

# **Trabalhador terceirizado expressa sua realidade: uma análise crítica do trabalho na Gradiente Eletrônica S. A. do Distrito Industrial de Manaus**

**Zânia Maria Rios Aguiar Vieira**

Mestre em Sociedade e Cultura na Amazônia,  
Jornalista e Administradora da Universidade  
Federal do Amazonas (UFAM) e atual Diretora do  
Departamento de Modernização Administrativa,  
da Pró-Reitoria de Planejamento e  
Desenvolvimento Institucional/UFAM.

## **Resumo**

Este artigo busca identificar, analisar e suscitar uma reflexão a cerca da percepção dos trabalhadores terceirizados a partir da realidade no dia-a-dia de trabalho, a satisfação com o trabalho que executam e a intensidade desse trabalho, a permanência no mercado de trabalho, a qualificação profissional e o relacionamento interpessoal na Gradiente Eletrônica S.A., do Distrito Industrial de Manaus.

Palavras-chave: terceirização, trabalho precário, relacionamento interpessoal.

## **Abstract**

This article search to identify, to analyze and to raise a reflection about of the perception of the outsourcing workers starting from the reality in the work day by day, the satisfaction with the job that they execute and the intensity of that work, the permanence in the job market, the professional qualification and the relationship among persons in the Gradiente Eletrônica S.A., of the Industrial District of Manaus.

Key words: outsourcing, precarious job, relationship among persons.

As transformações profundas de ordem econômica, política e social ocorridas recentemente no mundo estão presentes na pauta de discussões dos últimos anos. A abertura econômica globalizada impõe às organizações empresariais reestruturações no processo produtivo, na gestão e na organização do trabalho, como alternativas de sobrevivência no mercado competitivo.

Essas transformações têm origem nas crises vivenciadas pelo capitalismo ao longo dos anos, decorrentes, sobretudo, da tendência decrescente das taxas de lucro. Sob a lógica da maximização da mais-valia, o grande capital busca superar essas crises, adotando medidas que atingem o mundo do trabalho de forma

perversa. Dentre as medidas, os processos de flexibilização da produção parecem intensificar a precariedade trabalho, a exclusão de trabalhadores do mercado formal e a fragilidade do movimento sindical.

Para a superação dessa crise econômica do capital ocorrem movimentos como a reestruturação da produção e dos mercados, as privatizações de empresas estatais, as fusões de empresas, as desregulamentações e a redução da participação do Estado na economia. Com a crise do *Welfare State* e do socialismo real são questionadas as funções de indução do crescimento econômico e de promoção do bem estar, que cabiam ao estado.

Ressalta-se que o processo de transformações produtivas é composto por inovações tecnológicas, à base da microeletrônica e informatização, por mudanças organizacionais com alteração nos padrões de produção, por mudanças nas relações industriais e nas relações interfirmas, cujos resultados são a flexibilização da produção e do mercado de trabalho, o processo de fusões, incorporações e privatizações.

Diante desse novo cenário, as empresas promovem profundas mudanças na organização industrial para enfrentar a recessão e vencer a concorrência internacional. Nesse contexto, os *Programas de Qualidade Total, de Reengenharia, de Downsizing e de Terceirização* implantados, parecem contribuir com a precarização e enxugamento dos empregos, com a redução dos salários, com a elevação da produtividade do trabalho e horizontalização (ou desverticalização) das estruturas organizacionais. A adoção de novos padrões tecnológico e organizacional são permitidos pela lógica do capital e pelos valores neoliberais vigentes.

Neste ambiente de transformações produtivas, o tema "Terceirização" ganha importância nos âmbitos empresarial, acadêmico e sindical. Compreendida como um modelo de gestão ou uma estratégia de descentralização produtiva, a terceirização desverticaliza as empresas e externaliza suas atividades, além de impulsionar as relações de negócios entre grandes e pequenas empresas, criar redes de subcontratação e proporcionar o relacionamento entre empresas de forma diferenciada. A prática da terceirização tem sido uma alternativa no tocante à flexibilidade organizacional, especialização e racionalização de recursos. Autores como ALVES (2000) observa que no Brasil a terceirização se dá à custa da intensificação maior do trabalho e da manutenção da estrutura de poder, com poucas mudanças na hierarquia, significando para o capital, a precariedade do mercado e das condições de trabalho.

Neste artigo, busca-se identificar, analisar e suscitar uma reflexão a cerca da percepção dos trabalhadores terceirizados a partir da realidade no dia-a-dia de trabalho, a satisfação com o trabalho que executam e a intensidade desse trabalho, a permanência no mercado de trabalho, a qualificação profissional e o relacionamento interpessoal na Gradiente Eletrônica S.A.

## A expansão da terceirização na ZFM e a percepção dos trabalhadores

Nos anos 90, as indústrias instaladas na Zona Franca de Manaus (ZFM) também vivenciam as crises do capitalismo mundial e as formas globais de produção. A abertura comercial e o fim do protecionismo estatal obrigam as indústrias localizadas em Manaus, a exemplo do que ocorre no resto do País, a participar da concorrência internacional. Os produtos fabricados ou montados na ZFM passam a competir com produtos importados, notadamente os oriundos do sudeste asiático. Para sobreviver e crescer nesse mercado competitivo, as indústrias reduzem custos de produção, através da diminuição no nível de emprego, aumentam o volume de insumos importados, flexibilizam o local da produção, intensificam a automatização, elevam a produtividade, comprometem-se com uma maior qualidade dos produtos, terceirizam e mudam as formas de organização e gestão do trabalho.

A esse respeito, VALLE (2001, p.102) comenta que a abertura comercial e a recessão obrigam as empresas a racionalizar a produção e o fizeram, inicialmente, valendo-se do recurso da demissão em massa para, em curto prazo, obter a redução de custos. "Proveram, todavia, outros ajustes entre os quais se destacam a importação de *kits* para a produção de alguns produtos e a implantação imediata de projetos concebidos no exterior". Essas medidas resultam na desmobilização e redução das equipes de investigação e desenvolvimento de engenharia e conseqüente retração das atividades de adaptação e nacionalização, limitando as fontes de aprendizagem tecnológica nas áreas de tecnologia de processo e produto.

De acordo com os Indicadores Industriais da Zona Franca de Manaus<sup>1</sup>, as indústrias do Distrito Industrial abrangem diferentes subsetores industriais, como: Eletroeletrônico, Bens de Informática, Relojoeiro, Duas Rodas, Termoplástico, Bebidas, Metalúrgico, Mecânico, Madeireiro, Papel e Papelão, Químico, Têxtil, Mineral não Metálico, Ótico, Brinquedos, Isqueiros, Canetas e Barbeadores Descartáveis, Outros.

O subsetor eletroeletrônico é o principal, responsável por 31,30% do faturamento industrial do PIM (dados de 2002) e é formado por indústrias de bens eletrônicos de consumo (áudio, vídeo e fornos de microondas), informática (computadores e seus periféricos, equipamentos profissionais (fotocopiadoras, aparelhos telefônicos e *fac-simile* e outros aparelhos de telecomunicações e componentes eletrônicos). Além de representar o maior faturamento dentre todos os outros subsetores, o eletrônico também apresenta o maior número de mão-de-obra empregada.

A reestruturação produtiva na indústria de bens eletrônicos de consumo, na década passada, segundo VALLE (2001, p. 103), caracteriza-se pela redução

<sup>1</sup> [www.suframa.gov.br](http://www.suframa.gov.br)

dos níveis hierárquicos, aumento do grau de automatização, adoção de novas técnicas de organização, adoção do controle de qualidade em várias etapas do processo produtivo, nova definição dos postos de trabalho, aproveitamento do trabalho em equipe, generalização do processo de terceirização acompanhado por um maior enfoque e especialização da produção, redução do contingente de trabalhadores empregados e aumento do grau de escolaridade e qualificação dos trabalhadores.

Estatísticas da Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), disponíveis em sua *Home Page* deixam claro que o processo de terceirização tem avançado nas indústrias da Zona Franca de Manaus. De janeiro a dezembro de 2000, o número de trabalhadores terceirizados nas indústrias do PIM cresceu 44,18%; em 2001, de janeiro a dezembro houve um crescimento de 5,9%; em 2002 o número de trabalhadores terceirizados de janeiro a dezembro foi de 5,5% e em 2003 houve uma elevação de 26,5%, comparando os meses de janeiro e dezembro daquele ano. Já em 2004, comparando os meses de janeiro, com 3.949 trabalhadores terceirizados e dezembro, com 3.779, constata-se que houve um decréscimo de 4,30%, entretanto, a média anual ficou em torno de 3.971, atingindo o seu pico no mês de agosto, com 4.303 trabalhadores terceirizados empregados na ZFM. Considerando os últimos cinco anos (janeiro/2000 a dezembro/2004), o número de trabalhadores terceirizados cresceu 85,70%. De acordo com OLIVEIRA (2002), na indústria eletroeletrônica da ZFM há uma tendência de aumento da contratação de trabalhadores terceirizados. A autora constata através de pesquisa realizada em quatro empresas, que em algumas delas a terceirização é superior a 30%. Áreas como engenharia industrial, engenharia de processo, planejamento e controle, administração de pessoal, controle de qualidade, materiais e compras, "antes muito valorizadas e prestigiadas" (OLIVEIRA, 2002, p.151), funcionam inteiramente com mão-de-obra terceirizada.

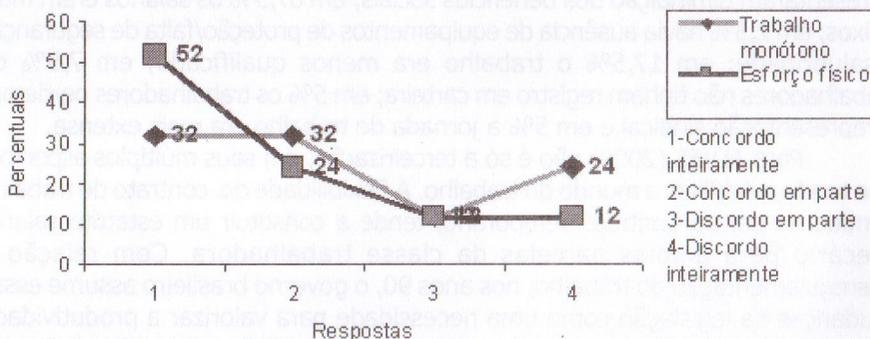
Em pesquisa realizada na Gradiente Eletrônica S.A, empresa do subsetor eletroeletrônico do Distrito Industrial de Manaus (DIM), VIEIRA (2003) identifica que o objetivo da empresa era manter-se competitiva no mercado e, para tanto, teve de direcionar seu foco para a produção, reduzindo custos, elevando a produtividade e mantendo a qualidade e diversidade dos seus produtos. A estratégia de terceirização das atividades, iniciada em 1992, abrange as atividades de apoio como restaurante, conservação e segurança, além da manutenção<sup>2</sup>. Essa decisão permite que a empresa reduza custos, como afirma o Superintendente Industrial,

<sup>2</sup> A Gradiente Eletrônica S.A. considera colaborador terceirizado todo aquele que presta serviço dentro da própria planta e que não é contratado pela Gradiente, inclusive o trabalhador com contrato temporário. Por uma questão de conceito desenvolvido no corpo do referencial teórico e para efeito da presente análise, os trabalhadores com contrato temporário não são considerados terceirizados. Vale esclarecer que a Gradiente não considera terceirizados os trabalhadores de outras empresas fornecedoras e parceiras no processo produtivo que trabalham na planta da contratada. Também não são considerados terceirizados os trabalhadores das empresas que fazem o transporte dos colaboradores da Gradiente, pois segundo o Superintendente Industrial este tipo de serviço sempre foi contratado, ou seja, em nenhum momento a Gradiente realizou o transporte dos seus colaboradores com veículos próprios e, portanto, não houve terceirização.

Doutor Léo Bruno, e ainda mantenha a qualidade dos serviços através da subcontratação de terceiros.

Na percepção dos colaboradores terceirizados da Gradiente, a satisfação pelo trabalho obteve a concordância da quase totalidade (92%), enquanto somente 8% discordaram em parte. Considerando o resultado da percepção dos colaboradores terceirizados sobre o trabalho que realizam, infere-se que a maioria desses colaboradores terceirizados (92%) está motivada para o trabalho, mas vale ressaltar que a satisfação ou insatisfação no trabalho depende do grau de alcance ou não dos objetivos e expectativas. Para MOTTA (1995), o principal fator motivador para um indivíduo dedicar-se a um trabalho é o grau de satisfação esperado, e não a satisfação realmente obtida na execução de uma tarefa. Desta forma, questiona-se se esses trabalhadores teriam refletido sobre o conteúdo dos cargos que ocupam e/ou sobre o trabalho como fonte de prazer, como um aliado às perspectivas de desenvolvimento pessoal, de auto-realização e desafios e/ou como elemento de sobrevivência. A expressão de satisfação no trabalho, no entanto, é contraditória quando 72% dos colaboradores terceirizados afirmam que se preocupam com o trabalho até quando estão fora da empresa e ainda, quando 96% afirmam que gostariam de assumir outras atribuições na empresa.

### MEU TRABALHO É MONÓTONO VERSUS MEU TRABALHO EXIGE E SFORÇO FÍSICO



Fonte: Pesquisa realizada na Gradiente Eletrônica S.A., em abril/2003

Como se observa, quase 70%, ou seja, 64% dos colaboradores terceirizados concordam que o trabalho desenvolvido é monótono, enquanto pouco mais de 3/4, ou seja, 76% concordam que o trabalho exige esforço físico. Como recompensa por esse trabalho *monótono e que exige esforço físico*, os colaboradores recebem

um salário pouco superior ao salário mínimo<sup>3</sup>, recebem os benefícios sociais previstos em lei, tais como alimentação e transporte, têm carteira assinada e participam do treinamento de integração realizado na Gradiente. Ressalta-se ainda, que o menor salário dos trabalhadores terceirizados representa apenas 55,77% do menor salário pago pela Gradiente aos seus funcionários efetivos. Considerando essa realidade, questiona-se como 92% dos trabalhadores terceirizados podem afirmar que gostam do trabalho que fazem?

As condições de trabalho dos terceirizados, como salários baixos, inexistência de benefícios, ritmo de trabalho mais intenso, responsabilidade sem qualquer correspondência salarial, falta de políticas de treinamento, enfim, uma situação de trabalho totalmente precária já foi identificada através de pesquisas. Uma das pesquisas analisadas por DRUCK (2001, p.137-138) foi realizada pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, intitulada "Os Trabalhadores e a Terceirização", cujos pontos principais revelam essas condições de trabalho relatadas, além de uma degradação das condições de trabalho nas empresas subcontratadas e discriminação dos trabalhadores efetivos em relação aos de terceiras. Além disso, pesquisa do DIEESE realizada em 1993, intitulada "Os trabalhadores frente à terceirização" (apud ALVES, 2000, p.268-269), aponta o ataque aos benefícios sociais como um dos principais efeitos da terceirização sobre o mundo do trabalho no Brasil e que os salários dos trabalhadores da empresa contratante tendem a ser mais elevados do que os das empresas subcontratadas. Outros pontos analisados no documento são as condições ambientais e de segurança no trabalho, muitas vezes insalubres. Nas 40 empresas pesquisadas pelo DIEESE, 72,5% apresentaram diminuição dos benefícios sociais; em 67,5% os salários eram mais baixos; em 2,5% havia ausência de equipamentos de proteção/falta de segurança/insalubridade; em 17,5% o trabalho era menos qualificado; em 7,5% os trabalhadores não tinham registro em carteira; em 5% os trabalhadores perderam a representação sindical e em 5% a jornada de trabalho era mais extensa.

Para ALVES (2000) não é só a terceirização, em seus múltiplos aspectos, que tende a debilitar o mundo do trabalho. A flexibilidade do contrato de trabalho contida na Lei do Contrato Temporário, tende a constituir um estatuto salarial precário para amplas parcelas da classe trabalhadora. Com relação à desregulamentação do trabalho, nos anos 90, o governo brasileiro assume essas mudanças na legislação como uma necessidade para valorizar a produtividade e apoiar a entrada das empresas brasileiras na competição internacional. Dentre as mudanças destacam-se, ainda, Leis, Decretos e Medidas Provisórias que: reduzem as verbas rescisórias ao assalariado rural, criam o banco de horas, dispõem sobre o serviço voluntário, emprego em tempo parcial e mantêm a precariedade na atividade desportiva. Essa instabilidade no mercado de trabalho leva os

<sup>3</sup> O salário mínimo vigente à época da pesquisa era de R\$200,00.

trabalhadores, mesmo aqueles conscientes da sua desvalorização e insatisfação no trabalho, a se curvarem diante da ofensiva do capital.

Sobre a estabilidade no emprego, os trabalhadores terceirizados praticamente se dividem nas suas percepções, embora o percentual de concordância seja ainda maior: 56% concordam, contra 44% que discordam.

A crescente insegurança no trabalho é fruto do processo de reestruturação produtiva implementado, notadamente pelo setor industrial, com o objetivo de manter-se competitivo. Essa insegurança, segundo MATTOSO (1995, p.77) abrange os níveis do mercado de trabalho, do emprego, da renda, da contratação e representação do trabalho. No nível do mercado de trabalho, as estatísticas apontam por um lado, a diminuição do emprego na indústria, mas por outro lado, no setor de serviços o nível de emprego tem se expandido. Desta forma, a situação de crescente desemprego que atinge principalmente os menos qualificados, os jovens e os mais idosos, parece ser uma das maiores preocupações dos trabalhadores e suas representações, pois a ampliação da insegurança no emprego vem ocorrendo em todo o mundo, onde trabalhadores com empregos estáveis são substituídos por trabalhadores temporários, em tempo parcial, trabalho em domicílio e terceirizados.

A nova maneira das empresas se relacionarem com os mercados consumidor e fornecedor, aliado às estratégias de flexibilização e redução de custos via diminuição da força de trabalho permanente, levam o capital reestruturado a buscar alternativas para compor sua força de trabalho com maior flexibilidade e de uma maneira que atenda às suas demandas. Em vista disso, as subcontratações se expandem, principalmente através de pequenas empresas fornecedoras de mão-de-obra para os serviços de apoio e da produção. BRESCIANI (1997, p.89) garante que a flexibilidade do trabalho se concretiza através das concepções e práticas de organização e gestão da produção; da legislação trabalhista, sindical e social, além das condicionantes econômicas, tecnológicas, sócio-culturais e políticas que abrangem o plano da "produção" até os níveis setoriais e nacionais/regionais. Se assim ocorre, a flexibilidade do trabalho não é meramente determinada pela reestruturação produtiva, ou imposta pela lógica capitalista, esclarece.

Ora, como se explica que mais da metade dos colaboradores terceirizados (56%) considerem ter estabilidade no emprego, quando a insegurança no trabalho é uma realidade crescente? Há nessa percepção a presença de uma alienação por parte desses colaboradores terceirizados e que pode ser justificada pelo tipo de trabalho que desenvolvem: monótono e que exige esforço físico, como eles mesmos percebem, e que não lhes permitem refletir sobre o seu conteúdo? Parece que esses trabalhadores não conseguem captar a complexidade que envolve as relações capitalistas de produção e, talvez, por isso acreditam ter estabilidade no emprego. Com relação aos 44% que discordam ter estabilidade no emprego, pode-se afirmar que são colaboradores mais conscientes? Ou reconhecem, pelas condições de

trabalho que têm e pelas experiências vivenciadas em outras empresas terceirizadas - 44% já trabalharam em outras empresas terceirizadas -, que não há outra saída a não ser se submeter ao processo de desvalorização do trabalho e que pode culminar no desemprego, na exclusão social, na miséria, enfim?

Parece indicado analisar sob esse prisma, especialmente pela coincidência dos percentuais de percepções dos colaboradores terceirizados sobre a discordância com relação à estabilidade no emprego (44%) e emprego anterior em empresa terceirizada (44%). Tal fato deve ser considerado para que se compreenda a posição assumida por 44% dos terceiros, comprovando que o emprego em empresa terceirizada não é estável, onde a rotatividade no trabalho é constante. Seria então, por esse motivo, que 92% dos colaboradores gostariam de ser um funcionário efetivo da Gradiente?

No cenário brasileiro, a flexibilização do trabalho já ocorre desde a década de 80, através do trabalho sem contrato registrado, do crescimento do trabalho por tempo determinado e tempo parcial, das políticas salariais de acordo com o contexto inflacionário, do *turnover* elevado, da liberdade empresarial para demissões, das horas-extras compulsórias, das férias coletivas, das atribuições indefinidas, do trabalho polivalente, dentre outras, de acordo com BRESCIANI (1997). Nos anos 90, a onda de terceirização praticada pelas empresas ganha um impulso, em nome da *flexibilidade estratégica*, via focalização e conseqüente redução de custos e investimentos. Nesse contexto, a terceirização absorve parte da mão-de-obra excluída das organizações flexíveis via demissões.

As organizações recorrem ao recurso da terceirização por causa dos benefícios para a competitividade, na opinião do empresariado; por outro lado, para o movimento sindical a terceirização fragmenta a classe trabalhadora, além de submeter uma parte da classe trabalhadora a condições precárias de trabalho. Na visão acadêmica, estudos como os de GITAHY (1994) constatam que as relações entre empresas buscam a eficiência, a qualidade e a competitividade; outras pesquisas, como a de RUAS (1993), dão conta de que a terceirização tem como objetivo a redução de custos e ainda torna precários o trabalho e o emprego.

A *precarização do trabalho* é a descrição adequada do que está ocorrendo, ressalta SINGER (1997, p.8), "talvez melhor do que a palavra 'desemprego' ". Com as transformações das tecnologias e da divisão internacional do trabalho, os novos postos de trabalho que estão surgindo não oferecem compensações como as garantidas por leis ou contratos coletivos de trabalho. As empresas preferem, hoje, que a equipe de ex-funcionários constitua pequenas empresas e passem a lhes prestar serviços. Com isso, há uma maior flexibilidade no relacionamento e um menor custo do trabalho para a contratante e os ex-funcionários perdem a estabilidade que tinham.

É importante lembrar que no mercado de trabalho capitalista existe a concorrência entre os compradores e entre os vendedores, e neste caso, os

compradores da força de trabalho são os empresários e os vendedores da força de trabalho são os trabalhadores. No contexto atual, a concorrência entre as empresas obriga-as a reduzir custos e elevar a produtividade do trabalho, o que implica em "reduzir ao máximo a compra da força de trabalho", explica SINGER (1997, p.4). Nesse jogo de mercado, os desempregados funcionam como um estabilizador, assim como uma sobra de mercadoria estocada na prateleira que "evitam que os salários subam" (op. cit).

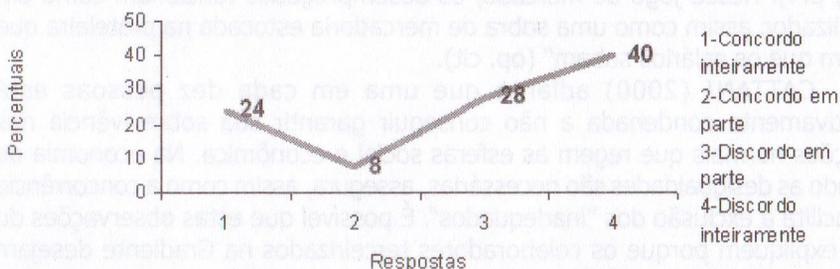
CATTANI (2000) adianta que uma em cada dez pessoas está definitivamente condenada a não conseguir garantir sua sobrevivência nas condições normais que regem as esferas social e econômica. Na economia de mercado as desigualdades são necessárias, assegura, assim como a concorrência que facilita a exclusão dos "inadequados". É possível que estas observações do autor expliquem porque os colaboradores terceirizados na Gradiente desejam ser um trabalhador efetivo. Provavelmente identificam que parte dos colaboradores efetivos está, pelo menos enquanto se mantiver empregada, garantindo, de certa forma, sua sobrevivência, com uma remuneração superior a sua, assegurando parcialmente sua estabilidade, resguardando minimamente a satisfação das suas necessidades e desenvolvendo-se profissionalmente.

A versão mais recente da precariedade do trabalho assalariado é adequada à lógica do capital, da acumulação flexível, como dizem ALVES (1996 e 2000) e HARVEY (1999), e caracteriza-se pela existência de um núcleo produtivo composto por trabalhadores assalariados em tempo integral, com vínculos empregatícios efetivos, e por trabalhadores assalariados subcontratados, formando subgrupos distintos: "empregados em tempo integral com habilidades facilmente disponíveis no mercado de trabalho, como pessoal do setor financeiro, secretárias, pessoal das áreas de trabalho rotineiro e de trabalho manual menos especializado" (HARVEY, 1999, p.144). Esses últimos são os subproletarizados, identificados por Antunes(1995), que estão em crescimento acelerado nos últimos anos, como prevê HARVEY (1999, p.144), "a atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores 'centrais' e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custo quando as coisas ficam ruins".

Num contexto de relações precárias de trabalho, DRUCK (2001, p.113) apoiada em estudos realizados por RUAS *et alli*, em 1993, destaca que, diante do conteúdo autoritário das relações de trabalho e da disciplina fabril no país, há dificuldades de implementação das políticas de envolvimento e participação. As possibilidades de motivação e envolvimento dos trabalhadores são, segundo a autora, a estabilização no emprego, melhoria dos benefícios diretos e indiretos e a valorização profissional, através de programas de treinamento e promoção interna.

Na percepção dos colaboradores terceirizados, essa valorização profissional realizada através de treinamentos pode ser analisada pelos resultados apresentados no gráfico seguinte:

## PARTICPEI DE TREINAMENTOS NOS ÚLTIMOS SEIS MESES



Fonte: Pesquisa realizada na Gradiente Eletrônica S.A., em abril/2003

Analisando o gráfico, observa-se que 68% (40% +28%) dos colaboradores terceirizados têm suas percepções dentro da área de discordância. Isso mostra a realidade da situação de exclusão a que esses trabalhadores estão submetidos, tendo em vista que a política de desenvolvimento de pessoal parece não alcançar os colaboradores terceirizados, pois, segundo informações da própria Gradiente, no ano de 2002, estiveram em treinamento 3.260 participantes do quadro efetivo, não havendo referência alguma quanto à participação dos terceirizados. No entanto, a empresa garante que os colaboradores terceirizados participam de treinamento de integração, quando são repassadas as informações sobre a empresa, mas sem nenhum conteúdo que possibilite um melhor desempenho de suas funções e muito menos que possibilite a eles uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e/ou profissional.

ALVES (2000) chama a atenção para os tipos de treinamento técnico-operacional e, sobretudo comportamental, que vem sendo desenvolvido pelas empresas. Segundo o autor, o caráter ideológico das novas práticas organizacionais sob o novo complexo de reestruturação produtiva pode ser constatado através desses tipos desses treinamentos, com "sentido manipulatório (ou disciplinador), preocupando-se em despertar nos trabalhadores uma postura cooperativa com relação às estratégias gerenciais" (ALVES, 2000, p.232).

Assim como o treinamento, a exigência de uma maior qualificação profissional também não alcança os colaboradores terceirizados. Sabe-se que as mudanças da gestão da produção e do trabalho têm cobrado dos trabalhadores um perfil diferenciado. VALLE (2000a) constata em pesquisa

realizada em indústrias da ZFM que as exigências de qualificação vêm afetando a estrutura ocupacional e que a elevação da escolaridade para a admissão de funcionários é uma realidade. A pesquisa revela que as empresas exigem uma escolaridade superior porque o mercado de trabalho oferece mão-de-obra com escolaridade média, em abundância; as novas capacidades cognitivas e competências sociais são requeridas com os novos modelos de gestão; e ainda porque os trabalhadores com menor nível de escolaridade e qualificação são os mais atingidos com a estratégia de redução de custos dos anos 90, quando há redução do quadro de pessoal.

VALLE (2000) verifica nas pesquisas realizadas em indústrias de bens duráveis da Zona Franca de Manaus, que o trabalho repetitivo e fragmentado está perdendo sua importância, tendo em vista que as habilidades cognitivas e comportamentais passam a ser mais exigidas. De acordo com a pesquisadora

os novos perfis profissionais compatíveis com o avanço da automação e a difusão de novos métodos de organização da produção e de gestão encontram-se associados à maior capacidade de abstração (capacidade para ler, interpretar e decidir) e, fundamentalmente, a certas qualidades subjetivas como responsabilidade, cooperação, interesse, etc. O trabalhador típico do modelo taylorista / fordista vem deixando de ser funcional para os objetivos empresariais (Valle, 2000, p.272).

SILVA (2000), por outro lado, tem como resultado de sua pesquisa sobre as impressões dos trabalhadores na ZFM, uma confirmação da dualidade do mercado de trabalho quando da introdução de novas tecnologias: "Tal dualidade explica-se porque concomitante à qualificação dos trabalhadores dirigidos às tarefas mais complexas cresce a massa de operários empurrados para atividades degradantes" (SILVA, 2000, p.345). A situação na ZFM não é diferente do que ocorre em outras regiões do país. Como assegura GITAHY (1994), na indústria metal-mecânica da região de Campinas-SP, existe na grande empresa uma reduzida e estável mão-de-obra, multifuncional e cooperativa, enquanto nas pequenas empresas há uma similaridade com relação à qualificação, mas os salários são mais baixos, com menos oportunidades de treinamento e benefícios sociais.

No Nordeste brasileiro, DRUCK (2001, p.200) constata junto a uma amostra de 35 empresas subcontratadas pelas indústrias petroquímicas da Bahia que 46% não dispõem de *programas de treinamento* e as que desenvolvem essa prática a fazem em forma de  *cursos, estágios e prática em serviço* para o pessoal do "quadro fixo". Para o quadro de funcionários temporários, apenas duas empresas indicaram  *cursos* e uma declarou *estágios*

*e prática em serviço.* Para os prestadores de serviço, apenas *uma* empresa afirma ter utilizado treinamento através de cursos.

Incrementando ainda mais essa segmentação das forças de trabalho, evidencia-se uma tendência para a *qualificação* do trabalho e uma *desqualificação* dos trabalhadores, como garante ANTUNES (1995, p.54), "que acaba configurando um processo contraditório que *superqualifica* em vários ramos produtivos e *desqualifica* em outros". Para o autor, a *desqualificação* e mesmo a *subproletarização* intensificadas, presentes no trabalho precário, informal, temporário, parcial, subcontratado etc. é tão sintonizada com o modo de produção capitalista quanto a *intelectualização do trabalho manual*.

Dos 25 colaboradores terceirizados participantes da investigação e que prestam serviços na Gradiente, 13 possuem escolaridade fundamental (completa ou incompleta), 11 possuem ensino médio (completo ou incompleto) e 1 não respondeu. Entretanto, observa-se no momento da aplicação dos instrumentos de pesquisa, que alguns dos que informam ter escolaridade fundamental incompleta, na realidade são somente alfabetizados, enquanto outros colaboradores identificados com o perfil para responder a pesquisa não tiveram condições de fazê-lo por não terem condições de ler e escrever. Isso mostra que quando se trata de colaboradores terceirizados, os itens escolaridade, capacitação, qualificação, treinamento não são levados em consideração, não são valorizados pelas empresas contratante e contratada. Mesmo porque, pela lógica capitalista, o que importa, muitas vezes, é a realização do trabalho de acordo com o que foi prescrito. A motivação do trabalhador através dos treinamentos, o aproveitamento das habilidades, a satisfação no trabalho são consideradas pelas empresas, apenas para uma parcela de trabalhadores. Para os trabalhadores menos qualificados que executam as tarefas mais rotineiras, incluindo-se os trabalhadores terceirizados, esses requisitos, geralmente, são desconsiderados pelas empresas.

As novas formas de gestão do trabalho implementadas, principalmente a partir da década passada, com o desenvolvimento dos programas de qualidade e produtividade, indicam que as empresas passam, dentre outras, a se preocupar mais com o treinamento de pessoal e com a busca de um melhor relacionamento com os trabalhadores dentro das fábricas, a fim de conseguir a diminuição dos conflitos no ambiente organizacional. O conflito dentro da empresa, como ressalta MOTTA (1995, p.152), é função da reorganização constante da mão-de-obra, gerada por pressões externas e cuja responsabilidade recai sobre os que exercem o papel de gerente. A posição dos colaboradores terceirizados da Gradiente acerca da solução dos conflitos na empresa e tratamento que lhes é dispensado pelos chefias da Gradiente, apresenta-se conforme o gráfico seguinte:

## CHEFE RESOLVE BEM OS CONFLITOS VERSUS CHEFE TRATA DE FORMA IGUAL TODOS OS TRABALHADORES



Fonte: Pesquisa realizada na Gradiente Eletrônica S.A., em abril/2003

A história do capitalismo no Brasil, especialmente a evolução do fordismo e a implantação de práticas industriais e de gestão do trabalho nos moldes japonês, mostra que houve modificações acentuadas na década de 80, quando o mercado interno encolheu devido à elevação da taxa de juros de empréstimos externos e o parque industrial brasileiro teve de buscar melhores posições no mercado externo. O alcance e a manutenção dessa competitividade exige novos padrões tecnológicos e organizacionais e, como consequência, eleva-se a procura por trabalhadores mais qualificados, uma maior estabilidade da força de trabalho, formam-se organizações de trabalhadores no interior das fábricas e cria-se mecanismos de negociação coletiva entre empresários e trabalhadores, intermediados pelo Estado.

A década de 80 é diferente da década de 70, quando há uma forte demanda por bens duráveis no mercado interno e uma política salarial que privilegia a classe média, mesmo havendo concentração de renda. No âmbito da força de trabalho, predominava o "uso predatório" dessa força, com elevadas taxas de rotatividade e menor qualificação, além de uma supervisão extremamente arbitrária, autoritária e incipiente organização de trabalhadores por local de trabalho.

Na década de 90, o ambiente é mais favorável ao Modelo japonês, quando as práticas flexíveis de organização da produção e as novas formas de gestão e organização do trabalho assumem uma forma mais "sistêmica e integrada". O processo de modernização industrial no país ocorre num cenário de crise, recessão, desemprego, instabilidade econômica e cultura autoritária das relações industriais, herdadas da ditadura, o que dificulta as transformações, já que intensificam os conflitos nas relações de trabalho (GITAHY, 1994).

Apesar de 72% (36% + 36%) dos colaboradores terceirizados, ou seja, mais de 70%, concordarem que o chefe resolve bem os conflitos, vale lembrar que os conflitos existem em qualquer organização, notadamente nas capitalistas onde capital e trabalho têm objetivos diferenciados, onde o capital domina o trabalho e este é fonte de extração da mais-valia.

Há que se destacar a percepção de (28% = 16% + 12%) dos colaboradores que discordam da asserção de que o chefe resolve bem os conflitos. Se não há um consenso, a explicação pode estar nos diferentes estilos de lideranças existentes na Gradiente. Esses estilos podem variar do democrático ao autoritário. Para MOTTA (1995, p.160) as formas participativas como instrumento de democratização e equalização de poder no nível da tarefa ganha impulso nos anos 60 com a idéia de construção de equipes. Mais tarde, a prática participativa passa a ser vista também como instrumento útil para reduzir a insatisfação individual no trabalho, administrar relações de poder e mobilizar energias individuais para fins coletivos. O que se constata, através da revisão da literatura, é que os trabalhadores são persuadidos a colaborar, a assumir novas práticas sob pena de perder o emprego, de ser excluído ou ver sua atividade ser terceirizada e o que pode parecer democrático, na verdade, é autoritário. MOTTA (1996, p.161) adverte para a acentuação da alienação que faz com que o trabalhador não se sinta parte ativa do processo de decisão e ação, quando seus poderes e sua capacidade de contribuição parecem alijados da organização do trabalho. Na prática essa alienação reflete no nível de produtividade, na falta de iniciativa, na submissão à chefia.

O estilo autoritário que ainda domina grande parte das relações industriais no país e que tem contribuído com a tensão nas relações entre trabalhadores e empresas parece ser alvo das estratégias organizacionais para amenizar os conflitos. CASTRO (1994) cita que o controle tecnológico (ritmo dado pela máquina) tem sido utilizado como um elemento atenuador do conflito nas relações interpessoais; algumas empresas, como é o caso da Volkswagen, subcontratam o trabalho de cronometragem; a Fiat, por exemplo, "conhecida pela forma autoritária de gestão" (Castro, 1994, p.120) passou a desenvolver uma intensa ação em termos de treinamento visando a multiquificação dos seus trabalhadores polivalentes e ainda se voltou para uma política de estabilização da força de trabalho, fazendo a rotatividade tender a zero. Para amenizar as desigualdades de *status*, mudou a denominação de cargos mais estigmatizados pelo autoritarismo.

A análise, ainda no gráfico anterior, indica que 68% (52% + 16%) dos colaboradores terceirizados, ou seja, mais de 60%, concordam que o chefe imediato da Gradiente dispensa a todos um tratamento igualitário e essa seria a atitude ideal. Entretanto, quase 30%, ou seja, 32% (8% + 24%) discordam. Essa tendência, embora minoritária, pode ser confirmada através dos depoimentos dos colaboradores quando interrogados sobre a cordialidade do chefe para com os colaboradores terceirizados:

O Chefe é muito autoritário. Ele se acha o tal, cheio de poder, até já fez algumas colegas chorarem (S: não identificou, AT: serviços gerais/conservação, E: ensino médio completo)<sup>4</sup>.

Os terceiros são tratados com diferença (S: feminino, AT: serviços gerais/conservação, E: ensino médio completo).

A estupidez em pessoa (S: masculino, AT: manutenção, E: ensino médio completo).

Parece claro nos discursos destacados que, se por um lado, os colaboradores percebem um tratamento igualitário, por outro lado há os que, em sua fala, denunciam que esse tratamento pode ser igualitário, sim, mas totalmente desumano: palavras e expressões contidas nos discursos como - *autoritário; cheio de poder; já fez algumas colegas chorarem; tratados com diferença e estupidez em pessoa* - revelam a forma como as relações interpessoais se efetivam na Gradiente. Os discursos evidenciam que as relações capital (representado pela chefia) e trabalho (representado pelos colaboradores) estão estremecidas, chegando ao ponto de o colaborador perder o controle emocional e chorar. Nem conseguiria reagir de outra maneira, tendo em vista que na condição de terceirizado é *tratado com diferença*. Além disso, o estilo autoritário faz do chefe um profissional *cheio de poder*, permitindo-lhe até ser *estúpido* para com o colaborador, provavelmente no sentido de grosseiro e indelicado.

A forma como esses chefes agem denota um comportamento autocentralizador, com uma postura clara de manter a distância social entre eles e os subordinados. A distância social que a posição hierárquica do cargo pode sugerir, "é muitas vezes usadas pelos dirigentes como uma forma de tentar reforçar sua autoridade e liderança", assegura MOTTA (1995, p.212). Essa prática pode ser observada com relação ao distanciamento geográfico entre chefes e subordinados dentro do próprio espaço físico do interior de algumas organizações, quando os *layouts* apresentam salas reservadas para os chefes, ou quando a empresa reserva vagas no estacionamento ou entradas exclusivas para o seu *staff*.

Através do depoimento de um colaborador terceirizado, é possível identificar na Gradiente a presença desse comportamento:

Não conheço o chefe. Ele podia nos visitar mais vezes e quem sabe elogiar ou pedir para melhorar o nosso trabalho e agradecer pelo nosso desempenho (S: não identificou, AT: serviços gerais/conservação, E: ensino médio completo).

<sup>4</sup> S = Sexo; AT = Área de Trabalho; E = Escolaridade.

Observa-se que o colaborador percebe essa distância física e de relacionamento entre chefe e colaborador e MOTTA (1995, p.214) garante que essa "distância social é a alienação individual da cultura organizacional, ou seja, a prática de evitar participar da experiência coletiva da sua organização". Nesse caso, o colaborador percebe que o dirigente evita participar até mesmo das atividades diárias do trabalho e da própria supervisão, quando diz que ele, o chefe, "*podia nos visitar mais vezes e quem sabe elogiar ou pedir para melhorar o nosso trabalho e agradecer pelo nosso desempenho*". O colaborador se ressentiu dessa falta de proximidade, de convivência, de experiência coletiva que gera valores e crenças compartilhadas para definição da cultura organizacional. O isolamento faz com que o chefe "não participe desses valores e, em decorrência, perca a possibilidade de liderar" (MOTTA, 1995, p.214).

Conclui-se, portanto, que na percepção dos trabalhadores terceirizados da Gradiente Eletrônica S.A. o seu dia-a-dia de trabalho é marcado pelas conseqüências das mudanças técnico-organizacionais implantadas pelas empresas do mundo globalizado. Esses trabalhadores sofrem o reflexo da implantação do trabalho flexível, com a intensificação do trabalho precário, da perda dos benefícios sociais, da exclusão dos programas de qualificação profissional tão exigida pelo mercado de trabalho atualmente, e ainda, do autoritarismo nos relacionamentos chefia-subordinado.

### Referências

ALVES, Giovanni. Nova Ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho: o Brasil nos anos noventa, In: TEIXEIRA, Francisco J. S. **Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, Fortaleza, Universidade Estadual do Ceará, 1996. p. 109-161.

\_\_\_\_\_. **O Novo (e Precário) Mundo do Trabalho – Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**, São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

ANTUNES, Ricardo. As metamorfoses no mundo do Trabalho, (II). Dimensões da crise contemporânea do sindicalismo: impasses e desafios (III), In: **adeus ao trabalho: ensaio sobre as metamorfoses do trabalho**. São Paulo : Cortez, 1995. p.39-72.

BRESCIANI, Luis Paulo. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. In: **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: SEADE, V.11, n.1, jan-mar/1997. p.88-97.

CASTRO, Nadya Araújo. Trabalho e Organização Industrial num contexto de Crise e Reestruturação Produtiva. In: **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: SEADE, V. 8, n. 1, p. 116-132, 1994.

CATTANI, Antonio. Desemprego e degradação social. In: **Trabalho & Autonomia**. 2ª ed., Petrópolis: Vozes, 2000. p. 37-86.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica. Um estudo do complexo petroquímico**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

GITAHY, Leda. Inovação Tecnológica, Subcontratação e Mercado de Trabalho. In: **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: SEADE, V. 8, n. 1, 1994. p.114-183.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna. Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. Trad. Adail Ubirajara Sobral, Maria Stela Gonçalves, São Paulo: Loyola, 1999.

MATTOSO, Jorge. Terceira Revolução Industrial e o Mundo do Trabalho. In: **A Desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1995. p.69-120.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLIVEIRA, Selma Suely Baçal de (2002). **A Indústria Eletroeletrônica da Zona Franca de Manaus – um olhar sobre o processo de trabalho e a qualificação dos trabalhadores**. Tese, São Paulo: USP.

RUAS, Roberto. Notas acerca das relações entre trabalho a domicílio, redes de subcontratação e as condições de competição. In: ABREU, Alice de Paiva e SORJ, Bila (Orgs.). **O trabalho invisível. Estudos sobre os trabalhadores a domicílio no Brasil**. Rio de Janeiro: Rio Fundo Editora, 1993. p.25-41.

SILVA, Márcia Perales Mendes. Impactos na materialidade e subjetividade dos trabalhadores do Pólo eletroeletrônico: as expressões dos operadores de produção. In: **Expressões do Mundo do Trabalho Contemporâneo: um estudo sobre os trabalhadores do Distrito Industrial da Zona Franca de Manaus**. Tese, (Doutorado em Serviço Social), Pontifícia Universidade Católica, São Paulo: 2000. Mimeo., p.305-429.

SINGER, Paul. Desemprego e Exclusão Social. In: **São Paulo em Perspectiva**, V.11, n. 1, p.88-97, jan./mar. 1997.

VALLE, Maria Izabel de Medeiros. Ambigüidades no processo de reestruturação. In: **Globalização e reestruturação produtiva: um estudo sobre a produção offshore em Manaus**. Tese (Doutorado em Sociologia), Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro/RJ: 2000. Mimeo., p.261-292.

\_\_\_\_\_. La zona franca de Manaos y el trabajo industrial em los años 90. In: **Taller-Revista de Sociedade, Cultura y Política**, v. 5, nº15, abr/2001. Buenos Aires: p.89-112.

VIEIRA, Zânia M. R. Aguiar. **Impactos da Terceirização na Cultura Organizacional: um estudo de caso na Gradiente Eletrônica S.A. do Distrito Industrial de Manaus**. Dissertação ( Mestrado em Sociedade e Cultura na Amazônia), Instituto de Ciências Humanas e Letras, Universidade Federal do Amazonas, Manaus: 2003.

www.suframa.gov.br