cegos” das informações estatísticas. Desse

<sup>91</sup> De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra Domiciliar (PNAD), em dez anos, a participação da População Economicamente Ativa com 11 anos ou mais de estudo quase dobrou. Em 1999, 24,9% da PEA estava nesta categoria, enquanto em 2009, essa participação subiu para 43,3% (DIEESE, 2013 - <http://www.dieese.org.br/serve/serie.do?method=dados&id=1255724783204>, acesso em 16/04/2013).

modo, as entrevistas efetuadas com os operários dos chãos de fábricas do CAB buscam suprir essas lacunas. Na próxima seção, examinamos alguns aspectos da contratação, processo e condições de trabalho no Complexo Automotivo Baiano, com base nos depoimentos coletados entre os metalúrgicos.

#### **4.2. Os “cotidianos fabris”: dimensões subjetivas das condições e processo do trabalho no Complexo Automotivo Baiano**

O trabalho de investigação efetuado até o presente momento nos ofereceu um diagnóstico quantitativo sobre a força de trabalho empregada formalmente no CAB. Vimos que o condomínio industrial (nome pomposo para o processo de enxugamento produtivo da montadora) se estrutura sob um processo de terceirização de parte das atividades produtivas, antes consideradas nucleares na indústria automobilística. O resultado desse movimento aponta para uma *hierarquia da precarização*, já que os trabalhadores localizados na base da cadeia são os mais rebaixados em suas condições objetivas de trabalho.

Não obstante, há que se considerar que a terceirização interfere não apenas nas condições objetivas da força de trabalho, mas também, em seus aspectos subjetivos. A difusão dessa estratégia tende a fragmentar e fragilizar a identidade coletiva dos trabalhadores (dispersos em várias empresas da cadeia), o que tende a debilitar a capacidade de ação destes ante a intensificação do trabalho e perdas de direitos decorridos do processo de reestruturação produtiva. Ademais, as novas formas de organização produtiva se misturam a velhas práticas de gestão do trabalho, o que tende a tornar mais complexas as relações e condições de trabalho.

É sob esta estrutura produtiva complexa e em constante transformação que se tece a subjetividade operária. A construção dessa subjetividade se estabelece não de forma pacífica, como nos ensina Gramsci, mas através do confronto de elementos coercitivos e de consentimento no ambiente de trabalho e fora dele. Uma vez que a gestão de trabalho se coloca sob diferenciadas formas na cadeia produtiva, as dimensões subjetivas dos trabalhadores tendem também a se constituir de maneira difusa. Frente a esse caráter heterogêneo, difuso e multifacetado do processo de trabalho ao longo da cadeia produtiva, o conjunto de depoimentos coletados com os trabalhadores permite cotejar algumas convergências e distinções nas condições de trabalho dos operários em seus cotidianos fabris.

#### **4.2.1. Perfil dos entrevistados**

Como já assinalado, a pesquisa de campo envolveu 31 trabalhadores (23 homens e 10 mulheres) de sete empresas do CAB. Segue um breve perfil dos entrevistados.

##### **MONTADORA**

**Operador (MONT)** – Sexo masculino, 29 anos e ensino médio completo. Ao longo de nove anos na empresa já trabalhou no setor de pintura e no setor de estamparia e montagem da carroceria, também chamado de *Body Shop*. Atualmente desempenha suas atividades numa célula de produção no *Body Shop* onde manipula robôs que soldam a lateral externa da carroceria do veículo. Afirma estar satisfeito no emprego e pretende continuar na empresa e estudar. É filiado ao Sindicato dos Metalúrgicos embora não se sinta bem representado pelo mesmo. Entrevista concedida em 15/04/2013.

**Operadora (MONT)** – Sexo feminino, 19 anos de idade, possui ensino superior incompleto. Há quatro meses na empresa, suas atividades estão ligadas à colocação de freios e pára-choques na montagem final dos veículos. Diz estar satisfeita no emprego, pois favorece o crescimento profissional e por isso pretende continuar na empresa. Não é sindicalizada, embora os trabalhadores de sua empresa sejam representados pelo Sindicato dos Metalúrgicos. Entrevista concedida em 15/04/2013.

**Operador automotivo (MONT)** – Sexo masculino, 50 anos de idade, possui ensino superior incompleto. Está na empresa há onze anos e suas atividades estão ligadas a lixamento e colocação de dispositivo no capô. Afirma insatisfação no emprego por estar submetido a um esforço que não consegue conviver e por isso não tem pretensão em construir carreira na empresa. É filiado ao Sindicato dos Metalúrgicos e se sente bem representado pelo mesmo. Entrevista concedida em 21/04/2013.

**Operadora (MONT)** – Sexo feminino, 36 anos, possui ensino superior incompleto, pois atualmente cursa Pedagogia. Está há onze anos na empresa e trabalha na célula de soda robótica da tampa da mala, mas já passou por outras áreas de produção como funilaria e pára-lama. Afirma não estar muito satisfeita no emprego por não garantir qualidade de vida e saúde e pretende fazer concurso público na área de educação. É filiada ao Sindicato dos Metalúrgicos. Entrevista concedida em 21/04/2013.

**Operador (MONT)** – Sexo masculino, 30 anos, possui ensino superior em administração de empresas. Tem onze anos na empresa e trabalha na montagem final no Time de Redução de

Variabilidades (VRT). Alega estar satisfeito no emprego ainda que descontente com sua remuneração, já que investiu em estudos. Pretende construir carreira na empresa e alcançar cargos mais bem remunerados. É filiado ao Sindicato dos Metalúrgicos. Entrevista concedida em 23/04/2013.

**Operador (MONT)** – Sexo masculino, 58 anos de idade e ensino médio completo. Trabalha há dez anos na empresa e apesar de desenvolver atividades de auditor no setor de qualidade, em sua carteira consta a função de operador como no início em que era soldador. Afirma estar insatisfeito com o emprego e não pretende construir carreira dentro da empresa. Alega não ter medo do desemprego, pois reveza seu emprego com a atividade de taxista. Foi cipista e é filiado ao Sindicato dos Metalúrgicos, embora esteja insatisfeito com a gestão do mesmo. Entrevista concedida em 22/04/2013.

**Operador (MONT)** – Sexo masculino, 47 anos e ensino médio completo. Há oito anos e dez meses na empresa, trabalha na montagem de automóveis. Alega estar insatisfeito com o emprego devido à perda de saúde e por isso mesmo não tem nenhuma expectativa de continuar na empresa, embora afirme ter medo de ficar desempregado. É filiado ao Sindicato dos Metalúrgicos. Entrevista concedida em 25/04/2013.

**Operador industrial (MONT)** – Sexo masculino, 34 anos e ensino médio completo. Trabalha há onze anos na montagem de partes do automóvel. Alega insatisfação no emprego porque a empresa não oferece oportunidade e falta de condições de trabalho. Quanto às expectativas na empresa, o operador afirma que só continua no emprego porque não há outras opções no município. É filiado ao Sindicato dos Metalúrgicos e se diz bem representado pelo mesmo. Entrevista concedida em 24/04/2013.

**Operador (MONT)** – Sexo masculino, 39 anos e ensino médio completo. Trabalha há três anos no setor de *Body Shop* manipulando soda penteadeira. O metalúrgico se diz insatisfeito com o emprego porque a remuneração está aquém da produtividade exigida e por isso não tem nenhuma expectativa em construir carreira na empresa. É filiado ao Sindicato dos Metalúrgicos e se sente representado pelo mesmo. Entrevista concedida em 30/04/2013.

**Operador de produção (MONT)** – Sexo masculino, 26 anos de idade, possui ensino médio completo. Está na empresa há quatro meses e suas atividades estão ligadas à calafetação da carroceria do automóvel no setor de pintura. Embora alegue insatisfação no emprego, o operador afirma pretender se qualificar para continuar na empresa para mudar da área de produção para a de manutenção. É filiado ao Sindicato dos Metalúrgicos e se sente bem representado pelo mesmo. Entrevista concedida em 29/04/2013.



**Operador (MONT)** – Sexo masculino, 41 anos e ensino médio completo. Trabalha a três anos na montagem final. O metalúrgico se diz satisfeito com o emprego, pois lhe oferece oportunidades e pretende construir carreira na empresa. Não é filiado a nenhum sindicato, ainda que seja representado pelo Sindicato dos Metalúrgicos. Entrevista concedida em 30/04/2013.

## **SISTEMISTAS**

**Operadora (SIST02)** – Sexo feminino, 31 anos de idade, possui ensino médio completo. Há nove anos trabalha na produção de bancos dos veículos, onde reveza com mais três meninas na atividade de torqueamento dos bancos. Afirma estar satisfeita no emprego e pretende continuar na empresa à espera de uma oportunidade. É filiada ao Sindicato dos Metalúrgicos e se sente bem representada pelo mesmo. Entrevista concedida em 01/04/2013.

**Operador (SIST02)** – Sexo masculino, 27 anos, possui ensino médio completo. Trabalha há oito meses no setor de tapeçaria da empresa, onde realiza a montagem do banco trazeiro do veículo. Afirma estar satisfeito no emprego e pretende construir carreira na empresa. Ainda que não se sinta bem representado pelo Sindicato dos Metalúrgicos é filiado ao mesmo, pois considera vantajosos os descontos em cursos e clubes. Entrevista concedida em 31/03/2013.

**Operador logístico (SIST03)** – Sexo masculino, 33 anos, possui o ensino médio completo. Tem três anos e quatro meses na empresa e trabalha no setor de logística desde que foi admitido. Alega estar insatisfeito com o salário e com a falta de perspectiva de crescer na empresa e pretende adquirir conhecimento para mudar de empresa. É filiado ao Sindicato dos Metalúrgicos e foi membro da CIPA. Entrevista concedida em 16/01/2012.

**Operador logístico (SIST03)** – Sexo masculino, 23 anos de idade, possui o ensino médio completo e está na empresa há um ano no setor de logística. Está relativamente satisfeito com o emprego, mas em médio prazo pretende se qualificar e mudar de empresa. Não é filiado a nenhum sindicato. Entrevista concedida em 19/01/2012.

**Técnica de segurança (SIST07)** – Sexo feminino, 34 anos, possui o ensino médio completo e está fazendo curso técnico em Meio Ambiente. Pretende ser contratada pela empresa como técnica de segurança. Está na empresa há apenas uma semana como estagiária e não é filiada a nenhum sindicato ainda que os trabalhadores de sua empresa sejam representados pelo sindicato do metalúrgicos. Entrevista concedida em 20/01/2012.

**Operador (SIST10)** – Sexo masculino, 24 anos e ensino médio completo. Trabalha há quatro anos no setor de produção da empresa. Está relativamente satisfeito com o emprego e pretende prosseguir na empresa por mais um tempo. É filiado ao Sindicato dos Metalúrgicos. Entrevista concedida em 19/01/2012.

**Operador (SIST10)** – Sexo masculino, 30 anos e ensino médio completo. Tem seis anos na empresa no setor de montagem final. Afirma estar satisfeito no emprego e pretende continuar na empresa. É filiado ao Sindicato dos Metalúrgicos. Entrevista concedida em 20/01/2012.

**Operadora (SIST10)** – Sexo feminino, 40 anos de idade e ensino médio completo. Há onze anos na empresa já trabalhou em várias células de produção diferentes e atualmente exerce suas atividades numa célula de inserção de conectores em tubos. Afirma estar insatisfeita no emprego e alega não ter expectativa alguma, pois ao longo de onze anos permanece na mesma posição. É filiada ao Sindicato dos Metalúrgicos apesar de considerá-lo submisso à montadora. Entrevista concedida em 28/04/2013.

**Operador (SIST-A)** – Sexo masculino, 33 anos e ensino médio completo. Há um ano na empresa, foi contratado por meio de indicação. Afirma estar satisfeito no emprego e pretende construir carreira dentro da empresa. Apesar de ser representado pelo Sindicato dos Metalúrgicos, não possui filiação ao mesmo. Entrevista concedida em 31/03/2013.

**Operador (SIST-B)** – Sexo masculino, 39 anos e ensino médio completo. Trabalha há dois anos e onze meses na empresa onde realiza inspeções e retrabalho de peças na área de montagem final. Embora de diga insatisfeito com o salário, pretende se qualificar e construir carreira na empresa. É filiado ao Sindicato dos Metalúrgicos e sente-se bem representado pelo mesmo. Entrevista concedida em 21/04/2013.

**Assistente administrativa operacional (SIST-C)** – Sexo feminino, 33 anos e possui ensino superior incompleto. Está na empresa a onze anos na empresa e depois de um período na produção atualmente tem suas atividades ligadas ao recebimento de materiais. Diz-se insatisfeita na empresa e pretende procurar emprego melhor. É filiada ao Sindicato dos Metalúrgicos e se sente apenas representada. Entrevista concedida em 25/04/2013.

## **FORNECEDORAS DE AUTOPEÇAS**

**Auxiliar de produção (AUTO01)** – Sexo feminino, 24 anos de idade e possui o ensino médio completo. Este é seu primeiro emprego e foi admitida depois de estagiar na empresa, da qual pertence há um ano e oito meses. Considera a empresa boa e a despeito de ser

pequena e não ter perspectiva de crescimento pretende prosseguir no emprego. Não é sindicalizada, embora os trabalhadores de sua empresa sejam representados pelo Sindicato dos Químicos. Entrevista concedida em 17/01/2012.

**Auxiliar de qualidade (AUTO01)** – Sexo masculino, 23 anos e ensino médio completo. Está cursando graduação em Administração de Empresas e está em seu primeiro emprego. Está na empresa há um ano e foi contratado depois de oito meses como estagiário. Pretende continuar se qualificando e prosseguir na empresa. Não é filiado a nenhum sindicato, embora seja representado pelo Sindicato dos Químicos. Entrevista concedida em 17/01/2012.

**Auxiliar de produção (AUTO03)** – Sexo feminino, 26 anos, possui o ensino médio completo. Está fazendo um curso de Técnica em Enfermagem. Pertence ao quadro de funcionários da empresa há um ano e nove meses e pretende concluir o curso técnico e mudar de área. Não é sindicalizada, embora seja representada pelo Sindicato dos Químicos. Entrevista concedida em 17/01/2012.

**Ferramenteiro (AUTO03)** – Sexo masculino, 45 anos de idade e ensino médio completo. Tem um ano e seis meses na empresa e é o único ferramenteiro do quadro de funcionários. Gosta da sua profissão e pretende continuar na empresa. Não é filiado a nenhum sindicato, ainda que seja representado pelo Sindicato dos Químicos. Entrevista concedida em 17/01/2012.

**Preparador de máquina (AUTO03)** – Sexo masculino, 37 anos e ensino médio completo. Tem dois anos na empresa. Está satisfeito com sua função e pretende ser técnico dentro da empresa. Não é sindicalizado, embora os trabalhadores de sua empresa sejam representados pelo Sindicato dos Químicos. Entrevista concedida em 17/01/2012.

## **FORNECEDORAS DE COMPONENTES**

**Operador de produção (COMP01)** – Sexo masculino, 32 anos e ensino médio completo. Tem onze anos na empresa e apesar de não estar satisfeito em sua função pretende continuar na empresa. É filiado ao Sindicato dos Metalúrgicos. Entrevista concedida em 20/01/2012.

**Operador de máquina (COMP01)** – Sexo masculino, 37 anos e ensino médio completo. Tem quatro anos e sete meses na empresa, mas pretende sair para montar seu próprio negócio. Já foi da diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos, mas depois de uma decepção com os companheiros não é filiado a nenhum sindicato. Entrevista concedida em 20/01/2012.

**Assistente de laboratório (COMP02)** – Sexo feminino, 23 anos de idade e ensino médio completo. Faz um curso de Gestão de Qualidade custeado em parte pela empresa. Tem dois anos e dois meses na empresa e entrou como estagiária, da qual passou seis meses nessa condição. Pretende continuar na empresa e não é sindicalizada. Entrevista concedida em 18/01/2012.

**Ajudante de produção (COMP02)** – Sexo masculino, 21 anos e ensino médio completo. Há seis meses trabalhando no setor de produção da empresa, mas contratado formalmente há apenas três meses. Está satisfeito com o trabalho e pretende continuar na empresa até quando for possível encontrar algum emprego melhor. Não é filiado a nenhum sindicato, mas pretende se sindicalizar. Entrevista concedida em 18/01/2012.

#### **4.2.2. Formas de contratação**

Todos os trabalhadores entrevistados eram registrados com carteira de trabalho e dos 31 entrevistados apenas duas operárias não possuíam contrato por tempo indeterminado – uma operadora da MONT, que possuía um contrato de um ano e seis meses e uma técnica de segurança, que era estagiária da SIST07. Três deles foram incorporados ao quadro de pessoal depois de atuar como estagiário nas empresas. Um operário foi contratado por uma sistemista depois de ter passado seis meses por uma empresa de intermediação de mão-de-obra no condomínio industrial e um ajudante de produção de uma fornecedora de componentes foi contratado com carteira de trabalho depois de três meses sem registro formal na empresa.

Segundo os depoimentos coletados, o processo de seleção geralmente se utilizava de prova técnica e psicotécnica e levava em consideração bom relacionamento familiar, facilidade de comunicação, morar no município, boa aparência e atestado de bons antecedentes. Entre os metalúrgicos com mais de nove anos nas empresas (essencialmente da montadora e das sistemistas), cinco mencionaram o curso de capacitação *Amazon* como processo seletivo para compor o quadro de pessoal. Esse curso foi oferecido para as primeiras turmas do complexo e era dividido em 90 horas de aprendizado teórico e 90 horas de treinamento prático e foi extinto em 2004<sup>92</sup>.

Ainda de acordo com os trabalhadores, entre as principais exigências demandadas pelas empresas no processo de admissão dos funcionários estavam a *escolaridade*, a *experiência de trabalho* e a *facilidade de se adaptar a mudanças*.

---

<sup>92</sup> De acordo Mercês (2005, p. 90), até o primeiro semestre de 2004, foram capacitadas mais de 5 mil pessoas em 28 turmas nos cursos de Operadores Automotivos, Ferramenteiros, Manutencistas e Visão do Processo de Produção.

A *escolaridade* (ensino médio completo) parece ser pré-requisito básico no processo de seleção nas empresas do CAB, uma vez que as certificações de qualidade do setor automotivo exigem um operário “habilitado” para participar de programas de melhoria. Todos os trabalhadores entrevistados possuíam ao menos o ensino médio completo. Apesar disso, entre os 31, apenas dez deles afirmaram participar ou ter participado de algum programa de qualidade dentro da empresa. Ao que tudo indica o imperativo por maior escolaridade nas empresas do CAB guarda correspondência não com um incremento intelectual no processo de trabalho, mas como um critério restritivo no processo de seleção de funcionários. Ter algum conhecimento técnico na área de atuação, como critério de seleção de pessoal exigido pelas empresas do complexo, por exemplo, foi mencionado por apenas onze entrevistados.

Ademais, em alguns casos há uma sobre-qualificação profissional como atesta os depoimentos de três operários. Indagados se as funções que exercem na empresa estão de acordo com suas qualificações profissionais, eles responderam:

Não!

- *Por quê?*

- **Ah, porque eu fiz o curso de metalurgia e não atuo na área, entendeu?** Eu tenho curso aí. Eu tenho curso de metalurgia. Eu tenho curso de auxiliar. Curso de marketing pessoal. Operador automotivo... que mais? Só olhando o currículo... (Auxiliar de produção, 24 anos, AUTO01).

\*\*\*

Não. Por eu ter concluído o curso de técnica de segurança de trabalho eu poderia ter alguma oportunidade. Porém, porque lá já tem três técnicos de segurança, não há possibilidade de ter outro, entendeu? (Operadora, 31 anos, SIST02).

\*\*\*

Não. Meu cargo é mais coisa de engenharia, que é um suporte. Eu sou formado em administração e eu acho que administração seria um trabalho mais burocrático, de escritório, talvez. Já o que eu faço... eu faço análise de processos, de problema que tá acontecendo em peça de fornecedor na linha. Então seria um trabalho mesmo voltado pra engenharia (Operador, 30 anos, MONT).

A *experiência de trabalho* também se constitui em critério de seleção demandado pelas empresas do CAB. Ao que parece, além de requerer um tipo de trabalhador já adaptado ao processo de trabalho, essa exigência guarda relação com um processo de redução de custos com treinamento no posto de trabalho. De acordo com os depoimentos coletados o treinamento para desenvolver as atividades dentro das empresas parece ser pouco relevante. Excetuando os metalúrgicos veteranos (sobretudo os que participaram do curso *Amazon*), os trabalhadores recém-contratados recebem apenas algumas orientações por parte da gerência ou colegas de trabalho sobre como exercer suas atividades. Os depoimentos a seguir sugerem que essa prática é comum a todos os elos da cadeia produtiva. Perguntados se passaram por algum curso ou treinamento para exercerem suas funções, eles responderam:

Não. Curso não. Só treinamento na área. Treinamento do trabalho, só. Você treina o que vai fazer e depois executa. O treinamento é trabalhando, entendeu? (Operador, 39 anos, MONT).

\*\*\*

Não. Algum treinamento na produção, entendeu? Com as máquinas, só. Na verdade esse treinamento, pra descrever melhor, é tipo se o cara desenvolveu bem [a atividade]. É mais ou menos assim, se você produzir. É esse o treinamento de lá. Por exemplo, aí eu vou pra tal área, aí o que eu vejo lá na maioria das empresas [do condomínio industrial], que eles não visualizam o cara conhecer bem, ou ter um treinamento pra você conhecer como é, como é que funciona, e tudo, mas sim a produção, entendeu? Dão mais valor aquilo: "ah! o cara tá produzindo bem, deixe ele aí". É mais ou menos assim (Operador, 24 anos, SIST10).

\*\*\*

Na área que eu tô, não. Treinamento algum na empresa (Auxiliar de qualidade, 23 anos, AUTO01).

\*\*\*

Não. Foi mais na prática do dia-dia que eu adquiri conhecimento. Tive alguns cursos só de orientação. Treinamento mais leve, mais específico (Operador de produção, 32 anos, COMP01).

Outro critério de seleção demandado pelas empresas do CAB no processo de admissão de funcionários é a *facilidade de se adaptar a mudanças*. Com esse pré-requisito as empresas almejam um tipo de trabalhador proativo, polivalente, flexível quanto ao turno, à equipe, à função, etc. A partir das entrevistas é possível perceber que essa postura flexível requerida pelas empresas é consentida pelos trabalhadores e percebida como uma qualidade individual de estar sempre disposto à aprendizagem. Absolutamente todos os entrevistados se reconheciam como trabalhadores polivalentes. A fala de uma técnica de segurança exprime uma opinião comum a todos no que diz respeito a essa característica. Perguntada por que se considerava uma trabalhadora polivalente ela explicou:

Porque hoje em dia você não deve ficar só focado em uma coisa, né? Você tem que saber um pouco de cada coisa. Nessa área [segurança do trabalho] eu entendo um pouco de meio ambiente, um pouco de higiene ocupacional, um pouco de segurança do trabalho (Técnica de segurança, 24 anos, SIST07).

Essa postura flexível frente ao processo de trabalho, disseminada e consensuada entre gerência e empregados, está a serviço dos interesses das empresas. Mesmo não sendo uma prática generalizada é comum que os funcionários exerçam atividades além das que foram contratados. Essas tarefas extras podem ser realizadas por determinação dos supervisores da empresa, por iniciativa do próprio trabalhador, ou ainda, a combinação de ambos os casos. O depoimento de um operador é ilustrativo de como a obrigação para executar tarefas extras implica em uma sobrecarga de trabalho que o leva a exaustão:

Às vezes nós tá lá trabalhando, fazendo uma operação nas máquinas, aí o cara manda ir na linha da [montadora] ver alguma coisa, ver alguma peça, algum defeito de uma peça. Aí nós tem que ir lá ver o defeito, porque foi a peça da gente que foi. Aí tem que ver o defeito, aí é um pouco longe aí cansa, vai e volta, vai e volta, no que leva uma peça, leva outra, trocar etiqueta, trocar um adesivo que nós bota

quando termina uma peça. Aí é muito cansativo. **É mais que nossa função** (Operador, 30 anos, SIST10).

Esse outro operário, pelo contrário, na busca por reconhecimento da empresa de sua força de vontade em aprender sempre mais, toma a iniciativa de executar tarefas além da sua função:

Rapaz, às vezes sim, né? É que eu sou meio curioso aí eu ajudo na área de mecânica, de eletricista (de elétrica muito não, porque é meio perigoso), mas assim, na parte de manutenção, mecânica, às vezes eu meto a mão. **Me adianto.**

- *Mas é porque a empresa exige?*

- Não. **É pra agilizar o processo também, né?** (Operador de máquina, 37 anos, COMP01).

Nesse caso, também estão presentes elementos de convencimento e coerção, já que o mesmo operário revela que o programa de Participação nos Lucros e Resultados da empresa estabelece metas de produção:

A gente tem umas metas, né? Tem que alcançar durante o mês e aí a gente tem que se desdobrar pra alcançar em produção, em pontualidade, acidente (não ter acidente) [...] (Operador de máquina, 37 anos, COMP01).

Escolaridade, experiência e facilidade de se adaptar a mudanças são as características mais demandadas pelas empresas do CAB. Essas exigências na seleção e contratação de pessoal se colocam como uma necessidade de conformar um novo tipo de trabalhador flexível e adaptável às mudanças de mercado. Busca-se uma nova postura comportamental frente ao processo produtivo, cujas qualidades esperadas são: responsabilidade, cooperação e envolvimento com os objetivos da empresa, disposição para continuar aprendendo e iniciativa na solução de problemas.

Todavia, se as exigências na seleção de pessoal parecem seguir uma mesma lógica ao longo da cadeia, alguns elementos nas formas de contratação distanciam a base do topo da pirâmide produtiva, ainda que a busca por flexibilização do contrato de trabalho seja uma realidade em todo encadeamento produtivo. O depoimento de um operário, seis meses empregado numa fornecedora de componentes, é ilustrativo por revelar essa diferenciação. Segundo sua declaração, a empresa realiza admissão de trabalhadores sem o devido registro na carteira de trabalho, como forma de seleção do quadro de funcionários. Questionado se houve algum tipo de treinamento na empresa para exercer suas atividades, o operário respondeu:

- Teve. Eu fiquei mais ou menos três meses pra passar no teste. Aqui na empresa tem assim: **pra poder fichar a carteira mesmo, passa três meses de experiência. Aí, se a pessoa passar, fica. Se não passar...**

- *E nesses três meses você trabalhou normalmente?*

- Eu trabalho normal. Os mesmos seis meses eu tô trabalhando igual. O melhor possível!

- *Então, com carteira, você tem três meses?*

- É! (Ajudante de produção, 21 anos, COMP02).

Ressalte-se que não se trata de um contrato de experiência com carteira assinada, mas de um contrato “informal” entre empregador e empregado. Essa prática irregular de contratação (comum às micro e pequenas empresas, sobretudo no comércio e serviços) é duplamente perversa ao empregado: por um lado há uma situação de completa vulnerabilidade no emprego, já que eles estão, por assim dizer, em “estágio probatório”, onde a empresa seleciona os trabalhadores mais “aptos” para determinadas funções; por outro, há uma completa destituição dos direitos do trabalho, garantindo à empresa uma redução de custos trabalhistas e previdenciários. Diga-se de passagem, essa estratégia “restritiva” (ou “espúria”, como menciona Alves, 2000), adotada no nível inferior da pirâmide hierárquica, convive pacificamente com a versão “modernizante” seguida pelas camadas superiores da cadeia produtiva (lembre-se o “esquema de intermediação de mão-de-obra” amplamente utilizado pela montadora e sistemistas, apresentado no capítulo anterior).

#### ***4.2.3. Processos e condições de trabalho***

De acordo com nosso argumento, a terceirização em cascata aponta para, pelo menos, duas dimensões na hierarquia de subcontratação: enquanto a gestão do trabalho nas fornecedoras da primeira camada tende a se aproximar ao tipo de organização adotado pela montadora, entre as empresas da base da cadeia a tendência é que as inovações no processo produtivo sejam mais restritas. Embora, a partir das falas dos trabalhadores, não se possa demarcar nitidamente as fronteiras que separam as formas de organização do trabalho no encadeamento produtivo do CAB, em termos gerais pode-se argumentar que flexibilização e a precarização das condições de trabalho se faz presente em toda pirâmide produtiva, ainda que alguns elementos desse processo atuem em direções opostas. Na tentativa de oferecer alguns contornos que dêem clareza às várias lógicas existentes nessa realidade complexa, buscamos apresentar algumas dimensões dos processos e das condições de trabalho na montadora e compará-las à sua cadeia de subcontratações. Para tanto, tomamos como referência as dimensões de tempo, organização do trabalho, ritmo, saúde, segurança e participação sindical.

##### *Jornada de trabalho, banco de horas e hora-extra: a flexibilização do tempo*

A jornada de trabalho é uma das primeiras evidências da *hierarquia da precarização* no CAB. Já expusemos antes que ao longo de dez anos a jornada de trabalho tem sido objeto de disputa entre sindicato e montadora, tendo diminuído sensivelmente nesse período (de 44 horas semanais, quando da instalação da montadora, para 40 horas em 2008). Contudo, essa redução



está restrita aos operários do condomínio industrial e, portanto, não é necessariamente uma realidade na base da cadeia. De acordo com as entrevistas podemos detectar variações na jornada de trabalho que vão de 40 a 48 horas semanais, conforme se percorre a cascata de subcontratação do CAB. Enquanto na montadora e sistemistas a jornada semanal varia de 40 a 44 horas, na base da cadeia a variação na jornada se dá entre 40 e 48 horas semanal.

Mas para além da elasticidade da jornada de trabalho, há duas outras formas de flexibilizar o tempo de trabalho: o programa de banco de horas e o uso extensivo de hora-extra. Ambos os mecanismos têm por função ajustar o tempo de trabalho à volatilidade da produção.

Com relação ao banco de horas, os dois depoimentos a seguir sugerem que houve uma tentativa por parte da montadora em implementá-lo ainda no primeiro ano de funcionamento da empresa, mas diante da recusa dos funcionários esse mecanismo foi abandonado.

Não tá existindo agora. Foi uma coisa esporádica. Foi uma deixa que eles tiveram, que resolveram colocar o banco de horas. Aí diante de reclamações, não tem mais banco de horas, acabou. Foi uma coisa passageira (Operador automotivo, 50 anos, MONT).

\*\*\*

Rapaz, que eu saiba não, já existiu. O banco de horas já teve lá, há muito tempo, antes de eu entrar ouvir dizer que tinha. Antes de mim já tinha uma turma lá há um ano (Operador, 30 anos, MONT).

O uso de horas-extras, como recurso de flexibilização do tempo de trabalho também não parece ser muito comum na montadora. Entre os treze operários da montadora entrevistados, apenas três afirmaram fazer hora-extra aos sábados. O fato de ela possuir os três turnos, funcionando 24 horas por dia, ajuda a compreender isso. Ao que parece a montadora busca incentivar apenas alguns operários a fazer hora-extra no final de semana.

Evito o máximo. Mas há um grande incentivo lá pra fazer hora extra. Hoje mesmo tem gente lá, dia de domingo. Ela [a montadora] incentiva muito, mas eu não faço, não. Pela questão de ser sindicalista, a gente tem a visão de que tem que contratar mais gente, né? (Operador, 58 anos, MONT).

Se na montadora esses dois recursos de flexibilização do tempo de trabalho são pouco usados, nas sistemistas também não parecem ser muito frequentes. Ao que parece, a utilização dessas estratégias depende da existência ou não do terceiro turno de produção na empresa<sup>93</sup>. O banco de horas, por exemplo, é empregado apenas nas fornecedoras de autopeças, já que possuem apenas dois turnos de produção.

Em que pese os trabalhadores sugerirem que o banco de horas seja um mecanismo de ajustamento do tempo de trabalho à vontade das empresas, flexibilizando inclusive os finais de semana, há uma relativa aceitação do programa. Esse operário de uma fornecedora de

---

<sup>93</sup> O terceiro turno de produção é mais freqüente entre as empresas de maior porte, sendo comum à maioria das sistemistas, fundamentalmente entre aquelas que pertencem ao condomínio industrial.

autopeças, por exemplo, considera que banco de horas é um programa justo, apesar de apontar que o trabalhador fica à disposição das necessidades da empresa:

É mais ou menos assim, a gente fica devendo essas horas, pra alguma folga, pra emendar o feriado, pra que depois a gente pague, num sábado, ou outro dia que a empresa esteja necessitada, eu acho uma forma justa (Auxiliar de qualidade, 23 anos, AUTO01).

Para esse ferramenteiro o banco de horas, por ser flexível, é um programa benéfico, pois possibilita administrar suas atividades pessoais sem prejudicar seu trabalho:

No meu caso, eu acho bom. Porque permite você fazer alguma coisa particular sem perder dia de trabalho (Ferramenteiro, 45 anos, AUTO03).

Esse outro operário, por outro lado, apresenta duas facetas antagônicas do programa de banco de horas. Perguntado como funcionava o programa, ele respondeu:

- A partir do momento que a empresa não tem condições de manter funcionários produzindo, às vezes ela dá folga pra gente repor num sábado, domingo.

- *E o que você acha disso?*

- Por um lado é bom, você vai tá ali, vai tirar seu salário. Por outro é ruim, porque às vezes você quer estar em casa num dia de folga, aí tem que vir pagar (Preparador de máquina, 37 anos, AUTO03).

Em alguns casos as empresas aliam o programa de banco de horas com o recurso de horas-extras. Segundo o ferramenteiro de uma fornecedora de autopeças as horas-extras estão sujeitas à variação da produção. Quando questionado sobre a quantidade de horas-extras semanais ele respondeu:

Bastante. Rapaz é difícil dizer, porque tem dias que eu fico até mais tarde, tem semanas que quase não fico, então não tem assim uma média. Depende da produção. Se tiver precisando tem que fazer.

- *A empresa exige que você faça hora-extra?*

- Ah, ela não exige, mas tem a necessidade, né? Por eu ser o único ferramenteiro tem necessidade de eu fazer.

- *E essas horas extras são pagas normalmente?*

- Sim, são pagas. Se for pro banco de horas fica lá, se não for banco de horas é pago (Ferramenteiro, 45 anos, AUTO03).

Já o recurso às horas-extras é mais comum na cascata de subcontratação do CAB, ainda que seja mais disseminado na base da cadeia. Assim, na primeira camada de subcontratação tende a prevalecer estratégias semelhantes à da montadora e à medida que se afasta dela a utilização de horas-extras vai se ampliando.

Os comentários de dois operários de duas empresas do primeiro nível sintetizam os depoimentos coletados entre os trabalhadores das sistemistas que participam do complexo industrial. Perguntados quantas horas-extras por semana fazem, eles responderam:

Raro. Não dá nem pra calcular porque é tão raro. Isso aí só quando é uma coisa bem necessário mesmo (Operadora, 31 anos, SIST02).

\*\*\*

Às vezes. Umas duas horas por semana (Operador, 33 anos, SIST-A).

Por outro lado, entre as empresas da base da pirâmide produtiva o uso extensivo de horas-extras é bem mais habitual. Esse operário de uma fornecedora de autopeças indica que costuma fazer dez horas-extras por semana:

Costumo, quando tem, em torno de dez horas semanais. Duas horas por dia (Preparador de máquina, 37 anos, AUTO03).

Os operários de uma fornecedora de componentes (que não possui o programa de banco de horas) informam que a jornada de trabalho é de quarenta e uma horas semanais e que o sábado é dedicado à hora-extra. Um deles afirma que faz oito horas-extras semanais:

- Assim. É mais pelo sábado, entendeu? Eu trabalho de segunda a sexta, aí é mais no sábado. Oito horas.

- *Chega a fazer essas horas-extras todos os sábados?*

- Todos os sábados.

- *Domingo?*

- Não, não. Domingo é bem raro (Operador de máquina, 37 anos, COMP01).

Esse outro operário da mesma empresa afirma fazer dezoito horas-extras semanais, ou seja, somando-se às quarenta horas da jornada de trabalho, ele dedica cinquenta e oito horas semanais à empresa:

Durante a semana, dez horas, que são duas por dia e um sábado, oito horas/dia. Daria o quê? Dezoito horas por semana? Uma média de dezoito horas (Operador de produção, 32 anos, COMP01).

A elasticidade da jornada de trabalho e os diversos mecanismos de flexibilização do tempo de trabalho evidenciam os diferentes tipos de gestão do trabalho utilizado no CAB, sendo comum o recurso à hora-extra e ao banco de horas na base produtiva quando no topo esses métodos são pouco adotados. Mas não somente esse aspecto aponta para realidades distintas ao longo da cadeia. A organização do trabalho também sugere diferenciações entre as unidades produtivas.

### *Velhas e novas formas de organização do trabalho: uma coexistência pacífica*

De modo geral, observa-se que as técnicas produtivas inspiradas no toyotismo – como a automação produtiva (com a manipulação de robôs), inovações na organização do trabalho (com células e times de produção) e os mecanismos de controle de qualidade (programas e áreas exclusivas de qualidade) – são amplamente utilizadas nos vários setores da montadora – desde a montagem da carroceria à inspeção de qualidade do veículo. Os depoimentos sobre as atividades exercidas pelos trabalhadores da montadora oferecem essa dimensão.

Dois operários da montadora, pertencentes ao setor de montagem da carroceria, mencionam que suas atividades são desenvolvidas em uma célula de produção, onde manipulam robôs de soldagem:

Eu trabalho no *body shop*. *Body shop* é onde nasce o carro, onde o carro é estampado. Por exemplo, o carro é estampado na estamparia aí vai para o *body shop*. Aí a gente pega e coloca ele na célula, onde o robô solda as peças. Eu trabalho em célula, trabalho na lateral externa do carro B515, que é o novo modelo [da montadora] (Operador, 29 anos, MONT).

\*\*\*

Lá é chamado de células, né? A gente coloca pra o robô soldar. Coloca a peça lá e o robô se encarrega de fazer o resto. (Operadora, 36 anos, MONT).

No setor de montagem final, esse outro operário da montadora desempenha suas atividades em um time que tem por função reduzir os reparos da produção na parte elétrica do veículo:

VRT é isso: Time de Redução de Variabilidade. É um suporte para a engenharia. Meu trabalho (no caso eu sou VRT de elétrica) é reduzir os reparos da fábrica [na área] de elétrica, entendeu? Reduzir reparos e melhoria no processo. (Operador, 30 anos, MONT).

Já esse outro operário, do setor de qualidade da montadora, diz que suas tarefas estão ligadas diretamente à verificação da qualidade das peças do veículo, buscando identificar possíveis defeitos:

A qualidade (é... como eu vou dizer?) procura vê como é que tá o carro na ótica do cliente. A gente vê o carro como o cliente [veria]. Procura ver os defeitos, identificar os defeitos e tentar mostrar onde é que tá acontecendo. Meu grupo mede o carro também. Medir com os parâmetros de qualidade, porque existem vários parâmetros e tolerâncias, certo? Eu mesmo trabalho com parafusos [?], a gente chama parte móvel, que é porta, capô, tampa da mala e pára-lama. Então a gente faz essa verificação se está no [padrão] especificado. Sempre o [padrão] especificado tem uma tolerância, pra mais ou pra menos [...]. (Operador, 58 anos, MONT).

Os depoimentos acima indicam que o processo produtivo na montadora é marcado por inovações tecnológicas e preocupação com a qualidade do produto final. Mas, como esses elementos se apresentam na cadeia de subcontratações?

*Grosso modo*, verifica-se que as inovações produtivas são comuns nas sistemistas, sobretudo naquelas que se encontram no condomínio industrial. Embora os relatos coletados apontem para realidades difusas nas empresas sistemistas é possível identificar inovações na organização do trabalho e preocupação com a qualidade do produto, o que sugere aproximação aos métodos adotados pela montadora.

A fala de uma operária de uma fornecedora de sistemas, situada no prédio de montagem final do complexo, expõe que a organização do trabalho é dividida em diferentes células de produção, onde os trabalhadores são treinados para exercer suas atividades em qualquer célula.

Lá a gente se divide em células. Eu trabalho na célula da inserção de conectores nos tubos de poliamidas [...]. Eu sempre fui operadora. Agora, em várias células. No caso, [a gente é] funcionário polivalente, que trabalha em outras células, faz outras peças, mas é operador do mesmo jeito. [...] Como lá é célula, tem célula que faz inserção no tubo, tem célula que faz um tubo de aço, então eu trabalho em qualquer uma delas, eu também trabalho com dobra de tubos. Só muda a célula, mas [o cargo] é operador do mesmo jeito: operadora da célula tal, operadora da célula tal [...] Fui treinada pra trabalhar não só naquela célula, mas em outras células também (Operadora, 40 anos, SIST10).

Segundo o operário de outra sistemista, a empresa utiliza o *layout* de produção em células, sendo comum o revezamento dos trabalhadores entre elas:

Onde eu trabalho é dividido por áreas, células. Então eu atuo na minha célula, mas a qualquer momento eu posso trabalhar em outra e eu conheço, entendeu?

- *A empresa exige que vocês fiquem mudando?*

- Exigir ela não exige. Porque antes houve isso lá (a montadora faz isso) que é o revezamento, né? Mas lá, a empresa aderiu a isso aí, mas não funcionou. Mas quando precisa aí me chama aí eu vou lá e faço (Operador, 24 anos, SIST10).

A operária de outra sistemista, que trabalha na célula que produz o banco trazeiro dos veículos, afirma que participa constantemente de treinamentos de qualidade e melhorias no processo.

Sempre tem treinamento de qualidade. Quando tem auditoria de ISO TS, essas coisas, a gente tem a oportunidade de falar alguma coisa quando a qualidade não tá boa. Conversar e tal, sempre os auditores ficam pegando a gente pra poder a gente fazer um treinamento de qualidade. Tem melhorias, sempre trabalhando com melhorias (Operadora, 31 anos, SIST02).

Por outro lado, as inovações produtivas são menos habituais nas camadas inferiores da cadeia produtiva, onde prevalece um processo produtivo mais “restrito” e trabalho de tipo “taylorista”. Com relação à automação do processo produtivo, a fala do único ferramenteiro de uma fornecedora de autopeças é bastante sugestiva, pois afirma que se considera polivalente porque o setor ao qual pertence não possui o equipamento necessário para desenvolver seu trabalho, revelando carências tecnológicas da empresa:

- *Você se considera um trabalhador polivalente?*

- Sim, por causa da necessidade da empresa, se não fosse já tinha ido embora, né? Principalmente, você ser ferramenteiro em uma ferramentaria e não ter máquina, né? Tem que ser polivalente. Se não for polivalente tá enrolado [...]. Eu já sou gerente, supervisor, encarregado e o melhor ferramenteiro.

- *É o único?*

- Sou o único [risos]. (Ferramenteiro, 45 anos, AUTO03).

Com relação ao processo de trabalho, a funcionária de uma fornecedora de autopeças destaca que há um revezamento de tarefas ao longo da semana devido ao processo de trabalho ser bastante repetitivo. A partir de seu depoimento depreende-se que, ao contrário de uma organização do trabalho caracterizada por inovações produtivas, as atividades desempenhadas por ela são essencialmente *tayloristas* (caracterizadas por ciclos curtos, repetitivos e em ritmo intenso):

Olhe, eu faço assim. Eu trabalho na injetora de autopeças aí eu vou pra outra [máquina] (porque de uma em uma hora a gente gira, entendeu?); aí [na] outra a gente injeta novamente e calibra a peça; depois, descendo, pega essa peça e coloca em uma caixa pequena; aí quando acabam essas caixinhas pequenas a gente pega uma maior. Então é desconfortável porque a gente tem que se abaixar e levantar pra embalar as peças e é um pouco rápido esse processo (Auxiliar de produção, 24 anos, AUTO01).

Depreende-se, da análise feita até o momento, que enquanto as sistemistas mantêm padrões produtivos próximos aos adotados na montadora, as fornecedoras da base da pirâmide utilizam-se de métodos com menor conteúdo inovador. Entretanto, ainda que seja possível traçar diferentes formas de organização do trabalho entre os níveis da cadeia produtiva, a partir dos depoimentos recolhidos observa-se também que há convergências na gestão do trabalho de uma ponta a outra do CAB. As atividades com movimentos repetitivos e com ergonomia inadequada são exemplos disso.

*Atividades repetitivas e com ergonomia inadequada: uma combinação nefasta à saúde do trabalhador*

Se os relatos acima evidenciam que o CAB abriga diferentes formas de organização do trabalho, eles também sugerem traços comuns no processo de trabalho em todos os elos da cadeia. As informações prestadas pelos trabalhadores sugerem que as atividades repetitivas, as tarefas com ergonomia inadequada e a sobrecarga de peso, estão entre os fatores que mais afetam a saúde do trabalhador em toda a pirâmide produtiva.

Os depoimentos de três operários da montadora destacam que problemas ergonômicos e atividades repetitivas aliados ao ritmo e pressão são fatores que afetam a saúde física e mental dos trabalhadores. Questionados se a forma como desenvolvem suas atividades afetam de alguma forma suas condições de saúde, eles responderam:

Afeta sim. Ela [a montadora] visa o lucro, mas o trabalhador, ela não tá nem aí. Então lá existem inúmeras condições de trabalho que não favorece ao trabalhador, a sua ergonomia. Tá afetando a saúde, ocasionando várias queixas de coluna, joelho, ombro (Operador industrial, 34 anos, MONT).

\*\*\*

Física e mental. [Física porque] gente fica muito tempo em pé e a mente porque é muita pressão, a gente tem que produzir, a gente tem horário, [mas] tem que ir no banheiro! Tem gente que fica com infecção urinária. (Operadora, 36 anos, MONT).

\*\*\*

De saúde? Sim, lá a gente não pega peso, mas o negócio de levantar a mão, descer a mão, suspender braço é coisa que a pessoa fica com o braço doendo. Porque na montagem você fica sempre com o braço suspenso e com a cabeça baixa, então afeta o braço e a coluna. Acontece muito, tá quase metade do pessoal afastado por causa disso (Operador, 41 anos, MONT).

Outro aspecto mencionado do processo de trabalho que afeta a saúde são as atividades realizadas em posição desconfortável. De acordo com um operário da montadora sua jornada de trabalho é dividida em dois turnos onde executa duas operações distintas, mas igualmente desconfortável:

Olha, durante quatro horas por dia. No caso, operação da manta. Operação que exige que a gente abaixe sucessivamente pra colocar a manta internamente no carro. Vem em altura inferior e acaba afetando a coluna. Aí são duas vezes no dia durante duas horas. A outra é a fixação da pedaleira. A pedaleira é aquele componente do carro onde fica o acelerador, a embreagem. Aí ela fica internamente no carro, aí você tem que adentrar no carro, ficar numa posição desconfortável pra poder apertar ela (Operador industrial, 34 anos, MONT).

Como o padrão produtivo das sistemistas se aproxima ao da montadora, os problemas advindos dele também são compartilhados. De acordo com os operários das empresas sistemistas a saúde do trabalhador também é afetada pela forma como desenvolvem suas tarefas. Para o operador logístico de uma sistemista, sua coluna é afetada pelo fato da empilhadeira em que executa suas atividades não possuir amortecedores:

Sim. Porque, eu falo assim, eu vou usar como exemplo mesmo a empilhadeira nessa área. Ela trepida muito, porque o pneu é de borracha e você na empilhadeira, ela fica pulando e aí afeta sua coluna. São essas condições que eu digo que prejudica nos afazeres, entendeu? Também, calor lá dentro, é muito abafado e também não é bom. Porque não tem um ambiente de ventilação aí o calor fica muito... então o calor demais não é bom pra saúde de ninguém, né? (Operador logístico, 33 anos, SIST07).

Esse outro operário destaca que o peso excessivo em suas atividades provoca dores na coluna:

Lesão nas costas. Muito peso. No caso, [...] tem uma empresa terceirizada que trabalha com as peças que nós faz. Nós faz essa peça, aí essa empresa terceirizada traz essa peça pra Camaçari pra lavar. E esse tubo é muito pesado, na caixa, é grande. Essa caixa é muito pesada pra uma pessoa só pegar. Aí eu pego essa caixa pra passar pra terceirizada levar. Então eu tenho que chamar outro parceiro pra me ajudar, pra levantar.

- *E você já sentiu assim, alguma coisa?*
- Dor nas costas? Já senti dor nas costas.
- *Você já fez algum exame? Pela empresa ou particular?*
- No médico? Não fui, não (Operador, 30 anos, SIST10).

Outros aspectos ergonômicos também são citados como fatores que prejudicam a saúde dos trabalhadores. Esse operário destaca que a empresa procura combinar o local de trabalho de acordo com a altura dos trabalhadores:

Claro. Isso afeta sim. Por exemplo, a gente tá numa operação que aquela altura não é compatível pro operador, entendeu? Então, de uma certa maneira ali vai causar o quê? Lesões. Então, geralmente lá, onde eu trabalho, não vou falar que é cem por cento, mas alguns casos eles [os supervisores] vê a altura de cada operador e onde é a função. Por exemplo, a área que eu trabalho, o cara é mais baixo que eu, aí ele operava na máquina e o que ele fazia? Ele colocava um banquinho, um tapete, mais alto, assim de uns trinta centímetros. Aí nesse caso deu, mas se for um cara mais alto do que eu ele já não vai trabalhar naquela área. Teve muitos casos de vim um cara muito alto e o técnico de segurança da unidade [mudar ele de função]. Até mesmo porque o cara não vai desempenhar bem o trabalho (Operador, 24 anos, SIST10).

De acordo com dois operadores logísticos de uma sistemista, o processo de trabalho desenvolvido por eles é cansativo e desconfortável devido à empilhadeira não possuir amortecedores:

É que o pátio aqui é de paralelepípedo, não é de asfalto, entendeu? Você sabe. O carro na rua de paralelepípedo, você sabe como é, o carro não anda bem como no asfalto e principalmente numa empilhadeira que é toda de ferro aí ela fica pulando, trepidando. Aí você trabalhando direto... (Operador logístico, 33 anos, SIST07).

\*\*\*

Eu mesmo sou um cara do segundo turno da empresa que trabalho mais com a máquina, entendeu? Com a empilhadeira. Descarregando material, carregando e [fazendo a] movimentação das matérias-primas (tem que levar pro abastecimento, pras máquinas e tudo) e arrumação da área. Então eu trabalho mais com a máquina. Aí pra mim é ruim porque a gente fica sentado, entendeu? E como a empilhadeira é aquela empilhadeira lateral, minha posição é ruim, porque tenho que ficar assim [de lado]. E ela não tem mola, entendeu? Não tem amortecedor, não. E é muito rígida, muito dura e aí quando a gente passa assim, às vezes o piso não tá legal, principalmente na entrada, aí a gente vem distraído e quando a gente passa "pá": recebe o impacto. É capaz de desmontar todo no corpo, véi. É chato! É sério mesmo! Não tem nada pra amortecer. A única coisa que tem ali é só o pneu que é de borracha, mas mesmo assim não é nem de ar, entendeu? É pra piso assim [liso], só que tem um local lá na fábrica, na frente, na entrada do almoxarifado, tem uns buracos assim que tiraram a proteção de ferro e aí ficou o buraco e aí tem vez que a gente passa. Por exemplo, você vai aqui (e olhe que a gente desvia, mas tem hora que a gente não lembra) desvia o pneu da frente, o de trás bate. Ou então desvia o de trás, o da frente bate. Não tem visibilidade boa por causa da carga que tá na frente (Operador logístico, 23 anos, SIST07).

Mesmo com métodos produtivos diferentes na base da cadeia produtiva, tanto o trabalho repetitivo como as tarefas em posição desconfortável são mencionados nos depoimentos dos operários como fator que provoca lesões nos trabalhadores. De acordo com os operários de uma fornecedora de componentes, as atividades desenvolvidas no processo produtivo exigem um esforço muito concentrado na coluna:

Rapaz, afetar afeta. Principalmente a coluna velha. A velha coluna porque a gente trabalha pegando muito peso. Essa troca de ferramental mesmo. E assim: o pessoal que trabalha na frente arrumando material. Aí vem, trabalho repetitivo (baixa, levanta, levanta, baixa) e aí... (Operador de máquina, 37 anos, COMP01).

\*\*\*

A minha função em si, eu acho que afeta um pouco e a dos colegas afeta mais ainda, porque é um processo repetitivo pra eles. Pra mim nem tanto, mas pra eles é muito monótono, é o tempo todo baixando, levantando. Afeta a coluna. No meu caso, eu tô exposto a radiação elétrica do processo de soldagem de tubo e ao fungo [?], poeira de metais.

- *Você chegou a fazer algum exame?*

- Faço sempre. A empresa tem... Todo ano a gente faz os exames periódicos. Mas, eu não espero só pela empresa, eu faço particular todo ano e faço uma bateria de exames pra me avaliar e ver como eu tô.

- *Você notou algum problema, alguma alteração na sua saúde?*

- Geralmente sempre dá uma anormalidade, mas o médico diz que é por conta de estresse também. Porque o estresse aqui, às vezes é demais, viu? (Operador de produção, 32 anos, COMP01).



*Ritmo intenso e pressão por produtividade: mais lenha na fogueira*

Não somente as tarefas repetitivas e as atividades ergonomicamente inadequadas são responsáveis pela “epidemia” de lesões no CAB. O ritmo intenso de produção e a pressão por produtividades são mais “lenha na fogueira” que geram insegurança no ambiente de trabalho. O ritmo de trabalho e a pressão por produtividade obedecem à premissa toyotista da “produção puxada pela demanda”, ou seja, quando a demanda do mercado de automóveis se amplia a montadora e as empresas subcontratadas se esforçam para garantir a produção almejada, impondo a seus trabalhadores, através da pressão, um ritmo mais intenso de trabalho, pelo contrário, quando a demanda cai o ritmo e a pressão também diminuem.

Os depoimentos dos trabalhadores da montadora atestam que o ritmo de produção é intenso e só diminui quando ocorre manutenção ou falta de algum componente do veículo:

- Depende. Tem dia que tá puxando que a gente nem consegue ir no banheiro direito. Tem dias, como hoje mesmo, que é uma maravilha.

- *E isso depende de que?*

- Hoje mesmo quebrou na pintura. Aí trava, aí rola pouco. Tem vez que é manutenção mesmo (Operador, 29 anos, MONT).

\*\*\*

Varia pela linha de produção. Tem dias que tá devagar. Tem dias que você tem que “se virar nos trinta”. Desce dois carros de vez, porque ele tem um tempo. Ele desce e pára. Trinta segundos pra você tentar armar ele todo [para] ele continuar. Aí você pode ir armando até onde der pra você. Só que às vezes ele não pára. Mas quando, assim, falta peça. Aí ele não vem, não passa carro nenhum. Às vezes passa uma, duas, três horas porque a carroceria não chegou, o tanque não chegou. Aí pára tudo, a fábrica toda, pelo menos a montagem final. Pára toda e fica todo mundo sem fazer nada (Operadora, 19 anos, MONT).

\*\*\*

Sim, a empresa trabalha em ritmo de volume e produção, né? Então a demanda do mercado exige que ela tenha alta produção e ela acaba extraindo o máximo do funcionário e ele [por sua vez] acaba que tem que fazer além do que ele pode. E a qualidade do nosso trabalho cai devido à alta produção. A gente não consegue produzir e trabalhar com qualidade e segurança devido à alta produção. (Operador industrial, 34 anos, MONT).

\*\*\*

É acelerado. É pra frente, o que rege lá é produção. Acho que produzir é o que o pessoal lá (diretor, gerência) tem em primeiro lugar, né? É o *business* da empresa, é o lucro. Então, se preocupa com segurança e tudo, mas não pode deixar de produzir (Operador, 30 anos, MONT).

A fala de um operador da SIST10 também aponta para a variação no ritmo. Embora ele atribua a redução de seu ritmo de trabalho à mudança na gerência da empresa e à adoção de metas de produção:

Por enquanto tá tranqüilo. Porque, no caso, eu fazia setecentas peças, hoje eu tô fazendo menos. Hoje eu tô fazendo quatrocentas e cinqüenta peças, porque hoje em dia é por meta. Aí hoje tá melhor. Entrou outra gerência também, o gerente foi embora, foi demitido. Aí entrou outro gerente mais novo. Aí hoje em dia tá melhor

porque [a gente] tá pegando menos peso, tá fazendo menos peças. Tá menos correria, sabe? De primeiro era uma correria danada. Corre mesmo. Chegava a suar! (Operador, 30 anos, SIST10).

A operadora de outra sistemista revela que o ritmo é intenso e o ciclo de produção é bastante reduzido:

Muito rápido. São cinquenta e cinco segundos pra dar um carro pronto (Operadora, 31 anos, SIST02).

Já outro operário de uma fornecedora de autopeças avalia que é mal remunerado pelo ritmo de trabalho que lhe é conferido, diz ele:

Na minha condição hoje, no estado que eu tô, é meio puxadinho, mas dá pra gente levar tranqüilo. Poderia pagar mais! (Auxiliar de qualidade, 23 anos, AUTO01).

Embora reconheça que o ritmo de seu posto de trabalho possa ser “puxado” para quem não tem prática, essa auxiliar de produção destaca que por trabalhar com o tempo programado pela máquina, seu ritmo de trabalho é relativamente baixo, argumenta ela:

**Olha, comparando às empresas que já trabalhei, eu não acho que o ritmo de trabalho aqui seja tão corrido, não. Porque aí a gente trabalha no ritmo das máquinas.** Porque as máquinas estão programadas pra trabalhar em 40 segundos, em 11 segundos. Então eu não acho tão corrido. Agora, pra uma pessoa que entra hoje, já vai sentir mais um pouco. Mas é só até pegar prática fica meio irrisório (Auxiliar de produção, 26 anos, AUTO03).

### Pressão por produtividade

Do mesmo modo, a pressão praticada sobre os trabalhadores reflete o nível de produção demandado pela montadora. A pressão para aumentar a produção se apresenta das mais variadas formas, desde o ritmo cronometrado da linha de produção à pressão que os supervisores exercem sobre o chão de fábrica com palavras de estímulo ou até mesmo com o assédio moral. Esses aspectos da pressão se fazem sentir em todo o CAB, como atestam os depoimentos a seguir.

Nós sente porque tem vez que a esteira aumenta a velocidade pra aumentar a produção. Então isso é um modo de nós ser pressionado pra aumentar a produção dela (Operador, 41 anos, MONT).

Quando questionado se ele se sentia pressionado pela empresa para aumentar a produção, esse operário de uma fornecedora de componentes respondeu:

É aquela coisa: “vamo lá, vamo lá!” (Operador de máquina, 37 anos, COMP01).

Esse outro operador, apesar de negar a existência de pressão, admite que o ritmo seja exaustivo e relata o processo de negociação sobre a produtividade do trabalho:

Não. Eu não me sinto pressionado, mas, na verdade é tipo assim, eu digo puxado porque existe meta a alcançar. Apesar que não seja aquela correria, meu trabalho é o trabalho normal. Eu vejo porque eu conheço. A máquina já tem o tempo certo, então eu sei que minha máquina produz trezentas peças, quatrocentas. Eles estimam,

fazem o cálculo lá que minha máquina faz quatrocentas peças em uma hora, eu trabalho sete horas de relógio, já que uma é do almoço, aí faz o cálculo, né? Quatro vezes sete vinte e oito. Tem que produzir duas mil e oitocentas peças. A gente questiona que tem o 5S, limpeza e tudo, aí eles colocam dois mil seiscentos, a meta. Aí a gente aproxima, entendeu? Faz dois mil e quatrocentos/ trezentos (Operador, 24 anos, SIST10).

Esse outro operário da mesma empresa aponta o impedimento de conversar no ambiente de trabalho como a forma de pressão exercida sobre os trabalhadores para não prejudicar o ritmo da produção, afirma ele:

Rapaz, a pressão que eles fazem aí... Porque na empresa nós não pode conversar. Não pode conversar com os parceiros. De primeiro, nós podia conversar. Que nem eu e você assim, produzindo, eu não posso conversar com você. Aí se você conversa aí ele [o supervisor] já chega bradando "ah! a produção tá baixa!", "a produção tá isso ou aquilo outro!". É isso que é a pressão. Só isso (Operador, 30 anos, SIST10).

A pressão para aumentar a produtividade do trabalho pode, por vezes, assumir a feição de um assédio moral, no qual o trabalhador passa por situações de injúria, difamação, humilhação ou até mesmo perseguição no ambiente de trabalho.

### Assédio moral

O relato de um operário que foi acometido por uma série de doenças ocupacionais na montadora e retornou ao trabalho mesmo ainda sentindo fortes dores expõe o grau mais alto de pressão:

- *Você se sente pressionado pela empresa para aumentar a produção?*

- De certa forma sim. Porque a gente tem que se adaptar porque ela puxa a produção. Se a gente não produzir o que ela puxa, [a chefia] diz que a gente tá com baixa performance.

- *E você já sofreu algum assédio moral por parte de seus superiores?*

- Tô sofrendo no atual momento, ao ponto de querer mudar de turno. Isso por causa da minha baixa performance, [que é] devido a minha doença (Operador, 39 anos, MONT).

O operador logístico de uma sistemista relata o episódio de humilhação e perseguição sofrido por ele e um colega de trabalho. Perguntado se já sofreu algum assédio moral por parte de seus superiores, ele respondeu:

Eu já sofri uma pressão, assim, não sei se é bem moral. O cara dizer que você não é profissional é um assédio moral? Hoje ele não tá mais na fábrica, ele foi demitido, mas ele uma vez chegou e falou que eu e meu colega não éramos profissionais. Eram pessoas esforçadas, trabalhadoras, mas não éramos profissionais.

- *E como foi que você se sentiu?*

- Ah! A gente se sente, acho que todo mundo se sente por baixo, entendeu? Sente muita humilhação, alguém falar isso. Aí, depois a gente foi, falou pra ele, conversou com ele que não gostou do que ele falou. Ele falou pra gente que falou aquilo pra alertar a gente, que já esperava que a gente ia conversar com ele, entendeu? Hoje ele não tá mais, mas ele pra mim era um tirano. Eu tinha ele como um tirano. Pegava

muito no pé. Um minuto que chegava atrasado, ele cobrava de você (Operador logístico, 33 anos, SIST07).

Os efeitos da chamada reestruturação produtiva ocorrida na cadeia automotiva refletem-se na precarização do trabalho, fenômeno caracterizado não apenas pela intensificação do trabalho, mas também pela exposição a doenças e acidentes no ambiente de trabalho. Esses aspectos provocam sobre a força de trabalho uma insegurança no ambiente de trabalho.

### *Doenças do trabalho: uma “epidemia” no Complexo Automotivo Baiano*

No capítulo anterior apresentamos alguns elementos sobre doenças ocupacionais no condomínio industrial. Vimos que, com a instalação da montadora em Camaçari, os casos de LER/DORT no município sofreram uma mudança substancial: ao mesmo tempo em que se registrou uma ampliação de quase sete vezes na ocorrência dessas doenças, a participação de homens lesionados, que antes era menor que entre o sexo feminino, passou a ser predominante. Entretanto, a partir dos depoimentos coletados, pode-se afirmar que as doenças ocupacionais não são restritas aos muros do condomínio industrial. Pelo contrário, as operações repetitivas e tarefas com ergonomia inadequada estão presentes em todas as camadas da cadeia produtiva, independente da forma de organização do trabalho (se trabalho em célula, em time ou linha contínua de produção). As doenças ocupacionais são, por assim dizer, uma “epidemia” que se alastra de uma ponta a outra do CAB.

### Revezamento/rodízio entre tarefas: uma prática comum aos chãos de fábricas do CAB

Na tentativa de atenuar a essa combinação nefasta que provoca adoecimento no ambiente de trabalho, uma prática de gestão de trabalho se sobressai e torna-se, talvez, a mais difundida no CAB: o rodízio/revezamento entre tarefas diferentes. O conjunto de depoimentos coletados sugere que essa prática é comum em todo o encadeamento produtivo e em grande medida são mudanças exigidas pelos próprios trabalhadores. Questionados se consideram suas atividades repetitivas eles responderam:

Lá [na montadora], cada hora nós estamos em algum setor. A gente não trabalha fixamente num local só não, de hora em hora a gente troca. Em uma hora eu tô no pedal, em outra eu tô nos chicotes (que são os fios da lanterna, essas coisas) e o carpete do carro, para o carro não ficar quente. Todos os setores são assim, muda de hora em hora. Em São Paulo, se eu na me engano, não muda e aqui foram os funcionários mesmos que quiseram mudar de hora em hora pra não pegar LER (Operador, 41 anos, MONT).

\*\*\*

Demais! É por que assim, a gente alimenta o robô, então você sabe, robô, ele tá querendo, né? Você tá botando a peça e alimentando ele, alimentando. E isso a gente

em pé e alimentando o robô. Pára assim, quando tem uma parada programada (que agora tem o lanche, vinte minutos de lanche) e se ele quebrar. Graças a Deus ele quebra direto lá, amém! (Operadora, 36 anos, MONT).

\*\*\*

São, porque fazemos sempre os mesmo movimentos. Porém há um rodízio de setor pra evitar a repetição, mas nos outros setores os movimentos são repetitivos também (Operador de produção, 26 anos, MONT).

Essa relação entre movimentos repetitivos e o revezamento entre tarefas que aparece na fala dos trabalhadores da montadora se reproduz nos depoimentos na força de trabalho inserida em sua cadeia de subcontratações.

Com certeza! Somos quatro meninas e em vinte em vinte minutos a gente tá revezando esse quadro, porém é repetitivo demais, a gente aperta parafuso, inspeciona um banco, torqueia o trilho, de vinte em vinte minutos tá repetindo todas essas operações. E tudo manual, com máquina, parafusadeira, torquadeira. (Operadora, 31 anos, SIST02).

\*\*\*

Sim, sim. Eu trabalho com três pessoas lá, no caso. Aí nós roda em duas e duas horas. Nós pega o trabalho seis e trinta aí nove horas nós vai e roda. Aí eu tô trabalhando numa máquina aqui, o cara já vai me repor e eu vou pra dele. Já pra não ficar com lesão nas mãos, pra não ficar lesionado. Aí de duas em duas horas nós roda pra não ficar repetitivo. Porque senão fica lesionado (Operador, 24 anos, SIST10).

\*\*\*

A máquina do molde abre. Na hora que o molde [calibra a peça] a gente abre a porta da máquina, pega a peça, fecha a porta e injeta de novo. A cada onze segundos. Em onze segundos a gente tem que abrir a porta, pegar a peça, fechar a máquina e injetar de novo. A cada onze segundos! No dia todo, abrindo e fechando porta de máquina! Então, amanhã, eu vou pra outra máquina, porque eu não poço ficar abrindo e fechando porta de maquina o dia todo. Eu poço até ficar em pé, mas não na mesma máquina. Porque aí é que acontecem os casos de lesões. Foi uma mudança da empresa porque os funcionários estavam se lesionando (Auxiliar de produção, 26 anos, AUTO03).

Observa-se, portanto, que o a combinação entre tarefas repetitivas e sem ergonomia adequada é nefasta à saúde do trabalhador. O rodízio entre tarefas surge como uma iniciativa dos trabalhadores ao longo da cadeia a fim de evitar que as doenças ocupacionais tornem-se uma “epidemia” nos chãos de fábrica do CAB.

### A epidemia de lesões no CAB

Nos chãos de fábricas do CAB, convivem pacificamente novas práticas produtivas, como podem ser verificada na utilização de robôs modernos e novos métodos de gestão, com linhas de montagem tradicionais, mais próximas a um processo *taylorista*. É no bojo desse processo complexo e difuso, mas com traços comuns, como a predominância de tarefas parcelizadas e repetitivas e com ergonomia inadequada, que empurram para esse quadro “epidêmico”. As

declarações dos operários entrevistados confirmam a presença das LER/DORT ao longo da cadeia de subcontractações.

Os relatos dos operários da montadora indicam que as doenças de trabalho são freqüentes e fazem parte do cotidiano produtivo. Um operário da montadora afirma não possuir nenhuma doença, mas relata dois episódios curiosos em seu ambiente de trabalho:

- Não, não. Mas sempre dói, né? Dói o punho, mas não é muito extremo, não.

- *E você conhece alguém que contraiu lá na empresa?*

- Coluna: um colega lá tava trabalhando e trabalhava com pontiadeira. Ele, pontiando, de repente, a coluna dele travou. Travou mesmo! Ele não conseguia sair do lugar, foi preciso chamar a ambulância pra ele. Aí ele ficou afastado, fez cirurgia, mas já retornou. Ele não faz mais a mesma atividade, não. E uma outra colega minha. Ela, fazendo uma operação, no final do dia o ombro dela tava desse tamanho aqui [na altura da orelha]. Sem brincadeira nenhuma, não conseguia se movimentar. Rapaz é isso aí. Quem tá lá dentro sabe que o bicho pega! (Operador, 29 anos, MONT).

Esse outro operário ficou três meses afastado da montadora depois de contrair uma lesão no joelho e mesmo não se sentindo totalmente recuperado retornou ao seu posto de trabalho.

Eu já tive lesionado. Eu acabei lesionando o minúsculo do joelho, fiquei afastado por três meses. Não tive uma boa recuperação, evitei as mesmas funções que estavam me prejudicando [mas] acabei não me curando completamente. Conheço inúmeros colegas que estão lesionados e se afastaram. Uns voltaram ao trabalho e foram realocados pra outras atribuições. (Operador industrial, 34 anos, MONT).

Entre os trabalhadores da primeira camada a realidade não é diferente. Os relatos coletados entre os operários das empresas sistemistas corroboram com a idéia de que as doenças contraídas no ambiente de trabalho estão ligadas às atividades repetitivas e sobrecarga de peso. Esse operador de uma sistemista demonstra preocupação com a sobrecarga de seu posto de trabalho, dado que um colega que realizava as mesmas tarefas foi afastado da empresa com sérios problemas na coluna:

- Conheço um parceiro lá que tá afastado. Ele tem seis hérnias de disco nas costas.

- *E foi por conta do trabalho?*

- Foi o peso. É o que eu tô falando, foi as caixas. Tubo de direção hidráulica.

- *E você tem medo disso acontecer com você?*

- Rapaz, quem é que não tem medo. Tem que ter, né? (Operador, 30 anos, SIST10).

A operadora da mesma empresa enumera as várias doenças ocupacionais contraídas ao longo de seus onze anos na sistemista:

Tendinopatia nos ombros, hérnia de discos na coluna e síndrome do túnel do carpo na mão. Ainda tem mais. Bursite nos dois ombros. Cervicalgia e lombalgia. E ainda tenho um cisto no pé, da bota (machuca muito aquela bota) (Operadora, 40 anos, SIST10).

Embora não afirme ter contraído doença ocupacional, o operador logístico de uma sistemista registra que sofre fortes dores na coluna provocadas por suas tarefas na empilhadeira:

Olhe. Eu não vou te dizer que... Tô encaminhando uns exames aí, mas eu não tenho ainda o resultado, então eu não posso te dizer.

- *Mas você sente alguma mudança na sua saúde?*

- Sinto bastante dor na coluna, sinto muitas dores na coluna. Tô fazendo ressonância, tô fazendo fisioterapia (o médico recomendou fazer fisioterapias). Eu tô fazendo isso, entendeu? Aí eu não posso dizer que tô com doença ocupacional, porque é mentira. Isso quem pode dizer é o médico da empresa ou outro médico pode checar a ressonância e ele ver (Operador logístico, 33 anos, SIST07).

Em que pese nenhum dos entrevistados da base da cadeia afirmar ter contraído doenças relacionadas ao trabalho, alguns assumem ter sentido alterações em sua saúde ou conhecem algum colega que já sofreu algum tipo de doença ocupacional. Essa auxiliar afirma conhecer uma colega que foi afastada da empresa depois de contrair hérnia de disco:

- Conheço. Tá até afastada.

- *E como foi isso?*

- Hérnia de disco. Acho que ela abrindo e fechando porta de máquina aí ficou com hérnia de disco na clavícula (Auxiliar de produção, 26 anos, AUTO03).

Esse operário, há onze anos numa metalúrgica que fornece componentes ao condomínio industrial, queixa-se de dores na coluna e afirma que:

- Rapaz, eu suspeito que sim: a coluna. Porque dói muito.

- *Você chegou a fazer algum exame?*

- Não, mas estou prestes a ir. Já tá começando a incomodar mesmo (Operador de máquina, 37 anos, COMP01).

Esse outro operador de produção comenta sobre um colega de trabalho que contraiu alguma enfermidade no intestino provocada possivelmente pelo uso de produtos químicos:

Ele foi afastado. Até então não se sabe realmente se foi originado aqui ou se foi externo. Ele sofre de um problema no intestino.

- *Se a origem fosse aqui, seria por quê? A radiação?*

- Talvez, de uma bactéria. Porque aqui a gente usa uns produtos químicos, óleo, solvente, alguma coisa assim (Operador de produção, 32 anos, COMP01).

### O (não)reconhecimento das doenças ocupacionais: um problema social

Não bastasse as lesões, *per si* um enorme desgaste na vida do trabalhador, em muitos casos há um “jogo de empurra” entre empresa e previdência social no reconhecimento que a doença foi contraída no ambiente de trabalho ou no reconhecimento da aptidão ou não para retornar ao trabalho. Em entrevista concedida para esta pesquisa, os representantes da Oposição Metalúrgica de Camaçari comentam essa problemática defendendo a criação de um “fundo social de amparo ao trabalhador” lesionado, mantido pelo sindicato:

A gente tem situações hoje gritantes e, inclusive, a gente defende que o sindicato tivesse o apoio social pra esse tipo de pessoas [lesionadas], com esse tipo de problemas. Porque tem situações que a [montadora] entregou pro INSS, porque não

tem condições de trabalho. A pessoa vai pro INSS fica aquele período, aí tem alta programada, devolve pra [montadora]. Só que ele não se recuperou e dificilmente vai se recuperar, a [montadora] devolve pro INSS. O INSS diz: “não quero, já liberei”. Aí esse cara fica brigando, não sabe se briga com a [montadora], com INSS, não sabe o que é que ele faz. Fica um mês, três meses, um ano sem receber um centavo. Imagine um pai de família com filhos [ter que] voltar pra casa dos pais. Com vínculo empregatício e com ligação direta com o INSS. Porque o cara não pode se empregar em outra empresa. Imagine o problema social que é isso aí. O sindicato, pelo valor exorbitante que arrecada dos trabalhadores, ele deveria ter um fundo social de amparo ao trabalhador, pra dar assistência (SANTOS; SILVA; SOUZA, 2013).

Os dois depoimentos a seguir revelam que esse “problema social” é vivenciado de uma ponta a outra do CAB. Acometido por várias lesões, esse operário destaca que embora a previdência social tenha confirmado que suas lesões foram contraídas no trabalho a montadora se nega em reconhecer:

Eu mesmo já contraí várias lesões. Na coluna, ombro, bico de papagaio, escoliose e também no joelho. Foram reconhecidas pelo INSS, mas pela [montadora] não. Fiz as avaliações médicas, mas na realidade [a montadora] não emite a CAT [Comunicação de Acidente de Trabalho]. A CAT é o documento que comprova que a gente adquiriu isso trabalhando, ou seja, doença ocupacional (Operador, 47 anos, MONT).

Esse operário de uma fornecedora de componentes apresenta o caso de um colega de trabalho que sofre várias doenças ocupacionais e está em processo de afastamento da empresa:

- *E você conhece alguém que tenha contraído alguma doença?*

- Conheço. Trabalhava nesse mesmo sistema. A máquina era meio diferente, mas foi peso mesmo. Hoje ele tem "bico de papagaio", "bico de anum", todos os bicos. Tem hérnia de disco. Ele tá até aí, tá pra ser afastado.

- *Mas ainda tá trabalhando?*

- Tá trabalhando.

- *Em nenhum momento foi afastado?*

- Já foi afastado antes aí o INSS “devolveu”. Já tá com a gente mais de dois anos aí trabalhando. Aí quando foi agora ele sentiu de novo e já tá encaminhado pra ser afastado (Operador de máquina, 37 anos, COMP01).

### *A (in)segurança no ambiente de trabalho*

Assim como as doenças ocupacionais, os riscos e ocorrências de acidentes suscitam insegurança no ambiente de trabalho. A fala de uma metalúrgica da montadora exprime esse clima de insegurança nos cotidianos fabris do CAB. Questionada se considera seu ambiente de trabalho seguro, a operadora da montadora, há quatro meses na empresa, relata que devido à quantidade e gravidade dos acidentes que ela conhece torna o ambiente inseguro.

Não. Porque correr risco a gente vai correr. Lá não é seguro em nada pelos acidentes que tem. Pelo que a gente passa e... não tem assim... a gente tá ali e pode acontecer, simplesmente. Possa ser que, como esses dias, o cara foi degolado lá dentro, ele passou em baixo da máquina, o desligue da máquina, foi degolado. Isso foi lá no setor de vidro. Tem uma máquina que recorta o vidro certo do carro. Ela é assim tipo uma lâmina... como é mesmo? Guilhotina, não? É, guilhotina. Aí ele passou e



tropeçou. A máquina tem um tempo de descer e de subir. No momento que ela sobe, o vidro sai e fica puro. Ele vai passar por dentro, porque ela sobe toda e desce toda. Ele passou e no que ele veio caiu de bruços. Creio eu que não morreu, mas isso aqui dele [aponta para a nuca] soltou, porque eu vi. Eu fui olhar (com minha coisa por sangue) e isso aqui tava solto [indica a nuca novamente]. Ele tava de bruços e a cabeça dentro. Lá ninguém ouviu falar, mas como escondem isso eu não sei o que aconteceu. Mas levaram o cara pra Salvador... foi uma correria. Lá tem [Unidade de Terapia Intensiva] UTI, lá tem tudo, mas não comporta esse tipo de acidente. Aí a UTI foi, pegou ele e... quando eu olhei, simplesmente, não me deu mais vontade de trabalhar. Todo dia eu chego na portaria e tem um quadro que indica que aconteceu algum acidente, quando tá verde eu dou pulo de alegria, porque o terceiro turno é o que mais tem acidente, nem que seja uma unha que partiu, mas tem que falar, aconteceu acidente, então vou dizer que um lugar desse é seguro? Não é seguro! [...] A minha área eu considero segura. Quer dizer, eu trabalho em baixo das máquinas que são chamados elefantes, a máquina que desce carro. Aquilo ali faz uma zoadá absurda. Sabe quando tá enferrujado? Eu fico tremendo de medo: “e esse capacete não é o suficiente, vai caí na cabeça da gente!”. Só que como tem gente lá que trabalha há dez anos... Mas a gente percebe que tá velho. Às vezes a linha trava aí tem que empurrar pra ver se continua sozinha (Operadora, 19 anos, MONT).

Quem não sofreu um acidente de trabalho presenciou ou conhece alguém de seu ambiente de trabalho que se acidentou nos chãos de fábrica do CAB. A intensificação do trabalho, o estresse, o ritmo acelerado e a pressão, as operações repetitivas ou o simples descuido num ambiente com robôs e/ou máquinas de prensa automáticas, alta tensão elétrica, matéria-prima grande, cortante e pesada estão entre os principais fatores que ocasionam acidentes nos cotidianos fabris do CAB.

A fala de um operador da montadora é reveladora quanto ao cotidiano de acidentes no complexo. Embora não tenha sofrido nenhum acidente ele expõe o quanto é comum esse tipo incidentes:

Conheço vários. Uma pessoa se cortou hoje. Há cinco anos atrás a porta caiu em cima da perna dele. Ele tomou 26 pontos interno e 40 fora, a porta que a gente pega tem um manipulador, aí a porta caiu do manipulador. Se for falar de acidente lá, Ave Maria! [...] No mês de março [de 2013] teve bastantes acidentes na [montadora], quatro acidentes. Na [montadora] tem um quadro de segurança, na portaria, aí geralmente não passa de nove dias. Aí amanhã já vai cair de novo, porque teve [acidente] hoje, porque não é só a [montadora], é o complexo todo. (Operador, 29 anos, MONT).

O operador da área do *Body Shop* da montadora aponta para os ricos de acidentes em seu ambiente que é repleto de material de cortante. O metalúrgico relata que houve mudanças na segurança do trabalho depois que ele sofreu um pequeno acidente ao se cortar numa chapa:

Já sofri e conheço vários, né? Tive um corte no dedo da mão direita, o dedo mindinho. Quando a gente ia pra área a gente ia sem a luva, depois que eles passaram a exigir que a gente fosse com as luvas, porque no trajeto poderia se esbarrar com alguma chaparia das peças, entendeu? E foi o que aconteceu, o protetor facial caiu, eu fui tentar pegar e me cortei na chapa (Operador, 39 anos, MONT).

Essa operária da montadora revela a pressão sofrida quando do lançamento de um novo modelo de veículo:

Eu trabalhava no pára-lama e lá tem um dispositivo que a gente puxa de cima pra baixo (foi quando lançou o carro novo, foi aquela agonia). E aí não tava liberado o dispositivo, mas assim mesmo, como eles chegam e dizem que tem que fazer, a gente acaba fazendo. Aí quando eu fui puxar, que eu fechei o dispositivo, que apertei pra fechar, apertou na minha mão. Não chegou a fraturar, feriu só, sangrou (Operadora, 36 anos, MONT).

Do mesmo modo, a operadora de uma sistemista destaca que seu acidente ocorreu devido à falta de treinamento para a execução de uma função nova, que foi introduzida por conta da produção de um novo modelo de veículo da montadora:

Fizeram uma função nova devido a esse novo carro, o B515. Só que eles não deram um treinamento pra gente, como é que faria. Simplesmente, devido à necessidade [disseram]: “você vai fazer ali, daquele jeito e pronto”. Mas não recebi treinamento nenhum. Aí no que eu fui torquear o banco aí a parafusadeira escorregou assim no banco e bateu na minha boca. Partiu minha boca, internamente. Aí tive que ir pro centro médico. Quase levava ponto, mas não foi necessário. Depois disso estudaram uma forma melhor de ser trabalhado (Operadora, 31 anos, SIST02).

O operador de uma sistemista relata um acidente em que uma operadora sofreu um corte no dedo devido a uma máquina que é acionada automaticamente por ar:

Porque as máquinas lá são aquelas que funcionam a ar. Aí muitas vezes, antes, tinha as máquinas que quando o pessoal ia operar, o ar tava aberto. Quando o ar tava aberto (e o pessoal não sabia quando tava aberto) aí ela aproximou ali e colocando a peça, achando que tava tudo fechado, ela automaticamente... entendeu? O ar fecha a máquina [que] funciona através de ar. Aí devido a isso aí, aconteceu um acidente lá. A menina machucou o dedo. Cortou, na verdade. Foi um corte profundo, mas não chegou a quebrar o dedo, não. Acho que ficou uns dias afastada (Operador, 24 anos, SIST10).

Esse operador relata um caso recente em que um colega de trabalho quase teve o dedo amputado por uma máquina que operava:

- Foi, no caso, numa máquina... Tem um tubo, no caso, tem uma máquina aqui (uma máquina eletrônica), aí ela é muito pequena onde coloca o tubo. Aí no que ele colocou o tubo aí prendeu o dedo e o dedo ficou lá.

- E o que aconteceu no dedo?

- Ele teve que fazer cirurgia. Mas é porque ele tirou ligeiro, não ficou o pedaço porque ele tirou ligeiro. Pegou onze pontos no dedo.

- E ele tá afastado?

- Ficou afastado uns quinze dias, depois retornou agora (Operador, 30 anos, SIST10).

Nenhum dos entrevistados da base da cadeia diz ter sofrido acidente no trabalho, mas relatam que presenciaram ou têm conhecimento de casos em suas respectivas empresas. Os relatos de dois operários de uma metalúrgica da base da cadeia são sugestivos quanto à recorrência de acidentes. A empresa estava há mil e sessenta e cinco dias sem acidentes, mas dois dias antes de nossa entrevista ocorreu um acidente que, segundo os metalúrgicos, foi leve. Ao que parece este fato suscitou nos operários a recordação de vários incidentes ocorridos na empresa. Esse operário descreve um acidente onde um colega recebeu uma descarga de alta tensão no processo de soldagem:

- Conheço. Quer o mais grave? O mais grave foi justamente nessa máquina que eu trabalho. Que ela tinha um... é meio diferente do que é hoje, eles mudaram após esse acidente. A máquina [estava] em movimento (porque a gente trabalha em alta tensão, onde faz todo processo da soldagem do tubo), aí o colega foi limpar a parte de cima que tem o transformador e tava ligado, tava energizado. Ele só fez passar o pano assim. Passou o pano, pegou ele. Forte mesmo! Jogou longe! Na verdade nem jogou. Segurou, só que quando ele, preso aqui [no transformador], ele levou a outra mão na bobina, onde passa o tubo por dentro, aí [o circuito] fechou, quando fechou, pegou ele e jogou longe. Aí pegaram ele e prestaram socorro, mas graças a Deus ele não...

- *Ele tá afastado?*

- Tá afastado. Tem mais de cinco anos.

- *Ele foi aposentado?*

- Não, não. Não aposentou, não. Inclusive tá na justiça (Operador de máquina, 37 anos, COMP01).

Esse operador de produção, com onze anos na empresa, declara que já presenciou muitos acidentes e relata um acidente onde um colega de trabalho quebrou a perna:

Conheço. Já vi fratura de perna, tornozelo...

- *Você pode comentar algum?*

- Essa semana mesmo, teve um que cortou o dedo que até tá afastado. Teve um que quebrou a perna, nesse processo que eu falei da solda. O operador fica fazendo a solda e ele manuseia uns rolos, o seja, as bobinas já fatiadas, uma média de mil quilos, mais ou menos.

- *Ele manuseia com auxílio de alguma coisa?*

- Com uma ponte rolante e um gancho e ele tem que colocar esse rolo num mandril. Só que, no que ele colocou no mandril, ele não apoiou direito. Aí ele tava numa área bem mínima de espaço, pouco espaço. O rolo tombou e veio pra cima dele. Por trás dele tem uma grade de proteção, até pra evitar acidente, e acabou ajudando a causar o acidente. Esse rolo caiu, tombou todo pra cima dele e acabou ficando com a perna presa. Quebrou a perna.

- *Ele foi afastado?*

- Ficou mais ou menos dois anos afastado porque teve que fazer cirurgia e depois o processo de recuperação, readaptação. Ele não trabalha mais aqui não. Depois de um período, ele se chateou porque não viu melhora, aí acabou indo embora pra outra empresa (Operador de produção, 32 anos, COMP01).

### *Uma hierarquia da ação sindical*

Os efeitos da terceirização sobre os trabalhadores atuam não somente sobre as condições e relações de trabalho, mas também sobre a capacidade de ação e organização destes. Os impactos da terceirização sobre o movimento sindical é um aspecto recorrente na literatura consultada, onde é apontado para os processos de diminuição das taxas de sindicalização, fragmentação e pulverização da representação sindical, fragilização do poder de negociação, enfraquecimento dos sindicatos quanto à capacidade de criar identidades coletivas e mobilização, em suma, a terceirização significa uma enorme ofensiva do capital sobre o movimento sindical.

Ainda que essas tendências gerais tenham validade para o Complexo Automotivo Baiano, elas têm que ser examinadas com cautela, pois o caso estudado possui algumas peculiaridades que contrastam com a realidade mais genérica. O primeiro ponto a ser observado é que, como já apresentamos no capítulo anterior, a vinda da montadora para Camaçari representou uma expansão da categoria dos metalúrgicos no município. Os operários de todo o condomínio industrial são da base de representação do Stim – Camaçari. Esse operariado concentra o grosso da força de trabalho empregada no Complexo Automotivo Baiano (corresponde a mais de 70% dos trabalhadores de todo o complexo) e, como examinado anteriormente, os acordos firmados entre o sindicato e a montadora têm validade para todos os trabalhadores do condomínio (tanto da montadora como das “parceiras”). O ex-presidente do Stim - Camaçari descreve essa situação apontando para o diferencial desse arranjo em relação a outros estados:

Não, repare bem, porque quem está na linha de montagem é a [montadora]. Os sistemistas estão na linha de montagem de suas unidades. É tudo o mesmo bloco. O trabalhador ali dentro se sente empregado da [montadora]. Ele não se sente empregado de empresa A, B, C ou D, ele se sente empregado da [montadora]. Então, às vezes, o que diferencia uma empresa da outra é uma linha no chão da fábrica. Então, daquela turma que está ali, as fornecedoras que são chamadas sistemistas, e que as empresas chamam de parceiros, na relação lá deles, elas representam em torno de um pouco acima de 60% do operacional da fábrica. [...] Porque, algo interessante na relação, aquilo que a gente entende como positivo, é que aqui nós representamos o ramo, o ramo de atividade. O que quer dizer isso? Diferentemente dos outros estados, onde o sindicato negocia com a montadora, negocia com a autopeça A, negocia com autopeça B, aqui é como se você tivesse o mesmo contrato. Então, toda luta que nós travamos, faz parte do todo. Então, se a gente conquista um aumento real, é para todo mundo (NASCIMENTO FILHO, 2008).

Outro elemento que deve ser destacado é a dificuldade do movimento sindical em combater a intermediação da força de trabalho dentro do complexo. Como exposto no capítulo anterior, tanto a montadora como as sistemistas se utilizam de um “esquema de leilão de mão-de-obra”, onde os gargalos de produção são prontamente “solucionados” com a contratação provisória das “terceiras”. Esse ponto merece atenção dado que a representação desses operários de segunda categoria é conferida a diversos sindicatos (ainda que estes executem as mesmas tarefas, trabalhando lado a lado com os operários diretamente contratados), apontando assim para uma fragmentação da representação sindical. Os membros da oposição ao Stim mostraram-se preocupados com a ampliação desse “esquema” no condomínio. Segundo eles, esse artifício tem se expandido nos últimos anos e pode ser observada tanto em termos de novas empresas que estão surgindo, como pelas atividades desenvolvidas pelos terceirizados (cada vez mais em funções diretas de produção):

Aqui nós temos um diferencial. Aqui elas são tidas como parceiras, então não há discrepância, por exemplo, salarial, etc., as negociações são unitárias, para todas, certo? Nesse aspecto, com as parceiras. Só que nós temos batido na tecla da terceirização, porque tem diversas empresas terceirizadas, não são parceiras, são terceiras. As parceiras pagam igual para todo mundo. São as terceiras e até

quarteirizadas (que já tem surgido) que são o “x” da questão. Inclusive, fizemos um material para sair no próximo boletim nosso (que está para sair), porque isso tem crescido ultimamente. Antes, essa terceirização ainda era em funções mais à parte. Não se envolvia diretamente na produção, eram atividades paralelas. Só que hoje, o que está acontecendo é uma situação muito perigosa. Por quê? São diversas condições: os “terceiros” já estão fazendo as mesmas funções que a maioria de nós [efetivos] fazemos na linha de produção. É um problema duplo: esse cara recebe menos de cinquenta por cento do que a gente, a PLR dele é um absurdo de baixa, o vale-alimentação (se faltar um dia, ele perde)... então o que acontece? A [montadora] está fazendo isso pesadamente nesses últimos anos. Porque já tinha, mas piorou muito neste sentido. O sindicato não tem batido de frente com essa questão. Nessas empresas, a gente sabe, o assédio moral em cima dos trabalhadores é grande, o valor salarial é um absurdo... e há um perigo muito grande aí. No futuro, se isso vai se consolidando, como vem se consolidando, vai gerar demissão de muitos trabalhadores que hoje estão dentro da fábrica. Porque a empresa vai perceber que é viável trabalhar com as terceiras, com mão-de-obra muito mais barata, vai lucrar muito mais. Ultimamente surgiram três ou quatro novas empresas lá. (SANTOS; SILVA; SOUZA, 2013).

O terceiro ponto a ser mencionado é com relação às sistemistas localizadas fora do condomínio industrial, seja em Camaçari ou em municípios próximos. Ainda que estas forneçam sistemas complexos, de alto valor agregado e possuam uma relação estável e de cooperação tecnológica com a montadora, elas são tratadas genericamente como “fornecedoras de autopeças”, pelo movimento sindical. Esse rebaixamento no status das sistemistas externas em relação às “parceiras” se traduz em uma atuação também diferenciada por parte do sindicato, como denuncia a oposição cutista:

Essas aí já são chamadas de Autopeças. Isso aí eu já posso falar com um pouco mais de propriedade porque eu já faço algumas conversas com os companheiros da Sodecia e a antiga Resil, que agora é a Magno – que só mudou o nome mesmo, o motivo todo mundo sabe: muda a razão social, muitas *coisitas* mudam. Enfim, essas Autopeças têm uma série de dificuldades. Primeira delas é a falta de atuação sindical. Se dentro do complexo já tem uma falta de atuação do movimento sindical para realizar auditorias, imagine as autopeças! [...] Então, as negociações lá se resumem à data-base e PLR. Os outros benefícios sociais nessas empresas são nulas, completamente nulas. Se for falar em precarização também existe. O sindicato é aquela história dos três macaquinhos: a diretoria não vê, não fala nem escuta nada. Os trabalhadores gritam, mas eles não escutam (SANTOS; SILVA; SOUZA, 2013).

Esse tratamento diferenciado se mostra problemático na medida em que nada as distingue das “parceiras” do condomínio industrial. Contudo, os acordos efetuados com essas empresas são negociados separadamente, o que admite contratos rebaixados. Aliás, já parece existir uma estratégia de “fuga do condomínio” em busca disso, como sugere a fala de um membro da oposição cutista:

Agora, eu quero salientar também que tem algumas empresas que estão em Dias D’Ávila, que saíram daqui e foram para outro município. A Cooper, por exemplo, que era aqui. E o sindicato não atuou, não! A Cooper era para ficar aqui! (SANTOS; SILVA; SOUZA, 2013).

Se entre as sistemistas externas ao condomínio industrial já se percebe uma atuação sindical instável, entre as fornecedoras de autopeças e componentes, propriamente ditas, essa realidade é ainda mais intensa. Já apresentamos no capítulo anterior que o Stim nunca alcançou 30% de

filiação sindical e, embora nossa pesquisa não ofereça dados sobre taxas de filiação entre os níveis da cadeia, pode-se presumir que as intervenções sindicais entre os trabalhadores das unidades produtivas da base da cadeia, por serem de menor porte e estarem distribuídas em vários municípios e subsetores, sejam mais frágeis e fragmentadas. Nesse sentido, os depoimentos coletados sugerem uma maior sindicalização entre os trabalhadores da montadora e das sistemistas: entre os onze entrevistados da montadora, apenas dois não eram filiados ao sindicato; dos doze operários das sistemistas que concederam entrevista apenas quatro não eram sindicalizados; e dos nove entrevistados da base da cadeia somente um possuía filiação (um metalúrgico de uma fornecedora de componentes).

Não se pode perder de vista que os diversos cotidianos fabris tendem a imprimir nos operários do CAB subjetividades também difusas. As várias realidades nos chãos de fábricas aliadas ao alcance da ação dos sindicatos aos mesmos fazem com que os operários percebam diferentes feições na atuação sindical. A partir das entrevistas pode-se indicar também que a atuação do sindicato na base da cadeia produtiva (sobretudo nas pequenas e médias empresas) se faz menos presente. Essa deficiência na atuação sindical junto aos operários da base da pirâmide implica numa insatisfação elevada e, por conseguinte, menor sindicalização. Para o operador de produção de uma metalúrgica fornecedora de componentes, o único entrevistado da base da cadeia que era filiado ao Stim, a atuação do sindicato na empresa já foi maior, mas deixa a desejar pelo fato de não estar presente.

A princípio sim, hoje não. Hoje, o sindicato, meio que deixou a gente na mão. Acho que por nós sermos uma empresa que não gera muito problema eles deixam a gente um pouco de lado e vai tentar resolver problemas de outras (Operador de produção, 32 anos, COMP01).

Já esse auxiliar de qualidade de uma fornecedora de autopeças, da base de representação do Stim, mas sem filiação ao mesmo, afirma desconhecer a atuação do sindicato junto aos trabalhadores de sua empresa. Questionado se possuía filiação ao sindicato que o representa ele respondeu:

Não. Porque não tenho nenhum conhecimento do que o sindicato faz, por que ele luta. Eu nunca... eu não vejo ação nenhuma do sindicato (Auxiliar de qualidade, 23 anos, AUTO01).

Um outro elemento que deve ser levado em conta é a fragmentação da representação sindical. Como já expomos antes, além do Stim a pesquisa revelou a presença do Sindiquímica em duas empresas da base da cadeia (uma fornecedora de autopeças e uma de componentes). Embora nossa pesquisa de campo tenha detectado apenas a presença desses dois sindicatos é muito provável que outros sindicatos representem categorias de trabalhadores ao longo da cadeia, já que as unidades produtivas que integram o CAB estão distribuídas em vários

municípios e em subsetores diferentes. Essa divisão da representação sindical ao longo da cadeia tende a enfraquecer a organização coletiva, a dificultar a solidariedade entre os trabalhadores, a acentuar a segmentação dos operários e a distanciar ainda mais as condições de trabalho nas pontas da cadeia.

Do mesmo modo que entre os trabalhadores da base da cadeia representados pelo sindicato dos metalúrgicos, entre aqueles representados pelo sindicato dos químicos o desapontamento quanto a sua atuação parece ser a regra. Nenhum dos entrevistados da base de representação do Sindiquímica era filiado. Para eles esse sindicato tem por característica a falta de atuação e a inoperância quanto às principais reivindicações dos operários. Essa auxiliar de produção, por exemplo, demonstra não ter interesse em se filiar ao sindicato porque no seu entendimento ele tem pouca resolutividade quanto aos principais problemas vivenciados pelos trabalhadores da empresa:

- *Você é filiada ao seu sindicato?*

- Não. Nunca tive interesse.

- *Você se sente bem representada pelo sindicato?*

- Com certeza, não!

- *Por quê?*

- Porque eles têm mais é enxame. Só faz enxame. Vem aqui, fecha portão, briga, vai, vai... Aí eles... "ah!", aquelas falas, "bê-bê-bê", fala três fatores: "vamos resolver na justiça três fatores". O que eles resolvem com o patrão é o menos importante. O problema é que eles não pegam no pé pra resolver. O mais importante eles deixa de lado (Auxiliar de produção, 26 anos, AUTO03).

Esse outro operário da mesma empresa alega que gostaria de ser filiado ao sindicato dos metalúrgicos e atribui seu desinteresse pelo sindicato que o representa não apenas à questão de falta de habilidade na negociação, mas que ele está a serviço da empresa, argumenta:

- *Você se sente bem representado pelo sindicato?*

- Rapaz, não. Porque quando a gente precisa, ele não tá ali pra nossa necessidade. Só necessidade da empresa.

- *Como é isso?*

- Você tá aqui em cima, tá aqui em cima, cobrando de um, cobrando de outro, quando a empresa passa algum dinheiro pra ele [o sindicato], ele pára. Aqui já aconteceu isso.

- *E você gostaria de ser associado a outro sindicato?*

- Sim. Metalúrgicos.

- *Por quê?*

- Pra mim ia ser bem melhor. Metalúrgico ia ser bem melhor (Preparador de máquina, 37 anos, AUTO03).

Como se vê a capacidade de luta por melhorias de condições de trabalho possui feições diferenciadas ao longo da cadeia produtiva, sugerindo uma *hierarquia da ação sindical*. Se a atuação dos sindicatos tende a se fragmentar e enfraquecer à medida que se desloca aos níveis

inferiores da cadeia, a tendência é que persista a distância das condições de trabalho entre as pontas da cadeia, dilatando ainda mais a *hierarquia da precarização*. Contudo, a história não está determinada. Como apresentamos no capítulo anterior, nesses dez anos os trabalhadores do CAB demonstraram capacidade de luta e obtiveram importantes conquistas. O desafio que se coloca para o movimento sindical é promover ações que busquem criar novas bases de identidade e solidariedade coletiva entre os trabalhadores dos diversos níveis da pirâmide produtiva, a fim de que as conquistas sejam partilhadas entre todos operários.



## Considerações finais

No primeiro capítulo deste trabalho apresentamos sumariamente algumas dimensões da terceirização no Brasil. Nele foram discutidos alguns aspectos levantados pela sociologia do trabalho e pela jurisprudência trabalhista. Oferecemos ainda um panorama da disputa entre empresários e sindicatos em torno do tema aqui estudado. Contudo, como assinalamos algures, o fenômeno da terceirização no país encontra-se em plena ebulição, o que tem provocado grande mobilização entre os atores sociais (sejam eles acadêmicos, políticos, juristas, empresários ou trabalhadores). Prova disso são os desdobramentos daquilo que apresentamos anteriormente<sup>94</sup>.

Em 2010, por exemplo, o deputado Paulo Delgado (PT/MG) apresentou ao Congresso Nacional mais um Projeto de Lei de regulamentação da terceirização. Mas, ao contrário do que a sigla partidária possa sugerir, o PL 6.832/2010 trafega em direção aos anseios empresariais. Ainda que defenda a responsabilidade solidária entre contratante e contratada, nos treze artigos do referido PL, assentam-se as bases para a utilização indiscriminada da terceirização<sup>95</sup>. No mesmo ano, o senador Eduardo Azeredo (PSDB/MG) apresentou o Projeto de Lei do Senado nº 87/2010 (PLS 87/2010). O projeto prevê que a terceirização “poderá abranger qualquer atividade da contratante” e defende a responsabilidade subsidiária da tomadora sobre possíveis inadimplências trabalhistas e previdenciárias da empresa contratada<sup>96</sup>. Enfim, mais um projeto que busca abrir as portas para o uso desenfreado da terceirização.

Em outubro de 2011, o Tribunal Superior do Trabalho realizou sua primeira audiência pública e escolheu como tema a terceirização. A escolha do tema se deu por conta da sua recorrência nos julgamentos naquele Tribunal. Segundo informações do tribunal, na época estavam em tramitação aproximadamente cinco mil recursos no TST e milhares de processos na Justiça do Trabalho por todo o país<sup>97</sup>. Para discussão do tema foram convidados 50 expositores entre representantes dos empresários e dos trabalhadores e intelectuais que estudam sobre o tema, além dos deputados Sandro Mabel e Vicentinho, que defenderam seus respectivos Projetos de Lei. Dias depois da audiência, acadêmicos e sindicalistas lançam o “Manifesto em defesa dos direitos dos trabalhadores ameaçados pela Terceirização!”, onde denunciam a precarização

---

<sup>94</sup> Parte do capítulo foi redigida entre janeiro e fevereiro de 2011 como trabalho de disciplina. Dada a dificuldade em atualizá-la decidimos por mantê-la em sua versão original.

<sup>95</sup> Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/>>. Acesso em 19 de novembro de 2012.

<sup>96</sup> Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/>>. Acesso em 8 de setembro de 2013.

<sup>97</sup> Disponível em: <[http://www3.tst.jus.br/ASCS/audiencia\\_publica/index.php?audiencia=nav/home](http://www3.tst.jus.br/ASCS/audiencia_publica/index.php?audiencia=nav/home)>. Acesso em 19 de novembro de 2012.

provocada pela estratégia de subcontratação e os projetos de leis que visam ampliar o uso desta<sup>98</sup>.

Por ser ano eleitoral, 2012 teve a tramitação dos projetos de terceirização no Congresso Nacional esvaziada e com tímidas atuações, bem diferente do que seria o ano seguinte. Em abril de 2013, o relator do PL 4330/2004 na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJC) da Câmara, deputado Arthur Oliveira Maia (PMDB/BA), apresentou um substitutivo e parecer favorável à aprovação do referido projeto<sup>99</sup>. Desde então o PL tramitou com relativa celeridade indicando uma enorme ofensiva da bancada empresarial no Congresso por sua conclusão. A disputa política em torno da terceirização entrava, assim, numa etapa de fortes mobilizações e conflitos sociais.

Ante a iminente aprovação do PL, a Central Geral dos Trabalhadores do Brasil (CGTB), a Central dos Trabalhadores do Brasil (CTB), a Central Única dos Trabalhadores (CUT), a Força Sindical, a Nova Central Sindical de Trabalhadores (NCST), o Instrumento de Luta e Organização da Classe Trabalhadora (Intersindical) e a União Geral dos Trabalhadores (UGT) divulgaram uma carta aberta “Contra o substitutivo ao PL 4330/2004 – terceirização”. Na carta conjunta, as centrais sindicais se posicionam contrárias à proposta de regulamentação da terceirização, contida no relatório do deputado baiano, afirmando que ela representaria a legalização da dinâmica de precarização das relações de trabalho presente no mercado de trabalho brasileiro<sup>100</sup>.

Por sua vez, em ação conjunta, as confederações patronais lançaram um panfleto “Vote sim pela regulamentação” e um folheto intitulado “Terceirização: mitos e verdades”. Nos documentos as Confederações Nacionais da Agricultura (CNA), da Indústria (CNI), do Sistema Financeiro (Consif), dos Transportes (CNT), do Comércio de Bens Serviços e Turismo (CNC) e da Saúde (CNS) defendem a aprovação do PL 4330/2004 e alegam que a precarização advinda da terceirização é um mito. Além disso, afirmam que a regulamentação garantirá maior proteção ao trabalhador e geração de emprego<sup>101</sup>.

Dado que o PL já se encontrava em fase conclusiva e entraria em votação na CCJC da Câmara dos Deputados a partir de junho, o embate político em torno do projeto se tornou ainda mais manifesto. Por um lado, a forte pressão empresarial para que o projeto fosse votado com urgência. Por outro, a intensa mobilização das centrais sindicais para adiar a votação. Entre junho e início de setembro, a votação do projeto de lei foi adiada três vezes sob forte

---

<sup>98</sup> Disponível em: <<http://combateaprecarizacao.org.br/publicacoes/>>. Acesso em 8 de setembro de 2013.

<sup>99</sup> Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/>>. Acesso em 8 de setembro de 2013.

<sup>100</sup> Disponível em: <<http://combateaprecarizacao.org.br/publicacoes/>>. Acesso em 8 de setembro de 2013.

<sup>101</sup> Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/>>. Acesso em 8 de setembro de 2013.

mobilização dos trabalhadores, que contou com várias paralisações de amplitude nacional, acampamento em frente ao Congresso e forte repressão policial contra as manifestações<sup>102</sup>.

A rejeição à aprovação do projeto de autoria do deputado Sandro Mabel contou ainda com o apoio de entidades ligadas ao direito do trabalho. Entre os 26 Ministros do TST, dezenove manifestaram-se contrários ao PL 4330/2004, em ofício dirigido ao deputado Décio Lima (PT/SC), presidente da CCJC da Câmara, no dia 27 de agosto de 2013. Dias depois, a Associação Nacional dos Magistrados do Trabalho (Anamatra) divulgou carta aberta aos parlamentares convocando-os a rejeitarem o projeto. Através da “Nota Técnica pela rejeição do Projeto de Lei nº 4.330/2004” o Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), também se manifestou contrário à aprovação do referido projeto<sup>103</sup>. Até o momento de conclusão deste trabalho, as centrais sindicais com o apoio das entidades acima expostas obtiveram êxito no combate à aprovação do PL 4330/2004, que se encontra interrompida até que se amplie o debate acerca do tema.

A forte repercussão social conferida ao fenômeno da terceirização se dá por seu papel de destaque no processo de mudança do padrão de produção fordista para a acumulação flexível. Ele é o mecanismo de flexibilização mais amplamente adotado no processo de reestruturação produtiva, implicando não apenas em mudanças no aspecto da organização da produção, mas, sobretudo, na fisionomia da classe trabalhadora. A indústria automotiva ocupa lugar privilegiado nesse processo. É dela que emanam as principais inovações organizativas de produção, conforme argumenta Gounet (1999).

Nas duas últimas décadas o Brasil experimentou uma profunda reconfiguração em seu complexo automobilístico. Três políticas setoriais delinearam os rumos dessa indústria ainda na primeira metade da década de 1990. Ainda no governo Collor iniciou-se um rápido processo de abertura da economia brasileira e abandono das políticas estatais de proteção da indústria nacional através das Diretrizes da Política Industrial e de Comércio Exterior. Em 1992 e 1993, o desamparo da indústria nacional por parte do Estado deu lugar a uma reestruturação negociada do setor, através da Câmara Setorial Automotiva (da qual participaram governo, empresários e sindicatos). Mas foi com o Novo Regime Automotivo, lançado em 1995 pelo governo FHC, que se definiu as bases para a reestruturação do setor, caracterizadas pela abertura para instalação de novas montadoras e pela exposição do segmento de autopeças à competição internacional.

---

<sup>102</sup> Disponível em: <<http://combateaprecarizacao.org.br/publicacoes/>>. Acesso em 8 de setembro de 2013.

<sup>103</sup> Disponível em: <<http://www.diap.org.br/index.php/noticias/agencia-diap>>. Acesso em 8 de setembro de 2013.

Estabelecidas as regras do jogo, as corporações automobilísticas interessadas no mercado brasileiro (tanto as já estabelecidas no país quanto as novas marcas) trataram de preparar suas estratégias de modernização do aparato produtivo. Duas estratégias se destacaram nesse processo: a desconcentração espacial da indústria e descentralização produtiva. A primeira diz respeito à instalação das novas plantas em territórios sem tradição na produção de veículos. Entre as razões para a migração das montadoras para novas regiões pode-se citar: políticas fiscais, infra-estrutura e logística da região; proximidade com o mercado consumidor; baixos custos trabalhistas; menores conflitos com os sindicatos; maior facilidade para mudanças produtivas.

A segunda estratégia de reestruturação amplamente adotada pelas empresas do setor foi o processo de desverticalização da produção. Ainda que a terceirização não seja um fenômeno novo na indústria automotiva brasileira (já que desde seu nascimento foi constituída uma rede de pequenos e médios fornecedores de autopeças em torno das montadoras instaladas no país), a dimensão e intensidade que ela vem assumindo no setor a coloca em evidência no processo de reestruturação industrial. Ademais, houve uma redefinição dos papéis entre montadoras e fornecedoras de autopeças. Se antes as montadoras mantinham uma relação direta com inúmeros fornecedores de autopeças, com o processo de desverticalização elas transferem parte da produção para um conjunto restrito de fornecedores de subconjuntos (geralmente grandes transnacionais), das quais passam a intermediar as montadoras com as fabricantes de autopeças. Nesse sentido, as montadoras estabelecem relações diferenciadas junto a seus fornecedores em função da complexidade e importância que o produto tem para a qualidade do produto final. Com esse movimento as montadoras vêm “empurrando” um crescente volume da mão-de-obra para as bases da pirâmide produtiva.

O fato é que a reestruturação produtiva do complexo automobilístico, articulado por esse duplo processo (deslocamento industrial e terceirização) permitiu um salto na produtividade do setor, garantindo que as montadoras ampliassem a produção de veículos ao mesmo tempo em que reduziam (ou mantinham) o contingente de trabalhadores. Se a desconcentração espacial da indústria permitiu às corporações automobilísticas a adoção de novos métodos de produção flexível, a terceirização redefiniu os papéis entre montadoras e fornecedores na estrutura produtiva, alterando substancialmente a fisionomia da força de trabalho do setor.

O Complexo Automotivo Baiano é produto incontestado da reconfiguração dessa indústria no Brasil. Em 1997 a Ford anunciou acordo com o governo do Rio Grande do Sul para instalar sua nova fábrica em Guaíba. Com a mudança de governo em 1999 e a tentativa de renegociação da renúncia fiscal pelo novo governo, o acordo seria rompido e se deflagrou

uma intensa “guerra fiscal” entre os estados brasileiros. A Bahia foi vencedora e em junho de 1999 assinou o protocolo de implantação da fábrica em Camaçari. Entre os fatores que levaram a Ford a decidir-se pela Bahia estão: A ampla renúncia fiscal e incentivos financeiros, a posição estratégica e as condições de infra-estrutura do estado juntamente com a mudança na estratégia de mercado da montadora (ampliada para o hemisfério norte), o baixo custo com a força de trabalho, além da possibilidade de instalar uma fábrica totalmente “reestruturada” aos métodos da produção flexível.

Confirmando o que Jetin (2000) apontava como um movimento de desengajamento das atividades produtivas, a Ford implantou a fábrica mais moderna do mundo em Camaçari. O sistema produtivo adotado pela corporação americana, chamado de condomínio industrial, implicou em um processo de terceirização de parte expressiva da produção final do automóvel para empresas multinacionais (chamadas de sistemistas), numa prática conhecida como *follow sourcing*. Juntamente com a montadora, um conjunto de 33 sistemistas se instalou na Bahia. Estas são responsáveis pela produção de subconjuntos (sistemas de suspensão, de portas, de bancos, etc.) que são fornecidos à montadora (responsável pela montagem final e inspeção de qualidade dos automóveis).

Para a produção dos subconjuntos, as sistemistas adquirem autopeças e componentes de outras empresas (geralmente de pequeno e médio porte e de capital nacional). Essas fornecedoras completam a cadeia automotiva que obedecem a uma hierarquia de fornecimento: a montadora (no nível zero), as empresas sistemistas (no primeiro nível), as fornecedoras de autopeças (segundo nível) e as empresas que fornecem componentes (terceiro nível). Na Bahia, 19 empresas que fornecem autopeças e componentes às sistemistas são apoiadas pelo Arranjo Produtivo Local Automotivo – uma política governamental que visa o adensamento da cadeia produtiva em território baiano. Ao todo, um conjunto de 52 empresas mais a Ford forma o Complexo Automotivo Baiano.

Ainda que os metalúrgicos tenham conquistado sucessivos aumentos salariais, com pouco mais de dez anos de instalação as condições salariais dos operários de Camaçari ainda são inferiores aos das fábricas do ABC paulista. A vinda da Ford também representou uma expansão nos casos de doenças ocupacionais. As ocorrências de Lesões por Esforço Repetitivo e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho no município de Camaçari tiveram um crescimento de cerca de sete vezes entre o período anterior e depois à chegada da Ford. Com tal grau de exploração da força de trabalho, não é de se admirar que dois terços dos automóveis produzidos pela montadora no país tenham origem na planta baiana. De fato, a partir da instalação do Complexo Industrial Ford Nordeste, a montadora

americana assistiu a uma retomada de crescimento na participação do mercado brasileiro, garantindo a quarta posição nas vendas de automóveis no país.

Se é verdade, como advoga Gounet (1999), que o que acontece com a indústria automobilística (em termos de inovação nos métodos de produção) tem a envergadura de se alastrar para outros ramos produtivos, a tendência para o mundo do trabalho não parece ser das mais acalentadoras. Tomando o Complexo Automotivo Baiano como ilustração, observamos que, em última instância, o processo de terceirização promove uma transferência das responsabilidades com a força de trabalho da montadora para as fabricantes subcontratadas. Ou seja, embora as atividades produtivas subcontratadas sejam realizadas em função da produção do automóvel, a contratação é mediada por várias unidades produtivas que constituem a cadeia produtiva.

A complementaridade dos métodos quantitativo e qualitativo, adotados nesta pesquisa, permitiu visualizar que a precarização do trabalho no Complexo Automotivo Baiano assume diversas dimensões. Ademais, a abordagem metodológica das cadeias produtivas permitiu mostrar que a estrutura hierárquica do CAB implica em diferentes formas de inserção dos trabalhadores e diversas condições de trabalho. Ou seja, as trajetórias diferenciadas de gestão produtiva e os distintos padrões de uso da força de trabalho em cada elo da cadeia conduzem a uma *hierarquia da precarização*. Esse processo significa que quanto mais na base da cadeia produtiva se encontrar o trabalhador, maior a precarização de suas condições de trabalho.

A pesquisa efetuada com base nos dados do Ministério do Trabalho e Emprego corrobora com nossa argumentação. Observando-se a composição da força de trabalho em cada nível da cadeia produtiva do CAB chegamos à conclusão que as condições de trabalho, em termos salariais e de estabilidade empregatícia, obedecem à hierarquia da cadeia de subcontratações. Inclusive, as condições de trabalho dos operários da base da pirâmide produtiva do CAB são inferiores à média do mercado de trabalho do município de Camaçari. Além disso, o exame da cadeia de subcontratações no CAB aponta para segmentações da força de trabalho pela clivagem de gênero, idade e escolaridade. Esse caráter heterogêneo e segmentado se expressa nos obstáculos impostos à inserção de trabalhadores mais velhos e mulheres (estes segmentos são minorias em toda a cadeia produtiva, sobretudo nos níveis inferiores). Já entre os trabalhadores jovens e com menor escolaridade, as barreiras são maiores no topo da pirâmide (onde têm menor participação) e ao passo que vai-se percorrendo para os níveis inferiores a participação desses segmentos vai se ampliando. Ou seja, a força de trabalho menos escolarizada e mais jovem é empregada principalmente nas bases da pirâmide produtiva do CAB, onde as condições objetivas de trabalho são as mais precárias.

Embora os sindicatos não tenha sido objeto central desta pesquisa, cabe tecer um último comentário. A *hierarquia da precarização* também se faz sentir sobre o movimento sindical. A capacidade de organização dos trabalhadores e de ação sindical tende a se fragmentar e enfraquecer à medida que se desloca aos níveis inferiores do tecido produtivo. Além do mais, com a vinda de mais uma montadora para a Bahia abre-se espaço para alcançar o tão almejado adensamento da cadeia automotiva em solo baiano, ampliando assim o número de empreendimentos nos níveis inferiores. Caso esse movimento persista, a distância que separa as pontas da cadeia (no que se refere às condições de trabalho) tende a se dilatar ainda mais. Criar novas bases de identidade e solidariedade coletiva entre os trabalhadores que integram as diversas camadas da cadeia produtiva, portanto, é o desafio do movimento sindical.

## Referências

- ABRAMO, Laís. Cadeias produtivas, segmentação de gênero e novas formas de regulação: notas metodológicas a partir de uma experiência de pesquisa. In: GITAHY, Leda; LEITE, Márcia de Paula. **Novas tramas produtivas: uma discussão teórico-metodológica**. São Paulo: Editora SENAC, 2005.
- ADDIS, Caren. Cooperação e desenvolvimento no setor de autopeças. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVIUCIUS, Mauro. **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997.
- ALVAREZ, Roberto dos Reis. **Setor automotivo no Rio de Janeiro: uma análise da inserção dos fabricantes locais de autopeças na cadeia automotiva**. Rio de Janeiro: 2004. 932 f. Tese de Doutorado em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.
- ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2008.
- APL AUTOMOTIVO. Arranjo Produtivo Local dos Fornecedores Automotivos da Bahia. **Nossa história**. Disponível em: <<http://www.aplautomotivobahia.com.br/>>. Acesso em 28 de maio de 2011a.
- APL AUTOMOTIVO. Arranjo Produtivo Local dos Fornecedores Automotivos da Bahia. **Perfil das empresas**. Disponível em: <<http://www.aplautomotivobahia.com.br/>>. Acesso em 28 de maio de 2011b.
- ARBIX, Glauco. Guerra fiscal, espaço público e indústria automobilística no Brasil. In: CARDOSO, Alberto Moreira, COVARRUBIAS, Alex. **A indústria automobilística nas Américas: a reconfiguração estratégica e social dos atores produtivos**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (ANFAVEA). **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. São Paulo, 2011. Disponível em: <[www.anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br)>. Acesso em 11 de agosto de 2011.
- BAHIA. Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte (SETRE). **Observatório do Trabalho**. Disponível em: <<http://geo.dieese.org.br/bahia/index.php>>. Acesso entre janeiro e março de 2012.
- BABBIE, E. R. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB). Política produtiva para o Nordeste: uma proposta. Fortaleza, 2006.
- BIAVASCHI, Magda Barros. A terceirização e a violência contra os direitos sociais: nosso tempo. In: Encontro da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 10. **Anais...** Balanços e perspectiva do trabalho no Brasil. Salvador, 2007.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). *Registros administrativos: RAIS e CAGED*. Brasília: MTE, SPPE/DES/CGET, 2010.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais (Rais)**. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/pdet/index.asp>>. Acesso entre setembro e dezembro de 2011.



CARDOSO, Adalberto Moreira. **Trabalhar, verbo transitivo: destinos profissionais dos deserdados da indústria da automobilística.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. A nova face da indústria automobilística brasileira ou a tese da convergência revisitada. In: CARDOSO, Alberto Moreira, COVARRUBIAS, Alex. **A indústria automobilística nas Américas: a reconfiguração estratégica e social dos atores produtivos.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

CARELLI, Rodrigo de Lacerda. Terceirização e direitos trabalhistas no Brasil. In: DRUCK, Maria da Graça; FRANCO, Tânia (org.). **A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização.** São Paulo: Boitempo, 2007. p. 59-68.

CARVALHO, Ruy Quadros. Relações interfirmas, governança e desenvolvimento tecnológico na cadeia automotiva brasileira. In: CARDOSO, Alberto Moreira, COVARRUBIAS, Alex. **A indústria automobilística nas Américas: a reconfiguração estratégica e social dos atores produtivos.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

CASTANHEIRA, Joaquim. A fábrica que salvou a Ford. **IstoÉ Dinheiro**, Camaçari, 23 de novembro de 2005. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/8244\\_A+FABRICA+QUE+SALVOU+A+FORD](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/8244_A+FABRICA+QUE+SALVOU+A+FORD)>. Acesso em 26 de novembro de 2011.

CENTRO DE ESTUDOS VITOR MEYER. **Dossiê – Greve na Ford de Camaçari (Ba) – set. 2010.** Disponível em: <<http://www.centrovictormeyer.org.br/index.php>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2012.

CONCEIÇÃO, Jefferson José da; LIMA, Claudia Rejane de. Empresários e trabalhadores diante da regulamentação da terceirização: é possível um acordo mínimo? In: DAU, Denise Motta; RODRIGUES, Iram Jácome; CONCEIÇÃO, Jefferson José da (org.). **Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas).** São Paulo: Annablume; CUT, 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Caderno de Conclusões – 4º ENAI: prioridades e recomendações (2011-2014).** Disponível em: <<http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF80808125091CA001251E9DCF9827DF.htm>>. Acesso em 18 de dezembro de 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Sondagem Especial CNI - Terceirização.** Ano 7, n. 2, abril 2009. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF80808121EC48380122096381900682.htm>>. Acesso em 18 de dezembro de 2010a.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Terceirização: esclarecimentos necessários.** Disponível em: <<http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF8080812792D1F501279AA25EFC43DB.htm>>. Acesso em 18 de dezembro de 2010b.

DAU, Denise Motta. A expansão da terceirização no Brasil e a estratégia da CUT de enfrentamento à precarização de trabalho. In: DAU, Denise Motta; RODRIGUES, Iram Jácome; CONCEIÇÃO, Jefferson José da (org.). **Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas).** São Paulo: Annablume; CUT, 2009.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil. In: DIEESE. **Relações e condições de trabalho no Brasil.** São Paulo: DIEESE, 2007. p. 73-148.

\_\_\_\_\_. **Salário Mínimo Necessário.** Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/rel/rac/salminMenu09-05.xml>>. Acesso em 17 de março de 2012.

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

\_\_\_\_\_. A flexibilização e a precarização do trabalho na França e no Brasil: alguns elementos de comparação. **In:** Encontro Anual da ANPOCS, XXXI. **Anais...** Caxambu, 2007.

\_\_\_\_\_. Principais indicadores da precarização social do trabalho no Brasil. **In:** Congresso Brasileiro de Sociologia, XIV. **Anais...** Sociologia: consensos e controvérsias. Rio de Janeiro, 2009.

DRUCK, Maria da Graça; THÉBAUD-MONY, Annie. Terceirização: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. **In:** DRUCK, Maria da Graça; FRANCO, Tânia (org.). **A perda da razão social do trabalho:** terceirização e precarização. São Paulo: Boitempo, 2007. p. 23-58.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA (FIEB). **Guia Industrial do Estado da Bahia.** Disponível em: <<http://www.fieb.org.br/guia/apresentacao.shtml>>. Acesso entre setembro e dezembro de 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Análise Setorial da Indústria Baiana.** Salvador: Superintendência de Comunicação Institucional (SDI), Edição 05, Ano 2012. Disponível em: <<http://www.fieb.org.br/>>. Acesso 15 de março de 2013.

FEDERAÇÃO NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (FENABRAVE). **Informativo FENABRAVE (2003-2011).** Disponível em: <[http://www.tela.com.br/dados\\_mercado/emplacamentos/index.asp?coditem=1](http://www.tela.com.br/dados_mercado/emplacamentos/index.asp?coditem=1)>. Acesso em 14 de fevereiro de 2012.

FERRAN, Luc de. Precisamos de conteúdo regional. **Revista Bahia Indústria.** Salvador, abril, 2006. Entrevista.

FERREIRA JÚNIOR, Hamilton de Moura. Nota Técnica 02. Arranjos Produtivos Locais no Estado da Bahia: mapeamento, metodologia de identificação e critérios de seleção para políticas de apoio. Disponível em: <<http://www.politicaapls.redesist.ie.ufrj.br/documentos/docnorte>>. Acesso em 28 de maio de 2011.

FERRO, José Roberto. A produção enxuta no Brasil. **In:** WOMACK, James; JONES, Daniel; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

FRANCISCO, Luiz. Ford aceita reduzir jornada na Bahia. **Folha de São Paulo,** São Paulo, 04 de agosto de 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1308200404.htm>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2012a.

FRANCISCO, Luiz. Ford reduz jornada de trabalho em unidade da empresa na BA. **Folha de São Paulo,** São Paulo, 05 de setembro de 2006. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0509200607.htm>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2012b.

FRANCO, Ângela Maria de Almeida. **Globalização e festa na Bahia: impactos e tendências da implantação da indústria automobilística na Região Metropolitana de Salvador.** Salvador, 2008. 299 f. Tese de Doutorado em Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal da Bahia, 2008.

GARRA Metalúrgica vence eleição. **O Metalúrgico,** Salvador, nº 314, 13 de fevereiro de 2012. Disponível em: <[www.metalurgicosbahia.org.br](http://www.metalurgicosbahia.org.br)>. Acesso em 17 de março de 2012.

GITAHY, Leda; BRESCIANI, Luis Paulo. Reestruturação produtiva e trabalho na indústria automobilística. Campinas, Inicamp, 1998. (Textos para Discussão, 11).

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

GRAMSCI, Antonio. **Americanismo e fordismo**. São Paulo: Hedra, 2008.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Tradução: Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. 7ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 1998.

HISTÓRIA da Ford no Brasil: linha do tempo no século XXI. **Ford para todos**. Disponível em: <<http://www.fordparatodos.com.br/mostraTexto.asp?nr=4&id=175>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA (2000 – 2012)**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc\\_ipca/ipca-inpc\\_201307\\_1.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/ipca-inpc_201307_1.shtm)>. Acesso em 13 de março de 2013.

INCENTIVOS fiscais na Ford Bahia são prorrogados até 2015. **Portal Confederação Nacional dos Metalúrgicos**, São Bernardo do Campo, 24 de novembro de 2009. Disponível em: <<http://www.cnmcut.org.br/verCont.asp?id=20427>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2012.

JETIN, Bruno. A América Latina e o Brasil nas estratégias de internacionalização das firmas automobilísticas. **Nexos Econômicos**, Salvador, v.II, n. 1, p. 63-77, outubro, 2000.

KREIN, José Dari. **Tendências recentes nas relações de emprego no Brasil: 1990-2005**. Campinas, 2007. 329 f. Tese de Doutorado em Economia Aplicada, Universidade Estadual de Campinas, 2007.

KUTNEY, Pedro. Bahia quer 10% da produção de veículos leves: Estado traça plano para atrair montadoras e fornecedores. **Automotive Business**, São Paulo, 17 de novembro de 2011. Disponível em <[http://www.automotivebusiness.com.br/noticia\\_det.aspx?id\\_noticia=12292](http://www.automotivebusiness.com.br/noticia_det.aspx?id_noticia=12292)>. Acesso em 24 de fevereiro de 2012.

\_\_\_\_\_. JAC, a primeira montadora sino-brasileira: controle da fábrica será do Grupo SHC. **Automotive Business**, São Paulo, 16 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/12271/JAC%2C%20a%20primeira%20montadora%20sino-brasileira>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2012.

\_\_\_\_\_. Ford mostra EcoSport global projetado no Brasil: carro será vendido em mais de 100 países. **Automotive Business**, São Paulo, 4 de janeiro de 2011. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/12705/ford-mostra-ecosport-global-projetado-no-brasil>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2012.

LEITE, Márcia de Paula. O trabalho reestruturado: competitividade e trabalho na cadeia automotiva brasileira. In: **Novos Cadernos NAEA**, Belém, v. 2, nº1, p. 5-29, dez. 1999.

\_\_\_\_\_. O trabalho (re)visitado: uma discussão metodológica. In: GITAHY, Leda; LEITE, Márcia de Paula. **Novas tramas produtivas**: uma discussão teórico-metodológica. São Paulo: Editora SENAC, 2005.

LIMA, Carmen Lucia; NASCIMENTO, Paulo Meyer; FERREIRA, Poliane; CAVALCANTE, Ricardo; MACEDO, Walter. Fornecedores da Ford: Uma Avaliação Preliminar das Oportunidades de Investimento na Bahia. Salvador: Desenbahia, Estudo Setorial 01/02, set. 2002. Disponível em: <<http://www.desenbahia.ba.gov.br>> Acesso em 06 de junho de 2011.

LUCKACS, Luciano P. **Evolução dos sistemas de produção: Ford Amazon na Bahia**. Salvador, 2005. 102 f. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2005.

MARCELINO, Paula Regina Pereira. **Terceirização e ação sindical: a singularidade da reestruturação do capital no Brasil**. Campinas, 2008. 332 f. Tese de Doutorado em Ciências Sociais, Universidade Estadual de Campinas, 2008.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o Direito do Trabalho**. São Paulo: Malheiros, 1997.

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. Livro Primeiro, vol. II. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MERCÊS, Raimundo Ferreira. **O papel das micro e pequenas empresas na rede de fornecedores da Ford na Bahia**. Salvador, 2005. 163 f. Dissertação em Economia, Universidade Federal da Bahia, 2005.

METALÚRGICOS de Camaçari conquistam jornada de 40 horas semanais. **Portal CTB**, São Paulo, 06 de setembro de 2008. Disponível em: <<http://www.portaltcb.org.br/site/component/content/article/36-geral/1502-metalcos-de-camai-conquistam-jornada-de-40-horas-semanais>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2012.

MINAYO, Maria Cecília; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? In: **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.

MURPHY, Peter. Ford investirá R\$4 bi para aumentar produção no Brasil. **Reuters Brasil**, São Paulo, 20 de novembro de 2009. Disponível em: <<http://br.reuters.com/article/topNews/idBRSPE5AJ08X20091120>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2012.

NASCIMENTO FILHO, Aurino Pereira de. **Aurino Pereira de Nascimento Filho: depoimento** [maio 2006]. Salvador: [s.n.], 25 maio 2006. 1 CD-ROM. Entrevista concedida a Ângela Franco. In: FRANCO, Ângela Maria de Almeida. **Globalização e festa na Bahia: impactos e tendências da implantação da indústria automobilística na Região Metropolitana de Salvador**. Salvador, 2008. 299 f. Tese de Doutorado em Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal da Bahia, 2008.

NEGRO, Antonio Luigi. Servos do tempo. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVIUCIUS, Mauro. **De JK a FHC, a reinvenção dos caros**. São Paulo: Scritta, 1997.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Volkswagen é proibida de terceirizar mão-de-obra ilicitamente**. Disponível em: < <http://www.observatoriosocial.org.br/conex2/?q=node/2197>>. Acesso em: 06 de janeiro de 2011.

POSTHUMA, Anne Caroline. Autopeças na encruzilhada: modernização desarticulada e desnacionalização. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVIUCIUS, Mauro. **De JK a FHC, a reinvenção dos caros**. São Paulo: Scritta, 1997.

REHDER, Marcelo. Metalúrgicos do ABC: a elite operária. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 7 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,metalurgicos-do-abc-a-elite-operaria-,795527,0.htm>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2012.

RODRIGUES, Iram Jácome; RAMALHO, José Ricardo. Trabalhadores, indústria automotiva e região: por que comparar o ABC Paulista com o Sul Fluminense. In: RODRIGUES, Iram Jácome; RAMALHO, José Ricardo. **Trabalho e sindicato em antigos e novos territórios produtivos: comparações entre o ABC Paulista e o Sul Fluminense**. São Paulo: Annablume, 2007.

SAKO, Mari. Administrando parques industriais de autopeças no Brasil: uma comparação entre Resende, Gravataí e Camaçari. In: **Caderno CRH**, Salvador, v19, n.46, p. 61-73, jan./abr. 2006.

SALERNO, Mário Sérgio. A trajetória histórica e as perspectivas de desenvolvimento da Autolatina no Brasil. In: CASTRO, Nadya Guimarães de. **A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

\_\_\_\_\_; ZILBOVÍCIUS, Mauro; ARBIX, Glauco; DIAS, Ana Valéria Carneiro. Mudanças e persistências no padrão de relações entre montadoras e autopeças no Brasil. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.3, p. 16-28, julho/setembro, 1998.

SANTOS, José Wellington Alves dos. **José Wellington Alves dos Santos**: depoimento [janeiro 2012]. Entrevistador: Jarbas de Almeida Barbosa. Camaçari: 1 CD-ROM, 18 de janeiro de 2012.

SANTOS, Alã Costa dos; SILVA, Celso Ricardo Moreira da; SOUZA, Edson Pereira de. **Oposição Metalúrgica de Camaçari**: depoimento [março 2013]. Entrevistador: Jarbas de Almeida Barbosa. Camaçari: 1 CD-ROM, 28 de março de 2013.

SENA, Ismar Neres de. **Fábrica de lesões: trabalho, adoecimento e ação sindical no complexo automobilístico baiano**. Salvador, 2009. 138 f. Dissertação em Sociologia, Universidade Federal da Bahia, 2009.

SHAPIRO, Helen. A primeira migração das montadoras: 1956-1968. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVIUCIUS, Mauro. **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997.

SILVA, João Carlos Domingos da. Um enfoque da logística no arranjo produtivo do complexo Ford no estado da Bahia. In: **Bahia Análise e Dados**, Salvador: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, v13, n.2, p. 253-265, set. 2003.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS, E DE MATERIAL ELÉTRICO (SIMMEB). **Convênções Coletivas (2000 – 2012)**. Disponível em: <<http://www.sindindustria.com.br/main.jsp?lumChannelId=4028E4861E4C2A1D011E652C05763865>>. Acesso em 13 de março de 2013.

SOUTO MAIOR, Jorge Luiz. Trabalho descentralizado. A terceirização sob uma perspectiva humanista. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*. Núm. 9, julio-diciembre de 2009, pp. 159-174. Disponível em: <<http://www.journals.unam.mx/index.php/rlds/article/view/18626>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2010.

SOUZA, Ilan Fonseca de; FILGUEIRAS, Vitor Araújo. Criatividade do capital e exploração do trabalho no bojo da acumulação flexível: o esquema de intermediação da força de trabalho numa fábrica de veículos. In: Encontro Nacional da ABET, XII. **Anais...** João Pessoa, 2011.

SOUZA, Lília de. Ford terá incentivos fiscais prorrogados pela União. **A Tarde**, Salvador, 19 de novembro de 2009. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/noticias/1286249>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2012.

SPÍNOLA, Vera. **Trajatória da indústria na Bahia**: (des)encontro entre as cadeias petroquímica e automotiva. Salvador: Sistema FIEB, 2010.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Turma do TST admite terceirização de atividade-fim no setor de telecomunicações**. Disponível em: <[http://ext02.tst.jus.br/pls/no01/NO\\_NOTICIAS.Exibe\\_Noticia?p\\_cod\\_noticia=10406&p\\_cod\\_area\\_noticia=ASCS&p\\_txt\\_pesquisa=terceiriza%E7%E3o](http://ext02.tst.jus.br/pls/no01/NO_NOTICIAS.Exibe_Noticia?p_cod_noticia=10406&p_cod_area_noticia=ASCS&p_txt_pesquisa=terceiriza%E7%E3o)>. Acesso em: 06 de janeiro de 2011.

UDERMAN, Simone; CAVALCANTE, Luiz Ricardo Mattos Teixeira. Fiscal Incentives, Public Policies and Structural Changes: a large automobile plant in a Brazilian less developed

region. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração ENANPAD, 29. Brasília, Distrito Federal, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

WOMACK, James; JONES, Daniel; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

## Apêndices

## APÊNDICE A

### **Entrevista com José Wellington Alves dos Santos (Índio), concedida em 18 de janeiro de 2012**

*José Wellington Alves dos Santos, o Índio, tem 36 anos e é operário de produção na Ford desde 2002. É fundador do Movimento Operário Metalúrgico (MOM) filiado a CSP-Conlutas – Central Sindical e Popular. É cipista pelo sexto mandato na Ford e atualmente compõe a diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de Camaçari (Stim).*

**Jarbas** – Acho que seria bom você começar falando sobre a organização política que você faz parte.

**Índio** - O MOM (Movimento Operário Metalúrgico), nós temos o movimento há muito tempo, desde 2004, dentro do complexo e depois a público em 2007. O Movimento Operário Metalúrgico (o MOM) é constituído por vários trabalhadores dentro do complexo e fora (com as empresas parceiras também). No complexo Ford hoje são 27 empresas (com a Ford), o MOM é constituído por vários trabalhadores que querem lutar em defesa de um melhor posto de trabalho, por melhores condições de trabalho e contra a exploração do patrão, né? E avançar na consciência de melhor qualidade de vida e melhor qualidade de trabalho também. Nesse sentido, nós passamos a crescer (o movimento) onde passamos por duas etapas de eleição sindical. Em 2006 tentamos passar por uma eleição sindical, foi a chapa da oposição, mas foi impugnada a chapa.

**Jarbas** - Só tava concorrendo vocês e o pessoal da CUT?

**Índio** - Não, tava concorrendo... Nesse tempo não existia direito a CUT, era mais o MOM e foi feito uma junção com a chapa 2 contra a CTB (foi impugnada). Em 2009 foi onde teve uma parcela do MOM (filiada a CONLUTAS) e OMC (filiada a CUT), outro grupo de oposição, contra a direção do sindicato que é CTB. E aí nós fizemos essa unificação política, a [?] dos trabalhadores, perdemos a eleição – natural, tava muito desorganizado ainda – e tivemos 31% dos votos da categoria. E aí cada um pro seu lado, construir de novo, tal. Agora vem outra eleição – 2012. Estamos aí com chapa unificada e [tem] todo um processo que a CUT não quis. Há três meses atrás nós chamamos a CUT pra tentar um diálogo, abrir um diálogo pra gente tentar uma chapa unificada em defesa dos trabalhadores, contra a exploração do patrão, pela independência de patrão e de governo e por um programa mínimo para os trabalhadores. A CUT não aceitou. A CUT disse que era governo, por ser governo não tem como fazer um programa mínimo pra defesa dos trabalhadores, então foi nessa linha. E aí



por essa linha então nós não fechamos pelo programa específico. A CUT não tem programa específico mais pra defender os trabalhadores. É um entendimento nosso. Então teve o convite da CBT de ouvir nossas propostas. O mesmo ponto que nós colocamos sobre o programa específico para a CUT, nós colocamos pra CTB. E a CTB comungou um acordo, pra andar junto, aí fizemos um acordo político pra defender os trabalhadores nessa eleição agora, a eleição vai ser dia 6 e 7 de fevereiro.

**Jarbas** - Já tem edital aberto?

**Índio** - Já, já abriu tudo. Vai começar a campanha a partir de terça-feira. Aí só vai botar papel na porta da fábrica, panfletos, a partir de segunda-feira. Então é isso que tá colocado, de acordo a conjuntura o fechamento de hoje está com a CTB unificada com a CONLUTAS, dois grupos, duas centrais, é novo na Bahia para os trabalhadores, é novo isso, a unificação no ramo metalúrgico. No Rio de Janeiro a direção lá dos metalúrgicos é CUT e a CUT chamou para fazer uma composição de várias centrais onde está CUT, CONLUTAS, CTB e independentes. Então é diferente, no Rio de Janeiro e São Paulo o pessoal já tem uma experiência, aqui é a primeira experiência e os trabalhadores não estão preparados pra isso. Nós estamos conversando e foi a melhor opção, hoje na conjuntura nacional, porque as montadoras virão massacrar mais os trabalhadores, virão mais explorar os trabalhadores, virão para o Brasil e especialmente para a Bahia pelos baixos salários...

**Jarbas** - Tem a JAC Motors...

**Índio** - É a JAC Motors que tá pra chegar. Eu já soube agora que a Volkswagen não vai mais pra Pernambuco, tá vindo pra Bahia. Cancelou o contrato. A questão da logística, que a Bahia, Camaçari principalmente, é um lugar mais adequado pra logística, tem mais facilidade. Então é isso que tá colocado, se não tiver um sindicato com direção combativa pra defender os trabalhadores nos próximos três anos, vai ser difícil porque as montadoras vão esmagar. Porque nós somos um país de terceiro mundo, sabe, países subemergentes, então as montadoras [que] são estrangeiras, estão vindo mais pra nosso país pra sugar mesmo, pra lucrar e adoecer nossos trabalhadores.

**Jarbas** - Fale um pouco sobre as greves que houve. O MOM já tá organizado desde 2004 e teve uma greve [também] em 2004, se não me engano.

**Índio** - Tivemos uma greve antes disso, uma greve antes, em 2003, nós estávamos constituindo o MOM ainda ali em 2003, uma greve onde a categoria teve várias conquistas, uma das conquistas foi o aumento de 17,3% [no salário], e a redução do vale transporte (que era 6% passou a ser 1%) e o vale refeição (que era 3% passou a ser 1%).

**Jarbas** - E como é esse...

**Índio** - Que vem descontando, vale transporte desconta tantos no salário do trabalhador 3%, vale refeição desconta 3%, então reduziu, então automaticamente aumentou, melhorou o salário dos trabalhadores.

**Jarbas** - Na época o sindicato era CTB?

**Índio** - Sempre foi CTB desde o começo. Tem 10 anos, quase.

**Jarbas** - Qual foi a posição de vocês?

**Índio** - Nós estávamos nos constituindo naquele tempo, foi uma vitória. Agora na greve de 2010 nós tivemos um avanço com um aumento salarial mais o abono salarial. Pra categoria foi um avanço porque era um abono que era dado em São Paulo, um negócio que era em São Paulo, um complemento do salário anual foi pago a PLR (Participação nos Lucros e Resultados) e tinha também o abono junto (na data base com todos os direitos dos trabalhadores e com juros). Então foi colocado junto ao aumento de salário percentual mais um abono de 2.200 [reais]. Então, isso não era prática, começou ter uma prática a partir dali.

**Jarbas** - Eu vi, eu acompanhei no seu blog, que uma discussão que vocês faziam muito, [enquanto] o pessoal do sindicato batia muito na questão salarial, vocês queriam a redução da jornada de trabalho.

**Índio** - A redução da jornada, junto com o plano de cargo de salário que nós queríamos, na campanha nossa a luta foi essa, e dia parado para ser abonado, nós entendemos que o trabalhador não pode pagar por dias parados, é uma luta que tá tendo, então tem que travar com o patrão e é direito. E a jornada de trabalho nós defendíamos 36 horas, mantemos 40 horas rumo aos 36, 40 horas já tem mais de quatro anos (40 horas no complexo Ford, semanal).

**Jarbas** - Foi a partir de uma greve também, né isso?

**Índio** - É, isso foi na greve de 2004, nós conseguimos reduzir para 42, e depois 2006-2007, conseguimos reduzir para 40 horas, mas mesmo assim ainda é um trabalho muito explorado pelo complexo, tanto Ford como parceiras. Os trabalhadores reclamam muito, por isso que se fosse bom não teria duas oposições, não é? Então é bom que tenha mesmo, pra divergir. É importante.

**Jarbas** - Me fale um pouco da sua experiência dentro da CIPA, porque uma das coisas que eu tenho lido muito é o caso de LER e doenças ocupacionais que é muito grande lá.

**Índio** - Lá no complexo Ford nós temos CIPA desde 2004, primeira vez que foi com CIPA foi como suplente com 76 votos no complexo, em 2004 pra atuar em 2005. De lá pra cá nós continuamos titular e fazendo um trabalho forte combatendo a assédio moral, no combate da questão do desvio de função, a questão de segurança em primeiro lugar, saúde dos trabalhadores, essa questão da LER, priorizando os lesionados, defendendo os lesionados, os lesionados tem que ter CAT!

**Jarbas** - O que é o CAT?

**Índio** - O CAT é Comunicação de Acidente de Trabalho. Então nessa linha é sempre uma briga grande, nós agora no ano passado fomos reeleitos na CIPA pra essa gestão. Fomos eleitos em primeiro lugar. Foram 359 votos, a maior votação no complexo Ford de CIPA no Nordeste.

**Jarbas** - A eleição da CIPA é individual?

**Índio** - Não, é só Ford, a empresa Ford tem aproximadamente três mil e poucos trabalhadores.

**Jarbas** - Mas é chapa ou individual?

**Índio** - É individual, cada um se candidata, se inscreve e tal. Então, nessa linha a gente tem um trabalho forte no complexo Ford. Não só na Ford como nas parceiras, a gente faz um trabalho como diretor sindical há muito tempo, não tem a legitimidade por parte de documentos, mas a legitimidade já vem por parte dos trabalhadores. E assim, o sentido mesmo é bater na questão de revezamento de trabalhadores, abrir posto de trabalho pra ter mais contratação (estamos batendo agora também nessa questão) e a questão da segurança mesmo, auxílio ao trabalhador e a saúde é fundamental pra gente.

**Jarbas** - Você sabe dizer o número de lesionados?

**Índio** - O número de lesionados que foram registrados na DRT em 2006, até 2006 era de 614 pessoas na Ford, de 2001 até 2006, cinco anos. Isso é registrado com problemas de doença ocupacional. No INSS que foi e voltou dentro do complexo Ford nesse período foram duas mil pessoas, em média. De lá pra cá a gente não tem dados pra mostrar, mas a gente tem combatido muito essa questão, os cipistas, inclusive a CIPA da Ford é muito atuante porque a gente puxa o debate, puxa as polêmicas no sentido pra defender o trabalhador, pra ter mais uma atenção voltada, que a empresa não venha rasgar a CLT e os direitos trabalhistas e passar por cima de tudo. A gente usa a NR5 pra nos amparar e com as outras NR. Outra questão que a gente bate forte, vamos bater nesse período agora, é sobre a questão da ergonomia, a NR17 que fala sobre a ergonomia, e a gente tá puxando esse debate muito forte, a chapa vai fazer

um seminário sobre saúde e ergonomia, pra que o trabalhador possa participar. Um seminário amplo em Camaçari.

**Jarbas** - É, me fala um pouco como é que acontece, existe algum tipo de ação conjunta entre os cipistas?

**Índio** – Tem eleição todo ano, o ano passado eu puxei essa ação conjunta com os cipistas, pra gente fazer um abaixo-assinado geral no complexo Ford. O complexo hoje tem em torno de dez mil pessoas, Ford 3.000 e parceiras completa o resto, sendo que produção hoje são 8.500 trabalhadores. Então, nós puxamos uma discussão ampla sobre defender a saúde, integridade física do trabalhador, que era a questão de uma passarela no complexo Ford, para todos os galpões. Entra na catraca e aí cria uma passarela tanto para os galpões da Ford como para os galpões das parceiras. Então, um projeto amplo, grande, e aqui a gente envolveu os trabalhadores e todos os cipista de cada empresa, aonde nós chegamos a fazer esse abaixo-assinado geral. Apesar de que foi só uma força. Os outros ficaram tudo na contramão (o sindicato e a outra oposição), só o MOM e os cipistas do MOM que levou essa luta. Nós conseguimos mais de duas mil assinaturas para entregar a gerência da planta da Ford (Cícero Melo). E assim, foi bacana porque era uma passarela e todo mundo queria, porque [era uma reivindicação que] já vinha desde 2003 tentando.

**Jarbas** - E nesse espaço passa carro?

**Índio** - Não, era uma passarela para garantir a entrada dos trabalhadores. O sol é grande, atinge a saúde, quando chove tem “molhação” lá. Então a passarela era pra garantir, [em] tempos de chuva e sol, uma cobertura porque é tudo longe, pra garantir que o camarada não... tem muita gente que tem problema de virose lá dentro, tal, e no tempo do inverno o trabalhador se molha pra ir pra suas áreas, pra outro galpão. Então é nesse sentido também.

**Jarbas** - Eu li um artigo de um colega nosso que é auditor do Ministério do Trabalho que ele tratava de algumas empresas que eram fantasmas, chamadas gatas, né? Que serve pra admitir trabalhadores e aí fazem um tipo de leilão. Ele falava que tinham em torno de sete empresas nesse sentido que faziam leilão pra ver qual era que tinha o menor salário para ocupar falhas de algumas parceiras ou da própria Ford.

**Índio** – Existe uma problemática nesse sentido. A Ford paga um X salário, as parceiras pagam Y. Tem algumas parceiras que não acompanham muito o salário da Ford, têm algumas parceiras que contrata você como uma terceirizada e depois pega você, aproveita. Têm várias terceirizadas que tem um problema maior ainda, que o salário é menor do que as parceiras pagam, entendeu? Então em média hoje o salário do complexo Ford, por que tá tendo um

projeto de plano de cargos e salários, então melhorou um pouco. Mas o piso salarial da Ford já foi 1.050 [reais], agora é 950 pra quem entra na Ford hoje (na produção to falando). Nas parceiras houve uma redução também, então, tem parceiras que pagam menos que isso. Pra você vê que o trabalho é o mesmo. [Aliás,] hoje aumentou o trabalho lá, tem pessoas na linha de produção lá que executa função de três pessoas. Por aí você tira. E exatamente como cipista e como sindicalista também é [que defendemos] abrir mais posto de trabalho para que desafogue o posto de trabalho que está sobrecarregado.

**Jarbas** - Eu li em alguns artigos, que existe uma decisão, por exemplo, que se decide um salário base pra um operador, ou pra um cargo qualquer, seria seguido por todas as sistemistas, isso não acontece? Seria um grupo de sete empresas que ficariam responsáveis por isso, por essa decisão.

**Índio** – Não, na verdade quem é responsável por isso é a Ford. Mas a Ford tem interesse também que as parceiras paguem menos, para que os trabalhadores não avancem e também a direção do sindicato não avance pra que o salário da Ford possa melhorar. A gente como oposição sempre [defendeu] isso: é o salário de montadora. O trabalhador do complexo Ford tem que ter um salário de montadora, um salário como a outra planta da Ford que é de São Bernardo, de Taubaté. Então a gente briga por isso. Tem que ter uma equiparação salarial em relação à de São Paulo.

**Jarbas** - Hoje tá em quantos por cento essa diferença?

**Índio** - Lá em São Paulo 1.500 hoje, o piso é 1.500 [reais], mas existe uma projeção, com 2 anos o cara já tá ganhando 3.000 reais. Então é isso, a diferença é grande, hoje um trabalhador aqui com dois anos, até março era 1.280 [reais], depois da projeção do plano de cargo de salário melhorou mais, tá em torno de 1.400 reais.

**Jarbas** - Então não existe isso que o salário de uma Bentler ou da Sorecia seja igual ao da Ford?

**Índio** - Existe diferença. Tem parceiras que diminuiu até o seu salário, como a Ferrolene. Na Ferrolene os trabalhadores reclamam que ao invés de melhorarem os salários deles, piorou. E tem uma diferença de salário, tem um setor que é “62”, 80% do complexo Ford, os trabalhadores da produção é “62” – é um cargo que chama 62, da produção.

**Jarbas** - Que é operário mesmo.

**Índio** – É. E os outros que recebe um cargo dessa função é “63”. É uma parte, é pouco, porque tem engenheiro, tem outros cargos. Então o “63” reclama por isso, que ao invés de

melhorar o salário, diminuiu. Aquele jogo, né? Tirou daqui, botou cá, o salário que era 1.050 [reais], agora é 950 [reais]. Então remanejou e no final quase não desembolsou nada. Então é isso que tá colocado, muito trabalho, muito problema e a gente tem que tá defendendo os trabalhadores e tendo uma força maior como a do sindicato...

**Jarbas** - Então fale um pouco sobre quais são suas expectativas dentro dessa eleição e os próximos anos.

**Índio** - A expectativa nossa é que os próximos três anos serão difíceis, e assim, dificilmente a chapa da oposição ganha, a CUT. Pela conjuntura, antes de começar a eleição a nossa projeção é que, no mínimo, a gente vai ganhar com 75% dos votos, no mínimo. Então é algo importante pra gente, pra consolidar um trabalho sindical, pra experimentar mais como é. Estamos como oposição, dá uns 360 graus de giro [*sic*], e aí fazer essa experiência toda. Apesar de os trabalhadores ter uma experiência com a gente, seis mandatos de CIPA, toda vez que eu venho candidato eu ganho reeleição e sempre mais votos, mais votos, mais votos, então é isso que tá colocado e...

**Jarbas** - E essa união com o CTB, como é que vai ser?

**Índio** - Vai ter divergência e vamos construir [a luta] como MOM/CONLUTAS dentro da direção. E também vamos divergir naquilo que não vai defender os trabalhadores nós vamos divergir. Vai ter muito problema lá dentro, tem vários diretores que não vão com a nossa cara, o que salvou é que não é pessoal é uma questão política. É uma política voltada para os trabalhadores.

**Jarbas** - E a expectativa quanto à chegada da JAC Motors?

**Índio** - A JAC Motors, muitos trabalhadores acha que vai ser vantagem, mas, é mais outra que vem pra explorar, e pra pagar baixo salário em Camaçari. É uma empresa chinesa, né? E segundo eu já soube que é muito ruim de negociar, então vai ser problema. Mas estamos aí pronto pra isso, pra conversar, pra discutir como direção uma melhor pauta para os trabalhadores.

## APÊNDICE B

**Entrevista com Alã Costa dos Santos, Celso Ricardo Moreira da Silva e Edson Pereira de Souza (“Manchinha”) – membros da Oposição Metalúrgica de Camaçari – OMC/CUT, concedida em 28 de março de 2013.**

**Jarbas** – Acho que seria bom começar falando sobre você. Quantos anos você tem? Qual a função e a empresa que você trabalha e há quanto tempo? Como você ingressou na OMC? Participa de alguma representação de trabalhadores?

**Alã Costa** – Em 2006, a primeira tentativa de eleição que foi frustrada por conta de alguns diretores de sindicatos também conversar com alguns diretores da chapa de oposição para que saíssem até que teve essa vacância e não teve a possibilidade de manter uma chapa com 15 pessoas. Chegou a ter 13 e assim, automaticamente, a chapa foi impugnada. Mas a partir dali, o movimento começou a criar corpo, aí os trabalhadores começaram a conhecer de fato o movimento sindical, porque ainda naquele momento era CUT, então não dava para se montar uma chapa CUT contra CUT, então foi essa indicativa naquele momento e aí um ano depois que criaram a CTB, em 2007. E aí como a maioria já era PT e de esquerda, a aproximação com a CUT ficou um pouco mais real. A gente mostrou para a Central que daria para a gente fazer um trabalho se a gente mantivesse uma posição forte. Em 2009 teve outra eleição, próxima tentativa e aí depois de 20 anos com aquele grupo de diretores, que na época era cutista e depois passou a ser cetebista, 20 anos com Aurino à frente do sindicato se conseguiu montar uma chapa de oposição e ir para uma eleição. Conseguimos ir pela primeira vez, 32% dos votos que nós tivemos (foi significativo), naquele momento já existia o Conlutas também, fizemos um junção CUT com Conlutas, todo nosso material foi embasado algumas pessoas lá de São Paulo da base da Conlutas vieram pra cá, a CUT como um todo deu apoio com os sindicatos, mas foi o único momento que mantivemos um diálogo com Conlutas por conta de toda ideologia que ele tiveram e têm até hoje. Aí então definimos em 2010, uma oposição cutista de fato, porque foi uma orientação de vários congressos, não só da CUT, mas também do nosso ramo também, da CNM a Confederação Nacional dos Metalúrgicos. Nessa Confederação e congressos foi definido: manter chapa de oposição e fazer enfrentamento direto com a CTB, Conlutas e Força Sindical. Então foi essa orientação e perseguimos até hoje.

**Jarbas** – Comente sobre a organização política que você faz parte, a Oposição Metalúrgica de Camaçari. Quando foi constituída e o que vocês defendem?

**Alã Costa** – Basicamente isso. Tudo que seja em defesa do trabalhador, seja em qualquer esfera, a gente levanta a bandeira. Claramente que paralelo a isso a bandeira da CUT, até porque o trabalhador tende a entender o movimento sindical por centrais. Então nós fazemos questão de fazer uma disputa na porta da fábrica, com as CIPAs, defendendo o direito dos trabalhadores de participar das CIPAs e coibir que os diretores dos sindicatos lancem seus candidatos ou até mesmo se lancem candidatos da CIPA – porque diretor do sindicato tem que fazer que ela aconteça, não sair candidato.

**Celso** – Tem um detalhe aí que é muito importante que não é o simples fato de ser a CUT, é perfil, a forma de tratar as coisas. A CUT na sua essência trata de estar sempre ao lado do trabalhador. Na dividida está sempre ao lado do trabalhador. E uma coisa que a gente luta é contra o sindicato “pelego”. Que fecha o acordo que é favorável à empresa e não ao trabalhador. E isso a gente tem batido diariamente. Tem diversas ações e conquistas na própria fábrica que nós como oposição ajudamos a que isso acontecesse. Porque se fosse por conta da própria gestão sindical que está aí não aconteceria. A gente surgiu exatamente criticando coisa que a gente identifica que é errado, que prejudica o trabalhador em vez de beneficiar. Então nós somos um grupo de pessoas que nos levantamos contra essa postura, contra essa forma de atuação do sindicato. Só para você ter uma idéia, hoje mesmo eu estava discutindo com um diretor porque ele tava indicando parente e tal [para emprego], fichando gente junto à empresa, com aquela relação direta com a chefia. Então como é que esse diretor sindical amanhã vai bater de frente com esse chefe se ele está com o “rabo preso” com a empresa? Se ele botou o irmão, a esposa? Ele na vai! Conseqüentemente ele está fazendo um acordo para si e não para o coletivo. Nós somos contra essa postura porque sabemos que o trabalhador é quem vai sair prejudicado com esse processo. É fato! Nós somos um grupo de pessoas que somos perseguidos, até porque a gente luta contra dois organismos. Tanto contra a empresa como contra a gestão do sindicato e nós sobrevivemos fazendo os trabalhos nas CIPAs, desenvolvendo trabalho que acreditamos que deveria ser feito, as coisas deveriam ser às claras, acordos deveriam ser abertos. Outra coisa que não há também é a questão a formação política, dos direitos dos trabalhadores. No Complexo Ford nós temos uma situação que é a questão do primeiro emprego, certo? A gente tem uma massa de uns setenta por cento, eu acho, que é primeiro emprego. Isso é um peso enorme porque essas pessoas desconhecem seus direitos, desconhecem o que é sindicato, desconhecem diversas coisas então são pessoas mais fáceis de serem manipuladas. E o sindicato não se preocupa em fazer uma politização para as pessoas entenderem seus direitos e deveres.

**Jarbas** – Vocês poderiam dizer mais ou menos quantos trabalhadores são sindicalizados?



**Manchinha** – Um pouco mais de três mil e quatrocentos, num universo de mais de doze mil trabalhadores. Isso mostra a incredibilidade que o trabalhador tem nesse sindicato que aí está, que é regido pela CTB. O trabalhador, pelo descrédito que a central tem juntamente com esse sindicato que é filiado, isso torna ele com mais dificuldade que o trabalhador se filie. Até porque o trabalhador não se filia porque ver a postura deles. Ver a postura que eles tomam, uma postura “pelega”, uma postura de acordão” entre as empresas do complexo e fora dele. Isso torna o sindicato descredibilizado pelo trabalhador. O sindicato, falta fazer uma política de levar o trabalhador, politizar, mostrar ao trabalhador o que é verdadeiramente o sindicato, o que é travar uma luta operária. Além disso tudo, faltam também mecanismos de como movimentar o sistema. Você tem que pegar o trabalhador e levar para dentro da base, para a sede do sindicato e mostrar claramente porque é que ele tem que ser sindicalizado, entendeu? Por que você deve ser sindicalizado? Por que você deve ser de um sindicato de luta, de classe? Então o trabalhador tem que aprender isso. Fazer política educacional. Precisa treinar o trabalhador, preparar o trabalhador. Em todos os sentidos, no sentido político, porque o sindicato não deixa de ser um ramo ligado à política, seja ela governamental, prefeitura, estado, governo nacional.

**Jarbas** – Com relação ao Complexo Industrial Ford Nordeste, quais as principais pautas e conquistas dos trabalhadores nesses 12 anos da montadora em Camaçari?

**Celso** – Nessa questão o que a gente identifica? Por exemplo, uma das bandeiras nossa é a questão do Plano de Cargos e Salários, que não existe. Então, o cara trabalha dez, doze anos e sai de lá operador de produção. Operador. Tem lá na carteira dele: operador. Ou seja, ele sai de lá sem nenhuma profissão. Ele vai para o mercado aqui fora e não encontra trabalho. Aí você já percebe: ele é primeiro emprego, passa dez anos e sai com a função de operador, aí vai para o mercado aqui fora, o mercado automotivo a gente só tem a Ford aqui. Ou seja, o mercado vai estar fechado para ele. Por isso que a gente defende essa bandeira de capacitação do trabalhador. Até porque a gente tem um sindicato grande, que arrecada muito, que arrecada bastante, então daria sim para capacitar o trabalhador.

**Jarbas** – Você sabe dizer quanto o sindicato arrecada? São três mil e quatrocentos trabalhadores sindicalizados...

**Celso** – Mas ele arrecada cem por cento. Nós temos uma diferença nesse sindicato, ele arrecada cem por cento.

**Jarbas** – Cem por cento? Como assim?

**Celso** – Ele tem um acordo com a empresa (não com a gente) que é o seguinte: todos os acordos sindicais de abono... PLR, tal, eles descontam três por cento. Ou seja, a PLR do cara é, vamos dizer, um total de onze mil bruto, desse valor três por cento é pro sindicato. Por exemplo, eu sou sindicalizado, eu pago todo mês, pago três por cento do meu salário todo mês. Você e ele não são sindicalizados, vocês não pagam todo mês, porém a gente tem duas parcelas da PLR no ano e esporadicamente um abono que desconta três por cento de quem não é sindicalizado.

**Manchinha** – Qualquer coisa, qualquer acordo extra é cobrado três por cento de taxa de negociação. Pelo acordo que o sindicato tem com as empresas.

**Celso** – Então o que acontece? É o único sindicato no Brasil que arrecada cem por cento! Quem paga na PLR e nos abonos, eu já fiz o cálculo, paga mais do que eu que sou sindicalizado. Só para você ter uma idéia. Num universo de doze mil pessoas, contando aí uma média de uns quarenta e cinco reais, quanto é que dá isso? Milhões. São milhões por ano. É por isso que a gente diz que tem recurso. Porque a gente não vê retorno disso. A gente não vê nada para o trabalhador. Até hoje não teve prestação de contas do sindicato do dinheiro que é arrecadado. Em todos esses anos que estão aí no poder, entendeu? Então é outra coisa que a gente bate de frente. A prestação de contas da instituição que representa a gente. Então, uma das bandeiras é essa da capacitação do trabalhador. Outra bandeira é a do Plano de Cargos e Salários, que não existe, e a gente entende que se existisse o Plano de Cargos e Salários ia sair de lá funileiros, mecânicos... aí sim, ele teria mercado aqui fora. Uma bandeira que a gente conseguiu “bater” bastante foi a questão da equiparação da PLR com o sul e sudeste do país. A gente levantou essa bandeira desde o início – a gente ganhava o quê? Metade do que era a PLR de lá – e a gente sabe que PLR é sobre lucros e resultados e não sobre o tempo de empresa. O sindicato batia o tempo inteiro que aqui a gente era empresa nova e que o sul e sudeste ganhava mais porque lá já tinha muitos anos de funcionamento da empresa. A gente sempre bateu na tecla que PLR é lucro e resultado sobre produção e não sobre idade [da empresa] e a muito custo a gente conseguiu pressionar o sindicato, pressionar a empresa e conseguiu basicamente equiparar. Hoje a gente já está chegando à mesma casa de valor, por exemplo, lá na Ford de São Paulo fechou em onze mil e pouco e a gente fechou nessa mesma casa de PLR.

**Jarbas** – E piso salarial?

**Celso** – Piso salarial a discrepância é enorme. Lá o cara que faz a mesma coisa que eu faço, na área de qualidade... eu ganho o que? Dois mil reais, ele ganha quatro mil e pouco. Ele

ganha o dobro do que eu [recebo], certo? Eu ganho 50% do cara que faz a mesma função [na fábrica em São Paulo].

**Jarbas** – Comente sobre as greves e paralisações dos metalúrgicos de Camaçari nesse período.

**Celso** – A primeira greve foi a greve que o sindicato ainda era cutista. Foi a greve que verdadeiramente aconteceram avanços. Foi uma greve, em 2004, que paralisou uns quinze dias, aproximadamente.

**Manchinha** – Não. A primeira greve não foi em 2004. Foi logo no início, em 2003. Foi uma greve de dezessete dias e foi quando houve um grande avanço. A de 2004 foi que houve a redução da jornada de trabalho para quarenta e duas horas e meia. Mas, eu quero deixar bem claro que aí o sindicato ainda era cutista.

**Jarbas** – Cutista porque não existia a CTB ainda, né?

**Manchinha** – Ela não existia lá ainda, ou seja, o Pcdob era ligado ao PT que era ligado à CUT. Era a CSC (Corrente Sindical Classista), até romper com a CUT. Em 2007 foi que eles romperam.

**Celso** – E a postura muda totalmente. A essência que traz cada uma [central], o pensamento que traz cada uma é totalmente diferente.

**Jarbas** – Com a vinda da Ford para Camaçari um conjunto de empresas fornecedoras se instalou no CIFN e em seu entorno. Como vocês vêem esse processo de terceirização em cascata e quais ações o Sindicato e/ou a OMC tem tomado para enfrentar possíveis desníveis nas condições de trabalho nas diversas empresas da cadeia de produção?

**Celso** – Aqui nós temos um diferencial. Aqui elas são tidas como parceiras, então não há discrepância, por exemplo, salarial, etc., as negociações são unitárias, para todas, certo? Nesse aspecto, com as parceiras. Só que nós temos batido na tecla da terceirização, porque tem diversas empresas terceirizadas, não são parceiras, são terceiras. As parceiras pagam igual para todo mundo. São as terceiras e até quarteirizadas (que já tem surgido) que são o “x” da questão. Inclusive, fizemos um material para sair no próximo boletim nosso (que está para sair), porque isso tem crescido ultimamente. Antes, essa terceirização ainda era em funções mais à parte. Não se envolvia diretamente na produção, era atividades paralelas. Só que hoje, o que está acontecendo é uma situação muito perigosa. Por quê? São diversas condições: os “terceiros” já estão fazendo as mesmas funções que a maioria de nós faz na linha de produção. É um problema duplo: esse cara recebe menos de cinquenta por cento do que a gente, a PLR

dele é um absurdo de baixa, o vale-alimentação (se faltar um dia, ele perde)... então o que acontece? A Ford está fazendo isso pesadamente nesses últimos anos. Porque já tinha mas piorou muito neste sentido. O sindicato não tem batido de frente com essa questão. Nessas empresas, a gente sabe, o assédio moral em cima dos trabalhadores é grande, o valor salarial é um absurdo... e há um perigo muito grande aí. No futuro, se isso vai se consolidando, como vem se consolidando, vai gerar demissão de muitos trabalhadores que hoje estão dentro da fábrica. Porque a empresa vai perceber que é viável trabalhar com as terceiras, com mão-de-obra muito mais barata, vai lucrar muito mais. Ultimamente surgiram três ou quatro novas empresas lá. [...]

**Jarbas** – Agora, voltando para as empresas que são chamadas de parceiras. As que não estão dentro do complexo, a exemplo da Sian, há uma diferença nas condições de trabalho com essas empresas?

**Alã Costa** – Essas aí já são chamadas de Autopeças. Isso aí eu já posso falar com um pouco mais de propriedade porque eu já faço algumas conversas com os companheiros da Sodecia e a antiga Resil, que agora é a Magno – que só mudou o nome mesmo, o motivo todo mundo sabe: muda a razão social, muitas *coisitas* mudam. Enfim, essas Autopeças têm uma série de dificuldades. Primeira delas é a falta de atuação sindical. Se dentro do complexo Ford já tem uma falta de atuação do movimento sindical para realizar auditorias, imagine as autopeças! Se os diretores do sindicato, que lá são eleitos, [em sua] maioria já não vai para a fábrica. Então, as negociações lá se resumem à data-base e PLR. Os outros benefícios sociais nessas empresas são nulas, completamente nulas. Se for falar em precarização também existe. O sindicato é aquela história dos três macaquinhos: a diretoria não vê, não fala nem escuta nada. Os trabalhadores gritam, mas eles não escutam.

**Manchinha** – Agora, eu quero salientar também que tem algumas empresas que estão em Dias D'Ávila, que saíram daqui e foram para outro município. A Cooper, por exemplo, que era aqui. E o sindicato não atuou, não! A Cooper era para ficar aqui!

**Jarbas** – Quais são suas expectativas com a nova gestão do Stim Camaçari?

**Alã Costa** – Olha só, existem algumas bandeiras que eles prometem, prometem, a gente a esperando, eles prometem fazer um clube pros trabalhadores, até agora não foi feito nada, uma nova política, eles prometem na época de eleição, a oposição deixa claro que defendemos a transparência. Agora tem um fato, hoje dia 28 do 03 de 2013, no qual a Ford precisou trabalhar em regime extra, no qual qualquer sindicato é contra hora extra e contra banco de hora, então a Ford hoje pretendeu falar com o sindicato, negociar com o sindicato, porque ela

queria que fosse colocado sábado extra para os três turnos de trabalho, e isso o sindicato trouxe, que nem precisava trazer, mas eles disseram que a empresa chamou eles e mostrou a proposta pra eles, dizendo que a com uma proposta de pagar cada sábado extra trabalhado o valor de seiscentos reais pelo dia trabalhado, pelo sábado trabalhado, um dia de trabalho normal fica em média cento sessenta reais. Eu sei que fechou esse acordo, colocou em votação e os trabalhadores votaram que aceitariam trabalhar com esse valor, isso numa assembléia, apesar da assembléia ser mascarada. Quando eles fazem uma assembléia, os trabalhadores, a grande maioria, fica dentro dos ônibus, e aí foi colocado, mas pra surpresa hoje quando os trabalhadores receberam os contra-cheques, veio descontando o valor de 3% em cima dos 2.400 reais como taxa, mas me nenhum momento isso foi colocado, não houve o aval dos trabalhadores, além do pior, os trabalhadores sindicalizados também foram cobrados, porque já paga também a taxa sindical. É por isso que tem essa proposta do sindicato filiado a CUT é que haja essa mudança de entendimento, essa política diferenciada, a oposição está se reorganizando, ampliando a organização para que haja esse enfrentamento de uma nova eleição em fevereiro de 2015.

**Jarbas** – E as expectativas com a vinda de mais uma montadora para Camaçari, a JAC Motors?

**Alã Costa** – Expectativa sempre boa, porque é geração de emprego de qualquer forma, estamos aqui aguardando não só o governo mas as instituições de ensino abrirem as portas oferecendo os cursos direcionados, semelhantes o que foi feito com a Ford junto com o SENAI, faz o processo seletivo e aí sim, iam se formando já iria diretamente para as fábricas, até então não aconteceu com a JAC Motors, até porque a única coisa que eles fizeram foi enterrar o carro com a pedra fundamental, então estamos com uma expectativa positiva dos jovens entrar no mercado de trabalho já com seu curso profissionalizante. Mas só vamos poder falar um pouco mais da JAC quando tiver em andamento, pra vermos de perto as condições de trabalho, mesmo porque é uma empresa chinesa, até então não conhecemos o regime chinês de trabalhar.

**Celso** – A gente não sabe se quando a JAC tiver em funcionamento ainda vai ser nesta gestão, talvez na transição, por que assim, nós somos oposição, mas não somos assim, queremos ver a coisa dando errado pra gente se beneficiar com isso, por exemplo uma coisa que não aconteceu com a Ford, um contraponto social pra cidade, claro, o retorno foi renda, mas socialmente pro município, o que que a Ford investe? Então por exemplo, a JAC poderia ajudar a cidade, politicamente poderia ver alguma coisa nesse sentido, então quando a gente tiver oportunidade de sugerir, a gente vai sugerir, no fóruns, nos debates.

**Manchinha** – Inclusive, Jarbas, há um ponto interessante, a lei orgânica dos municípios precisa cuidar muito como é que vai tratar essas empresas que entra em nossas cidades, nossa lei orgânica precisa ter alguns ajustes, por exemplo a Ford ela tinha que investir na área social, creche, ela hoje, não beneficia nenhuma creche aqui, uma quadra de esportes, então com a JAC a gente quer juntamente com a CUT fazer esse enfrentamento no cunho social do município, fazer valer a lei orgânica das empresas que ocupam os espaços da cidade.

**Jarbas** – Com relação à saúde e segurança no trabalho, quais os principais problemas enfrentados pelos trabalhadores do Complexo Ford e quais são os avanços conquistados?

**Celso** – Hoje, o universo de lesionados é muito grande no complexo e a gente não vê trabalho nenhum do sindicato, dos órgãos competentes, da Ford se pronunciar. O fato é que a cada dia cresce mais, inclusive lesões irreversíveis, tem lesões aí que [o trabalhador] nunca mais vai voltar ao que era antes, seja físico ou psicológico e aí a preocupação. Se a gente já tem isso hoje com a Ford, a gente espera que não aconteça mais a JAC Motors previna isso, é a gente trabalhar em cima da prevenção, por que no reparo é complicado. A gente tem situações hoje gritantes e, inclusive, a gente defende que o sindicato tivesse o apoio social pra esse tipo de pessoas, com esse tipo de problemas. Porque tem situações que a Ford entregou pro INSS, porque não tem condições de trabalho. A pessoa vai pro INSS fica aquele período, aí tem alta programada, devolve pra Ford. Só que ele não se recuperou e dificilmente vai se recuperar, a Ford devolve pro INSS, o INSS diz “não quero, já liberei”. Aí esse cara fica brigando, não sabe se briga com a Ford, com INSS, não sabe o que é que ele faz. Fica um mês, três meses, um ano sem receber um centavo. Imagine um pai de família com filhos [ter que] voltar pra casa dos pais. Com vínculo empregatício e com ligação direta com o INSS. Porque o cara não pode se empregar em outra empresa. Imagine o problema social que é isso aí. O sindicato, pelo valor exorbitante que arrecada dos trabalhadores, ele deveria ter um fundo social de amparo ao trabalhador, pra dar assistência. E outra coisa, fazer um enfrentamento com os órgãos como CEREST e outros que estão sendo omissos. Mas não sei se estão sendo omissos também, porque o sindicato não provoca a discussão.

**Manchinha** – Porque que a oposição metalúrgica entende que há uma falta de interesse, porque o sindicato poderia fazer até uma denuncia coletiva junto ao ministério público federal, reunindo todos os trabalhadores, essa relação de trabalhadores no qual ele tem acesso, e denunciar o descaso que a Ford trata os trabalhadores.

**Jarbas** – Vocês têm idéia hoje de quantos são os lesionados?

**Manchinha** – A Ford hoje ela se nega a informar, até a própria CIPA.

**Celso** – Na relação da CIPA (eu tava acompanhando como comissão eleitoral) a Ford tem mil e poucos funcionários, só que no processo de eleição quase quinhentas pessoas, só da Ford, estavam afastadas. Da Ford, fora as parceiras.

**Manchinha** – Eu tive relatos, um certo inspetor do trabalho, numa conversa informal, relatou que ele desconhece qualquer ação de sindicato em relação a denúncia, formalmente feita ao Ministério do Trabalho.

**Jarbas** – Mais alguma observação?

**Alã Costa** – No mais é isso aí, esse é o nosso trabalho como oposição metalúrgica em Camaçari, mas a gente tem a ousadia de não ficar apenas em Camaçari, de fazer um trabalho político em outros municípios, em Feira de Santana o companheiro lá Fábio, que é o presidente, junto com Cebola, primeiro sindicato aqui na Bahia que se tornou Cutista, a gente tem uma relação muito próxima, e a nível de Nordeste, a gente tem um trabalho que sempre que possível a gente visita alguns estados do Nordeste, pra aprender um pouco mais, trocar experiência, como no Ceará que também é Ford.

**Jarbas** – A situação lá é parecida com a daqui?

**Alã Costa** – É semelhante, o salário lá é mais baixo que o daqui, a montadora é menor também, lá também é outra base, a força sindical, que trabalha semelhante ao de São Paulo, no oba-oba, né?

**Celso** – Não é um trabalho fácil, é um trabalho árduo esse nosso. A gente faz porque a gente acredita na causa, acredita que a gente pode ajudar pessoas, minimizar essas condições. Normalmente a gente gasta um pouco da remuneração que a gente tem pra isso, é a vaquinha pra fazer o movimento. E a gente podia estar numa situação muito mais tranqüila, se quiséssemos nós seríamos diretores da situação e aí teria uma vida mais tranqüila: ir na hora que quer, trabalhar no dia que quer, não ser perseguido por empresa, poder até indicar parentes pra trabalhar. Mas a gente acredita que não é dessa forma que a gente vai melhorar a situação, então a gente tem um olhar mais coletivo nesse sentido. Porque a gente já faz muito sem depender da administração, o que eles não fazem a gente faz, que é inflamar o trabalhador, esclarecer, informar o trabalhador sobre determinada coisa. Com isso ele se torna mais crítico, cobra mais, reivindica mais e isso vai melhorando as condições de trabalho, de saúde. A gente está fazendo um trabalho na CIPA, mas se qualquer um de nós aqui não estiver nesse contexto não estará mais dentro da fábrica, certo, ele será mais um do roll de demitidos, que já são vários perseguidos e demitidos, a gente tem aí na média de uns dez, quase uma

chapa, então não é fácil, mas a gente faz porque a gente acredita que as coisas podem melhorar.

**Alã Costa** – Aí você pergunta: e você continua como oposição, é claro, ah mas vocês deveriam ajudar o sindicato, ora, não podemos ajudar algo que está tomando o rumo errado, a gente já faz nossa parte que é orientar, mas infelizmente a cultura, a proposta deles não é essa, então a gente precisa fazer valer as nossa propostas, as nossa idéias, nossos encaminhamentos para que as coisas mudem. A eleição que se dará em 2015, e esperamos estar mais fortes do que já estamos, muitos acham que não, mas a grande maioria entende que somos fortes, e precisamos continuar nos fortalecendo para que 2015 nós consigamos, todos nós trabalhadores consigamos conquistar a direção do sindicato, para que possamos ter mais liberdade para implementar nossas mudanças, nossas transformações.



## APÊNDICE C

### CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

**Prezado(a),**

Estamos desenvolvendo uma pesquisa de caráter, exclusivamente acadêmico, relativo à cadeia produtiva da indústria automotiva no Estado da Bahia. Essa pesquisa é executada por mim (Jarbas de Almeida Barbosa, mestrando em Ciências Sociais), sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria da Graça Druck e co-orientação do Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Jair Batista da Silva, e insere-se no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal da Bahia.

A pesquisa “Terceirização e precarização do trabalho na indústria automotiva baiana”, será desenvolvida por meio da aplicação de questionários aos trabalhadores das empresas que compõem a cadeia de subcontratações da indústria automotiva no Estado da Bahia. As informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. Fica assegurado, também, seu direito de ser mantido atualizado sobre os resultados parciais da pesquisa, assim que esses resultados chegarem ao conhecimento do pesquisador.

Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Se existir qualquer despesa adicional, ela será absorvida pelo orçamento da pesquisa.

É garantida aos sujeitos de pesquisa a liberdade da retirada de consentimento e o abandono do estudo a qualquer momento.

Desde já, agradecemos por sua importante colaboração e nos colocamos, em qualquer etapa do estudo, à disposição para quaisquer esclarecimento através do e-mail [jbmail2004@hotmail.com](mailto:jbmail2004@hotmail.com) e telefone (71) 9150-6663.

Cordiais saudações,

Jarbas de Almeida Barbosa

Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UFBA

**APÊNDICE D****TERMO DE CONSENTIMENTO**

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa: “Terceirização e precarização do trabalho na indústria automotiva baiana”. Caso você concorde em participar, favor assinar no final do documento. Sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço eletrônico do pesquisador responsável, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

**NOME DA PESQUISA:** “Terceirização e precarização do trabalho na indústria automotiva baiana”.

**NOME DA ORIENTADORA:** Dra. Maria da Graça Druck ([gdruck@gmail.com](mailto:gdruck@gmail.com))

**NOME DO CO-ORIENTADOR:** Dr. Jair Batista da Silva ([jabs222@gmail.com](mailto:jabs222@gmail.com))

**PESQUISADOR RESPONSÁVEL:** Jarbas de Almeida Barbosa (mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal da Bahia – UFBA.

**E-MAIL:** [jbmail2004@hotmail.com](mailto:jbmail2004@hotmail.com)

**TELEFONE:** (71) 9150-6663

**OBJETIVOS:** O objetivo desta pesquisa é investigar entre os trabalhadores da cadeia produtiva da indústria automotiva no Estado da Bahia suas condições e processos de trabalho.

**PROCEDIMENTOS DO ESTUDO:** Se concordar em participar da pesquisa, você deve responder a um questionário sobre suas condições de trabalho na empresa a que você é funcionário, através de uma entrevista gravada.

**DESCONFORTOS:** O questionário consta de 59 questões e o tempo estimado para a entrevista é de trinta (30) minutos.

**BENEFÍCIOS:** Os resultados da pesquisa serão apresentados em uma dissertação de mestrado de livre acesso aos sindicatos, instituições públicas, empresas e público em geral. Dessa forma, a pesquisa pode contribuir para que tais entidades formulem propostas para a melhoria de condições de trabalho na cadeia produtiva da indústria automotiva.

**CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE:** Os sujeitos participantes da pesquisa não arcarão com nenhum gasto decorrente da sua participação na entrevista. Também não receberão qualquer espécie de reembolso ou gratificação devido à participação na pesquisa.

**CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA:** É garantido o sigilo para que assegure a privacidade dos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa, sendo que somente serão divulgados dados diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa.

Assinatura do Pesquisador Responsável: \_\_\_\_\_

## CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, \_\_\_\_\_, RG/CPF \_\_\_\_\_, declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado(a) pelo pesquisador(a) – Jarbas de Almeida Barbosa - dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
(Nome por extenso)

\_\_\_\_\_  
(Assinatura)

## APÊNDICE D

## Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais – UFBA

**Pesquisa: “Terceirização e precarização do trabalho na indústria automotiva baiana”**

Roteiro para entrevista com os trabalhadores da cadeia automotiva baiana

Dados da entrevista									
Nome da Empresa:									
Nome do(a) entrevistado(a):									
Data da entrevista:		/ /		Telefone:		( )			
Parte I: Identificação do trabalhador									
1) Sexo:		Masc.		Fem.		2) Idade:		3) Qual a sua profissão?	
4) Está estudando atualmente?		Sim							
		Não							
5) Escolaridade:									
analfabeto (não sabe ler/escrever)				ensino médio incompleto					
alfabetizado				ensino médio completo					
ensino fundamental incompleto				ensino superior incompleto					
ensino fundamental completo				ensino superior completo					
Parte II: Formas de contratação do trabalhador									
1) Você foi submetido a algum processo de seleção para fazer parte do quadro de pessoal da empresa?									
2) Se sim, o que a empresa exigiu?									
atestado de bons antecedentes		prova técnica			prova psicotécnica				
bom relacionamento familiar		escolaridade (grau)			boa aparência				
facilidade de comunicação		facilidade de se adaptar a mudanças			não ser sindicalizado				
não ter envolvimento em greves		experiência de trabalho			conhecimento técnico				
outros (quais?)									
3) Você tem carteira assinada?						sim		não	
4) Seu contrato com a empresa é por tempo:				indeterminado		determinado		parcial	
Parte III: O processo de trabalho									
1) Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?									
2) Em que setor da empresa você trabalha atualmente?									
3) Que tipo(s) de atividade(s) você exerce? Descreva essas atividades.									
4) Você considera suas tarefas repetitivas? Descreva.									

<b>5) Você gostaria de ser contratado diretamente pela ( _____ )? Por quê?</b>
<b>6) Na sua opinião, por que há terceirização?</b>
<b>7) Durante a jornada de trabalho, você realiza tarefas para as quais não foi contratado? Se sim, quais?</b>
<b>8) Você fez algum curso de qualificação e/ou treinamento para exercer a atual função? Se sim, qual?</b>
<b>9) Você sempre exerceu esta atividade dentro da empresa? Se não, quais atividades você exercia?</b>
<b>10) Você já trabalhou em outras empresas do mesmo setor? Se sim, quais?</b>
<b>11) As funções que você exerce atualmente estão de acordo com a sua qualificação profissional?</b>
<b>12) Você se considera um trabalhador polivalente? Por quê?</b>
<b>13) Você participa de algum programa de qualidade dentro da empresa? Se sim, de que modo ele afetou a forma como você exerce a sua função?</b>
<b>14) O que esse programa exige de você?</b>
<b>(Somente para trabalhadores das sistemistas)</b>

<b>15) Existem trabalhadores contratados diretamente pela Ford que fazem o mesmo trabalho que você? Se sim, os salários são os mesmos?</b>	
<b>16) Por que isso acontece na sua opinião?</b>	
<b>Parte IV: Condições de Trabalho</b>	
<i>Tempo de trabalho</i>	
<b>1) Qual a sua jornada de trabalho semanal contratada?</b>	
<b>2) Na empresa, existe algum programa de Banco de Horas (ou de Dias)?</b>	
<b>3) Se sim, como funciona? E o que você acha?</b>	
<b>4) Se não, você costuma extrapolar seu horário de trabalho? Por quê?</b>	
<b>5) Você costuma fazer hora extra?</b>	
<b>6) Se sim, quantas horas extras semanais, em média, você faz?</b>	
<b>7) Essas horas extras são pagas ou compensadas de alguma forma? Comente.</b>	
<i>Remuneração do trabalho</i>	
<b>8) Seu salário é:</b>	<input type="checkbox"/> fixo <input type="checkbox"/> variável <input type="checkbox"/> parte fixa e outra que varia com a produção
<b>9) Como é reajustado o seu salário?</b>	
<input type="checkbox"/> de acordo com decisões da empresa	<input type="checkbox"/> com base no desempenho individual de cada trabalhador
<input type="checkbox"/> com base em plano de cargos e carreira da empresa	<input type="checkbox"/> com base no tempo de serviço
<input type="checkbox"/> de acordo com as variações do salário mínimo	<input type="checkbox"/> com base em negociação direta com a empresa
<input type="checkbox"/> com base na negociação entre empresa e o sindicato	<input type="checkbox"/> de acordo com o piso da categoria
<b>10) Existe algum programa de Participação nos Lucros nessa empresa? Se sim, como funciona? E o que você acha?</b>	
<b>11) Você considera seu salário é suficiente para suas necessidades e despesas?</b>	
<i>Saúde e segurança</i>	
<b>12) Você considera seu ambiente de trabalho seguro? Se não, por quê?</b>	

<b>13) Você já sofreu algum acidente de trabalho ou conhece alguém nessa empresa que já sofreu? Comente.</b>
<b>14) Você acha que a maneira como você desenvolve suas atividades na empresa afeta de alguma forma suas condições de saúde e de seus colegas de trabalho? Se sim, como?</b>
<b>15) Você já contraiu alguma doença ocupacional ou conhece alguém que já contraiu nessa empresa? Comente.</b>
<b><i>Ritmo e pressão</i></b>
<b>16) O que você acha do ritmo de trabalho nessa empresa? Comente.</b>
<b>17) Você se sente pressionado pela empresa para aumentar a produção? Comente.</b>
<b>18) Você já sofreu algum assédio moral por parte de seus superiores ou conhece alguém que já sofreu nessa empresa? Comente.</b>
<b>19) Você se preocupa com seu trabalho quando está fora da empresa? Como?</b>
<b>20) Quanto tempo você trabalha em posição desconfortável? Descreva.</b>
<b>23) Com que frequência você fica cansado no trabalho? Descreva.</b>
<b>Parte V: Resistência e Ação Sindical</b>
<b>1) Você sabe se na empresa existe CIPA? E para que serve a CIPA?</b>

<b>2) Você participa da CIPA?</b>
<b>3) Qual o sindicato que representa a sua categoria?</b>
<b>4) Você é filiado ao seu sindicato? Por quê?</b>
<b>5) Você se sente bem representado pelo seu sindicato? Por quê?</b>
<b>6) Você gostaria de ser associado a outro sindicato? Se sim, qual e por quê?</b>
<b>Parte VI: Relações e Expectativas Dentro e Fora da Empresa</b>
<b>1) Na sua opinião, como é a relação dessa empresa com seus funcionários?</b>
<b>2) Você acha que a organização do trabalho e da produção dentro da empresa favorece o crescimento profissional e pessoal do trabalhador? Por quê?</b>
<b>3) Você está satisfeito no seu atual emprego? Por quê?</b>
<b>4) Quais são suas expectativas dentro da empresa? Pretende construir carreira nessa empresa? Comente.</b>
<b>5) Você tem medo do desemprego? Se sim, que conseqüências isso poderia trazer para a sua vida?</b>



## APÊNDICE E

### Índice de Qualidade do Emprego Formal

O Índice de Qualidade do Emprego Formal foi obtido por meio da segunda modalidade de acesso aos dados da RAIS (por trabalhador). Foram consideradas as 35 empresas identificadas anteriormente, e delas extraiu-se as informações relativas à renda dos trabalhadores (percentagem que auferem até quatro salários mínimos<sup>104</sup>), à escolaridade (a percentagem dos trabalhadores com ensino médio completo ou mais) e à rotatividade do emprego (percentagem dos trabalhadores que permanecem na empresa por até um ano)<sup>105</sup>.

Ainda que, em termos gerais, o IQEF reafirme o que denominamos de *hierarquia da precarização*, a observação da qualidade no emprego por empresa nos informa que tal hierarquia não obedece, criteriosamente, às fronteiras da cadeia produtiva. Em outras palavras, o fato de uma empresa pertencer à primeira camada de fornecimento na pirâmide produtiva não implica que o emprego gerado nela seja, necessariamente, de maior qualidade do que todas as empresas dos níveis inferiores. Ou o contrário, que as fornecedoras das camadas inferiores gerem, essencialmente, empregos de pior qualidade comparativamente aos das empresas das camadas superiores. Exemplo disso é que no *ranking* das dez fornecedoras com piores índices de qualidade no emprego, quatro são empresas da primeira camada da cadeia produtiva, enquanto entre as dez empresas com melhor desempenho uma pertence ao segundo nível (ver Quadro 15).

Para uma melhor visualização, o IQEF foi dividido em quatro grupos a partir do índice obtido pelas empresas, sendo que no *Grupo I* concentram-se as empresas que obtiveram um índice superior a 0,70, no *Grupo II* entre 0,60 e 0,70, no *Grupo III* entre 0,40 e 0,60 e no *Grupo IV* um índice inferior a 0,40. Assim, as empresas de 2º e 3º níveis concentram-se quase exclusivamente no *Grupo IV* do IQEF, sendo este composto por duas empresas do 1º nível, duas do 2º e quatro do 3º nível. O *Grupo III* é composto por oito empresas do 1º nível, duas do 2º e uma do 3º nível. Das 11 empresas que integram o *Grupo II*, apenas uma é do 2º nível e

<sup>104</sup> Ver nota anterior (86).

<sup>105</sup> A operacionalização desse índice funciona da seguinte forma: em cada variável (escolaridade, renda mensal e rotatividade) atribui-se o valor 0 (zero) à empresa com pior desempenho e o valor 1 (um) para a de melhor performance. Cada empresa assume uma posição hierárquica entre zero e um, através da fórmula  $(X - m)/(M - m)$ , onde X é o valor assumido pelo indicador em determinada empresa, m é o valor mínimo e M o valor máximo. Para o caso da variável rotatividade:  $1 - [(X - m)/(M - m)]$ , dado que quanto menor a rotatividade, maior a qualidade do emprego. Efetuando-se a média aritmética dos índices parciais de cada variável obtém-se o IQEF do complexo automotivo baiano (CARDOSO, 2000).

o restante do 1º nível. Enquanto isso, o *Grupo I* agrupa exclusivamente a montadora e quatro empresas do 1º nível.

**Quadro 15 - Índice de Qualidade do Emprego Formal para 35 empresas do Complexo Automotivo Baiano, 2010**

Posição	Empresa	Nível da cadeia	Rendimento mensal (em %)	Índice	Escolaridade (em %)	Índice	Rotatividade (em %)	Índice	IQEF
<i>Grupo I</i>									
1º	SIST24	1º	100,00	1,00	100,00	1,00	0,00	1,00	<b>1,00</b>
2º	SIST01	1º	82,67	0,83	97,81	0,94	9,70	0,90	<b>0,89</b>
3º	SIST16	1º	77,76	0,78	94,42	0,84	0,00	1,00	<b>0,87</b>
4º	MONT.	0	49,94	0,50	98,13	0,95	10,86	0,89	<b>0,78</b>
5º	SIST21	1º	44,43	0,44	99,99	1,00	14,84	0,85	<b>0,77</b>
<i>Grupo II</i>									
6º	SIST19	1º	25,01	0,25	98,32	0,95	15,02	0,85	<b>0,68</b>
7º	AUTO03	2º	25,01	0,25	98,32	0,95	15,02	0,85	<b>0,68</b>
8º	SIST13	1º	47,76	0,48	87,19	0,63	9,87	0,90	<b>0,67</b>
9º	SIST15	1º	47,76	0,48	87,19	0,63	9,87	0,90	<b>0,67</b>
10º	SIST02	1º	32,39	0,32	94,85	0,85	16,95	0,83	<b>0,67</b>
11º	SIST04	1º	32,39	0,32	94,85	0,85	16,95	0,83	<b>0,67</b>
12º	SIST06	1º	32,39	0,32	94,85	0,85	16,95	0,83	<b>0,67</b>
13º	SIST18	1º	34,42	0,34	89,99	0,71	8,01	0,92	<b>0,66</b>
14º	SIST20	1º	34,42	0,34	89,99	0,71	8,01	0,92	<b>0,66</b>
15º	SIST25	1º	22,95	0,23	98,63	0,96	32,44	0,68	<b>0,62</b>
16º	SIST27	1º	26,43	0,26	92,68	0,79	21,73	0,78	<b>0,61</b>
<i>Grupo III</i>									
17º	SIST12	1º	15,00	0,15	92,50	0,79	28,75	0,71	<b>0,55</b>
18º	SIST07	1º	33,67	0,34	84,50	0,56	27,88	0,72	<b>0,54</b>
19º	SIST08	1º	33,67	0,34	84,50	0,56	34,22	0,66	<b>0,52</b>
20º	SIST10	1º	33,67	0,34	84,50	0,56	34,22	0,66	<b>0,52</b>
21º	SIST11	1º	33,67	0,34	84,50	0,56	34,22	0,66	<b>0,52</b>
22º	AUTO02	2º	7,47	0,07	97,01	0,91	46,27	0,54	<b>0,51</b>
23º	COMP02	3º	14,26	0,14	83,32	0,52	40,48	0,60	<b>0,42</b>
24º	AUTO05	2º	10,00	0,10	70,00	0,15	0,00	1,00	<b>0,42</b>
25º	SIST28	1º	4,09	0,04	81,37	0,47	27,88	0,72	<b>0,41</b>
26º	SIST14	1º	17,66	0,18	83,32	0,52	48,27	0,52	<b>0,41</b>
27º	SIST17	1º	17,66	0,18	83,32	0,52	48,27	0,52	<b>0,41</b>
<i>Grupo IV</i>									
28º	AUTO06	2º	26,23	0,26	73,75	0,25	34,44	0,66	<b>0,39</b>
29º	SIST26	1º	16,97	0,17	72,18	0,21	21,88	0,78	<b>0,39</b>
30º	AUTO01	2º	0,00	0,00	81,82	0,48	40,90	0,59	<b>0,36</b>
31º	SIST22	1º	0,00	0,00	100,00	1,00	100,00	0,00	<b>0,33</b>
32º	COMP09	3º	0,00	0,00	83,34	0,53	66,67	0,33	<b>0,29</b>
33º	COMP10	3º	2,70	0,03	75,68	0,31	62,16	0,38	<b>0,24</b>
34º	COMP01	3º	15,78	0,16	64,91	0,00	64,94	0,35	<b>0,17</b>
35º	COMP03	3º	15,78	0,16	64,91	0,00	64,94	0,35	<b>0,17</b>
<b>Média total</b>			<b>28,92</b>	<b>0,29</b>	<b>87,50</b>	<b>0,64</b>	<b>29,50</b>	<b>0,70</b>	<b>0,53</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Rais (BRASIL, 2011).

No que tange ao rendimento mensal, há uma discrepância entre os funcionários da empresa de maior desempenho (SIST24 = 100% dos operários recebe acima de quatro salários mínimos) e as de pior performance (AUTO01, SIST22 e COMP09 – nenhum funcionário auferiu salário superior a quatro salários mínimos). Neste caso, a surpresa foi verificar que entre as empresas com pior atuação se encontra uma do 1º nível da cadeia produtiva<sup>106</sup>. Além do mais, a participação de trabalhadores que recebem até quatro salários mínimos é inferior a 50% em 32 das 35 empresas do CAB, o que indica uma baixa remuneração para a grande maioria da força de trabalho empregada no complexo.

Com relação à variável escolaridade, revela-se que não há grande disparidade entre as empresas do CAB (pelo menos considerando os trabalhadores que possuem ao menos o ensino médio completo). Neste caso, a variação vai de 64,9% (COMP01 e COMP03) a 100% (SIST24, SIST21 e SIST22). Dado que o ensino médio completo é uma exigência para a garantia das certificações no setor, essa variável aponta que várias empresas, sobretudo as dos níveis inferiores, ainda não conseguem atingi-la em sua plenitude.

Quando se observa a variável rotatividade, também se verifica uma grande diferenciação na cadeia produtiva. A proporção de trabalhadores com até um ano no emprego vai de 100% (mais uma vez a SIST22 encontra-se com o pior desempenho) a zero (SIST24, SIST16 e AUTO05). Além disso, dez das 35 empresas têm uma proporção acima de 40% de trabalhadores que permanecem no emprego por até um ano. Uma vez que a rotatividade é um indicador concreto da qualidade do trabalho, vê-se que parte significativa das empresas do CAB apresenta condições tão adversas a seus trabalhadores que um volume expressivo deles não permanece empregado por mais de um ano.

Cumprido salientar que classificar as empresas por meio de apenas três variáveis objetivas possui limites óbvios. A qualidade do emprego possível de ser captada pelos dados da Rais ignora uma série de dimensões objetivas e subjetivas dos processos e relações de trabalho (contratação formal, saúde, segurança, pressão, sobrecarga no trabalho, etc.), a que nos referimos nas considerações iniciais como “pontos cegos” das informações estatísticas.

Em que pese relativizarmos o alcance do IQEF, não podemos diminuir sua importância analítica. Isso porque o índice fornece elementos concretos de comparação sobre as condições

---

<sup>106</sup> A SIST22 é uma multinacional de origem espanhola que produz sistemas de teto, portas e bancos. No Brasil, ela mantém sua produção em Caçapava e Taubaté, São Paulo. Sua filial baiana, instalada no prédio de montagem final do CIFN, é responsável apenas por montar o forro de teto, fabricado em São Paulo. Em 2010, de acordo com dados da Rais, eram 17 funcionários (de sexo masculino e com uma média de 32,3 anos de idade), todos com faixa salarial entre 1 e 1½ salários mínimos, a exceção de um que possuía um salário entre 1½ e 2 salários mínimos. Desse modo, o baixo desempenho da empresa no que concerne ao IQEF se deve ao fato dela desenvolver atividades de baixa complexidade e empregar apenas operários do chão de fábrica.

objetivas da força de trabalho empregada formalmente entre as empresas do complexo. Ao indicar, por exemplo, que uma empresa sistemista, que compartilha do prédio de montagem final de automóveis, possui a maior rotatividade no emprego e a pior remuneração entre todas as empresas de todos os níveis investigados no CAB, o IQEF ratifica sua validade enquanto instrumento analítico.