

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

ATTILA MAGNO E SILVA BARBOSA

**MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E DIFERENCIAÇÃO SOCIAL: OS
TRABALHADORES DA INDÚSTRIA DO ALUMÍNIO PRIMÁRIO
PARAENSE**

**SÃO CARLOS/SP
2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

Attila Magno e Silva Barbosa

**Mudanças organizacionais e diferenciação social: os trabalhadores da
indústria do alumínio primário paraense**

Orientador: Prof. Dr. Jacob Carlos Lima.

**Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Sociologia da Universidade Federal de São Carlos,
como requisito final à obtenção do título de doutor
em sociologia.**

**SÃO CARLOS/SP
2010**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

B238mo

Barbosa, Attila Magno e Silva.

Mudanças organizacionais e diferenciação social : os trabalhadores da indústria do alumínio primário paraense / Attila Magno e Silva Barbosa. -- São Carlos : UFSCar, 2010. 152 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2010.

1. Sociologia do trabalho. 2. Flexibilização do trabalho. 3. Mudança organizacional. 4. Terceirização. 5. Poder disciplinar. I. Título.

CDD: 306.36 (20^a)



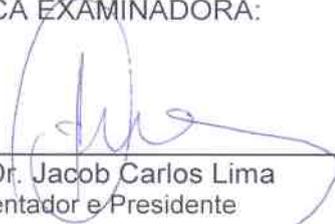
Universidade Federal de São Carlos
Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Sociologia
Rodovia Washington Luís, Km 235 – Cx. Postal 676
13565-905 São Carlos-SP - Fone/Fax: (16) 3351.8673
www.ppgs.ufscar.br - Endereço eletrônico: ppgs@ufscar.br

Attila Magno da Silva Barbosa

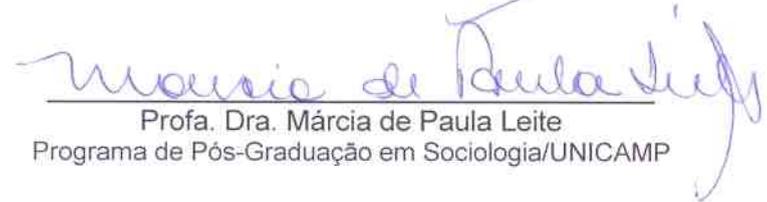
Tese de Doutorado em Sociologia apresentada à Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Sociologia.

Aprovado em 20 de agosto de 2010

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Jacob Carlos Lima
Orientador e Presidente



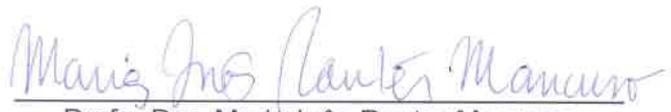
Profa. Dra. Márcia de Paula Leite
Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UNICAMP



Prof. Dr. Iram Jacome Rodrigues
Universidade de São Paulo/ USP



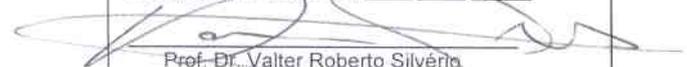
Profa. Dra. Cibebe Saliba Risek
Universidade Federal de São Carlos/ UFSCar



Profa. Dra. Maria Inês Rauter Mancuso
Universidade Federal de São Carlos

Para uso da CPG

Homologado na _____ª Reunião da CPG-
Sociologia, realizada em _____



Prof. Dr. Valter Roberto Silvério
Coordenador do PPGS

À Anabela e João Batista pelo amor que têm por mim.

AGRADECIMENTOS

Lembro-me como se não se fizesse distante o dia de minha chegada em São Carlos há mais de cinco anos atrás. Chegava à cidade após três dias e duas noites de uma viagem de carro proveniente de Belém do Pará. Uma viagem que tinha como objetivo não apenas ter a oportunidade de cursar doutorado, mas também passar pela experiência do desenraizamento de onde eu havia nascido, sido criado e construído fortes laços afetivos.

Desde o início tive convicção que as coisas caminhariam bem, pois graças ao Prof. Dr. Jacob Carlos Lima, que desde o primeiro contato que tivemos por e-mail no final do ano de 2003, ainda quando ele lecionava na Universidade Federal da Paraíba, sempre senti por conta de sua postura solícita a disposição em dar-me uma oportunidade para que eu pudesse provar que poderia ser seu orientando. Mais do que um orientador, que me ajudou nos caminhos da construção de minha tese, que me fez compreender o quão importante é a pesquisa empírica que consubstancia uma teoria, que me mostrou a necessidade de se ter uma postura de respeito diante dos grandes autores das ciências sociais, independente de alinhar-me ou não as suas perspectivas teóricas; tenho nele um exemplo de pessoa, principalmente por sua tolerância e paciência diante das minhas idiossincrasias, tenho nele alguém que me orgulho de dizer, após mais de cinco anos de convívio, um amigo.

Quero agradecer também ao Prof. Dr. Milton Lahuerta do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UNESP de Araraquara, que assim como o professor Jacob Carlos Lima, me deu a chance de assistir sua disciplina como aluno especial ainda no primeiro semestre de 2005, quando eu ainda nem tinha ingressado no, então, Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais da Universidade Federal de São Carlos.

Agradeço também à Prof. Dra. Cibele Saliba Rizek pelo diálogo profícuo e inspirador, oportunizado em sua disciplina, sem o qual eu não poderia ter tido os *insights* que me permitiram produzir tanto alguns trabalhos paralelos à minha tese, que junto com o Prof. Dr. Roberto Grün contribuiu com suas críticas pertinentes para o aperfeiçoamento de minha tese, ao Prof. Dr. Valter Roberto Silvério pelos debates e embates críticos e pela concessão de sua amizade, à Ana Maria Suficiel Bertolo, assistente de administração do Programa de Pós-Graduação em Sociologia, que sempre se mostrou solícita em ajudar-me, mesmo quando eu não merecia que ela o fizesse. Nas pessoas deles agradeço aos membros do Programa que se fizeram presentes no decorrer de minha formação doutoral.

De imprescindível ajuda foi o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico e Científico – CNPq, sem o qual não teria sido possível o desenvolvimento adequado de minha pesquisa e de minha estadia em São Carlos para que eu pudesse aprimorar-me em termos acadêmicos.

Aos membros do grupo de pesquisa “A crise do trabalho e as experiências de geração de emprego e renda: as distintas faces do trabalho associado e a questão de gênero”, coordenado pela Prof. Dra. Márcia de Paula Leite, pelos debates, algumas vezes acalorados, mais sempre inspiradores, realizados na UNICAMP. Aos membros do Grupo de Estudo “Trabalho e mobilidade social” da UFSCar.

Não posso esquecer-me daqueles que em São Carlos tive o prazer de tornar-me amigo, ao João Luis, pelo prazer de ouvir seu repertório musical, tão útil nos momentos de saudade dos meus amigos de Belém, por nossas conversas divagatórias sobre o sentido da vida, pela sua paciência e até mesmo pela guarita no momento em que fiquei temporariamente desprovido de moradia, ao Ângelo, jovem sociólogo promissor, por tolerar-me mesmo quando muitos alguns lhe torciam o nariz por fazê-lo e ao Benjamin, a primeira amizade feita, ao Rangel e ao Reginaldo em nome de todos os meus colegas de turma de doutorado.

Quero agradecer também aos grandes amigos que tenho em Belém, ao meu amigo-irmão Márcio Sá, por sempre ter acreditado em mim e pela nossa amizade desde os nove anos de idade, ao Adriano pelos quase vinte anos de parceria de vida boêmia e *não boêmia*, ao Heider, Zibeon e Kaul, que a despeito da distância que a vida nos impõe, mantiveram-se sempre amigos, ao caríssimo Alexandre, por nossas conversas anos a fio sobre física, sociologia e existência ou não de Deus e por ter sido junto com meus tios Francisco e Lourdes, os grandes instigadores para minha saída de Belém. Não posso esquecer-me dos grandes amigos, estimuladores e interlocutores intelectuais Aderbal Maia e Márcio Douglas, que a despeito de nossa amizade mais recente, parecem-me amigos de longos anos.

Agradeço também aos meus pais Anabela e João Batista por todo suporte afetivo e material, e por sempre apoiarem minhas escolhas, mesmo quando nelas não acreditavam e as minhas irmãs Rebeca e Viviane, por me darem amor, mesmo quando não sou merecedor de recebê-lo.

Por fim, agradeço à Elaine da Silveira Leite, seu amor e sua admiração, ao longo de quase cinco anos juntos, foram importantíssimos para a conclusão dessa etapa de minha vida.

No capitalismo só uma coisa é universal, que é o mercado. Não há Estado universal, justamente porque há um mercado universal no qual os Estados são os focos, as Bolsas. Ele não é mais universalizante, homogeneizante; é uma fantástica indústria de riqueza e de miséria. Não há Estado democrático que não esteja comprometido até a raiz com esta fabricação de miséria humana. A vergonha é que não dispomos de qualquer meio realmente eficaz de preservar, e mesmo desenvolver as transformações em nós mesmos. Em que se transformará um grupo, como ele se reinserirá na história: é o que impõem um perpétuo “cuidado”. Não mais dispomos de uma imagem do proletariado da qual bastaria tomar consciência.

Gilles Deleuze

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar em que medida as mudanças organizacionais ocorridas em uma indústria de alumínio primário no município de Barcarena, no Estado do Pará, promove a adesão dos trabalhadores e a diferenciação social entre trabalhadores diretos e terceirizados. Como se sabe, os terceirizados possuem estatuto diferenciado no espaço de trabalho, o que os exclui da rede de benefícios oferecida pelas empresas. Nesse sentido, a sociedade passa a conviver não apenas com a fragilidade presente na relação salarial, mas também com o desmoronamento dos princípios reguladores da sociabilidade entre os trabalhadores. A tese que defendemos é a de que as mudanças organizacionais implantadas a partir da década de 1990 na empresa produzem certa adesão dos trabalhadores diretos ao ideário organizacional da empresa por lhes conferir um sentido de pertença coletiva, mesmo quando se considera a redução dos quadros funcionais promovida pelas reestruturações produtivas. Foram realizadas 15 entrevistas com cada grupo de trabalhadores e duas entrevistas com dirigentes sindicais; também analisamos o acordo coletivo dos trabalhadores diretos com a empresa e os relatórios anuais desta desde o ano de 2003.

Palavras-chave: Produção flexível. Mudanças Organizacionais. Terceirização. Diferenciação Social. Poder Disciplinar.

Abstract

This study intends to examine to what extent the organizational changes in industry of primary aluminum, in the city of *Barcarena, Pará*, lead to worker's adhesion and results differentiation in the social identities of direct and outsourced workers. Outsourced workers have a different status in the workplace, which excludes them from the benefits offered by the companies. As a result, society has to deal not only with the fragility of the wage relationship, but also with the collapse of the principles that regulate sociability among workers. The thesis is that the company organizational changes produce the adhesion of direct workers to the organizational ideas cause give them a feeling of collective belonging, even when we take into consideration the reduction of the workers that productive by lean production processes. Fifteen interviews were conducted with each group of workers; two union leaders were also interviewed. Furthermore, were examined the collective agreement between the direct workers and the company, and that company's yearly reports, since 2003.

Keywords: Flexible Production. Organizational Changes. Outsourcing. Social Differentiation. Disciplinary Power.

SUMÁRIO

Lista de Siglas e Abreviaturas

Introdução.....	9
Capítulo 1 A REORGANIZAÇÃO ECONÔMICA CAPITALISTA NA AMAZÔNIA	16
1.1 A nova divisão internacional do trabalho.....	17
1.2 O caso do complexo industrial ALBRAS/ALUNORTE.....	22
Capítulo 2 O MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DA ALBRAS.....	32
2.1 A produção do alumínio e o modelo de organização do trabalho.....	34
2.2 Flexibilidade e terceirização.....	49
2.3 A terceirização e a perspectiva jurídica.....	58
Capítulo 3 OS TRABALHADORES E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	64
3.1 A percepção dos trabalhadores.....	65
3.2 A percepção do sindicato.....	80
Capítulo 4 PODER DISCIPLINAR E BIOPOLÍTICA NOS PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS E DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA.....	88
4.1 Os programas de “valorização do ser humano”.....	91
4.2 A comunicação interna e a construção social de um novo trabalhador	97
4.3 A comunicação externa e a construção social de um novo indivíduo	107
Capítulo 5 DIFERENCIAÇÃO SOCIAL ENTRE TRABALHADORES DIRETOS E TERCEIRIZADOS.....	113
5.1 Diferenciação social e novas hierarquias.....	114
5.2 A naturalização da identidade social precarizada.....	125
5.3 O exercício da pressão transversal sobre os terceirizados	133
CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
REFERÊNCIAS.....	146

INTRODUÇÃO

Os discursos que tentam legitimar a lógica da flexibilização produtiva no mundo do trabalho tendem a criar toda uma simbologia de valorização dos comportamentos de risco a partir de uma racionalidade econômica que procura impor-se como única alternativa viável diante da crise do projeto do Estado do Bem Estar Social e da rigidez do modelo de produção fordista. Alguém poderia dizer que isto não passaria de mais um simples discurso ideológico capitalista, já que as idéias dominantes são expressões ideais das relações materiais dominantes. Concordearíamos com essa interpretação não fosse o fato de não estarmos diante de meras operações cognitivas de falseamento da realidade, mas sim, de uma homologia entre a dimensão simbólica produzida por esses discursos e a ordem social configurada por suas práticas públicas e privadas.

Em uma sociologia inspirada em Bourdieu (2002), diríamos que estamos diante de uma *sociodiceia*, uma narrativa que tem por função justificar a sociedade tal como ela é. Não deixa de ser ideologia, pois contribui para a corroboração das relações materiais dominantes mas, enquanto narrativa, pressupõe o que Durkheim chamou de *conformismo lógico*, isto é, uma concepção relativamente homogênea sobre as dimensões da vida social que tem como objetivo estabelecer uma ordem *gnosiológica*, um sentido imediato ao modo como o mundo social se apresenta estruturado (Bourdieu, 1998a, 2007a).

Ao nomear as novas formas de trabalho precário como novas formas de emprego, este tipo de discurso visa minar as resistências no campo político e gradativamente imiscuir-se na socialização das gerações futuras por meio de uma redefinição cognitiva do real. Assim, essa incorporação tende a criar um horizonte de valores não mais alicerçados naqueles que deram sentido ao projeto do Estado do Bem Estar Social. Este processo já está em andamento. Uma de suas maiores evidências é a disseminação da figura do indivíduo como empreendedor de si mesmo. Porém, mesmo que tal situação continue ganhando força, não podemos perder de vista que ela não deixa de criar tensões e resistências, mesmo porque estamos diante tão somente de uma construção social e não uma ordem natural das coisas, como insinua os discursos que lhes dão suporte.

No decorrer dos três últimos decênios do século XX, a fragmentação crescente da classe trabalhadora produzida pelas transformações nas relações salariais criou uma miríade de identidades sociais a partir da esfera social do trabalho. Nos dias atuais, a heterogeneidade da classe trabalhadora assume contornos mais dramáticos do que assumiu no período fordista. Essa situação se manifesta por meio da convivência entre o contrato de trabalho por tempo

indeterminado e as diversas modalidades de contratos atípicos e instáveis configuradas pelos modelos de produção flexível. Isto é, todos aqueles contratos que não se inscrevem na condição de assalariamento fordista, entre os quais, os contratos de trabalho temporário, os de tempo parcial, os de terceirização e os de aprendizagem (estagiários). Isso sem falar no velho conhecido trabalho informal, que nos países da periferia capitalista, como é o caso do Brasil, há muito se faz presente e só recentemente passou a ser um estorvo para os países do capitalismo avançado.

No atual estágio de acumulação capitalista, as chamadas redes empresariais estão interligadas e conectadas globalmente; isto significa que, na maioria dos casos, as condições de trabalho e os direitos sociais dos trabalhadores são os mais díspares possíveis, variando de acordo com as características sócio-econômicas das localidades em que cada uma das partes constitutivas de uma rede empresarial está instalada. Deste modo, a flexibilização produtiva e a redução dos direitos sociais ligados à condição de assalariamento nas sociedades capitalistas contemporâneas têm produzido uma situação de insegurança social que não fica circunscrita apenas ao mundo do trabalho, seus efeitos espraiam-se por todo o sistema de vida social. Diante da persistência dessa situação, a fragilização dos princípios reguladores e fundadores da coesão social tende a se intensificar. Para nós, essa situação de insegurança se apresenta como fator decisivo na construção de identidades sociais distintas entre trabalhadores dos mais diversos estatutos jurídicos. Mesmo porque, as mudanças organizacionais inspiradas na lógica da flexibilização produtiva tendem a intensificar a fragmentação e a desmobilização da classe trabalhadora.

Considerando os pontos referidos, a questão que nos propomos a investigar é como as mudanças organizacionais inspiradas na lógica da flexibilização produtiva impactam sobre a percepção de mundo dos trabalhadores e como estes constroem suas identidades sociais a partir do pertencimento ao quadro funcional de uma grande empresa, por mais instável que esta condição tenha se tornado.

Isto não implica dizer que as percepções que os trabalhadores possuem sobre suas identidades sociais não estejam submetidas à influência da lógica da flexibilização produtiva, mas sim que os conteúdos discursivos que se manifestam em suas falas não devem ser entendidos como simples incorporação de “discursos ideológicos” produzidos para legitimar os interesses do capital. Para nós é fundamental que tais discursos sejam entendidos como

narrativas¹, pois, enquanto tais, estas têm por função não apenas o estabelecimento de representações sociais das relações materiais dominantes, mas também, a atribuição de sentido às existências sociais específicas dos indivíduos em um nível de compreensão vinculados às suas experiências sociais concretas. A fundamentação empírica deste trabalho baseia-se nas mudanças organizacionais implantadas a partir do início da década de 1990 numa empresa produtora de alumínio primário instalada no município de Barcarena, Pará, no ano de 1985.

A empresa em questão é a Albras S.A, empresa de capital fechado, formalmente constituída em setembro de 1978 em um acordo entre os governos do Brasil e do Japão por meio da associação entre a CVRD² e a NAAC³. A composição acionária é a seguinte: CVRD detém 51% do capital e os outros 49% pertencem a NAAC. A instalação da fábrica contou com estímulos do governo federal para a formação de *joint ventures*, facilidades de acesso a crédito e renúncia fiscal de vários tipos, como ICMS e imposto de renda.

A participação e a influência dos japoneses na gestão da empresa desde sempre se fizeram presentes. Afinal, a empresa foi constituída com a finalidade de industrializar e a comercializar lingotes principalmente para o mercado japonês. Atualmente ela é a maior produtora individual de alumínio primário nacional, a maior da América do Sul e a oitava do mundo. A sua produção garante 15% do consumo japonês de alumínio.

Devido sua relevância socioeconômica para o Pará, a empresa já foi objeto de várias pesquisas. Ela já foi analisada a partir de sua constituição enquanto filial-atêlie voltada para o fornecimento de alumínio primário para verticalização produtiva no Japão, situação esta que decorreu da relação estabelecida entre o Estado brasileiro, após o II PND - Plano Nacional de Desenvolvimento (1975-1979) e o capital transnacional. Nessa linha ela é entendida como um resultado da exigência de uma nova configuração da divisão social do trabalho na cadeia produtiva do alumínio (Lôbo, 1996). Em outro estudo (Carmo, 2000), suas práticas de gestão do trabalho baseadas em técnicas de controle de qualidade e de trabalho em equipe foram estudadas no sentido de entender o modo como se processa a adesão e as resistências da força

¹ Não confundir estas com *metanarrativas*, pois aqui não se trata de uma busca por verdades absolutas sobre a realidade social vivida, mas sim apenas da atribuição de sentido às existências sociais dos indivíduos diante das experiências por eles vivenciadas.

² Em novembro de 2007, a Companhia Vale do Rio do Doce mudou de nome e passou a se chamar apenas Vale; nome pelo qual o grupo já era conhecido no mercado. O novo logotipo substituiu as iniciais CVRD e ganhou as cores verde e amarela para reforçar a ligação da multinacional com o Brasil. Outra intenção que se objetivou com a mudança foi desvincular o nome do grupo da Vale da época em que ela era estatal. Como nossa pesquisa foi iniciada antes da mudança, nós ficaremos aqui com o antigo nome.

³ Consórcio de 17 empresas japonesas, entre *trading companies*, bancos, consumidoras e produtoras de alumínio, e o Japan Bank for International Cooperation.

de trabalho aos objetivos da empresa e o modo como os trabalhadores incorporam essas técnicas.

Seguindo uma abordagem distinta, porém que não desautoriza esses estudos, interessa-nos analisar como as mudanças organizacionais ocorridas na empresa produzem a adesão dos trabalhadores ao ideário organizacional da empresa, e como, a partir disso, são construídas as suas identidades sociais pela via do trabalho. Este tipo de abordagem nos interessa porque entendemos que o trabalho deve ser encarado, como propõe Castel (2003), não apenas como uma relação técnica, mas fundamentalmente como um suporte privilegiado de inscrição na estrutura social do modo de produção capitalista.

A tese que defendemos é a de que as mudanças organizacionais implantadas a partir da década de 1990 na empresa produzem um assujeitamento consentido dos trabalhadores ao ideário organizacional da empresa, visto que lhes confere um sentido de pertença coletiva, mesmo quando se considera a redução dos quadros funcionais promovida pelas reestruturações produtivas. O ponto de inflexão em relação ao modelo taylorista-fordista é que esse ideário pressupõe a construção social de um novo trabalhador: aquele que se percebe responsável pela sua condição de empregabilidade. Também o orgulho de pertencer a um grande empreendimento como a Albras e nele poder desenvolver “novas habilidades” e “novas competências”, isto é, os atributos subjetivos hoje demandados pelo mercado de trabalho, que se apresentam como uma contrapartida ao risco de ser demitido, de ser superado e de tornar-se desnecessário a qualquer hora. Como consequência, esse sentimento de pertença acaba fomentando a diferenciação social em relação aos trabalhadores terceirizados.

A pesquisa foi realizada entre os meses de fevereiro de 2007 e junho de 2009, sendo que, nós nos ativemos apenas ao caso dos trabalhadores ligados às áreas operacionais, mais especificamente os que estão ligados às áreas de redução e fundição da fábrica, áreas onde se encontram as funções mais diretamente ligadas à atividade fim da empresa.

A obtenção dos dados empíricos se deu por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas com 15 trabalhadores da Albras, 15 trabalhadores terceirizados, dois dirigentes do Sindicato dos Metalúrgicos de Barcarena (SIMEB) e um diretor da associação dos empregados do complexo industrial Albras/Alunorte (ABAN). Outras fontes de informação utilizadas foram o acordo coletivo de trabalho entre o sindicato e a empresa, o estatuto da ABAN, os relatórios da administração e os informativos internos da empresa de 2003 a 2008.

Antes do início da pesquisa de campo foi feito um levantamento bibliográfico do conjunto de trabalhos acadêmicos produzidos sobre a implantação de Grandes Projetos na Amazônia, a atuação da Companhia Vale do Rio Doce no Estado do Pará, as consequências

da implantação do complexo industrial Albras/Alunorte para a micro-região de Barcarena e mais especificamente sobre o modelo de gestão da Albras e os impactos deste na subjetividade dos trabalhadores e na atuação da representação sindical. As informações obtidas não apenas serviram de fontes de dados secundários, mas também como suporte analítico-conceitual com o qual dialogamos no sentido de perceber permanências e mudanças na atual configuração da realidade pesquisada.

No primeiro momento, ocorrido nos meses de janeiro e fevereiro de 2007, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre a CVRD e o complexo industrial Albras/Alunorte nas bibliotecas da Universidade Federal do Pará (UFPA) e do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA-UFPA). No término desta fase conseguimos fazer uma seleção de quinze artigos, uma monografia de especialização, três dissertações de mestrado e uma tese de doutorado que nos serviu tanto como fontes de informação empírica, quanto de suporte analítico. Também foram realizadas sete entrevistas com trabalhadores da Albras, oito com trabalhadores terceirizados e as entrevistas com os dois dirigentes sindicais e o diretor da ABAN. Também tivemos acesso ao Estatuto da Associação dos Empregados da Albras/Alunorte, fornecido pelo diretor da ABAN.

No segundo momento, ocorrido nos meses de janeiro e fevereiro de 2008, foram realizadas oito entrevistas com trabalhadores diretos da Albras e sete com trabalhadores terceirizados. Por intermédio de um dos diretores do sindicato nos foi disponibilizado o acordo coletivo com a empresa. Fizemos um levantamento e alisamos os informativos internos da empresa no período de 2003 a 2008, disponíveis no site da empresa.

As entrevistas e os documentos elencados nos serviram de fontes de dados primários referentes ao modo como os trabalhadores, pela via de suas organizações associativas, têm se relacionado com a empresa e entre si mesmos. Como fontes de dados secundários, nós lançamos mão dos relatórios da administração da empresa referentes aos anos de 2003 a 2008 e do relatório da ONG Instituto Observatório Social intitulado “Estudo da cadeia produtiva do alumínio no norte do Brasil”; dados que nos serviram para a identificação do perfil e do desempenho organizacional da empresa e do “Relatório de Sustentabilidade da Indústria do Alumínio” publicado pela ABAL - Associação Brasileira do Alumínio⁴, o qual nos foi útil no

⁴ A ABAL congrega 66 empresas associadas, que representam 100% dos produtores de alumínio primário, fazendo parte também as transformadoras de alumínio - representando cerca de 80% do consumo doméstico brasileiro -, consumidoras de produtos de alumínio, fornecedores de insumos, prestadores de serviços e comerciantes. A entidade atua por meio de Comissões de Trabalho e Grupos Setoriais para desenvolver suas atividades e cumprir seus principais desafios, entre os quais se destacam a competitividade, a difusão das aplicações do alumínio, o incentivo às suas novas aplicações e a solidarização dos interesses econômicos do

sentido de identificar o nível de padronização das práticas gerenciais no setor produtivo do alumínio primário brasileiro.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa nós nos restringimos ao número de entrevistas acima referido por termos identificado certo nível de saturação nas respostas obtidas em relação ao entendimento dos trabalhadores diretos sobre o atual modelo de organização do trabalho da empresa, sobre a relação com os trabalhadores terceirizados e sobre o entendimento destes últimos a respeito do tratamento recebido pela empresa e pelos trabalhadores diretos.

O acesso aos entrevistados nos foi oportunizado por meio de dois “porteiros”, um deles foi um dos diretos do sindicato e o outro um conhecido de um amigo meu, filho de um trabalhador aposentado da Albras. O primeiro nos indicou sete trabalhadores da Albras, os quais foram entrevistados na sede do SIMEB e doze trabalhadores terceirizados, sete entrevistados na sede do sindicato e cinco nas instalações da empresa para qual trabalhavam. O segundo nos indicou sete trabalhadores da Albras e três terceirizados, esses foram entrevistados em suas residências.

De início achávamos que os contatos oportunizados pelo diretor sindical nos seriam suficientes, porém nos atentamos para o fato de que os indicados para as entrevistas poderiam expressar certo alinhamento ao entendimento que a representação sindical possuía sobre as relações dos trabalhadores com a empresa. Por esse motivo, julgamos necessário acionar outra via de acesso a fim de garantir uma maior confiabilidade das informações a serem obtidas. O que nos parece ter sido alcançado, já que certas semelhanças nas respostas se fizeram presentes, independente de quem os tenha indicado.

No que concerne ao uso da terceirização não foi possível obter dados diretamente com a área de administração da empresa, pois o contato inicial que tivemos com o diretor da área de administração da empresa não teve continuidade. Foi-nos alegado impossibilidade de horários para atender-nos nos períodos por nós solicitados. Nesse caso, as fontes utilizadas foram documentos do sindicato dos metalúrgicos de Barcarena, relatos dos dirigentes sindicais e dos trabalhadores mais antigos que acompanharam as mudanças organizacionais iniciadas em 1989.

O texto está dividido em cinco capítulos. No primeiro discorremos sobre a reorganização econômica capitalista pós-crise do petróleo da década de 1970 e como estas influenciaram o desenho de uma nova divisão internacional do trabalho na qual, por via da

implantação de Grandes Projetos capitaneados pela parceria entre o Estado brasileiro e o capital internacional, o novo paradigma produtivo foi inserido na Amazônia. Também é feita uma apresentação do processo de criação e implantação do complexo industrial Albras/Alunorte, assim como também de Vila dos Cabanos, vila operária que foi projetada e construída nos limites do município de Barcarena com o objetivo de servir de moradia para os trabalhadores do complexo.

No segundo capítulo, demonstramos como se deu a dinâmica das mudanças ocorridas na organização do trabalho da Albras, no decorrer do processo de implantação do sistema TQC (Total Quality Control), dando ênfase ao uso da terceirização. Neste capítulo, nós partimos da consideração de que a empresa foi constituída como uma *joint venture* entre um *pool* de empresas japonesas e o Estado brasileiro representado pela então Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), e por isso, tão cedo, isto é, apenas quatro anos após o início de suas atividades em 1985, ter buscado a incorporação de modelos padronizados de gestão da produção e de organização do trabalho inspirados pela lógica da flexibilização produtiva japonesa a fim de instituir um modelo de gestão que nas palavras dos entrevistados hoje expressaria a “cara da empresa”.

No terceiro procuramos entender como as novas tecnologias produtivas e as novas relações de trabalho promovem certo assujeitamento consentido tanto da parte dos trabalhadores, quanto de sua representação sindical, procurando demonstrar que, a despeito das resistências e tensões geradas, certos níveis de adesão são promovidos no jogo de correlação de forças entre a empresa e os trabalhadores a partir da percepção destes de como as mudanças organizacionais mitigaram em certa medida o “caráter autoritário” as práticas de gestão até então vigentes na empresa.

No quarto analisamos como as políticas de recursos humanos e de comunicação corporativa da empresa direcionam-se no sentido de tentar construir um tipo de trabalhador que incorpore o discurso da responsabilização do indivíduo pela sua condição de “empregabilidade” a partir da sofisticação de mecanismos disciplinares e biopolíticos inspirados pela racionalidade instrumental do mercado.

No quinto nos ocupamos da análise da diferenciação social entre os trabalhadores diretos e os terceirizados, intensificada pelas mudanças organizacionais ocorridas. Procuramos entender como os dois grupos se percebem mutuamente a partir dos estatutos sociais que caracterizam seus vínculos de pertencimento ou não ao quadro funcional da empresa.

CAPÍTULO I - A REORGANIZAÇÃO ECONÔMICA CAPITALISTA E O CASO DO COMPLEXO INDUSTRIAL ALBRAS/ALUNORTE

Robert Boyer (2002), Michael Piore & Charles Sabel (1986) são tidos como os pioneiros na proposição do termo “especialização flexível” para designar o “modelo de produção” surgido como alternativa à rigidez do modelo taylorista-fordista pós-crise de 1973. De acordo com essa perspectiva estaríamos diante de um novo paradigma industrial, visto que este *“inverte agudamente os princípios tecnológicos estabelecidos e conduz de volta àqueles métodos artesanais de produção que ficaram para trás na primeira fronteira industrial”* (1986, p. 6). Esse novo paradigma se caracteriza pelo maior dinamismo e pelo menor grau de verticalização em sua estrutura de poder. Considerando o caso da “Terceira Itália”, eles definiram esses sistemas mais flexíveis de produção e de organização do trabalho como uma *“estratégia de inovação permanente: adaptação à mudança incessante, em vez de esforço para controlá-la”* (1984, p. 17).

Nessa perspectiva analítica, o período que compreende os anos de 1920 até o início dos anos de 1970 caracterizou-se por ter no taylorismo-fordismo o modelo produtivo dominante. A característica fundamental desse modelo consistia na existência de sistemas rígidos de produção em larga escala, pela ênfase no uso de tecnologias específicas, e aqui se entenda primordialmente o uso da linha de montagem, como também pela ênfase na produção padronizada dos produtos. Por sua vez, no modelo de especialização flexível que o substituiu, o que se tem são sistemas flexíveis de produção em escalas menores, nos quais se lança mão do uso de um conjunto diversificado de tecnologias que estejam em adequação ao atendimento das diferentes demandas do consumidor; algo que o modelo fordista não mais conseguia realizar com a eficiência necessária devido à lógica da produção em massa que o caracterizava. Assim, a intensificação da volatilidade dos mercados acabou impondo a um número cada vez maior de empresas a necessidade de introduzirem sistemas mais flexíveis de produção para que se adaptassem à configuração de um cenário de globalização da produção e integração econômica mundial.

Outros pontos de rigidez do modelo taylorista-fordista que passaram a se tornar dissonantes à volatilidade dos mercados e aos novos padrões de consumo foram: a) a existência de categorias de trabalho bem definidas e de um número considerável de trabalhadores com baixos níveis de qualificação, em decorrência da fragmentação das tarefas e de uma subordinação das atividades laborais às operações ditadas pela maquinaria, diferente do modelo da especialização flexível que passa a exigir dos trabalhadores uma maior

multifuncionalidade na execução das tarefas; b) alto grau de sindicalização nos países centrais do capitalismo industrial e baixo grau ou até mesmo inexistência de sindicalização nas periferias do capitalismo, para as quais as atividades intensivas de uso de mão-de-obra eram transferidas e geridas a partir dos interesses dos centros de produção localizados nas grandes regiões industriais dos países do capitalismo avançado. No que concerne a esse último ponto, o modelo de especialização flexível não o aborta, mas o ressignifica por intermédio de um discurso pela via de um processo de “desintegração horizontal e vertical” (Scott *apud* Tarsitano Neto, 1995, p. 73), tanto no nível da organização empresarial como no nível da organização dos espaços produtivos industriais. Desse modo, a lógica da flexibilização produtiva foi imposta como o receituário adequado para responder as crises econômicas iniciadas em 1973, com o considerado esgotamento do taylorismo-fordismo.

1.1 A nova divisão internacional do trabalho e o modelo de empresa em rede

Autores como Harvey (2002) e Antunes (1999; 2005) criticam duramente a teoria da especialização flexível. Eles identificam ao menos três pontos fundamentais de limitação: a) caracterização da flexibilização somente como variável positiva; b) generalização abusiva de casos localizados (Japão e “Terceira Itália”); c) não consideração dos efeitos deletérios pelo uso do “modelo”, como por exemplo: aumento do desemprego, utilização precária de mão-de-obra, baixos salários e aumento do controle sobre a força de trabalho.

No que concerne à vertente especificamente japonesa - que aqui temos maior interesse por ter influência direta sobre o atual modelo organizacional adotado pela Albras -, segundo Coriat (1994), as suas principais características são: descentralização das atividades de grandes empresas em unidades quase autônomas e do estabelecimento de alianças estratégicas com micro e pequenas empresas, pressupondo desta feita uma lógica de cooperação e autonomia ligada a uma divisão equilibrada do trabalho entre empresas que compõem a rede.

A emergência deste tipo de modelo empresarial ocorreu devido à abertura de mercados internacionais propiciada pela saturação dos mercados domésticos de consumo decorrente da progressiva redução da eficácia das políticas econômicas keynesianas de estímulo à demanda que estavam atreladas ao regime de acumulação fordista. Aliado a isto, a inovação tecnológica oportunizada pelo uso da telemática, da robótica e da microeletrônica propiciou a passagem das economias de escala fordista para outro modelo industrial, o da especialização flexível. Dessa feita, as unidades produtivas de menor porte, devido às novas tecnologias, possuem

uma capacidade de adaptação mais rápida às evoluções qualitativas e quantitativas de uma demanda cada vez mais imprevisível (Coriat, 1994; Cocco, 1999).

Não por outro motivo, Castells (2002) dizer que, em decorrência das condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica, as grandes empresas se viram impelidas a mudar seu modelo organizacional para adaptarem-se a nova configuração do capitalismo. Para Castells: “a principal mudança pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal” (p. 221), sendo que esta é definida como “uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autocomandadas com base na descentralização, participação e coordenação” (p. 223).

As redes de subcontratação inerentes a este modelo não têm conduzido, na maioria dos casos ao redor do mundo, a uma ruptura efetiva com o modelo taylorista-fordista, exemplo disto é quando um conjunto de pequenas e médias empresas está essencialmente vinculado a uma empresa central ou a algumas empresas centrais. Como veremos mais a frente o caso da Albras insere-se nesta situação, pois as adaptações ocorridas no modelo japonês, quando de sua transposição para as empresas ocidentais, foram realizadas pela via de processos de reestruturação produtiva que originaram novas formas de produção, nas quais a *focalização* das empresas em seu produto principal e a terceirização de funções de atividades periféricas são os elementos norteadores. Até aí tudo bem, pois a *focalização* também é inerente às redes empresariais japonesas, os chamados *Keiretsu*, porém diferindo, pelo menos em seus momentos iniciais, já que era possível identificar esforços no sentido de transferir tecnologia e capacitar a força de trabalho para as empresas constitutivas da rede empresarial.

No caso ocidental, como a aplicação deste modelo se deu pela via de processos de reestruturação produtiva, o mote principal desde o início centrou-se na redução de custos, o que impôs às empresas subcontratadas a obrigação pela busca de sua modernização tecnológica. Contemporaneamente, esse modelo de empresa reticular tem assumido diversas formas, sendo que suas variações dependem dos níveis de eficácia e de funcionamento em cada setor produtivo ou país. Entretanto, de um modo geral, as relações interfirmas constituem-se a partir de contratos de prestação de serviços de curto prazo, o que obriga as empresas terceirizadas a intensificar o trabalho para conseguirem atender os prazos estipulados, levando-as a trabalharem de modo reativo e dependente às empresas centrais (Coriat, 1998; Lima, 2007).

Esse modelo de empresa reticular é um dos fatores determinantes para a realocação geográfica de recursos que caracteriza a nova divisão internacional do trabalho que passou a

se impor a partir das crises do petróleo nos anos 70. Conforme Tarsitano Neto, a desintegração produtiva causada por este modelo: “*intensifica os processos de subcontratação e integração de empresas especializadas em seus respectivos “nichos” e aumenta a importância das economias externas de escala*” (1995). Não por acaso que Santos defende ser a globalização “o ápice do processo de internacionalização do capitalismo” (2003, p. 23). Para ele, a globalização é viabilizada por alguns elementos que são imprescindíveis para a caracterização de uma nova arquitetura global na qual essa desintegração produtiva torna-se viável:

- i. A unicidade das técnicas, que é representada, atualmente, pela técnica da informação e, em tese, é de alcance de todos os indivíduos de diferentes países;
- ii. Há a convergência de momentos, que consiste na unicidade do tempo, ou seja, há possibilidade de que num mesmo intervalo de tempo, pessoas de diferentes lugares saibam o que ocorre no mundo todo;
- iii. O motor único, que dispõe de um sistema único de técnicas que permite ações semelhantes em diferentes locais do mundo, produzindo assim a mais-valia universal, que apesar de parecer abstrata, se impõe como um dado objetivo quando utilizada no processo de produção e como resultado da competitividade;
- iv. A cognoscibilidade do planeta, que representa a descoberta do planeta de forma mais profunda e cientificamente (Santos, 2003).

Essa nova configuração do capitalismo organiza a economia em torno de redes globais, nas quais a interconexão e a interdependência dos fluxos de capital, tecnologia, interação organizacional, informações, imagens, sons e símbolos se apresenta como a sua principal característica. Tais fluxos segundo Castells: “não representam apenas um elemento da organização social: são a expressão dos processos que dominam nossa vida econômica, política e simbólica” (2002, p. 501). Seguindo essa linha de raciocínio, Castells entende que no mundo atual ocorre:

[...] uma nova forma espacial característica das práticas sociais que dominam e moldam a sociedade em rede: o espaço de fluxos. *O espaço de fluxos é a organização material das práticas sociais de tempo compartilhado que funcionam por meio de fluxos.* Por fluxos, entendo as sequências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômicas, política e simbólica da sociedade. Práticas sociais dominantes são aquelas que estão embutidas nas estruturas sociais dominantes. Por estruturas sociais dominantes, entendo aqueles procedimentos organizacionais e instituições cuja lógica interna desempenha papel estratégico na formulação das práticas sociais e da consciência social para a sociedade geral (2001, p. 501).

Novas formas de sociabilidade surgem baseadas na capacidade de articular um conjunto de indivíduos interconectados por um fluxo informacional que os permite transitar pelo mundo sem que seja necessário o deslocamento físico de suas localidades de origem. A disseminação de sistemas organizacionais padronizados permite que o fluxo informacional transite pela rede empresarial a partir de parâmetros organizacionais instituídos pela

racionalidade instrumental do mercado, parâmetros estes que estabelecem os critérios globais de avaliação de desempenho empresarial.

Uma consequência direta do atual estágio de desenvolvimento capitalista, proporcionada pelo modelo de acumulação flexível, tem sido o aumento do poder de influência dos grupos privados transnacionais sobre os territórios regionais em detrimento do poder de influência do Estado-Nação. A manifestação desse poder se processa por intermédio de novos desenhos na alocação geográfica dos recursos e de fortes concentrações sociais de renda geradas pela realocação das atividades produtivas. O que se testemunha é a configuração das atividades produtivas a partir dos espaços regionais, pois nestes o poder de barganha dos grandes grupos empresariais sobre os atores sociais locais aumenta significativamente devido a possibilidade de uma interlocução mais direta no atendimento de demandas locais.

A não necessidade das plantas industriais das grandes empresas multinacionais estarem mais localizadas nos territórios dos países do capitalismo central só se tornou possível devido aos avanços na tecnologia de telecomunicações, já que foram estes avanços que permitiram que um fluxo contínuo de informações pudesse transitar por toda uma rede empresarial, independentemente dos lugares em que estejam instaladas as diferentes partes constitutivas de uma cadeia produtiva. Em outras palavras, os novos desenhos na alocação geográfica dos recursos, isto é, a nova divisão internacional do trabalho, só foi possível de ser configurada, de forma bem sucedida aos olhos dos mercados capitalistas, devido àquilo que Santos (2003) denominou como “nova arquitetura global”.

Essa realocação geográfica dos recursos iniciada a partir da crise do regime de acumulação fordista impeliu as empresas multinacionais com sede nos países do capitalismo central a expandirem suas áreas de atuação para novos mercados. As novas tecnologias de telecomunicações consubstanciaram um mundo de realidade virtual em que as condições de espacialidade e temporalidade foram radicalmente transformadas pela compressão espaço-tempo. Essa última, segundo Harvey, seria o fator técnico que permite viabilizar esse deslocamento espacial, visto que: “compreende a absorção pela expansão geográfica do capital e do trabalho excedentes” (2004, p. 172).

A organização material das práticas sociais de tempo compartilhado viabilizadas pelos avanços na telemática e na microeletrônica permite o controle dos fluxos informacionais dentro de uma rede empresarial em escala global, configurando aquilo que Castells (2002) chama de espaço de fluxos. Essa nova configuração espacial teria três camadas de suporte material que a constituem: a) um circuito de impulsos eletrônicos (microeletrônica,

telecomunicações, processamento computacional, sistemas de transmissão e transporte em alta velocidade – também com base em tecnologias da informação), que formam a base material dos processos que se constituem como estrategicamente cruciais no padrão organizacional de rede; b) os centros de comunicações como os nós constituintes do espaço de fluxos nos quais são operacionalizadas funções estratégicas, pois o espaço de fluxos não é desprovido de lugar, embora sua estrutura lógica o seja. A localização deste espaço se dá em uma rede eletrônica na qual são conectados lugares específicos com características sociais, culturais, físicas e funcionais bem definidas; c) a organização espacial das elites gerenciais dominantes, pois mesmo não sendo a única lógica espacial existente nas sociedades atuais, ela é a lógica espacial dominante porque é a lógica espacial dos interesses e funções dominantes.

O que temos aqui é o estabelecimento da íntima conexão do ideário da desregulação dos mercados com as práticas do regime de acumulação flexível. A alegação preferida dos defensores dessa lógica é a de que esse processo de realocização de atividades produtivas levaria desenvolvimento socioeconômico para localidades desprovidas de postos de trabalho melhor remunerados e não formas de trabalho mais precarizadas, já que “bons empregos” seriam escassos, quando não inexistentes, em tais localidades.

Diante das novas práticas de gestão e organização do processo de trabalho, do uso de novas tecnologias, mas acima de tudo, da desregulamentação das relações de trabalho produzida no contexto do regime de acumulação flexível, os ideais do bem-estar social e do pleno-emprego que caracterizaram a racionalidade econômica vigente no período taylorista-fordista cedem lugar a um novo tipo de racionalidade econômica em que a lógica do desenvolvimento econômico sobrepõe-se aos valores do desenvolvimento social, assim como também o domínio da esfera política sobre a esfera econômica se vê invertido. Desse modo, os territórios nacionais são pensados como espaços produtivos, aproveitáveis ou não de acordo com os interesses e as necessidades de gerenciamento das cadeias produtivas dos grandes grupos privados transnacionais. Nessa matriz de desenvolvimento, o objetivo almejado é: diminuição dos gastos com insumos e com mão-de-obra. O que esses grupos privados objetivam é a realização de uma eficiência produtiva baseada na aplicação de tecnologias intensivas de capital e no acesso às fontes de matérias-primas abundantes e de mão-de-obra barata (Furtado, 1999).

O foco do atual estágio de acumulação capitalista não é o fortalecimento dos sistemas econômicos nacionais, mas sim a maximização das vantagens relativas próprias dos grandes grupos privados que atuam em nível global. Como consequência, essa situação tende a gerar uma crescente situação de incerteza e insegurança no mundo do trabalho, pois o papel de

agente planejador do desenvolvimento socioeconômico desempenhado pelo Estado, inerente ao regime de acumulação anterior, tende a se fragilizar diante do fortalecimento do mercado como entidade organizadora da vida social.

O discurso que confere sustentação a esse cenário atribui ao Estado tão somente o caráter de agente propiciador de contextos macroeconômicos favoráveis e “muito eventualmente” de um interventor, neste último caso, apenas quando as crises produzidas pelo capitalismo ponham em risco os próprios mercados nacionais dos países centrais. Segundo Santos, o que estamos testemunhando nas últimas três décadas: “é o encolhimento das funções sociais e políticas do Estado [...] enquanto se amplia o papel político das empresas na regulação da vida social” (2003, p.38).

1.2 O caso do complexo industrial ALBRAS/ALUNORTE

A introdução dos elementos constitutivos da especialização flexível em áreas econômicas do espaço da Amazônia legal se deu pela via da implantação de grandes projetos de desenvolvimento planejados pelos governos militares. Com o objetivo de acelerar o desenvolvimento da região, foram adotadas estratégias de modernização que não apenas intensificaram o ritmo como também modificaram o modo como ocorria o seu desenvolvimento espacial e produtivo. Esse modelo de desenvolvimento sustentou-se na parceria estabelecida entre Estado brasileiro e empresas ou grupos de empresas multinacionais no decorrer das décadas de 1970 e 1980, vide o II PND⁵ (1975-1979), o II PDA⁶ (1975-1979) e o III PDA⁷ (1980-1985). Em áreas da Amazônia legal, de um modo geral, tais projetos concentraram-se no setor minerador, caso do Projeto Ferro Carajás, e no setor metalúrgico, caso do Projeto do Alumínio configurado pelo complexo Albras/Alunorte em Barcarena, no Pará e a ALUMAR em São Luís do Maranhão. Aqueles foram frutos da parceria entre o Estado brasileiro via CVRD e o capital internacional, e este último em parceria com a

⁵ Após os choques econômicos decorrentes da crise do petróleo em 1973, o governo Geisel lançou o segundo Plano Nacional de Desenvolvimento tendo em vista que o Brasil, até então, importava em grande escala combustíveis e, com o aumento do preço do petróleo, havia receio de que um processo de recessão pudesse ser deflagrado. A preocupação passou a ser produzir bens de capital, industrializar o País e, principalmente, aumentar a oferta de energia elétrica. Neste sentido a Amazônia devido o seu enorme potencial mineral e energético tornou-se o centro das atenções do governo brasileiro e dos interesses de grandes corporações internacionais.

⁶ O II Plano de Desenvolvimento da Amazônia deu prioridade à formação de grandes investimentos empresariais com a dominância do capital estrangeiro sobre a região. Nesse contexto foram elaborados e postos em prática os chamados “Grandes Projetos”, entre eles, o Projeto Carajás (exploração de ferro), Trombetas (exploração de bauxita) e ALBRAS/ ALUNORTE (produção de alumínio).

⁷ O III Plano de Desenvolvimento da Amazônia deu ênfase ao tipo de exploração econômica já realizada na região por intermédio dos grandes projetos de produção de minérios.

ALCOA. No caso da amazônica oriental, foi por intermédio dos grandes projetos minero-metalúrgicos que se deu a importação de processos relacionais e de controle do trabalho oriundos de regiões de maior maturidade industrial (Trindade, 2001).

A cadeia produtiva do alumínio primário paraense é composta pelas empresas MRN, empresa de extração mineral de bauxita, ALUNORTE, produtora de alumina e ALBRAS, produtora de alumínio primário. Ela é fruto do processo de realocação geográfica gerado pela nova divisão internacional do trabalho promovida a partir das crises do petróleo da década de 1970. A cadeia produtiva do alumínio primário paraense foi concebida e planejada com base na lógica da especialização flexível, aqui entendida como processo de reestruturação que origina diversas formas coexistentes de reorganização produtiva e espacial tanto em nível regional, quanto em nível global.

A criação do complexo Albras/Alunorte remete às descobertas na década de 1960 de grandes reservas de bauxita na região do rio Trombetas (1963-1967) e no município de Paragominas (1970), ambas localizadas no Pará, e ao grande potencial hidrelétrico da região Amazônica. Como lembra Lôbo: “esses fatores concorreram para que determinadas áreas do espaço amazônico apresentassem um expressivo conjunto de vantagens locais à indústria do alumínio primário” (p. 103, 1996).

Na década de 1960 deu-se início a implantação do empreendimento para exploração da bauxita do rio Trombetas. A ALCAN, por intermédio de sua subsidiária Bauxita Santa Rita Ltda., realizou pesquisas sobre o potencial mineral na região dos Trombetas e Nhamundá e, a partir desses estudos, fez uma estimativa de 429 milhões de toneladas de alumina de boa qualidade nessas reservas.

A MRN foi criada o ano de 1967 e, em 1972, a implantação do empreendimento foi interrompida pela ALCAN sob a alegação de que as condições no mercado mundial do alumínio haviam tornado-se desfavoráveis. Ainda neste ano o projeto foi reativado pelo governo Médici, porém em novas bases, visto que a CVRD passou a ter interesse em industrializar o minério. Em 1973 novos estudos de viabilidade econômica foram concluídos e apresentados pelo então Ministro das Minas e Energia para grupos japoneses que anos antes haviam iniciado uma política de investimentos por meio de *joint ventures* em empreendimentos produtores de alumínio primário em países possuidores de condições favoráveis ao estabelecimento deste ramo industrial.

A entrada de grupos japoneses no projeto da cadeia produtiva do alumínio primário paraense deveu-se ao fato de que no decorrer dos anos 60, o Japão havia conseguido reerguer sua economia após ter sido arrasado na Segunda Guerra Mundial. Durante esta década a

produção interna do alumínio multiplicara-se por cinco, visando a atender o chamado “milagre econômico” japonês. Em meados de 1970 o Japão já era o maior importador mundial de alumínio. Nesse período o país passou a importar 258.000 t/a ao ano, o equivalente a pouco mais de um terço das 727.000 t/a produzidas no país.

A primeira crise do petróleo em 1973 fez o Japão interromper o projeto de tornar-se autônomo na produção do alumínio, visto que este é o produto industrial de maior consumo de energia. Deste modo, houve a necessidade de promover uma rápida e radical conversão da cadeia produtiva do metal no país. A meta converteria-se então em encerrar a produção interna, inviabilizada pelo seu alto custo energético. O fechamento das fábricas foi iniciado em 1979. Já no fim de 1981, quase metade da capacidade instalada do país, isto é, cerca de 1.400.000 t/a já havia sido desativada.

Com o virtual fechamento da capacidade produtiva de sua indústria do alumínio, o Japão passou a incentivar o desenvolvimento de fontes alternativas de abastecimento de alumínio primário em países com abundância de energia barata e de reservas de bauxita, como é o caso do Brasil⁸, mais especificamente do Pará. Como lembra Pinto (2010):

Exemplo disto foi a trajetória da Mitsui Aluminium: criada em 1968, teve que encerrar suas atividades 21 anos depois por carência de energia. Uma fábrica da Sumitomo foi mais meteórica: inaugurada em 1977, foi fechada em 1982. Em 1977 os japoneses ainda pareciam ter esperanças de superar a crise do petróleo. Foi quando sua produção atingiu 1,5 milhão de toneladas, representando quase 10% da produção mundial. A maior fábrica era da Sumitomo, com capacidade instalada de 515 mil toneladas (a única maior do que a futura Albrás). Mas, a partir de 1980, como efeito da segunda crise do petróleo, do ano anterior, a produção interna caiu vertiginosamente, chegando a um valor simbólico, de 40 mil toneladas, no final da década. Toda a produção japonesa teve que migrar e o melhor local para se instalar era o Pará (Pinto, 2010).

De início os japoneses pensaram em fazer um alto investimento no projeto do complexo industrial Albras/Alunorte. Isto porque, fazia-se necessário suprir a total falta de

⁸ O Brasil possui a terceira maior reserva mundial de bauxita, matéria prima básica para a produção do alumínio primário. O potencial desta reserva é da ordem de 2,5 bilhões de toneladas, concentrada principalmente na região Norte do país, no estado do Pará. A principal concessionária que explora a bauxita no Pará é a MRN, empresa coligada à CVRD, localizada em Porto de Trombetas no município de Oriximiná, com capacidade instalada de 16,3 milhões de toneladas anuais de minério (Empresa de Pesquisa Energética, 2005). A outra matéria prima básica na produção do alumínio é energia elétrica, que devido às condições da bacia hidrográfica amazônica pode ser produzida em abundância. No caso da ALBRAS, o suprimento de energia elétrica é feito pela Companhia Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. ELETRONORTE (empresa pública do setor de energia), através de contrato de fornecimento de longo prazo, até dezembro de 2024. A energia utilizada é proveniente da usina hidrelétrica de Tucuruí – segunda maior usina do país, localizada no rio Tocantins, com capacidade instalada de 4.245 MW, até o final de 2002. Para se ter uma idéia, a ALBRAS, por se tratar de uma indústria eletrointensiva, é responsável pela utilização de mais de 15% da geração da usina de Tucuruí. A ALBRAS é hoje a maior consumidora individual de energia do Brasil, respondendo por 1,5% de toda a demanda nacional (Pinto, www.adital.com.br). Isto representa o mesmo consumo de Belém e Manaus juntas, as duas maiores cidades da região norte, que respectivamente possuem 1.408.847 e 1.612.475 habitantes (IBGE, 2007).

infra-estrutura do município de Barcarena e a falta de uma central de energia de alta capacidade capaz de suprir a demanda maciça de uma indústria de alumínio. O orçamento total fora definido em US\$ 3,3 bilhões de dólares, destes US\$ 2,2 bilhões para as fábricas de alumínio e alumina, US\$ 800 milhões na participação da construção da hidrelétrica (avaliada a um custo de US\$ 2,1 bilhões) e US\$ 300 milhões para a infra-estrutura de apoio às fábricas.

Em 1974, ano seguinte à visita dos japoneses ao Brasil, o ministério das Minas e Energia criou a ELETRONORTE, empresa estatal que ficaria responsável por viabilizar o aproveitamento do potencial hidrelétrico da região amazônica. No mesmo ano foi criado o complexo industrial Albras/Alunorte, resultado de um acordo firmado entre o Estado brasileiro e empresas japonesas. Em 1975 os japoneses abandonam o projeto sob alegação de falta de interesse em compartilhar os custos da infra-estrutura necessária para a construção do complexo, mas especificamente da Usina Hidrelétrica de Tucuruí no rio Tocantins.

Em decorrência desta nova situação entre as partes, o tamanho da Albras foi reduzido pela metade. Inicialmente previsto para 640.000 t/a para 320.000 t/a. Outra mudança do acordo inicial consistiu na separação dos projetos de alumina e alumínio, tornados independentes. No ano de 1979 o custo da fábrica da Albras estava avaliado em US\$ 1,5 bilhão de dólares e da ALUNORTE em US\$ 572 milhões para uma produção de apenas 800 mil toneladas, ou seja, menor do que o previsto inicialmente.

A despeito da desistência dos japoneses em participar do projeto da ALUNORTE e de manterem seu interesse apenas na ALBRAS, teve início o chamado “ciclo do alumínio na Amazônia” no ano de 1974, a fim de criar e instalar a *joint venture* MRN no Pará para explorar as reservas de bauxita na região do rio Trombetas, mais especificamente no município de Oriximiná. Ciclo cujo desdobramento se deu em 1978 com a criação por parte do Estado brasileiro do Programa de Desenvolvimento Regional/Infra-Estrutura do Complexo Albras/Alunorte. Em julho de 1985, a produção de alumínio foi iniciada pela Albras e, em 1995, a produção de alumina⁹ pela Alunorte.

O problema maior sempre esteve ligado ao modelo de desenvolvimento que foi imposto ao Pará a partir da lógica dos grandes projetos, já que estes historicamente têm funcionado muito mais como enclaves econômicos nos quais os investidores se apropriam dos recursos naturais sem promover impactos significativos sobre as condições de vida das populações pobres residentes nas proximidades destes projetos e sem uma preocupação

⁹ Óxido de alumínio (Al_2O_3). É um composto químico de alumínio e oxigênio. É o principal componente da bauxita, o principal minério de alumínio. Industrialmente, a bauxita é purificada em óxido de alumínio (alumina) através do processo Bayer, e o óxido é depois convertido em alumínio metálico pelo processo Hall-Héroult. A alumina é matéria-prima básica para a produção do alumínio primário.

efetiva em apoiar programas de desenvolvimento de fornecedores locais. Uma prova disto foi que com a desistência dos japoneses em entrarem no projeto de produção da alumina, a logística de abastecimento desta matéria-prima para a Albras tornou-se um estorvo financeiro, pois:

O primeiro embarque da MRN foi em 13 de agosto de 1979, 21 mil toneladas para o Canadá. O fornecimento para o mercado interno começou indo para a Alumar, em São Luís, em 1984. Só 11 anos depois a Alunorte começou a receber minério de Trombetas, quando, finalmente, entrou em produção. Durante esse período o Pará exportou bauxita e importou alumina para a Albrás, principalmente do Suriname, de uma subsidiária da Alcoa. Deve ter perdido mais de um bilhão de dólares em divisas nesse período por conta desse traçado irracional (Pinto, 2010).

Além disto, é importante não perdermos de vista que, no caso da Albras, a disponibilidade de energia subsidiada pelo Estado brasileiro via ELETRONORTE foi fator decisivo para o fechamento do acordo entre o consórcio entre as empresas japonesas e a então estatal CVRD. No acordo feito pelo governo federal, a energia elétrica fornecida pela hidrelétrica de Tucuruí se daria a um preço bem abaixo do mercado durante os 20 primeiros anos de atividade da empresa.

Em maio de 2004, o contrato entre a Albras e a Eletronorte expirou, mas, ainda no mesmo mês, a primeira promoveu um leilão de compra de energia no qual a geradora de energia sagrou-se vencedora e se viu obrigada a submeter-se a um preço 20% abaixo do que pretendia cobrar pelo megawatt/hora (MW/h). A proposta vencedora foi de um contrato anual de US\$ 173 milhões de compra de energia, valor duas vezes maior que o contrato antigo, de US\$ 80 milhões anuais (preço base, sem considerar bônus pelo aumento do preço do alumínio). As negociações que deram origem a esse novo acordo arrastaram-se durante meses, pois a direção da Albras tentou fechar o valor de US\$ 22,00 MW/h, o que a cúpula da CVRD não concordou. No leilão, o valor fechado ficou em US\$ 17,84 MW/h.

O novo contrato firmado até 2024 pôs fim a um impasse que colocava a ELETRONORTE em uma situação delicada, já que 25% de sua capacidade de produção de energia é destinada à Albras. Nesse novo acordo, além de pagar pela energia – 750 MW médios até o fim de 2006 e 800 MW médios do início de 2007 a 31 de dezembro de 2024, a Albras se propôs a assegurar uma participação a favor da Eletronorte quando o preço do alumínio fosse superior a US\$ 1.450 a tonelada. Também foi proposta uma pré-compra de energia no valor total de R\$ 1,2 bilhão.

Para fins de comparação, faz-se necessário expor quanto realmente custa para a Albras essa energia. O atual contrato com a Eletronorte versa sobre o valor R\$ 0,033 reais pelo kWh até 2024. Por sua vez, os consumidores residenciais do Pará, clientes da Celpa, pagam R\$

0,4496 pelo kWh na tarifa residencial normal, ou seja, quinze vezes mais do que a Albras, considerando a distribuição, encargos setoriais, energia elétrica propriamente dita, a transmissão e tributos. Para que fique mais claro, o que se tem em termos de tarifa paga pela empresa referente ao consumo de 100 KW é o valor de R\$ 3,30, já o consumidor residencial paga R\$ 44,96. Como de maneira bem humorada definiu Nelson Batista Tembra, engenheiro agrônomo e consultor ambiental, em artigo publicado no site <http://www.ecodebate.com.br> no dia 13/08/2008, intitulado “tarifa subsidiada da indústria eletrointensiva: Robin Hood tupiniquim”, no Pará: “vivemos em uma espécie de ‘Floresta de *Sherwood*’ às avessas”.

Todavia, tendo em mente as dificuldades que a ELETRONORTE possui para enviar a energia produzida em Tucuruí para outras partes do Brasil devido à falta de linhas de transmissão e a falta de uma melhor alternativa de compra de energia por parte da Albras, pode-se dizer que o preço acordado saiu barato para a empresa e não foi tão prejudicial para a Eletronorte.

Feita essa lembrança, voltemos para o caso do complexo Albras/Alunorte, mais especificamente para os motivos da escolha do município de Barcarena para a implantação do complexo industrial. Essa escolha deveu-se ao fato dos estudos de viabilidade econômica feitos em meados dos anos de 1960 pela Alcan e em 1973 pelo Governo Federal concluírem que Barcarena possuía as melhores condições para a instalação do projeto.

Os fatores que contribuíram para a escolha de Barcarena como local da fábrica foram: 1) a relativa proximidade da mina de bauxita em Trombetas (PA); 2) a possibilidade de construção de um porto¹⁰ às margens do rio Pará superior ao do porto de Belém, com canal de acesso de 12,8 metros, podendo receber navios de 40 mil toneladas; 3) a topografia plana do solo e do subsolo, o que facilitaria a construção das fundações das plantas industriais; 4) a existência de água em quantidade e volume para o uso industrial; 5) a baixa ocupação da área; 6) a proximidade com o centro urbano de Belém, o que possibilitaria uma maior relação com a área urbana da capital do Estado, facilitando o deslocamento de mão-de-obra, o acesso a serviços e o fornecimento de insumos e de matérias especializadas.

O complexo industrial foi instalado em uma área de 40 mil hectares, localizada a 15 km da sede do município de Barcarena. Dentro dessa área encontram-se as fábricas da Albras e da Alunorte, o porto de Vila do Conde, a subestação da Eletronorte e o núcleo urbano de Vila dos Cabanos. Antes da implantação do complexo existiam cerca de 450 famílias vivendo

¹⁰ O Porto de Vila do Conde foi construído em Barcarena, a 1 km da fábrica da ALBRAS, para o transporte da bauxita e dos lingotes de alumínio. Trata-se de um porto público sob a responsabilidade da Companhia Docas do Pará (CDP), por onde a empresa exporta 97% da produção e importa várias matérias-primas. Além disso, o porto está adaptado para descarregar bauxita, soda cáustica e óleo combustível.

nessa área, dispostas em pequenas áreas de terra chamadas de “sítios”. Estas famílias desenvolviam uma economia de subsistência baseada nas atividades da pesca e agrícola, mais especificamente na prática da roça itinerante, na produção de farinha e de carvão, na colheita de frutas e na comercialização de seus excedentes em outras localidades, inclusive para Belém (Moura; Maia, 1989).

Os impactos gerados pelo empreendimento afetaram drasticamente o espaço geográfico e social do município. De uma pequena cidade de características ribeirinha e rural, Barcarena transformou-se em um município de significativa importância para a economia do Pará. A partir desse cenário, novas relações sociais foram configuradas em um espaço público de divergências e convergências entre os mais diferentes atores sociais (Pressler e Mathis, 2007).

A transformação em distrito industrial ao mesmo tempo em que ampliou e diversificou as atividades econômicas locais, também converteu o município em um pólo de atração de mão-de-obra. A intensificação desse fluxo acarretou em expressivo crescimento populacional. De acordo com dados do IBGE (2005), em 1980, a população de Barcarena contabilizava 20.021 habitantes, já em 2005 o número de habitantes foi estimado em 74.120.

O complexo industrial incluiu a construção de uma *company town*¹¹, chamada Vila dos Cabanos, custeada e construída pelo Governo Federal seguindo as diretrizes do II PND e a idéia de pólo de desenvolvimento do III PDA. O seu projeto urbanístico e sua implantação foram realizados pela CODEBAR, órgão vinculado ao Governo Federal criado pela Lei Nº 6.665 de 03 de Julho de 1979 que entre outras atribuições ficou encarregado pela execução e administração das obras e dos serviços de urbanização de Vila dos Cabanos, detenção da titularidade das terras, comercialização dos terrenos urbanos e monitoração da obediência ao plano urbanístico.

A Vila dos Cabanos foi construída para servir de moradia e atender as necessidades dos trabalhadores do complexo e demais empresas que se instalassem na microrregião de Barcarena. Para tal, foi disponibilizada uma rede de infra-estrutura com rede de esgoto, abastecimento de água e energia elétrica, sistema de telefonia, escolas, hospitais, clube e um conjunto habitacional com casas padronizadas de acordo com a categoria funcional dos empregados do complexo. Pensada nos moldes de cidades-empresas vinculadas aos grandes projetos de desenvolvimento, a Vila dos Cabanos foi planejada para ser dotada de infra-

¹¹ O termo *Company Town* corresponde a uma denominação inglesa que engloba toda e qualquer formação habitacional (vila), de caráter autárquico, ligada a qualquer tipo de empresa ou companhia que demande formações habitacionais de apoio.

estrutura comunitária própria que poucas cidades do interior do Brasil normalmente possuem. Todavia, pouco mais de 50 % do projeto original foi efetivamente construído.

Desde o início, as relações sociais produzidas pela instalação do complexo na região de Barcarena tiveram o seu ritmo ditado pelos interesses e ações das empresas que o integram. A restrição imposta à participação da Prefeitura de Barcarena não apenas na coordenação das obras, mas também na administração do próprio núcleo urbano da vila foi uma evidência disto. No primeiro caso, como demonstrou Tourinho (1991), a justificativa dada pelo Governo Federal baseava-se nos argumentos da incapacidade administrativa e de endividamento da prefeitura de Barcarena e do Governo do Pará para conduzir o processo ante o montante de investimentos exigidos. No segundo caso, a justificativa se deve ao fato de que o objetivo da existência de uma cidade-empresa é permitir um maior controle sobre o coletivo de trabalhadores, já que este tipo de cidade se caracteriza por ser uma extensão da esfera da produção. Principalmente quando consideramos que as empresas são proprietárias das moradias e dos equipamentos coletivos e, por essa razão, suas regras acabam permeando todas as atividades exercidas pelos habitantes (Piquet, 1998).

O núcleo residencial de Vila dos Cabanos foi planejado à luz da idéia de pólo de desenvolvimento do III PDA e estava baseado no conceito de cidade aberta¹². Deste modo, o núcleo deveria assumir a função de integrar a micro-região onde está inserido. De acordo com o plano urbanístico de Barcarena elaborado pela SUDAM:

a futura condição de pólo microrregional que se supõe para o novo núcleo, invoca-lhe um caráter inegável de cidade aberta a todos que a procurem, como condição, ao contrário do que se pensa, da qualidade. O projeto das áreas sociais foi elaborado sobre um programa de atividades abertas, alternativas para toda a população, tendo em vista a atenuação dos efeitos do isolamento e da identidade de referências, atacando as relações patológicas típicas desta situação (1980, p.62).

A idéia contida no projeto capitaneado pela SUDAM era mesclar “cuidadosamente todos os níveis de renda, evitando a segregação das populações de renda mais baixa em favelas periféricas ou externas, alijadas do conjunto urbano e sua infraestrutura básica” (SUDAM, 1980, p.70). Mas de fato o que se configurou foram características nítidas de uma vila fechada¹³, como por exemplo, homogeneidade e segregação (Rodrigues, 1998). O modo como as residências foram oferecidas aos funcionários pelas empresas é uma expressão disto, a distribuição baseava-se em um rigoroso padrão considerando a colocação de cada

¹² *Grosso modo*, é o tipo de ocupação urbana acessível a todos que a procurem.

¹³ Tipo de ocupação urbana não acessível a todos que a procurem, já que suas instalações são basicamente acessíveis aos funcionários da empresa que nela residem. Àqueles que nela não residem o acesso ao núcleo só é permitido mediante autorização da empresa, visto ser ela a responsável por sua administração.

funcionário. A distribuição das casas baseou-se em um tipo de separação que configurou alguns pequenos núcleos dentro do espaço da vila.

Existem em decorrência disso basicamente três classes de casas: A, B e C, sendo que dentro de cada uma destas três classes encontramos uma variação de no máximo três tipologias diferentes, ao que parece uma tentativa em vão de diversificar a paisagem da cidade (Rodrigues & Coelho, 2007, p. 147)

Nesse mesmo sentido Nahum demonstra que:

O projeto de “cidade aberta” e “integrada” a outros municípios da região não se realiza. De fato, o núcleo da Vila dos Cabanos resumiu-se a função de lócus residencial, onde a arquitetura e a qualidade das habitações hierarquizadas de acordo com a faixa salarial mostram a desigual divisão social e territorial do trabalho muito diferente do que propunha o projeto” (2006, p. 57).

As disparidades infra-estruturais em relação ao restante do município de Barcarena sempre foram visíveis, até mesmo porque durante muito tempo a administração da Vila dos Cabanos coube ao complexo Albras/Alunorte. Por isso, havia a preocupação com a manutenção de um nível adequado de infra-estrutura urbana para a reprodução social dos seus trabalhadores. Entretanto esse quadro tem mudado, pois como indica Nahum:

Com as transformações nas políticas de desenvolvimento regional e os planos de privatizações dos governos federal e estaduais, o município de Barcarena e, por conseguinte a Vila dos Cabanos deixa de ser preocupação e responsabilidade das empresas. A privatização da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e as reformas na alocação do fundo público influenciam as políticas desenvolvidas pela ALBRAS/ALUNORTE. As empresas, gradativamente, estão transferindo para a responsabilidade municipal a manutenção e o provimento de serviços e infra-estrutura que mantinha. No quadro legal a competência de responsabilidade foi redefinida, quando a Lei Orgânica Municipal transferiu praticamente todas as atribuições de controle, fiscalização e implantação para a prefeitura de Barcarena, que está progressivamente, assumindo a manutenção e ampliação dos serviços urbanos e de infra-estrutura alocados no lugar (2006, p. 57).

Como ressaltam Rodrigues & Coelho (2007), a privatização da CVRD não apenas alterou a relação dos funcionários com a empresa, mas também a morfologia da cidade. A transferência gradativa da administração para a prefeitura de Barcarena descaracteriza Vila dos Cabanos como cidade-empresa, pois o tratamento recebido pelo núcleo passou a ser o mesmo de uma cidade espontânea. Isto é, Vila dos Cabanos passou a ter que dividir o montante dos investimentos feitos pela prefeitura de Barcarena com outros cinco núcleos urbanos (Itupanema, São Francisco, Barcarena, Cafezal e Vila do Conde) que constituem o município (Rodrigues & Coelho, 2007).

A privatização da CVRD em 1997 impôs ao conjunto de suas empresas coligadas não apenas a modernização de seus modelos de gestão, algo que a Albras já fazia há quase oito anos, mas também a necessidade das empresas vinculadas à manutenção de uma *company-town* gradativamente desonerarem-se da responsabilidade pela reprodução social de seus

trabalhadores no que se refere à manutenção de serviços infra-estruturais. No Pará, estes foram os casos do complexo ALBRAS/ALUNORTE em relação à Vila dos Cabanos em Barcarena e da própria CVRD em relação ao Núcleo de Serra dos Carajás vinculado ao Projeto Ferro-Carajás, no município de Parauapebas, localizado no sul do Pará.

A venda de casas para trabalhadores do complexo após a privatização da CVRD contribuiu para a configuração de novas relações urbanas. Uma das evidências disto é a descaracterização das fachadas originais das casas com a construção de muros e a colocação de cercas elétricas. Pode-se dizer que, ao mesmo tempo que isto significa uma busca pela adequação ao gosto, a expressão do sentimento de posse e a delimitação da propriedade privada por parte dos novos proprietários, como sugere Rodrigues (2007), também há uma motivação proveniente de certo sentimento de insegurança que os trabalhadores da Albras com mais de 10 anos de empresa nos relataram ter. Para eles está claro que, nos últimos doze anos, a vila se tornou um local menos seguro para se morar devido ao crescimento das áreas de periferia, ao aumento nos números de roubo às casas e de assaltos ocorridos na vila.

A administração da Vila dos Cabanos pela prefeitura de Barcarena tem promovido mudanças significativas no espaço da vila, mudanças que tendem a ser intensificadas, visto que em 2007, por determinação do Decreto Presidencial Nº 6.182, deu-se início ao processo de dissolução e liquidação da CODEBAR. Desse modo, a responsabilidade pela manutenção e gestão do espaço urbano da Vila dos Cabanos, que já vinha sendo gradativamente transferida para a prefeitura de Barcarena, passou a ter respaldo legal definitivo.

A deteriorização da infra-estrutura urbana e a expansão de áreas de ocupação espontânea sem infra-estrutura básica ao redor do núcleo é algo visível. Não que antes isso não acontecesse, vide o bairro do Laranjal. Originalmente criado para abrigar as famílias deslocadas da área do projeto, mas que, no entanto, não obteve o mesmo tratamento no que diz respeito à infra-estrutura. O bairro do Laranjal junto com os bairros de Novo Horizonte, Jd. Cabano, Pioneiro e mais recentemente o Beira Rio são cinco ocupações espontâneas que compõem a periferia da vila. O crescimento dessas áreas tem contribuído significativamente para o incremento do bolsão de pobreza no espaço social da vila. De um modo geral, são estas localidades onde a maioria dos trabalhadores terceirizados da Albras reside.

CAPÍTULO II - O MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DA ALBRAS

O complexo industrial Albras/Alunorte desde o momento de sua constituição formal esteve sob influência da lógica da especialização flexível. O Pará, possuidor de grandes jazidas de bauxita, foi escolhido para a constituição da *joint venture* entre o Estado brasileiro, por meio da então estatal CVRD e da NAAC, *pool* de empresas de capital japonês, sob mote político de que o governo brasileiro tinha a necessidade de ocupar e levar o desenvolvimento para a região amazônica. Entretanto, não podemos esquecer que, no caso em questão, a necessidade de realocação geográfica da indústria do alumínio japonês se impôs como forte elemento impulsionador. Por isso, não é de se estranhar a forte influência que o modelo de produção japonês passou a ter desde cedo na gestão da Albras, mesmo porque, a diretoria da empresa, composta de quatro diretores e o seu conselho administrativo, composto por seis conselheiros, possui metade de representantes japoneses.

No modelo de produção japonês, a fábrica enxuta significa remoção das camadas consideradas desnecessárias de trabalho vivo. Sobre esse assunto, Taiichi Ohno (1997), engenheiro responsável pela criação do modelo de produção japonês da Toyota, é bastante claro: “na Toyota, o conceito de economia é indissociável da busca de redução de efetivos e de redução de custos”. Para Ohno, basicamente existem duas maneiras de pensar a produtividade: a) aumentar as quantidades produzidas e; b) reduzir o pessoal de produção. A primeira não só era a mais popular no período taylorista-fordista, como também a mais fácil de seguir, isto porque, a segunda implica na necessidade de repensar todas as variáveis e detalhes da organização do trabalho.

Para Coriat (1994), o modelo Toyota, nascido na década de 1950, inverte duas regras básicas do taylorismo-fordismo: a parcelização das tarefas e a desincumbência dos trabalhadores do chão de fábrica da tarefa de organizar o processo de trabalho ao qual estavam sujeitos. Tal mudança teria sido possível devido ao estabelecimento paralelo do desenrolar dos fluxos reais de produção e de um fluxo de informação que vai de jusante à montante da cadeia produtiva, pois deste modo, a produção ocorre no ritmo dos pedidos realizados. Desta feita, este sistema, denominado *Just in Time*, não preconiza a produção em larga escala, mas sim lotes de séries menores determinados pelo fluxo da demanda.

A partir do final da década de 1960, com um maior desenvolvimento da telemática, da robótica e da microeletrônica, é diminuída ainda mais a necessidade de trabalho vivo e, por conseguinte, o processo de trabalho passou a ser pensado e realizado em equipes de trabalhadores mais diretamente ligados ao processo produtivo. O modelo japonês de produção

passou a ser apresentado como exemplo a ser observado e considerado como solução possível para as crises pós-1973 do modelo de acumulação capitalista baseado na produção taylorista-fordista até então vigente no ocidente. Não apenas o sistema *Just in Time*, mas o sistema TQC¹⁴, a noção de *team work*, as práticas de *outsourcing* (terceirização), *Kan-Ban*¹⁵, *5s*¹⁶, entre outras que integram o rol dos modelos de produção flexível passaram a ser copiadas e adaptadas às realidades dos países capitalistas ocidentais.

A fábrica pensada por Ohno é organizada para trabalhar com um número mínimo de operários objetivando torná-los os mais multifuncionais possíveis, visando uma maior flexibilidade da força de trabalho. No Toyotismo, fábrica eficiente é sinônimo de fábrica mínima, isto é, de fábrica que com um número menor de trabalhadores consegue aumentar os níveis de produtividade. Situação bem diferente do modelo taylorista-fordista, em que, como salienta Antunes (1999), a pujança de uma empresa era medida pelo número de operários que nela trabalhavam. Por isso, não é à toa que a experiência japonesa da Toyota tem na terceirização uma prática inerente ao modelo da fábrica enxuta.

Em alguns setores industriais a ocorrência da subcontratação antecede o advento do fordismo. Exemplos disto são as indústrias de confecções e de calçados que se caracterizam pela utilização de trabalho intensivo desde o século XIX. Nos dias atuais, o que está em curso é a generalização dessa lógica, inclusive para indústrias de capital intensivo, como é o caso do setor metalúrgico, setor este que já há algum tempo vinha praticando a subcontratação, porém restrita às funções consideradas menos chaves da atividade empresarial.

Atualmente a fábrica mínima ou “fábrica enxuta” passa a ser entendida como condição básica de sobrevivência empresarial devido à saturação progressiva da norma social de consumo fordista que deu origem a uma demanda de consumo por bens duráveis e ao mesmo tempo flutuante e diversificada. Como consequência, mercados mais incertos e heterogêneos

¹⁴ Sistema administrativo organizado pelo Grupo de Pesquisa de Controle de Qualidade da JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) com base em diversas idéias e práticas gerenciais norte-americanas, entre as quais: aspectos da organização do trabalho de Frederick W. Taylor (1856-1915); o controle estatístico de qualidade desenvolvido por Walter A. Shewhart (1891-1967); os conceitos de Abraham Maslow (1908-1970) sobre o comportamento humano e; as idéias sobre qualidade contidos nos trabalhos de William E. Deming (1900-1993) e de Joseph M. Juran (1904-2008). É um sistema concebido para garantir a sobrevivência da empresa por meio de uma mudança substancial nas práticas gerenciais. A expressão “Total Quality Control” deve ser creditada a Armand V. Feigenbaum, especialista norte-americano em controle de qualidade, aparecendo no seu livro “Total Quality Control”, publicado em 1961. Na concepção de Feigenbaum o controle da qualidade é exercido por especialistas, o que o mantém inscrito no modelo taylorista-fordista. O modelo japonês difere deste enfoque porque adota o Controle da Qualidade Total com envolvimento de todos os empregados de todos os setores da organização, em todos os níveis hierárquicos. Daí ser denominado de TQC “no estilo japonês”.

¹⁵ Sistema desenvolvido por Taiichi Ohno que consiste de um cartão elaborado para evitar o excesso de produção e garantir que as peças necessárias sejam passadas de um processo ao outro na ordem inversa. É um sistema de reabastecimento projetado para controlar as quantidades de produção em cada processo.

¹⁶ Trata-se de um método de organização do espaço de trabalho, cujo objetivo primordial é evitar a perda de tempo na procura de objetos e ferramentas usadas no espaço compartilhado de trabalho.

surgiram e produziram uma contradição direta com a rigidez e a onerosidade do modelo de produção taylorista-fordista, que só consegue amortizar rapidamente os investimentos em equipamentos com uma produção em massa contínua. O aumento da variabilidade da demanda exigiu uma maior flexibilidade do processo de trabalho via introdução de meios de trabalho aptos para o ajuste da capacidade produtiva ao volume e à composição deste tipo de demanda (Bihr, 1999). Assim, a fábrica enxuta passou a ser apresentada como solução para a crise do paradigma taylorista-fordista e, desde então, tudo que é visto pelas empresas como excesso no processo produtivo e na capacidade de absorção do mercado precisa ser eliminado tendo em vista a competitividade no mercado global.

Por ser uma empresa transnacional que exporta 95% de sua produção para o Japão, EUA e Europa e ter apenas os 5% restantes direcionados para as indústrias do Pará, a Albras desde o início de suas atividades teve seu processo produtivo e sua organização do trabalho determinados pela lógica dos mercados globais. Por conta disto, em 24 anos de funcionamento a empresa acumula uma produção de nove milhões de toneladas de alumínio e a receita de suas exportações nesse período superou 13 bilhões de dólares. Atualmente ela produz 44% acima da capacidade nominal inicialmente prevista, que correspondia a 320.000 t/a. No ano de 2008, sua capacidade de produção atingiu 455.288 t/a. Esses números foram alcançados devido às mudanças tecnológicas e organizacionais inspiradas no modelo japonês que começaram a ser implantadas na empresa no ano de 1989.

2.1 A produção do alumínio e o modelo de organização do trabalho

O alumínio não é encontrado em estado metálico na natureza, sua obtenção depende de algumas etapas de processamento até chegar ao estado em que o vemos normalmente. Resumidamente, a obtenção do alumínio é feita a partir do minério da bauxita, sendo que são necessárias cerca de cinco toneladas de bauxita para produzir duas toneladas de alumina e duas toneladas de alumina para produzir uma tonelada de alumínio pelo processo de redução. O processo de redução é o processo de transformação da alumina em alumínio metálico, suas etapas são: 1) a dissolução da alumina em um banho de criolita¹⁷ fundida e fluoreto de alumínio¹⁸ em baixa tensão em fornos revestidos de carbono¹⁹, até sua decomposição em

¹⁷ É um mineral incolor pertencente ao grupo dos fluoretos. Sua importância consiste de sua facilidade em dissolver o óxido de alumínio (Al_2O_3). A função da criolita é reduzir o consumo de energia do forno, fazendo com que a reação de redução ocorra a uma temperatura mais baixa. Sem a criolita, natural ou sintética, a reação simplesmente não ocorre.

¹⁸ É um composto inorgânico a partir do hidróxido de alumínio. Ele é um aditivo importante durante a produção de eletrólito alumínio, pois diminui o ponto de fusão do óxido de alumínio e aumenta a condutividade do eletrólito.

oxigênio; 2) a combinação do oxigênio com o ânodo de carbono²⁰, da qual o desprendimento ocorre na forma de dióxido de carbono e em alumínio líquido precipitado no fundo da cuba eletrolítica; 3) a transferência do metal líquido, já na forma de alumínio primário, para a refusão através dos cadinhos²¹; 4) e por último, a produção de lingotes, placas ou tarugos. No caso da ALBRAS, a produção é na forma de lingotes.

É preciso esclarecer o tipo de processo de produção que caracteriza as indústrias metalúrgicas, pois, como lembra Carmo: “as características da produção dão o tom às ações gerais que serão implementadas pela política de gestão da força de trabalho” (2000, p. 93). Desta forma, consideramos ser relevante falar um pouco sobre os dois tipos de processo de produção possíveis, quais sejam: o processo em série e o processo contínuo.

No processo em série o ritmo da produção é determinado pelo ritmo do trabalho, isto é, por aquilo que concretamente fazem os trabalhadores no exercício de suas funções. Neste tipo de processo é fácil perceber a presença de tempo vivo e tempo morto de trabalho. O que se vê são estratégias que combinam simultaneamente “tempos alocados” pela via da utilização de métodos de organização do trabalho taylorista e “tempos impostos” pela via da aplicação de técnicas fordistas de produção. Este tipo de processo é característico de indústrias de usinagem-montagem.

Por sua vez, no processo contínuo, o ritmo da produção possui uma maior independência em relação ao ritmo de trabalho. Isto porque existe um elevado nível de integração das máquinas e dos equipamentos, o que demanda das empresas altos níveis de investimento devido à necessidade de aquisição de capital fixo ser substancialmente maior do que a de capital variável. Não por outra razão, nas indústrias que adotam este tipo de processo (petroquímicas, siderúrgicas e metalúrgicas) é crucial o processo de valorização por meio dos rendimentos gerados pelas instalações, o que implica no fato de que, o modo como se organiza o trabalho depende da lógica de total aproveitamento da capacidade de produção das instalações (Ferreira, 1998; Carmo, 2000).

Conforme Ferreira, (1998) a ocorrência do processo semicontínuo tem como característica principal a falta de homogeneidade, devido à existência de pontos de

¹⁹ São fornos especiais também chamados de cubas eletrolíticas onde o processo de redução eletrolítica da alumina se desenvolve através da passagem da corrente elétrica contínua a uma temperatura média de 960°C. (A cuba eletrolítica por um pólo positivo (ânodo de carbono) e um pólo negativo cátodo. Lembrando que a eletrólise é o processo que separa os elementos químicos de um composto através do uso de eletricidade.

²⁰ São blocos pré-cozidos compostos basicamente por uma mistura de coque e pinche que funcionam como o pólo positivo da cuba eletrolítica. Durante o processo eles são consumidos a uma taxa em torno de 420K C/t alumínio, o que faz com que tenham que ser trocados com uma frequência aproximada de 25 dias. Esses blocos são produzidos pela ALBRAS na Área do Carbono.

²¹ Parte dos fornos onde após a mistura do alumínio líquido é refundido.

“descontinuidades no fluxo produtivo” ocasionados por um arranjo complexo de diversas formas de processo de trabalho. Apesar disto ocorrer nas indústrias metalúrgicas, o processo contínuo é o mais usual, pois há uma valorização do uso das instalações e do capital fixo.

No dia 06 de julho de 1985, quando do início do funcionamento da primeira fase de sua planta industrial, a empresa tinha capacidade de produção nominal anual de 160.000 toneladas de lingotes de alumínio. A construção da segunda fase foi iniciada em outubro de 1987 e a ativação das cubas eletrolíticas ocorreu entre maio de 1990 a fevereiro de 1991. Em 1991, com a partida da segunda fase, essa capacidade dobrou para 320.000 t/a. Em março deste mesmo ano, a fábrica sofreu um blecaute, passando doze horas sem energia. Os níveis normais de produção e qualidade foram retomados apenas no mês de setembro.

Após algumas melhorias tecnológicas concluídas no processo de produção no ano de 1993, a fábrica aumentou sua capacidade nominal para 345.000 t/a. Em 2001, a capacidade de produção alcançou 406.000 t/a. Já em 2002 ela supera esse número e produz 407.726 t/a. Nos anos seguintes ocorreram sucessivos recordes de produção e em 2006, outro recorde, 455.561 t/a. Todavia, mais revelador foi ter conseguido tais números com médias anuais de 1.307 e 1.271 empregados diretos no final dos respectivos anos, números bem inferiores aos 2.356 existentes no início dos anos de 1990, época em que a empresa gradativamente começou a implantar o novo modelo de organização do trabalho.

Se considerarmos a capacidade instalada atual da fábrica, isto é, o volume máximo de sua produção tendo em vista os seus equipamentos e instalações, pode-se dizer que hoje, mais do que no passado, o processo contínuo sobrepõe-se ao processo semicontínuo, pois as referidas descontinuidades vão sendo minimizadas à medida que ocorre a diminuição de um quadro de desemprego de fatores, isto é, um aumento da capacidade produtiva que pode ser atingida com os recursos e as tecnologias disponíveis. Essa situação foi viabilizada na fábrica da Albras devido às mudanças organizacionais implantadas a partir do final da década de 80.

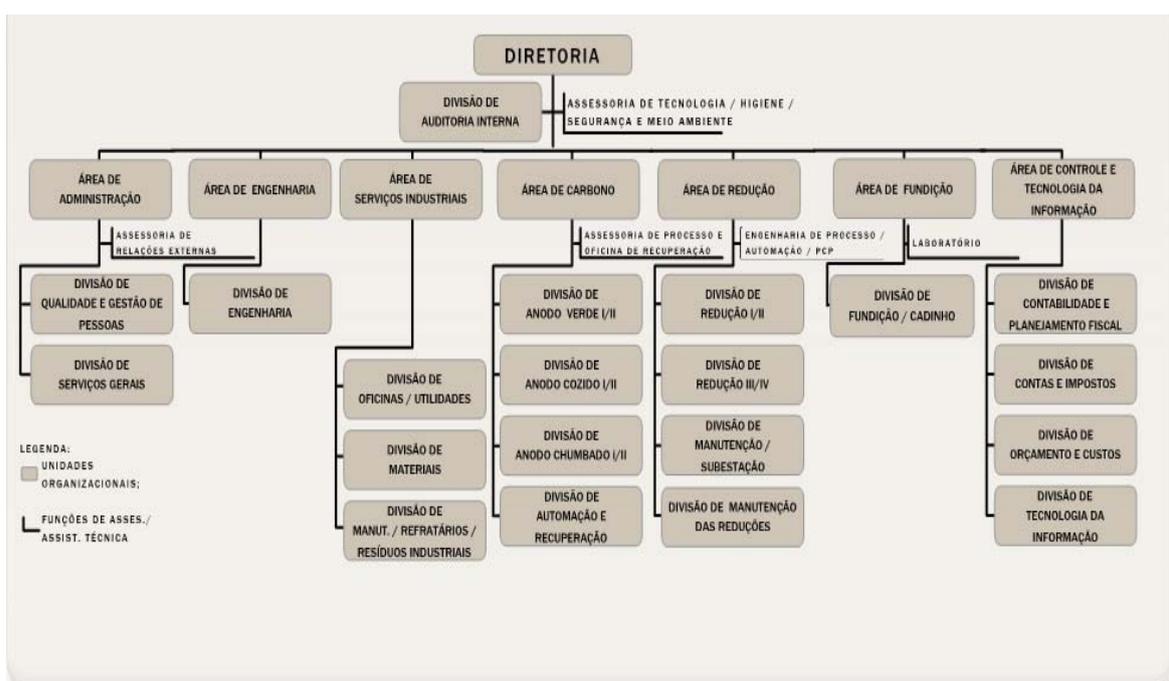
De acordo com informações divulgadas no Relatório da Administração da empresa referentes ao ano de 2008, o número de seus empregados é de 1345, dos quais 1246 ligados às áreas operacionais, isto é, 92,63% dos funcionários da empresa, os 7,27% restantes são diretores, gerentes e pessoal administrativo. Excetuando as áreas administrativas onde a presença feminina é mais frequente, nas áreas operacionais a força de trabalho é predominantemente masculina, algo em torno de 94%.

A fábrica ocupa uma área de 1.570.000 m² e tem 360.000 m² de área construída. O complexo possui quatro unidades de reduções (produção de alumínio metálico), uma unidade de fundição (conformação e solidificação para formação de lingotes), duas unidades de

carbono (produção de anodos verdes, cozidos e chumbados), quatro unidades de manutenção operacional, unidades de serviços industriais (subestação, laboratório, automação, oficinas de veículos e utilidades, suprimentos, engenharia de processo, de projetos e civil) e unidades de suporte gerencial/ operacional (recursos humanos, relações externas, meio ambiente, saúde e segurança, orçamento/custos, contabilidade, fiscal, apoio administrativo).

A sua estrutura organizacional se caracteriza por possuir um processo de produção complexo, sendo que sua planta industrial divide-se em unidades administrativas e produtivas que funcionam de maneira interligada. Todavia, diferentemente das quatro unidades existentes na década de 90, atualmente são sete unidades, vide quadro 1. As quatro unidades anteriores eram: área de administração e controle, área de carbono/revestimento, área de redução/fundição e áreas de serviços industriais, todas ligadas verticalmente à superintendência geral de operações, composta das divisões da qualidade e de comunicação empresarial e à diretoria, composta pelas divisões de auditoria interna, divisão comercial, divisão financeira, divisão e planejamento/controlado orçamentário. Atualmente as unidades são sete: área de administração, área de engenharia, área de serviços industriais, área do carbono, área da redução, área da fundição e área de controle e tecnologia da informação, todas ligadas verticalmente à diretoria, atualmente composta somente pela divisão de auditoria interna.

Quadro 1: Estrutura organizacional da Albras S.A



Fonte: Albras S.A

Os processos de expansão oportunizaram a adoção de uma estrutura organizacional menos verticalizada. Áreas que anteriormente estavam juntas foram separadas com o objetivo de aprimorar o funcionamento da organização, caso da separação das áreas de redução e fundição. Outras passaram por um processo de redefinição de conteúdo devido às possibilidades promovidas pela implantação de novas tecnologias, caso da área de controle que, quando de sua separação da área da administração, passou por uma maior especificação no que diz respeito ao controle dos fluxos de informações necessários para o bom funcionamento e para a melhoria do processo produtivo e de organização do trabalho.

A adoção do atual modelo de organização do trabalho teve início com a implantação formal em 1989 do sistema TQC na sua modalidade TQSHOW, o objetivo era dar maior dinamismo às relações de trabalho visando gerar um processo mais participativo por parte dos funcionários rumo à qualidade e assim repassar para terceiros uma série de atividades. O princípio norteador foi à descentralização de atividades que poderiam ser feitas com competência por pequenas e médias empresas, liberando a empresa para atividades prioritárias (Castro, 1998).

Trindade (2001), ao estudar o processo de terceirização na MRN, demonstrou que, desde 1986 às atividades de manutenção da infra-estrutura comunitária de Trombetas já eram realizadas por empresas subcontratadas. Porém, foi somente a partir de 1991, por conta do início da reestruturação na empresa, que a terceirização foi estendida paulatinamente às atividades concernentes ao processo produtivo. Segundo Trindade, além do enxugamento do corpo funcional como resultado de um maior controle sobre a força de trabalho vinculada ao núcleo estratégico do processo produtivo, a terceirização produziu um efeito dispersivo sobre o coletivo de trabalhadores.

No caso da MRN, após a implantação dessa lógica, os trabalhadores se dispersam em uma miríade de empresas de diversos portes, principalmente pequenas e médias empresas, o que tem conduzido a uma fragilização crescente da solidariedade operária. Tanto a MRN quanto a Albras são exemplos do que Druck (1999) afirma sobre o fato de ser a terceirização um processo adjacente ao programa de qualidade total, já que esta responde pela redução de custos e pelo reordenamento das tarefas. Ambos os casos são confirmações da tese da íntima ligação entre a implantação de programas de qualidade total e a terceirização.

No Brasil, situações como as da MRN e da Albras seriam ilustrativas do caráter de modernização conservadora (Leite, 1994; Mattoso, 1995) dos processos de adaptação empresarial, pois, em ambas, a experiência de aplicação de sistemas e técnicas de inspiração toyotista aconteceu sujeita aos condicionamentos locais da região, e aqui tenhamos em mente

principalmente a terceirização, visto que o desnível entre as duas e as suas respectivas redes de empresas terceirizadas é evidente.

Entretanto, no caso específico da Albras, passados quase vinte anos da introdução dos sistemas e métodos de inspiração japonesa na organização do trabalho, apesar das resistências e tensões no decorrer da década de 1990, hoje é possível perceber a ocorrência de mudanças no que diz respeito a uma maior participação dos trabalhadores na gestão das atividades por eles executadas. A constatação desta situação nos obriga a relativizar o caráter de modernização conservadora do atual estágio da organização do trabalho existente na empresa, o que não significa dizer que, nos períodos de introdução e disseminação dos sistemas e técnicas para todas as áreas da empresa, este tipo de modernização não tenha estado presente.

No que diz respeito ao caráter de modernização conservadora, para entendermos como se deu a implantação do TQC na empresa, é preciso, como demonstrou Carmo (2000), “*periodicizar a história da implantação do TQC na Albras, observando como foram desenvolvidas e transformadas as relações nesse período*” (2000, p. 98). Desta feita, ele identificou três momentos: 1º momento: CCQ²² (1986-88) – sendo a fase inicial; 2º momento: TQSHOW (1989-92) – insegurança e superficialidade de um modismo; 3º momento: TQC no estilo japonês (1993-...). A periodização tem a função de “restabelecer a cronologia das formas assumidas pela gestão da Albras como meio de melhorar o processo, garantindo o cumprimento das diretrizes principais” (2000, p. 96).

No primeiro momento, as tentativas de mudança nas formas de gestão da empresa ocorreram por meio da introdução de programas organizacionais ou de motivação circunscritos nos limites de alguns setores, principalmente na área de administração e controle. Devido ao fato destas iniciativas terem sido implantadas sem possuírem o caráter de uma política estendida para toda empresa, os resultados obtidos foram bastante heterogêneos. Isto porque o caráter autoritário das práticas gerenciais vigentes no período se interpôs como forte obstáculo para a viabilização dos programas. Nas palavras de Carmo:

As respostas a essa política foram rápidas e também restritas, dando margem a várias interpretações, porém com um consenso: a insuficiência da nova forma de gestão em função do caráter autoritário das relações de trabalho protagonizadas pelos supervisores, hoje gerentes operacionais. Essa limitação impede a

²² É uma das técnicas mais influentes do modelo japonês de organização do trabalho. Consiste na formação de pequenos grupos permanentes e homogêneos de cerca de 5 a 10 trabalhadores voluntários pertencentes a uma determinada área de atividade da empresa, atuando sob o estímulo de um responsável hierárquico mais próximo, este entendido como apenas um facilitador. O objetivo é reunirem-se regularmente a fim de identificar, analisar e resolver problemas de qualidade, segurança, produtividade, condições de trabalho concernentes as suas próprias atividades

implantação do CCQ, pois o mesmo tem como base o espírito participativo, impulsionador de atitudes voltadas para o incremento empresarial (2000, p. 98).

Nesse momento a empresa ainda não possuía um perfil gerencial definido. Isso ocorria porque nos seus primeiros anos de atividade a empresa adotava vários estilos gerenciais devido à incorporação de engenheiros de outros grandes projetos, como por exemplo, Jarí, Mineração Rio do Norte, Carajás e Trombetas. A ausência de uma metodologia comum no direcionamento da organização do trabalho abria espaço para aplicação das mais variadas experiências. Diante desse cenário, a empresa viu no TQC, pela via da implantação do CQC, a possibilidade não apenas do uso de uma nova ferramenta de gestão, mas acima de tudo, de estabelecimento de uma diretriz gerencial que permitisse a integração de todos os serviços e funcionários da empresa. Essa fase inicial ocorreu como uma tentativa de replicar o que ocorria na CVRD em Carajás.

No segundo momento, ocorrido entre 1989 e 1992, em decorrência do fracasso da implementação do CCQ pela via das iniciativas isoladas de alguns setores, a administração da empresa atentou para a necessidade de retomada da discussão a respeito da promoção de mudanças que imprimissem uma diretriz norteadora para todos os setores da fábrica. O objetivo era adequar os negócios da empresa aos princípios do tipo de administração exigidos pelo novo paradigma produtivo. A esse respeito, alguns relatos de gerentes versam sobre o fato de que antes desse período não havia um modelo de gerenciamento que expressasse a “identidade da empresa” (Carmo, 2000). Os relatos dos trabalhadores mais antigos confirmam essa mesma impressão.

Esse momento teve seu início após a apresentação e proposição feita por Vicente Falconi Campos²³ de um modelo de gestão no qual o TQC se constituía como técnica de gestão para toda a empresa. A partir daí estabeleceu-se a dinâmica constitutiva do TQCSHOW²⁴. Em 1992, como uma das consequências da implantação do TQC, a empresa

²³ Orientador técnico INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial -, consultor de grandes grupos empresariais brasileiros e o único brasileiro escolhido como uma das "21 vozes do século XXI" pela *American Society for Quality* (ASQ), organização considerada a autoridade mais importante do mundo sobre o tema da Qualidade Total. Entre suas realizações além de consultorias a grandes empresas como a ALBRAS, Gerdau e Ambev, estão consultorias prestadas ao Governo Aécio Neves em Minas Gerais, na qual ajudou a zerar em dois anos de mandato um déficit de R\$ 2,4 bilhões no orçamento estadual, consultoria prestada ao governo Germano Rigotto (PMDB) no Rio Grande do Sul, mas com resultados aquém do esperado, assim como também a proposta de um plano de mudanças radicais na gestão da Previdência Nacional do governo Lula que teoricamente poderia produzir uma economia de gastos da ordem de R\$ 50 bilhões ao longo de quatro anos. Ele é considerado uma espécie de guru da qualidade total no meio empresarial brasileiro.

²⁴ O TQCSHOW corresponde a um “programa de qualidade executado por uma administração que atua todo o tempo fazendo *marketing* dos resultados dos trabalhos, divulgando atividades, mostrando gráficos de modernização e avanços, *outdoors*, fazendo propaganda do setor etc. A qualidade serve como autopromoção, *status*, sem fundamentação, segundo os princípios recomendados” (Carmo, 2000, p. 101).

enxugou o seu quadro funcional com base em um trabalho de consultoria que avaliou todos os postos de trabalho existentes a fim de detectar aqueles que poderiam ser eliminados. No fim da avaliação a empresa decidiu demitir 150 funcionários.

Diante desse quadro, novas tensões emergiram entre os trabalhadores e a empresa em decorrência da associação feita entre o TQC e as demissões. Como consequência, parte dos trabalhadores percebeu que não praticar o TQC seria sinônimo de não ocorrência de demissões. Se aos olhos da alta administração da empresa o TQC representava apenas a implantação de um programa de excelência empresarial, aos olhos dos trabalhadores ele representava situações de insatisfação, principalmente àquelas geradas pela ameaça de demissão que lhe é inerente.

Nesse período houve uma supervalorização das apresentações de trabalhos ligados ao TQC na forma de seminários e palestras em todas as áreas da empresa. Esta situação contribuiu para a configuração de um ambiente de artificialidade instituído pela competição interna no sentido de ver quem fazia as melhores apresentações. No entendimento do corpo gerencial, o TQC não passava de exhibições que não serviam para nada do ponto de vista prático, a não ser instigar disputas políticas e alimentar aparências. Por sua vez, para os trabalhadores de chão de fábrica nitidamente assumia, em nome da busca pela qualidade, a intensificação da carga de trabalho e da cobrança da parte da chefia.

O terceiro momento iniciou-se em 1993 com a institucionalização da Gerência de Qualidade Total como filosofia gerencial da empresa. Com isso se passou a testemunhar uma maior consistência do programa, até mesmo porque o mesmo passou a assumir uma dinâmica que estava fundamentada em ações mais planejadas e sistematizadas. Nesse contexto, alguns acontecimentos foram cruciais para a institucionalização do TQC na empresa, entre os quais: Programa Intenso de Treinamento, Plano de Implantação do TQC, Implantação do 5s, Prática de Falha e PDCA²⁵. Apesar de várias ações de ensaio e erro, no decorrer da década de 1990 o Gerenciamento da Qualidade Total espalhou-se por toda a empresa e ganhou corpo, a despeito dos focos de não aceitação e da resistência no chão de fábrica.

O próprio gerente de administração declarou que, quando chegou à empresa em 1986, não havia um modelo de gestão definido, mas sim “*uma salada de gestão*”. Segundo ele, foi a partir de 1988 que a empresa começou a se estruturar para a implantação da qualidade total e

²⁵ Método desenvolvido na década de 30 pelo americano Walter A. Shewhart (1891-1967) e que se baseia no controle de processos; ficou mundialmente conhecido após William E. Deming (1900-1993) aplicar os conceitos de qualidade no Japão. O PDCA consiste na análise e na medição dos processos para a manutenção e melhoria dos mesmos, contemplando inclusive o planejamento, a padronização e a documentação destes. Em inglês a sigla significa *Plan Do Check Action*.

da busca pela “valorização do ser humano” que lhe seria inerente. Admitindo-se ter havido resistência inicial por parte dos trabalhadores, possivelmente por falta de motivação (problema que teria sido resolvido pela promoção daqueles que se destacaram a cargos de gerência ou direção, isto é, dos funcionários que teriam atuado como “*facilitadores*” para a operacionalização do sistema no cotidiano da fábrica), a implantação do TQC, acabou “*reforçando aquilo que cada um de nós acreditava como gestão*”. Segundo este gerente, hoje, dificilmente alguém consegue mudar o jeito de trabalhar na empresa, em suas palavras: “*se alguém quiser vir com outra conversa pra cá... meio complicado, vai ter resistência*”. Em sua avaliação, o sucesso da implantação do TQC na empresa deve-se ao fato de que os funcionários se sentem respeitados e reconhecidos, mas ele reconhece que isto “*é um processo gradual, de conquista das pessoas para confiarem nas suas decisões [da empresa], de perceber a honestidade do seu propósito*” (Instituto Observatório Social, 2008).

Os trabalhadores entrevistados que testemunharam as mudanças organizacionais iniciadas no final dos anos 80 corroboram em certa medida esta leitura e acreditam que hoje a Albras possui um sistema de gestão que expressa a “cara da empresa”. Porém, diferentemente da avaliação do gerente, o entendimento desses sobre os focos de resistência em relação à implantação do sistema decorria do fato do mesmo ser identificado como o fator responsável pelas demissões ocorridas nos anos de 1990, isto é, devido ao caráter redutor de mão-de-obra da lógica da reestruturação produtiva a qual ele dava suporte.

Atualmente, a empresa informa ter um sistema de gestão que lhe confere especificidade - uma “cultura organizacional” que lhe caracteriza - e trabalha em suas peças de comunicação corporativa no sentido de divulgar o sistema por ela adotado, definido da seguinte maneira:

O Sistema de Gestão da Albras busca a excelência com práticas que são padronizadas e equipes preparadas que realizam as atividades e exercem o controle, com o autogerenciamento pelo empregado, auditorias e análises críticas das lideranças. Em conjunto com outras ações, desenvolve-se assim o aprendizado organizacional, que gera conhecimento para a empresa, por meio de PDCA's, Círculos de Controle da Qualidade, Times de Aprendizado, 6Sigma²⁶, benchmarking, etc. Conquista assim o aperfeiçoamento dos padrões de trabalho e das práticas de gestão, de forma contínua, refinada e inovadora. Isso leva à excelência, com a organização aprendendo, gerando conhecimento para a equipe, alcançando os resultados que a empresa quer, olhando sempre os *stakeholders*²⁷ (ALBRAS, 2005).

²⁶ Estratégia de gerenciamento de negócios originalmente desenvolvida pela Motorola em 1986, mas que hoje se disseminou por diversos setores da indústria. Consiste na identificação e na eliminação de defeitos e erros no processo produtivo a partir do uso de um conjunto de métodos de gerenciamento de qualidade, incluindo métodos estatísticos e a criação de um núcleo de pessoas dentro da empresa que são especialistas nesses métodos.

²⁷ No meio empresarial o termo designa qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar por meio de suas opiniões e ações as atividades das empresas, ou que possam ser afetados pelas ações destas. Esse termo surgiu como

Enriquez (1997) defende que a negação de qualquer possibilidade de morte ou de envelhecimento é da natureza de toda organização. Os discursos enaltecedores que elas produzem sobre si mesmas trazem consigo a negação da possibilidade de fracasso. Esses discursos assumem contornos de dramaticidade, pois, por mais inebriantes que sejam os seus conteúdos, eles não fazem desaparecer a certeza de que fracassos ocorrem todos os dias na vida de uma organização, ocasionem ou não o seu colapso. Qualquer dirigente empresarial sabe disto, porém a solidez e a longevidade de uma empresa dependem cada vez mais de sua capacidade de renovar-se continuamente. Hoje, mais que no passado, a capacidade de inovação tornou-se regra de ouro, já que, devido às mudanças erráticas que caracterizam os mercados globais, as pressões por aumento de competitividade, de produtividade e de eficácia devem ser assimiladas rapidamente por todos os membros de uma empresa.

Essa situação caracteriza, nas palavras de Freitas (2006), a busca pelo “lugar da juventude eterna”; isto é, a inovação passa a apresentar-se como a tábua de salvação das empresas e todos os métodos de mobilização das energias internas e externas parecem estar sempre a caminho da obsolescência. Novas teorias são constantemente produzidas no campo da administração de empresas no sentido de apresentar uma solução que, a despeito de ser apenas mais um modismo, possa servir como resposta definitiva que tudo engloba, mesmo que temporariamente.

Nesses termos, é possível dizer que qualquer modismo gerencial perdura um pouco mais porque passa por reformulações produzidas a partir do jogo de correlação de forças entre todas as partes envolvidas. Mesmo porque, nesses modelos de gestão tidos como mais participativos, a produção do consentimento (Burawoy, 1990) se faz presente assim como a coerção disciplinar como fatores de funcionamento da organização do trabalho.

Em um cenário assim, a palavra flexibilidade passa a representar a busca pelo rejuvenescimento permanente que garante a possibilidade das empresas manterem-se modernas, vivas e em sintonia com as tendências de gestão tidas como válidas no momento. A Albras é um exemplo disto, pois as técnicas de gestão implantadas na empresa:

matam o tempo histórico, visto que se constituem como um presente perpétuo. Mas esse presente não consagra os mesmos valores, quer dizer, o que valia ontem não vale hoje e menos ainda amanhã. O herói de hoje, se não se atualizar, já não serve mais para amanhã. Mas a essência é mantida, ou seja, no amanhã também existirão valores e heróis a encarná-los (Freitas, 2006, p.65).

contraponto à noção de *shareholders*, que corresponde aos acionistas. Esse tipo de discurso apregoa que as preocupações das empresas não devem restringir-se apenas aos interesses dos acionistas, mas também dos funcionários, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, etc.

Na gestão pela qualidade total implantada na empresa, a técnica do 5s tem um papel destacado na constituição desse presente perpétuo, isto é, na reelaboração contínua dos valores que são entendidos como constitutivos do ideário organizacional da empresa e, por conseguinte, norteadores do perfil de trabalhador que deve ser desenvolvido no decorrer de sua formação profissional. O 5s contribui significativamente para certa padronização de comportamento do coletivo de trabalhadores da empresa. Nas palavras de Gomes & Castro, a implantação do 5s na Albras institui:

certo padrão de comportamento, forjando uma cultura do trabalho baseada nos interesses da empresa, o que fragiliza a força política dos trabalhadores em geral. Essa cultura do trabalho tem invadido os modos de vida do trabalhador. Extrapolando, inclusive, o âmbito da fábrica, impõe uma nova relação de trabalho e, portanto, novas relações de força, marcadas por um “consenso” que implica a passivização do trabalhador (2004, p. 141).

Aqui, para efeito de melhor entender como o 5s impacta sobre os trabalhadores, entendemos ser necessário fazer referência aos seus conteúdos prescritivos, aos valores que eles veiculam e como estes à medida que são assimilados são capazes de configurar a situação descrita por Gomes & Castro:

Seiri (整理): Senso de utilização/organização/classificação/descarte.

Refere-se à prática de verificar todas as ferramentas, materiais, etc. na área de trabalho e manter somente os itens essenciais para o trabalho que está sendo realizado. Tudo o mais é guardado ou descartado. Este processo conduz a uma diminuição dos obstáculos à produtividade do trabalho. Significado: “A arte de colocar fora coisas inúteis sem uso”.

Seiton (整頓): Senso de ordenação/arrumação/sistematização.

Enfoca a necessidade de um espaço organizado. Aqui a *organização* refere-se à disposição das ferramentas e equipamentos em uma ordem que permita o fluxo do trabalho. Ferramentas e equipamentos deverão ser deixados nos lugares onde serão posteriormente usados. O processo deve ser feito de forma a eliminar os movimentos desnecessários. Significado: “A arte de cada coisa em seu lugar para pronto uso”.

Seisō (清掃): Senso de limpeza/inspeção/zelo.

Designa a necessidade de manter o mais limpo possível o espaço de trabalho. Consiste em uma atividade diária, na qual ao fim de cada dia de trabalho, o ambiente é limpo e tudo é recolocado em seus lugares, tornando fácil saber o que vai aonde, e saber onde está aquilo o que é essencial. O foco deste procedimento é lembrar que a limpeza deve ser parte do trabalho diário, e não uma mera atividade ocasional quando os objetos estão muito desordenados. Significado: “A arte de tirar o pó”.

Seiketsu (清潔): Senso de padronização/ambientação/higiene/saúde.

Refere-se à padronização das práticas de trabalho, como manter os objetos similares em locais similares. Este procedimento induz a uma prática de trabalho e a um layout padronizado. Significado: “A arte de manter em estado de limpeza”.

Shitsuke (躰): Senso de autodisciplina.

Refere-se à manutenção dos padrões. Uma vez que os 4s anteriores tenham sido estabelecidos, transformam-se numa maneira de trabalhar, não permitindo um regresso às antigas práticas. Entretanto, quando surge uma nova melhoria, ou uma nova ferramenta de trabalho, ou a decisão de implantação de novas práticas, pode

ser aconselhável revisar os quatro princípios anteriores. Significado: “A arte de fazer as coisas certas, naturalmente”.

(Fonte: <http://www.geocites.com/WallStreet/Market/4702/testos/5s.htm>)

Do ponto de vista empresarial, o método 5s funciona como um elemento desencadeador de programas de qualidade total devido à rapidez e à visibilidade dos resultados que sua aplicação normalmente produz. Isto porque, quando assimilado pelos trabalhadores, ele produz um forte impacto motivacional na busca pela qualidade. Mais do que voltar-se apenas para a melhoria da aparência e da funcionalidade do local do trabalho, o 5s transcende o mero viés material que aparentemente propõem-se a alcançar. A finalidade almejada é bem mais ambiciosa: promover mudanças de atitudes e comportamentos.

O uso contínuo do método 5s tende a conduzir a uma mudança interior no trabalhador, uma mudança que acaba produzindo uma disposição mental para a busca por resultados que muitas vezes só são visíveis a médio e longo prazos. Deste modo, quando internalizados pelos trabalhadores da empresa, o 5s não apenas produz mudanças objetivas no ambiente físico de trabalho, mas também na minimização das tensões entre a empresa e os seus funcionários, visto que estes passam a se perceber como participantes do processo de aperfeiçoamento de suas condições de trabalho. Quanto mais visíveis se tornam os resultados produzidos, mais essa cultura do trabalho se fortalece entre os trabalhadores e maior legitimidade adquire o discurso da busca pela qualidade total.

Na Albras, o sistema TQC foi sendo incorporado ao cotidiano da fábrica no decorrer dos anos de 1990. De acordo com os relatos dos trabalhadores entrevistados, a aceitação de fato teria começado em 1996 com a expansão do programa CCQ para todas as áreas da planta industrial. Para se ter uma idéia, no ano de 2008, doze anos após a implantação dos CCQs, a empresa alcançou o número de 142 círculos e 960 trabalhadores (circulistas) inscritos, o que representa um percentual de adesão superior a 98% dos trabalhadores da área operacional da empresa²⁸. Em todos esses anos mais de 3.895 trabalhos foram desenvolvidos pelos grupos de circulistas.

Os números obtidos pela empresa têm um valor significativo, pois, no Brasil, a experiência dos CCQs não foi muito bem sucedida até antes dos anos de 1990. As experiências ocorridas a partir da década de 1970 sofreram forte resistência por parte do movimento sindical brasileiro devido a pelo menos quatro fatores: a) a dimensão mitigadora do conflito capital-trabalho presente no discurso de chamada ao envolvimento e à participação dos trabalhadores nos negócios da empresa; b) o aumento da carga de trabalho produzido

²⁸ Dados obtidos na 11ª Expo CQC da ALBRAS realizada no dia 25 de outubro de 2008

pelos maiores níveis de responsabilização do trabalhador no processo de trabalho; c) a intensificação das demissões produzidas pelo enxugamento do quadro de funcionários possibilitado pelos resultados gerados pelos CCQs e; d) a intensificação do processo de terceirização e a conseqüente redução do número de empregos com acesso a uma rede de proteção social mínima que o fosse.

Nos anos 2000, diferentemente dos processos de reestruturação mais intensos da década anterior, o aumento da produtividade vem ocorrendo com pequenas reduções na média do quadro funcional efetivo anual. Desta feita, é possível perceber em tal situação uma tendência que caminha no sentido de otimizar o ajuste entre o quadro funcional e a capacidade produtiva, minimizando a tensão entre a empresa e os trabalhadores. Em outras palavras, o objetivo é tornar a empresa o mais enxuta possível com menos resistência possível. Essa redução gradual pode ser verificada no quadro abaixo.

Quadro 2: Produtividade lingote/empregado/ano na Albras S.A (2001-2008).

ITENS/ANOS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Produção Lingotes (t)	332.711	407.726	432.121	435.026	445.393	455.561	455.272	455.288
Média Efetivo/Ano	1.301	1.307	1.300	1.299	1.292	1.271	1.271	1.246
Produção/Empregado	255,7	312,0	332,4	334,9	344,7	358,4	358,2	365,4

Fonte: Albras S.A (Relatórios da Administração 2003/2004/2005/2006/2007/2008)

O quadro indica que de 2005 para 2006 ocorreu um aumento de produtividade de 3,97% na relação lingote/empregado/ano, de 2004 para 2005 o aumento foi de 2,93%, de 2003 para 2004 foi de 0,8%, de 2002 para 2003 o aumento foi de 6,5% e de 2001 para 2002 houve um aumento de 22%, o mais significativo desse período devido à expansão da capacidade produtiva da empresa. Embora tenha ocorrido uma ínfima queda de produtividade no ano de 2007, algo em torno de 0,1% na relação lingote/empregado/ano, isso ocorreu devido ao maior número de fornos que foram reformados no período²⁹ e não a uma queda real de produtividade por empregado, já em 2008 quase não houve aumento na produção de lingotes, mas houve uma pequena redução de 25 empregados no quadro funcional, o que representa um aumento de produtividade por empregado. Essa situação ilustra bem o fato de que na Albras a otimização da produção, como em qualquer empresa que objetiva maximizar os ganhos de seus acionistas, significa produzir o máximo possível com o mínimo possível de

²⁹ Em 2007 foram reformados 143 fornos contra 77 fornos em 2006 (ALBRAS, 2008).

trabalhadores diretos. Para tal, a empresa alia intensificação das responsabilidades dos seus empregados efetivos no processo produtivo ao uso de novas tecnologias produtivas e à ampliação do uso de mão-de-obra terceirizada.

No que diz respeito à utilização de terceirizados pela empresa, o número atualizado não foi possível de ser obtido, porém, segundo dados referentes ao Relatório de Gestão ALBRAS de 2005, esse número era 500 terceirizados (ALBRAS, 2005), o que corresponde às estimativas feitas pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Barcarena – SIMEB. Esses terceirizados encontram-se dispersos em 32 empresas.

A implantação do sistema TQC foi fundamental para o “enxugamento” do quadro de trabalhadores diretos da empresa. Pode-se dizer que foi o seu princípio norteador. Isto porque, nas indústrias produtoras de alumínio primário, por se tratarem de indústrias de processo contínuo, o processo de terceirização se diferencia das indústrias de série por não existir em suas cadeias produtivas a mesma possibilidade de adaptabilidade e flexibilização de processos e produtos. Por isso, é dada uma maior atenção às funções de controle, comando e correção de processos. A flexibilização da produção neste tipo de indústria basicamente consiste em controle de qualidade e na adoção de modelos de gestão da produção e de flexibilização de relações de trabalho via terceirização e não na variabilidade da demanda (Castro, 1998).

A Albras trabalha com o sistema *Just in Time*, isto é, não trabalha com estoque. A produção é acionada na medida em que os pedidos são contratados. Esse sistema demanda muito mais envolvimento do trabalhador na execução das tarefas, assim como também o tempo despendido nelas é maior, já que os tempos mortos são diminuídos ao máximo com pausas menores para descanso. De fato, vê-se um aumento das responsabilidades no exercício das funções e um maior esforço empreendido pelos trabalhadores, o que não significa um desgaste físico maior, pois as tarefas hoje são entendidas pelos trabalhadores como menos pesadas do que quando eram executadas antes das mudanças organizacionais. Para efeito de ilustração vejamos o longo relato abaixo:

“Na Albras o ponto positivo da terceirização é que o trabalho pesado diminui, se o pessoal da manutenção fazia determinada tarefa no braço, ou coisa parecida, hoje é uma terceira que faz. Hoje o trabalhador tem tempo de cuidar de outras coisas e de exercer a função de forma mais adequada. A fábrica está toda automatizada. A faxina, a parte de espumagem de forno, o trabalho de braço, pesado mesmo, é feito por terceiros. Então para o funcionário da Albras isso melhora, diminui a atividade braçal, mas aumenta a atenção e a fiscalização do trabalhador na qualidade do metal, nas tarefas relacionadas a produção em si, como o trabalho com os fornos ou coisa parecida. Quer dizer, ele não pára de trabalhar. Na verdade a responsabilidade aumenta, só que as tarefas são tarefas mais técnicas do que eram antigamente, tarefas de maior **qualidade**. Antigamente era mais braço, mais força, hoje isso ficou para os terceiros (...) Quando eu entrei na Albras não existia um empregado de terceira que entrasse numa sala de fornos, era proibido, tudo na sala de fornos era feito por funcionários da Albras, da limpeza à espumagem, tudo. Hoje não, hoje

como foi terceirizado a limpeza, para o operador da Albras a única preocupação agora é produzir alumínio. Ele não tem mais que se preocupar em ficar varrendo, fazendo faxina de forno. Tem uma empresa específica que espuma forno para ele. Ah, um detalhe, a espumagem, você imagina, para dar as dimensões, você tem um forno de 8 metros de comprimento por 1 metro e meio de largura com uma profundidade de 50 centímetros aproximadamente, o lastro deste forno é 30 centímetros de metal. Por exemplo, você coloca imerso uma cuba até a metade para o processo eletrolítico poder atravessar. Então, quando está fazendo espumagem, ele tem que tirar esse anodo, só que não é num bloco só, são vários anodos, então ele tira um aqui, ai vai ficar um buraco, nesse buraco você vai entrar em contato direto com outros blocos. Antigamente o processo era feito no braço, o sujeito pegava as escumadeiras manuais jogava no forno e tirava o excesso de carvão que impedia a passagem da corrente elétrica, isso era feito no braço. Hoje, isso é feito no controle remoto. Hoje tem um sistema que você coloca o equipamento dentro do forno que faz a limpeza, você não move mais nada, o único problema ainda é a temperatura, mas é só isso. Mas hoje é o terceirizado que abre o forno, bota o equipamento e tira, a parte de braço é dos terceiros e a parte técnica fica com o pessoal da Albras. Então, desse ponto de vista para o funcionário da Albras evoluiu muito, pois as tarefas têm menor desgaste físico e melhor **qualidade** (...) No modelo anterior, você tinha maior número de pessoas trabalhando, eram 6 pessoas que trabalhavam numa linha de fornos. Hoje, são 3 pessoas. Houve uma redução de 50% numa linha de fornos. As tarefas braçais, elas se davam por conta da limpeza, da espumagem, de coleta de amostra de não sei o que mais, não sei o que mais. Esse trabalho está sendo feito pelos terceiros, não está sendo feito mais por operadores, mas em compensação inventaram novos processos, novas coisas, que acabaram ficando no lugar. Eu posso dizer o seguinte, o sujeito hoje se faz 8 horas de trabalho, ele deve trabalhar muito mais do que trabalhava às 8 horas de trabalho no sistema anterior. Muito mais, em tempo, não em braço” (mecânico de redução, 41 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1989).

Outro exemplo: na parte de automação, a limpeza dos cadinhos era feita pelos operadores da própria empresa com o uso de martelletes pneumáticos³⁰, hoje eles entram em cabines e operam uma máquina que faz a limpeza. Os resíduos de ânodo que permanecem são tirados pelos trabalhadores terceirizados que executam tarefa similar àquela anteriormente realizada pelos operadores.

O modelo de organização produtiva vigente na empresa supõe a redução ao máximo dos tempos mortos de trabalho pelas vias do uso de novas tecnologias, da terceirização e da chamada a uma maior participação dos trabalhadores no planejamento das tarefas, inclusive no que diz respeito à avaliação do corpo gerencial. Assim, se por um lado os trabalhadores dizem que o trabalho braçal hoje é menor, por outro, houve uma intensificação do trabalho decorrente do aumento das responsabilidades. Um operador mecânico relatou que antes das mudanças promovidas pelas novas tecnologias e pelo TQC existiam 42 trabalhadores em sua turma e hoje são apenas 14. Em suas palavras:

“a gente pensou que ia ter que trabalhar mais, e até trabalhou mais. Hoje, já não é tanto assim, pois os equipamentos que foram colocados e os procedimentos que foram modificados fazem a gente gastar na média o mesmo tempo que quando estava com mais gente, só que hoje a gente usa mais a cabeça que o físico”

³⁰ Equipamento utilizado nas obras para quebrar pedras, no caso da indústria do alumínio para quebrar os blocos de ânodo resfriados após o final do processo de fundição.

(operador mecânico, 39 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1989).

Os investimentos em novas tecnologias e o uso da terceirização atribuem aos trabalhadores um maior controle sobre o maquinário e lhes reduz a execução de tarefas tidas como fisicamente mais desgastantes. Nesses termos, um trabalho menos desgastante fisicamente passa a ser entendido como um trabalho de qualidade. Isto é, a noção de qualidade, inerente ao sistema TQC, se dissemina e passa a nortear a cultura do trabalho no dia a dia da fábrica.

2.2 Flexibilidade e terceirização

A difusão de modelos flexíveis de produção tem sido justificada com base no argumento de que as empresas devem tornar-se cada vez mais eficientes em um contexto de aumento de competitividade global, do contrário o fracasso baterá em suas portas. Desse modo, valores como desburocratização, inovação, diversificação, valorização de recursos humanos como meio de aumentar a competitividade e desmanche do *Welfare State* são tidos como imprescindíveis para a sobrevivência empresarial na economia atual (Kovács, 2001).

Não é por acaso que a flexibilização do trabalho fundamenta-se nos princípios da responsabilidade, qualificação e participação dos trabalhadores. O objetivo é estabelecer um modelo de cooperação baseado em um novo trabalhador coletivo, diferente daquele que caracterizou o período fordista. A organização flexível caracteriza-se menos pela rigidez dos postos de trabalho e mais pela mobilidade e versatilidade de trabalhadores com níveis elevados de qualificação e independência, configurando assim, a exigência pela polivalência (Zarifian: 1993).

Do ponto de vista das empresas é pertinente pensar que a mudança de um modelo de produção mais rígido para um mais flexível traz mais benefícios do que malefícios, pois além da redução de custos operacionais decorrente da substituição de trabalho vivo por trabalho morto, isto é, da força de trabalho por inovações tecnológicas possibilitadas pelas aplicações da telemática, da microeletrônica e da robótica, nos parece clara a ocorrência de outras três situações benéficas geradas pela associação dessas aplicações ao conjunto das técnicas organizacionais inspiradas no modelo japonês. Essas técnicas são: 1) a apropriação não apenas da força física do trabalhador, mas também de sua subjetividade devido à exigência por um maior engajamento na gestão dos processos produtivos nos quais estão diretamente envolvidos, vide a criação dos círculos de controle de qualidade; 2) o estabelecimento de um ambiente competitivo interno entre os trabalhadores diretos entre si e destes com os

terceirizados, pois o emprego passa a ter que ser garantido por demonstrações contínuas não apenas de competência e envolvimento com o trabalho, mas também de adesão ao ideário organizacional das empresas e; 3) o enfraquecimento da coesão e da solidariedade entre os grupos com diferentes estatutos que integram a classe trabalhadora, vide o enfraquecimento do poder de pressão dos sindicatos sobre as empresas e o esvaziamento do Estado como esfera promotora de acesso aos direitos políticos e sociais.

Na Amazônia Oriental, esse novo paradigma produtivo começou a ser adotado no final da década de 1980 e início da década de 1990. Não apenas a Albras, mas outras empresas ligadas à lógica dos grandes projetos como CVRD em Carajás, MRN em Oriximiná e ALUMAR em São Luis passaram a adotá-lo. O ponto relevante é que todas passaram a seguir os princípios norteadores desse novo paradigma: i) flexibilização da gestão e/ou do processo produtivo; ii) reorganização dos postos de trabalho, a partir da manutenção das atividades centrais em seu quadro funcional, isto é a chamada focalização, e iii) da terceirização das demais atividades; e aplicação de outros métodos de trabalho capazes de incorporar a incerteza e os novos padrões de temporalidade como dados cruciais que permitem a obtenção de constantes melhorias no processo produtivo e na qualidade do produto. Todos esses princípios configuraram a exigência por um trabalhador que se dispusesse a aceitar a lógica do aperfeiçoamento constante que objetiva potencializar todo e qualquer saber que seja solicitado pelo modelo em questão, quando fossem buscados redução de custos e aumento de competitividade.

A fábrica da Albras, por ter sua produção quase que totalmente direcionada para o mercado internacional, não pode se esquivar da promoção de mudanças tecnológicas e organizacionais em seu processo produtivo e em sua organização do trabalho tendo em vista a busca por maior competitividade. Não por outro motivo, desde 1989, e com maior intensidade após o processo de privatização da sua maior acionista a CVRD, em 1997, ela gradativamente assimilou a lógica da flexibilização produtiva. A introdução de inovações tecnológicas nos processos produtivos – automatização, microeletrônica, informatização – e nas relações de trabalho – *Kanban*, polivalência, terceirização e Gestão pela Qualidade Total - são consequências dessa assimilação (Gomes & Castro, 2004).

Em decorrência do cenário global desenhado pelo regime de acumulação flexível, a empresa passou a estar sujeita à unicidade das técnicas que caracteriza o atual estágio da economia capitalista. Exemplo disto é o fato da empresa possuir as principais certificações de práticas de gestão, o que revela sua sujeição àquilo que Santos (2003) chamou de sistema único de técnicas, que corresponde ao uso de práticas similares em diferentes lugares para fins

de monitoramento padronizado por todos os interessados em suas atividades, e aqui se entenda principalmente os acionistas.

No caso das indústrias da cadeia de produção de alumínio primário no Brasil, a similaridade das práticas gerenciais se faz presente, pois devido ao fato de ser o alumínio primário uma *commodity*, isto as obriga a adotarem todo um conjunto de práticas organizacionais similares. Uma evidência clara disto são as certificações internacionais de gestão, bastante difundidas entre as empresas que constituem a cadeia. Mesmo quando alguma destas empresas não é possuidora de uma certificação específica, as similaridades nas práticas gerenciais se fazem presentes, respeitando as características dos tipos de atividades produtivas desenvolvidas por cada uma.

Quadro 3: Principais certificações da cadeia de produção de alumínio primário

Companhia	SA 8000 (Responsabilidade social)	ISO 14001 (Gestão ambiental)	OHSAS 18001 (Segurança e Higiene)	ISO 9001 (Gestão da qualidade)
Albras	Sim	Sim	Sim	Sim
Alcan		Sim		Sim
Alcoa	Sim	Sim	Sim	Sim
Alumar	Sim	Sim	Sim	Sim
Alunorte		Sim	Sim	Sim
CBA		Sim (mineração)	Sim	Sim
MRN		Sim	Sim	
Novelis		Sim	Sim	Sim
Valesul		Sim	Sim	Sim

Fonte: ABAL (2005) e sites das respectivas empresas.

A atuação dessas empresas no mercado global é um fator decisivo para a incorporação de modelos gerenciais que configuram uma situação de isomorfismo organizacional. Em outras palavras, as empresas que atuam no setor passam a pressionar-se mutuamente para o aperfeiçoamento dos seus modelos de gestão, o que as impele à adesão e à reprodução desses modelos. Aqui julgamos pertinente uma explicação sucinta sobre os tipos de isomorfismos identificados por DiMaggio e Powell (1991): 1º) *isomorfismo coercitivo* é aquele que decorre das pressões formais e informais exercidas por determinadas organizações sobre outras que encontram-se em situações de dependência; 2º) *isomorfismo normativo* diz respeito à

profissionalização, ou ao seu grau, sendo que esta afeta de dois modos o isomorfismo: a) construção e consolidação de uma base cognitiva e legitimação para a ocupação; e b) formação e manutenção de redes profissionais; 3º) *isomorfismo mimético* surge das incertezas do ambiente e baseia-se na observação e na imitação de características provenientes de organizações tidas como bem sucedidas no campo organizacional.

O que se vê hoje no mundo empresarial é o espraiamento de mecanismos de homogeneização que levam as empresas ligadas a uma mesma área de negócios a adotarem práticas semelhantes a despeito das mudanças constantes pelas quais elas passem. No caso da cadeia produtiva do alumínio primário brasileiro se fazem presentes o isomorfismo normativo e o mimético. A adesão à padronização dos processos concernentes às certificações na cadeia de produção do alumínio primário brasileiro é um indicativo disso.

Nos modelos flexíveis de organização do trabalho, como se sabe, o conceito de flexibilidade se divide em flexibilidade interna e flexibilidade externa. A primeira diz respeito à redução do efetivo de trabalhadores diretamente vinculados à empresa por intermédio do estabelecimento de uma rede de subcontratações de empresas para as atividades consideradas não diretamente ligadas à atividade-fim e a segunda diz respeito à configuração de uma maior adaptabilidade dos trabalhadores diante da ampliação do conteúdo e da variação das tarefas a serem executadas.

Nessa matriz produtiva, “o conceito de flexibilidade do trabalho abrange quatro dimensões: emprego, conteúdo do trabalho, jornada de trabalho e remuneração” (Neves, 2006, p. 151). Todas essas dimensões são norteadas pela exigência de um tipo de trabalhador que se envolva e participe mais do processo produtivo e que se responsabilize pela sua formação profissional. Desta feita, não apenas as inovações nas tecnologias de produção tendem a se uniformizar, mas também as formas de organização do trabalho e as exigências por um determinado perfil de trabalhador. Em outras palavras, a isomorfização dos sistemas e práticas de gestão não afeta apenas a dimensão objetiva da organização do trabalho, mas também a subjetividade do trabalhador.

O espraiamento da lógica da flexibilização produtiva pelo mundo empresarial promove uma padronização dos sistemas e técnicas de gestão da produção e de organização do trabalho que ocorre em sintonia com a despadronização do contrato por tempo indeterminado de trabalho. Essa última é uma decorrência do surgimento de modalidades atípicas de contrato, como por exemplo, os contratos de trabalho temporário, os de tempo parcial, os de terceirização e os de aprendizagem (estagiários).

Os processos de reestruturação produtiva e de reorganização do trabalho ocorridos na Albras foram norteados pelo padrão organizacional reticular. Para Fukuyama (2000), a ascensão desse padrão é uma evidência da inabilidade das corporações centralizadas e autoritárias em lidar com requisitos informacionais mais complexos. Diante dessa constatação, defendemos que esse processo de desintegração horizontal e vertical tem sido viabilizado na empresa por meio da utilização de tecnologias que dão suporte aos fluxos informacionais e materiais que compõem a sua atividade produtiva e à intensificação do uso da terceirização.

Na Albras, essas mudanças organizacionais não foram implantadas sem resistências da parte dos trabalhadores. Segundo Monteiro e Monteiro (2007), uma evidência disto são as reclamações trabalhistas, que podem ser consideradas como formas de reação aos processos de reestruturação produtiva ocorridos na empresa no decorrer da década de 90. A esse respeito, o ano de 1991 teve 177 reclamações e o ano de 1997, 229 reclamações; esses foram os anos de maior incidência de reclamações. Vejamos o quadro abaixo:

Quadro 4: Número de reclamações trabalhistas movidas contra a Albras.

Ano	Número de reclamações	Ano	Número de reclamações
1986	1	1995	87
1987	0	1996	70
1988	0	1997	229
1989	1	1998	74
1990	96	1999	84
1991	177	2000	66
1992	97	2001	22
1993	81	2002	25
1994	131	2003	4

Fonte: Dados do Tribunal Regional do Trabalho (1986-2003) em Monteiro & Monteiro (2007).

Se o crescimento no número de reclamações nos anos de 1990 e 1991 foi uma reação à redução do número de trabalhadores diretos da empresa, em 1997, o maior número de reclamações trabalhistas até hoje registrado contra a empresa foi uma reação à adoção da estratégia de terceirização. Entretanto, a partir de 1999 iniciou-se uma tendência de redução dessas reclamações, o que parece ir ao encontro dos relatos dos operadores mais antigos da fábrica de que apesar de a implantação do TQC e de outras técnicas gerenciais a ele atreladas

ter se dado no início dos anos de 1990 no chão da fábrica, de fato sua incorporação pelos trabalhadores do chão de fábrica só ocorreu por volta de 1999.

De acordo com as informações obtidas junto ao sindicato, a adoção da estratégia da terceirização inicia-se realmente em 1997. Ao longo dos anos, a empresa terceirizou serviços como os de bombeiros, de portaria e segurança patrimonial, da parte de manutenção de fornos e alguns serviços na área de carbono. Para se ter uma idéia, foi a partir deste ano que os serviços de segurança patrimonial, correspondentes ao controle das portarias e as rondas internas de segurança, eram realizados por empregados da própria empresa. Uma grande empresa de segurança paraense que atua em mais de 30 municípios do Estado e mais Macapá (Amapá) passou a fazer a segurança patrimonial da Albras. O custo desse trabalhador, quando era empregado da empresa girava em torno de R\$ 4.000,00 entre salários, encargos e benefícios sociais. Com a terceirização esse trabalhador passou a custar R\$ 800,00 para a empresa. Porém, estamos diante de atividade-meio, isto é, os serviços de apoio.

O ponto aqui é que se antes a empresa lançava mão-de-obra da terceirização apenas nas atividades-meios, hoje em dia já se vê esse movimento em algumas funções ligadas à atividade-fim. Verificamos que a partir de 2005 a empresa passou a terceirizar na modalidade de trabalho temporário a função de operador de produção, ligada à área de redução. Para prestar esse serviço uma empresa foi constituída e posteriormente contratada para prestar serviços em cinco postos.

Todos os trabalhadores que preencheram as vagas oferecidas foram ex-funcionários da empresa, quatro aposentaram-se pela empresa e um relatou ter tido problemas com um superior e por esse motivo teria sido desligado. Todos foram contratados como mão-de-obra terceirizada para exercerem exatamente as mesmas funções de quando lá trabalhavam. A diferença entre as duas situações, como usualmente tem ocorrido nesses casos, é o estatuto social que caracteriza o contrato temporário e o conseqüente desprovimento de toda a rede de benefícios que os trabalhadores diretos têm direito. Os contratos desses cinco operadores de produção são de seis meses, com possibilidade de renovação. Aqui o que temos é o tipo de terceirização por tempo determinado, o chamado trabalho temporário.

Tivemos a oportunidade de entrevistar três dos cinco trabalhadores vinculados à empresa prestadora de serviços em questão. Todos eles relataram que foram recrutados com base em indicações feitas pela própria empresa ou por gerentes com os quais tinham trabalhado durante anos. Outro ponto importante percebido foi que a seleção de ex-funcionários pela empresa prestadora de serviço se deu por conta da falta de mão-de-obra qualificada na região. Por essa razão, a experiência e o domínio do conteúdo das funções dos

ex-funcionários os credenciaram ao retorno para trabalharem na função de operador de produção. Porém, um retorno que não apenas se dá sem o conjunto de benefícios agregados ao salário - que de acordo com os entrevistados é equivalente ao que recebiam nos tempos em que trabalhavam como funcionários da Albras³¹, mas também sem a necessidade da empresa despender tempo e dinheiro qualificando novos operários. Mesmo porque, essa situação decorre do caráter da falta de diversificação industrial no município de Barcarena. De um modo ou de outro a desoneração de custos com mão-de-obra está presente.

O caso da Albras e das 32 empresas que lhes prestam serviços é um exemplo da situação descrita por Kovács (2001) e Castells (2000) de que a divisão desigual do trabalho entre a empresa e as prestadoras de serviços resulta em relações de dependência, forte segmentação e hierarquização no que se refere às formas organizacionais e a qualificação dos recursos humanos.

A hierarquização existente entre as empresas se processa pela imposição de uma organização do trabalho em que a Albras não apenas se desonera em relação ao aperfeiçoamento organizacional e material das empresas subcontratadas, mas principalmente em relação a qualquer melhoria nos rendimentos e nos benefícios dos trabalhadores destas. A empresa alardeia que procura disseminar entre as suas empresas “parceiras” as práticas gerenciais mais modernas hoje existentes no mercado, o que em certa medida ocorre, visto que é um princípio inerente das certificações³² de práticas de gestão que possui. É possível dizer que isto tem realmente sido feito, porém muito mais no sentido de adequar minimamente as empresas que lhes prestam serviços aos modelos de gestão por ela adotados do que propriamente no sentido de procurar qualificá-las materialmente.

A padronização das gestões empresariais é inerente ao modelo de produção flexível e ao padrão de organização da empresa em rede. O fato de a Albras ser considerada uma referência de gestão no meio empresarial nacional lhe confere legitimidade como modelo para outras empresas da micro-região de Barcarena, principalmente aquelas que lhes prestam serviços. Nesse ponto, é possível perceber a manifestação do isomorfismo coercitivo.

³¹ É preciso não esquecer que o direito à remuneração equivalente do trabalhador terceirizado por tempo determinado (trabalhador temporário) está previsto na alínea “a” do art. 12 da Lei 6.019/74, o texto legal diz: “a) remuneração equivalente à percebida pelos empregados da mesma categoria da empresa tomadora ou cliente calculados à base horária, garantida, em qualquer hipótese, a percepção do salário mínimo regional”.

³² A empresa possui as certificações ISO 9001 - Sistema de Garantia de Qualidade, ISO 14001 - Controle Ambiental e do OHSAS 18001 Controle de Saúde e Segurança Ocupacional, e tendo obtido no ano de 2002 a certificação referente à norma SA 8000, sistema de auditoria referente à Responsabilidade Social Empresarial baseado nas normas internacionais de direitos humanos e nas convenções da OIT – Organização Internacional do Trabalho. Tais certificações legitimam aos olhos do mercado as práticas gerenciais das empresas.

Em uma das empresas que presta serviços mecânicos à Albras, na entrada de suas instalações há uma placa que diz: “o objetivo da empresa é atingir a qualidade total para satisfazer seus clientes”. *Grosso modo*, a prestadora de serviços está em adequação às exigências da legislação de segurança do trabalho, já que entre outras coisas possui equipamentos de proteção individual para os trabalhadores locados em sua oficina, como também um técnico de segurança do trabalho. Porém, isto deve ser entendido menos como influência da Albras sobre suas “parceiras” e mais como fruto de um recrudescimento da legislação de segurança do trabalho. Até mesmo porque a legislação trabalhista brasileira por meio da Lei 6.514/77 – NR 4 obriga toda empresa a ter, de acordo com o grau de risco de sua atividade principal e do número de funcionários, pelo menos um profissional em segurança do trabalho para fiscalizar e ficar atento às possíveis ocorrências, assim como estar disponível para atendimento emergencial pós-acidente.

Para muitos dos trabalhadores terceirizados, a impressão que fica é que os avanços ocorridos na área de segurança do trabalho são frutos mais da influência da Albras e menos da obrigatoriedade de adequação ao conteúdo daquilo que versa a legislação. Nas palavras do técnico de segurança do trabalho de uma das empresas prestadoras de serviços: “a gente trabalha obedecendo às políticas da Albras, com isso é bastante seguro trabalhar aqui”.

É inerente ao modelo de produção flexível implantado no Brasil lançar mão da terceirização como estratégia de redução de custos, inclusive no que diz respeito à tentativa de evitar qualquer eventual sanção judicial que a empresa possa vir a sofrer devido à possibilidade de caracterização de existência de vínculo empregatício ou de responsabilidade subsidiária³³. Em outras palavras, não há por parte da Albras a preocupação em demandar das empresas subcontratadas o oferecimento do mesmo conjunto de benefícios que ela oferece aos seus funcionários, até mesmo pela inviabilidade de tal demanda, já que o recurso da terceirização objetiva reduzir custos com mão-de-obra.

Todavia é preciso dizer que existe certo nível de transferência de *know how* gerencial, e mais especificamente no que concerne à prevenção de riscos e de acidentes de trabalho, conferindo aos terceirizados uma sensação de segurança em exercer suas funções no ambiente físico das empresas subcontratadas. Por outro lado, a percepção da segurança sob o ângulo da instabilidade e da fragilidade do estatuto social que caracteriza o contrato de terceirizado não soa tão positivo. Um testemunho disso nos foi dado pelo técnico de segurança do trabalho

³³ Como dispõe o inciso IV da Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho, a responsabilidade subsidiária se caracteriza quando a empresa tomadora de serviços responde pelas obrigações trabalhistas em caso de inadimplência da empresa terceirizada.

acima citado quando este se referiu à vontade de trabalhar na Albras que muitos terceirizados têm: “Aqui nessa região todo mundo tem vontade de trabalhar na Albras pelas regalias que ela oferece: escola para filho, medicamento, faculdade, plano de saúde, e outras coisas. Isso desperta interesse de todo mundo”.

O conjunto de benefícios oferecido pela Albras aos seus funcionários, ao invés de ser percebido como produto de direitos conquistados pelos trabalhadores, tende a ser percebido como um privilégio, vide a associação feita com o termo “regalia”. Se os direitos sociais incorporados ao emprego nos tempos do fordismo podiam ao menos ser percebidos como universalizáveis, nos tempos da flexibilização produtiva, por estarem circunscritos em algumas “ilhas” empresariais que ainda demandam um núcleo duro de trabalhadores com *status* relativamente estável, esses direitos tendem a ser percebidos como privilégios por aqueles que não lhes têm acesso.

A Albras preocupa-se em adotar sistemas de gestão que estejam em sintonia com as tendências empresariais globais, porém a implantação e o exercício destes, por mais padronizados que sejam, são reelaborados no sentido de adaptá-los à realidade brasileira. Isto é, as empresas, por continuarem fortemente dependentes das determinações estruturais da sociedade nacional e de sua heterogeneidade setorial e regional, se vêem obrigadas a fazer adaptações para enfrentar os condicionamentos locais (Druck, 1995; Trindade, 2001). Esse tipo de situação levou Leite (1994), Mattoso (1995) e Ruas (1994) a dizer que os diferentes processos de adaptação empresarial às novas exigências de competitividade - e aqui se inclui a terceirização - teriam um caráter de modernização conservadora.

A relação da Albras com as empresas prestadoras de serviço é uma das evidências do caráter periférico da implantação do modelo japonês pela empresa. Esta situação muito se deve às características da economia da região, pois a inexistência de experiência industrial, a falta de mão-de-obra especializada e a ausência de tradição sindical no município de Barcarena e adjacências conferiram à empresa, ao longo dos mais de vinte e três anos de atuação, um grau de empoderamento considerável, a ponto de usualmente haver interferências nas formas de gestão de suas “parceiras”, interferências essas que às vezes se manifestam de maneira sutil.

Essa interferência não seria de todo mal se fosse oportunizado às empresas subcontratadas o suporte material para qualificar e oferecer aos seus trabalhadores condições de trabalho e salariais similares as que os trabalhadores da Albras possuem. Isto é, se efetivamente fosse transmitido o *know how* técnico e material que a empresa adquiriu no decorrer dos anos. No entanto, o que se vê é a transferência de práticas gerenciais às empresas

que lhes prestam serviços muito mais como uma decorrência da imposição das diretrizes que são inerentes às certificações obtidas por suas práticas de gestão do que como uma preocupação efetiva de minimizar os desníveis internos existentes entre as empresas subcontratadas que compõem a sua rede empresarial.

2.3 A terceirização e a perspectiva jurídica

Nas últimas três últimas décadas o uso indiscriminado e a falta de uma regulamentação rígida sobre a terceirização contribuíram significativamente para os níveis de precarização das condições de trabalho. No Brasil, o direito do trabalho tem tido grandes dificuldades em lidar com os problemas gerados pelo uso da terceirização devido à insuficiência de instrumentos legais adequados. A recorrência desse quadro produz objetivamente três efeitos deletérios ao mundo do trabalho: a fragmentação do coletivo de trabalhadores; a fragilização da capacidade de mobilização dos sindicatos; e o aumento da exclusão social.

A despeito das confusões que possam ser feitas sobre a definição conceitual do que venha a ser terceirização, do ponto de vista jurídico, entende-se que esta não pode ser confundida com intermediação de mão-de-obra, como mero recurso de redução de custos por meio da eliminação ou redução de direitos trabalhistas. Juridicamente falando, a terceirização se caracterizaria pela entrega de determinada atividade periférica para ser realizada de forma autônoma por empresa especializada, não podendo ser confundida com fornecimento de mão-de-obra, inclusive sendo repudiada pelo princípio da Organização Internacional do Trabalho (OIT) de que “o trabalho não é mercadoria” (Carelli, 2007).

Historicamente, no direito brasileiro, foi a partir do Código Civil de 1916 que houve a primeira previsão legal sobre “locação de serviços”. Em 1943, com o advento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), as regras contratuais referentes a essa modalidade de trabalho foram revogadas no que se referia ao trabalho realizado de forma subordinada. No mesmo Código Civil era previsto o instituto da “empreitada” (arts. 1237/1247), tipo de terceirização largamente utilizada no setor da construção civil. No caso específico da CLT somente o art. 455 tratou de terceirização, e tão somente na forma de empreitada. O conteúdo do referido artigo impunha a responsabilidade solidária do empreiteiro principal com o subempreiteiro pelo adimplemento das obrigações trabalhistas nos contratos de subempreitada. Como lembra Carelli: “o primeiro dispositivo da legislação trabalhista a dispor sobre a terceirização tratou sobre a chamada “quarteirização” ou “terceirização em cascata, fenômeno comum hodiernamente e que tantos problemas traz para os trabalhadores” (2007, p. 60).

Todavia, foi somente em 1967, com o Decreto-Lei nº 200/67, que surgiu no direito brasileiro o primeiro diploma legal que versava sobre a permissão de terceirização de forma direta e explícita. O conteúdo deste é válido até os dias de hoje e diz respeito a toda a administração pública federal nas suas contratações de serviços. O escopo desse decreto era o da descentralização do serviço público, conforme o Capítulo III, artigo 10. Vide o conteúdo abaixo:

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

Em 1974, com a sanção da Lei nº 6.019, o fornecimento de mão-de-obra temporária passou a ter tratamento legal. Diferentemente do Decreto-Lei nº 200/67, a referida lei não tratou de terceirização, mas apenas do fornecimento de mão-de-obra em situações excepcionais para empresas que dela necessitam.

Com a intensificação a partir da década de 80 do uso da terceirização no Brasil, a confusão entre esta e o fornecimento de mão-de-obra fez com que inicialmente todas as formas de terceirização fossem consideradas ilícitas pela jurisprudência. Vide a jurisprudência consolidada nos tribunais trabalhistas que gerou o Enunciado³⁴ nº 256 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) que previa que: “salvo os casos de trabalho temporário e de serviço de vigilância, previstos nas Leis nº 6.019, de 03.01.1974, e 7.102, de 20.06.1983, é ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando-se o vínculo empregatício diretamente com o tomador dos serviços”. Aqui vemos que o enunciado confere mesmo tratamento para o fornecimento de mão-de-obra e para a terceirização. Sobre este assunto:

O entendimento da justiça se deu de acordo com os arts. 2º e 3º da Consolidação das Leis Trabalhistas, que prevêm quem é o empregado e quem é o empregador, como normas cogentes, ou seja, não derogáveis pelas partes, conforme o art. 9º do mesmo decreto-lei. Assim, não importando a convenção firmada entre as duas empresas, em caso de fornecimento de mão-de-obra subordinada a outra empresa, salvo no caso de trabalho temporário, é nula a disposição, tomando-se o vínculo empregatício diretamente entre o trabalhador e a empresa que o contratou por intermédio de outra empresa (Carelli, 2007, p. 63).

Com o intuito de corrigir essa confusão no ano 2000, o TST editou em substituição ao enunciado nº 256 a Súmula nº 331. Abaixo segue o seu conteúdo:

³⁴ Os enunciados ou súmulas nada mais são do que jurisprudência reiterada do TST. Ou seja, decisões que diversas vezes chegam à mesma conclusão. Em virtude disto são criados os enunciados. Uma vez aprovados, os Enunciados passam a orientar as decisões das Turmas e dos demais órgãos do Tribunal em questões semelhantes.

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária 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 (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993).

No caso brasileiro, a possibilidade de terceirizar funções cada vez mais próximas da atividade-fim das empresas possui um elemento estimulador: a dificuldade de se definir no campo jurídico o que efetivamente pode ser enquadrado como atividade-meio. De acordo com Camino (2004), juridicamente falando, atividade-meio corresponde aos serviços de apoio e acessórios, mesmo que permanentes e necessários à atividade da empresa. Desse modo, depreende-se a possibilidade de sistematização de que os serviços não-eventuais de uma empresa, aqueles que são considerados permanentes e necessários, constituem um gênero que abarca tanto as espécies de serviços essenciais ligados à atividade-fim empresarial como os serviços de apoio ligados às atividades-meios. Em oposição a esse gênero tem-se o gênero que abarca os serviços eventuais ligados às necessidades circunstanciais, emergenciais e prestados de modo pontual. Vilhena (2001), em uma perspectiva complementar a esta, considera que a classificação das atividades de uma empresa em atividade-fim e atividade-meio corresponde a uma questão de fato, na qual, deve-se levar em conta a estrutura organizacional de cada empresa. Nessa linha, o que deve ser considerado é a autonomia com a qual os serviços terceirizados devem ser organizados, isto é, se estes podem ou não ser destacados da atividade-fim e se não interferem de modo direto no processo de produção da empresa tomadora do serviço.

Empresas do porte da Albras têm se aproveitado dos pontos de inconsistência e das lacunas provenientes da ausência de um diploma legal específico que regulamente a matéria, isto porque, a principal referência legal hoje existente no Brasil sobre terceirização é a Súmula nº 331 do TST, que expressa o posicionamento consolidado deste tribunal sobre o tema. Como esclarece o ex-presidente do TST, ministro Vantuil Abdala (Folha *on line* (05/08/04):

"O enunciado apenas fornece uma orientação sobre a matéria e essa é a única sinalização que a sociedade possui no que concerne à terceirização".

A jurisprudência do TST reconhece a possibilidade de terceirização nas funções que não se confundem com a atividade principal da empresa. Todavia, em outros tópicos, a súmula considera a contratação de trabalhadores por empresa interposta como ilegal (exceto no trabalho temporário). Em casos assim caracteriza-se a criação de vínculo empregatício com o tomador de serviços; impedida a formação de vínculo com órgãos da administração pública; e impõe-se ao tomador de serviços a responsabilidade subsidiária pelos débitos trabalhistas. O debate jurídico sobre a matéria tem sido bastante polêmico e tem alimentado a luta política e cultural no âmbito do direito do trabalho sobre o tema da terceirização.

Em decisão tomada pelo TST no dia 05/11/2002, julgou-se que a Caixa Econômica Federal era parcialmente responsável sobre o pagamento de parcelas trabalhistas a um empregado não aprovado em concurso público. Durante o referido julgamento foi reforçado o entendimento do TST sobre o tema, que a despeito da decisão proferida, reconheceu a importância da terceirização no contexto da economia brasileira atual, mas também procurou enfatizar a necessidade simultânea de proteger o trabalhador. Nesse sentido, foi feita referência a uma manifestação sobre o tema do já acima referido ministro Vantuil Abdala, na qual ele defende que:

"O sistema de terceirização da mão-de-obra, em sua pureza, é importante para a competitividade das empresas e para o desenvolvimento do País. Exatamente para a subsistência deste sistema é que é fundamental estabelecer a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços, quando a prestadora de serviços é inidônea economicamente. Isso evitará a proliferação de empresas fantasmas ou que já se constituem visando lucro fácil e imediato à custa de direitos dos trabalhadores".

Como indica Artur (2007) a respeito da atuação do TST frente à terceirização: "*pode-se observar que o discurso jurídico de alguns ministros busca legitimar a normatização por meio de jurisprudência, a partir da idéia de que "julgam em busca da justiça social"* (p. 95). Outrossim, existe por parte dos ministros do TST a preocupação em interpretar a CLT com vistas a preencher as lacunas que a lei acaba não abarcando ante todas as situações da realidade. A tendência em julgar de acordo como a idéia de justiça social pôde ser bem exemplificada na fala do ministro Francisco Fausto, quando o mesmo diz que: - "o poder normativo da Justiça do Trabalho flexibiliza a lei, mas com um detalhe, flexibiliza em favor do empregado. Já a flexibilização que se pretende é que se flexibilize em favor do empregador" (*Ibid*, p.95). Tendência essa que também foi possível de constatar na fala de pelo menos mais dois ministros por ela entrevistados, quando os mesmos fizeram referências indignadas ante a uma pesquisa financiada pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica

Aplicada) e conduzida por Pinheiro (2003), na qual este último acusa os juízes de julgarem visando promover justiça social em detrimento da promoção de segurança jurídica. Nesse sentido:

“Conforme Pinheiro, mudar essa posição dos juízes é contribuir para o desenvolvimento econômico. O estudo em questão põe em foco a existência de um corpo de magistrados e, conseqüentemente, do Estado, para garantir o cumprimento dos contratos conforme critérios legais e/ou de justiça. O autor também utiliza argumentos da literatura econômica hegemônica, que vê o direito do Trabalho em termos de obstáculos ou incentivos ao mercado” (Artur, p. 95).

Artur demonstra que a orientação das decisões dos ministros do TST que seguem essa tendência possui clara motivação política, evidenciada pelo menos de três modos: 1) pela defesa da função que o direito do Trabalho deve desempenhar diante da desigualdade de forças entre empregados e empregadores; 2) pela admissão da participação de sindicatos e organizações empresariais no que diz respeito à promoção de mudanças nas interpretações jurídicas; 3) e pela exposição de colocações que dão ênfase à importância da jurisprudência manifestar-se sobre as relações de trabalho que não mais se enquadram nos conceitos clássicos do direito do trabalho.

A luta política e cultural que se trava sobre o papel dos tribunais trabalhistas tende a recrudescer, principalmente porque nos deparamos com a ausência de uma legislação específica que regulamente as novas modalidades de terceirização promovidas pelos processos de reestruturação produtiva. Nesse sentido, essa ausência acaba funcionando como fator decisivo não apenas no fomento da luta política e cultural que é travada nos tribunais trabalhistas brasileiros no sentido de definir o entendimento hegemônico sobre o tema, mas também no âmbito da própria sociedade no que diz respeito ao papel que a terceirização deve desempenhar no novo cenário econômico. O momento de indefinição provocado pela busca de imposição de um entendimento hegemônico dentro do campo jurídico tende a criar brechas legais que possibilitam às grandes empresas reduzirem o círculo de funções mais proximamente ligadas à atividade-fim e conseqüentemente estender o uso da terceirização.

Pode-se perceber isto quando consideramos a classificação jurídica que distingue os tipos de terceirização de acordo com o tempo de duração da prestação de serviços: terceirização com duração determinada (trabalho temporário), e terceirização com duração indeterminada. De um modo geral, a despeito da polêmica existente dentro do campo jurídico, o entendimento usual é o de que o trabalho temporário diferencia-se das outras formas de terceirização pela existência de subordinação jurídica direta e pessoalidade em relação à empresa tomadora de serviços e pela possibilidade de atuação do trabalhador temporário tanto na atividade-fim como na atividade-meio. Excetuando o caso do trabalho temporário, para o

qual a lei expressamente dispõe que o “assalariado” será colocado à disposição da empresa tomadora (art. 11, Lei 6.019/74), no mais, a jurisprudência (item III do Enunciado 331 do TST) fixa a licitude da terceirização a partir dos critérios de ausência de subordinação e pessoalidade entre os trabalhadores terceirizados e a tomadora de serviços. Do ponto de vista jurídico, essas limitações conferem licitude à terceirização, sendo que a terceirização lícita passa a ser designada “de prestação de serviços” e a terceirização ilícita como “locação de mão-de-obra”.

Do ponto de vista empresarial, as filigranas jurídicas são o que menos importa, o mais relevante é a existência de um mínimo de respaldo legal que permita uma margem de manobra capaz de ampliar a desoneração com direitos trabalhistas atrelados ao vínculo empregatício. Um bom exemplo disto é o caso dos cinco operadores de produção citados na seção anterior que trabalharam na empresa e que hoje prestam serviços na modalidade de trabalho temporário. Eles prestam serviços como operadores de fornos na área de redução, isto é, eles exercem uma função diretamente ligada à atividade-fim. A descaracterização jurídica da situação de “locação de mão-de-obra” em favor da situação “de prestação de serviços”, além de conferir licitude ao caso, produz “válvulas de escape” legais para o avanço do uso da terceirização como estratégia empresarial de redução de custos e precarização de direitos dos trabalhadores.

CAPÍTULO III - OS TRABALHADORES E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

O novo paradigma de emprego, no qual a flexibilização e/ou a precarização das garantias atreladas ao padrão do contrato por tempo indeterminado, se nas sociedades ocidentais adquire ares de dramaticidade, é porque o trabalho historicamente desempenha um papel central nas sociedades capitalistas não apenas no que diz respeito à obtenção de renda, mas também como um elemento que possibilita a integração social do indivíduo e a formação de sua identidade pessoal.

O que estamos testemunhando é o surgimento de uma condição de vulnerabilidade tanto nas condições objetivas de vida dos trabalhadores, quando da percepção subjetiva que estes fazem de si mesmos a partir da esfera do trabalho. Deste modo, a sociedade passa a conviver com a fragilidade da relação salarial, mas também passa a assistir o desmoronamento dos princípios reguladores e fundadores de coesão do sistema de vida social e o ambiente de insegurança social dele decorrente. Esse ambiente tende a agir como um princípio de desmoralização, de dissociação social, como um elemento que dissolve os laços sociais e mina as estruturas psíquicas dos indivíduos (Castel, 2003).

A situação de insegurança social produz uma sensação de insegurança ontológica para todos aqueles que por ela são afetados, e aqui a entendamos como a falta de sentido de continuidade e ordem nos eventos que estão dentro ou não do ambiente perceptual imediato dos indivíduos (Giddens, 2002).

Neste cenário, empresas de grande porte, principalmente quando atuam em localidades que dependem de suas atividades, como é o caso de Barcarena, procuram se posicionar como “fontes seguras” de pertencimento social, logicamente que enquanto delas se faz parte. Essa característica pode ser entendida como uma herança da lógica fordista, na qual a existência da cidade empresa é caracterizada pelas desigualdades entre os diversos níveis funcionais da empresa e ao mesmo tempo por tendências integradoras, na qual se evidencia também uma função de estender o controle sobre a vida dos trabalhadores para fora da fábrica. As diferenças fundamentais são: 1) no modelo organizacional vigente na Albras, as desigualdades entre os níveis funcionais são mitigadas pelos mecanismos de aperfeiçoamento do chamado “clima organizacional”; e 2) a integração dos funcionários na lógica da fábrica é produzida muito mais no nível da adesão do que da coerção, seja essa exterior ou produto de internalização do controle.

Não é por acaso que empresas que adotam modelos organizacionais inspirados na lógica da flexibilização produtiva estão constantemente aperfeiçoando os mecanismos de

disseminação dos seus ideários organizacionais para garantir o maior número possível de adesões subjetivas dos trabalhadores. Elas se aproveitam do próprio ambiente de insegurança e de instabilidade que a lógica da flexibilização - a qual elas seguem - instaura no mundo do trabalho, para apresentarem-se como portos seguros nos quais os indivíduos que se “envolvem” podem contar. Essa situação tende a criar um alinhamento considerável da percepção da empresa à percepção dos trabalhadores. O problema aqui parece ser: quanto e em que medida essas percepções se distinguem? A dificuldade é considerável, como tentaremos demonstrar a seguir.

3.1 A percepção dos trabalhadores

No caso dos trabalhadores da Albras, a sensação de insegurança decorrente da instabilidade gerada pelo novo paradigma de emprego é mais facilmente percebida por aqueles que possuem mais tempo de empresa e que testemunharam no decorrer dos anos as mudanças tecnológicas e organizacionais que conduziram à redução gradativa do corpo funcional da empresa. Vejamos:

“O processo tecnológico em si é muito bom, mas ele acarreta muito trabalho, muita responsabilidade, porque a gente sabe que quando se investe em tecnologia tem demissões, infelizmente, tem demissões. O que acarreta um aumento de trabalho e stress para quem fica, porque não sabe se vai ficar ou não, até quando vai ficar na empresa. Não dá para ter noção de quando tempo se vai ficar. O investimento tecnológico é bom por um lado e ruim pelo outro” (operador de produção, 32 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1995).

A incerteza e a insegurança também são alimentadas pela falta de clareza nos critérios que a empresa utiliza na hora de decidir quais funções irá terceirizar. Vide os depoimentos que se seguem:

“Agora tem terceirizado na área de fundição e na área de redução fazendo o trabalho que até mais ou menos dois anos atrás era feito por funcionários da Albras, só que, por exemplo, a gente não sabe exatamente o porquê disto, inclusive o sindicato tá entrando na empresa para saber o porquê disto, pois lá é que tá o produto final e lá é que não pode ter terceirizado e tem. Com certeza isso nos deixa preocupados, pois se colocaram um terceiro lá é porque de repente vai terceirizar a área. Inclusive todos os que trabalham como terceirizados hoje foram funcionários da Albras. Ela contrata de novo o mesmo cara pagando menos” (operador de produção, 39 anos, casado, 2º grau completo, trabalha desde 1989 na empresa).

“A empresa hoje em dia usa a terceirização da forma que acha adequada para ela. Eu posso dizer que isso tem dois lados, se for falar em termos de parte operacional, eu não acredito que a empresa vai terceirizar, porque ela trabalha com muita qualidade, então acho que a terceirizada não teria qualidade para trabalhar, como ela acha que teria, mas o que ela acha que pode terceirizar, ela terceiriza, só que ela trabalha com fiscalização. Se ela vir que a terceirizada não está funcionando do jeito que ela quer ou ela troca ou ela melhora” (operador de produção, 30 anos, casado, 2º grau completo, trabalha desde 2001 na empresa).

No que diz respeito à terceirização em funções relacionadas à atividade-fim da empresa, o primeiro operador confirma essa tendência e o segundo entende que por conta da exigência por “qualidade”, é difícil a empresa terceirizar. Aparentemente parece que os depoimentos se contradizem, mas não é o caso, pois a terceirização em funções ligadas à atividade-fim está ocorrendo por meio de contratação temporária de ex-funcionários da empresa, isto é, de trabalhadores que já dominam os princípios do TQC.

No caso dos trabalhadores diretos, a fala que se segue é bem ilustrativa sobre a percepção da incerteza e da insegurança trazidas pela lógica da flexibilização, mais especificamente a flexibilidade externa, isto é, o processo de terceirização:

“A terceirização pode trazer para dentro da empresa, vamos dizer assim, pra pessoas que estão lá há 15, 10 anos um stress muito grande, porque esses funcionários são pessoas já de 40 e poucos anos, de 50 e poucos anos, e estão pra se aposentar e hoje que no Brasil, as pessoas dessa idade têm muitas dificuldades pra arranjar emprego, principalmente, porque muitos deles usaram suas vidas para investir nos seus filhos, na família. Então, quando a empresa terceiriza, ela traz a incerteza pra dentro dela, porque as pessoas que ficam não sabem até que ponto a empresa vai terceirizar, qual quadro que ela vai terceirizar, se são todas as pessoas, então, traz uma incerteza muito grande para o funcionário. A gente sabe que a terceirização, hoje no país é ruim porque não tem benefício nenhum, você só tem o salário. Se você sai de uma cooperativa ou de um trabalho terceirizado não tem direito ao fundo de garantia, às férias, não tem direito a nada, já com um emprego de carteira assinada, você tem todos os benefícios, até ao seguro desemprego. Você pode até processar” (operador de produção, 32, casado, 2º grau completo, trabalha desde 1996 na empresa).

No decorrer da década de 1990 houve resistência a essas práticas organizacionais por muitos operários entenderem que elas além de instaurarem um quadro de demissões, também não promoviam mudanças efetivas na postura autoritária de alguns membros do corpo gerencial. Essa mudança coincide com o episódio da privatização da CVRD, já que a partir deste episódio os funcionários relatam ter percebido que a empresa começou de modo efetivo a mudar esse estado de coisas, chegando inclusive a demitir os gerentes que não conseguiram se adaptar ao perfil de gestão mais participativa que o sistema TQC exigia. A partir deste momento, os operários mais antigos da empresa relatam que se passou a ter a sensação de “ausência de chefe” nas áreas, sensação corroborada pelos funcionários que entraram após as mudanças.

Aliado a todo esse conjunto que conduz a certa uniformização – a uma homogeneização – das relações de trabalho, existe todo um conjunto de exemplos que ajudam a corroborar tal situação aos olhos dos trabalhadores das empresas que as adotam. Exemplos como a semelhança nos uniformes, independente da posição hierárquica ocupada pelo indivíduo e a eliminação de restaurantes diferenciados entre gerência e operários, apesar de tal situação não ter sido implantada com facilidade na empresa devido às resistências mútuas

evocadas na interação. Tais situações contribuem para o escamoteamento das diferenças de sexo e de estatutos diferenciados entre os empregados (Azaís, 2004). E para nós o que é mais ostensivo, e por isso constitui-se em nosso objeto de pesquisa, produz diferenciações mais profundas entre os trabalhadores diretos e os trabalhadores terceirizados.

Embora essas diferenciações possam ser claramente percebidas, de um modo geral, todo esse cenário tem contribuído significativamente para uma sensação de ausência de chefes nos setores. Todavia, convém chamar atenção para o fato de que essa sensação só foi possível de ser sentida como experiência concreta quando os operadores começaram a perceber que as novas técnicas de gerenciamento promoviam mudanças efetivas no chão da fábrica em relação à organização do trabalho anteriormente vigente. Após as mudanças promovidas pela empresa em seu sistema de gestão, o trabalho em equipe passou a ser uma diretriz organizacional. Se os operadores ganharam “voz” para manifestarem-se sobre o exercício de suas funções, eles também foram chamados a uma maior responsabilização, o que implica em investirem no exercício de suas funções. Até mesmo porque, como nos lembra Silva, neste tipo de gestão,

O líder não precisa dizer o que deve ser feito, pois que, no limite, o que deve ser feito (isto é, o conjunto de tarefas arroladas para um posto ou vários postos de trabalho) de certa forma é buscado, almejado quase como “dever”, na medida em que o seu não-enfrentamento é tomado como falta, ou então culpa. O trabalho aparece como um atributo que requer candidatos mais do que “preparados” (diploma e experiência anterior no mercado); na verdade, requer candidatos vocacionados (Silva, 2004, p. 178).

Em uma combinação de estratégias gerenciais e discursivas que demandam maior participação, envolvimento e responsabilização dos operadores no processo produtivo, nós temos na internalização do *slogan* da empresa “quem vive a situação, sabe a melhor solução”, um exemplo do forte apelo que esse conjunto de estratégias exerce sobre a subjetividade dos trabalhadores do chão de fábrica.

O alinhamento do comportamento do trabalhador ao ideário organizacional da empresa se apresenta no nível discursivo como uma política de valorização de recursos humanos, na qual o trabalhador não seria mais visto como um mero “fator de produção”, mas sim como um “parceiro”, um “colaborador interno”, alguém que pode contribuir para a competitividade da empresa e com isso também se beneficiar. Desta feita, “vestir à camisa” da empresa não significa entregar apenas o corpo, mas também, e principalmente a mente. O engajamento do trabalhador nesse modelo organizacional tem no sentimento de não adequação um forte apelo - o medo da não adequação é entendido como o caminho para tornar-se desnecessário. Em outras palavras, tornar-se alvo preferencial de uma demissão que

se justifica pela não adequação ao perfil de trabalhador que a empresa deseja. Não podemos esquecer que na organização do trabalho de inspiração toyotista:

a idéia de participação e co-responsabilização do trabalhador representou a quebra do ideário taylorista, que, embora valorizasse o envolvimento do trabalhador, limitava sua participação efetiva por meio de hierarquias rígidas e controle de tempos e movimentos que retiravam deste qualquer possibilidade de intervir no processo produtivo. O toyotismo, ao contrário, parte do reconhecimento de que o trabalhador é quem mais tem condições de intervir no sentido de eliminação de tempos mortos com idéias sobre como melhorar a organização da produção, evitando o re-trabalho, incrementando a qualidade e a produtividade (Lima, 2007, p. 44).

A respeito disto, os CCQs são a materialização desta idéia, pois a empresa possui todo um aparato discursivo no sentido de alimentar esse ideário de envolvimento e participação. Nesse sentido, a realização da feira anual Expo CCQ da Albras contribui significativamente no apelo à subjetividade do trabalhador, na “chamada ao envolvimento”. Podemos notar isso na fala do gerente da área de administração, quando ele diz que “o Círculo de Controle da Qualidade é um movimento de respeito, valorização da criatividade e competência dos que fazem a Albras”, assim como em dois depoimentos de trabalhadores diretos: “com o CCQ, conseguimos melhorias através dos trabalhos desenvolvidos pela equipe, que focam bem-estar, segurança, 5S, produtividade e meio ambiente” (mecânico da Área de Redução e líder do grupo de CCQ Nova Geração); “é muito gratificante contribuir com novas idéias que possam trazer resultados positivos, crescimento pessoal e profissional” (técnico em materiais da Área de Serviços Industriais e circulista do grupo de CCQ Cruzeiro do Sul).

As três falas foram extraídas do Boletim Informativo da Fábrica (BIF) de novembro de 2007 e são referentes à 10ª Expo CCQ da Albras realizada no dia 27 de outubro do mesmo ano. Por sinal, é preciso que se diga que o BIF constitui-se em um dos principais instrumentos de veiculação e divulgação do ideário da relação de parceria entre a empresa e seus funcionários. Desta feita,

destaca-se o fato de a empresa tentar persuadir seus trabalhadores a envolver-se nos negócios da Albras, com base na idéia de que “o trabalhador é a empresa, e a empresa é o trabalhador”. Tal ideário tem sido muito difundido na empresa, quer seja em reuniões entre chefias e trabalhadores, quer seja em cursos e seminários, boletins internos da fábrica (BIF) etc., e está assentado no pressuposto de que, se a empresa vai bem, o trabalhador também terá possibilidades de “garantir” a sua reprodução social e de sua família. Ora isso não representa a realidade para a totalidade dos trabalhadores, visto que as estratégias de inserção no mercado internacional utilizadas pela Albras, em geral, são poupadoras de mão-de-obra (...) (Gomes & Castro, 2004, p. 142).

Os discursos veiculados pela empresa visam construir uma narrativa que versa sobre a consolidação de uma relação de parceria entre capital-trabalho. Aqui, não podemos esquecer que toda luta política supõe uma luta cognitiva pelas ressignificações dentro de um campo de

disputas visando o rearranjo das posições ocupadas pelos sujeitos que nele estão inseridos (Bourdieu, 2007). É possível ver uma manifestação desse tipo de situação na atual estrutura organizacional da empresa, menos verticalizada do que no passado devido à substituição de segmentos intermediários de vigilância e controle gerencial direto sobre os trabalhadores pela internalização do autocontrole. Nesse sentido, como indicam Boltanski & Chiapello:

A capacidade de manifestar qualidades de autonomia e de responsabilidade constitui uma das novas provas que permitiram afastar-se ao mesmo tempo dos operários contestadores e dos pequenos chefes autoritários que o novo modo de controle, baseado essencialmente no autocontrole, tornava inúteis (2009, p. 225).

Para a empresa o objetivo é construir um tipo de relação em que o caráter conflituoso característico da relação capital-trabalho dê lugar a uma relação de parceria que, apesar das eventuais resistências e conflitos evocados, possibilite aos trabalhadores um sentido de valorização individual e de pertença coletiva. Vejamos o depoimento de um trabalhador aposentado a respeito das mudanças ocorridas na empresa nos anos 90:

“No dia a dia melhorou bastante porque, nós saímos daquele dia a dia agressivo, porque a produção do alumínio é um serviço muito agressivo, então com as inovações melhorou muito o nosso trabalho, mas muito mesmo e a empresa ainda criou o processo de CCQ, que dá para o empregado, como se diz, **carta branca** para fazer mudanças no seu trabalho. A empresa investe para beneficiar o empregado e com isso a empresa ganha também” (operador de fornos, 42, casado, 2º grau completo, trabalhou na empresa de 1988 à 2006).

Aqui o sentido de valorização individual se manifesta pela via de uma percepção de que nas práticas de gestão atualmente vigentes na empresa há uma participação mais efetiva dos trabalhadores, o que confere uma sensação de maior autonomia, vide o uso do termo “carta branca”. Podemos dizer que o CCQ é a principal materialização disto aos olhos dos trabalhadores das áreas operacionais.

Por sua vez, o sentido de pertença coletiva se manifesta pela via da identificação com o ideário organizacional da empresa possibilitada pela existência de um vínculo empregatício cada vez menos frequente em tempos de flexibilização produtiva. Nos últimos anos, o ideário que dá suporte a esse quadro vem ganhando forma e força junto aos trabalhadores.

A esse respeito nos parece relevante a identificação de uma reportagem feita pelo jornalista Silvio Ferraz na Revista Veja n. 630 de 5/1/2000 como um ponto de referência dessa tentativa de construção de uma identidade coletiva pela via do pertencimento ao quadro funcional da Albras. Nessa reportagem o referido jornalista lança mão do termo “Civilização do Alumínio” para designar o cenário social de “avanço” na relação entre os trabalhadores e a empresa no que concerne à sua gestão e às ações de responsabilidade social desenvolvidas em parceria com os funcionários junto às comunidades em torno da planta industrial.

As técnicas de gestão inspiradas no modelo japonês além de intensificarem o processo de trabalho, ainda trazem consigo a estratégia de produzir a adesão dos trabalhadores ao ideário empresarial, até mesmo porque a estratégia de individualização dos trabalhadores possui nitidamente uma função debilitadora do coletivo dos trabalhadores e de sua representação sindical. Os discursos empresariais enfatizam ser a parceria entre o capital e o trabalho capaz de gerar mais benefícios do que malefícios para os trabalhadores. Tal crença tenta adquirir consistência e legitimidade a partir de um aparato discursivo-ideológico no qual o trabalhador, no âmbito da fábrica, deve se perceber como valorizado em sua autonomia para tomar decisões sobre o processo de trabalho ao qual está sujeito, mesmo que tal autonomia seja apenas relativa, visto que os trabalhadores se deparam com os norteamentos que estão implícitos nas estratégias adotadas pela alta administração das empresas.

Devido às diversas nuances da realidade e às diversas formas de percebê-la, principalmente no nível das vivências cotidianas dos trabalhadores afetados por essa estratégia de produção do envolvimento, é preciso considerar que em uma sociedade de indivíduos, coisa que o são as sociedades minimamente inscritas no legado do já combalido projeto da modernidade, para o bem ou para o mal, como observa Elias:

Lado a lado com o desejo de ser alguém por si, ao qual a sociedade dos outros se opõe como algo externo e obstrutivo, frequentemente existe o desejo de estar inteiramente inserido na sociedade. A necessidade de se destacar caminha de mãos dadas com a necessidade de fazer parte. O sentimento de participar, de estar envolvido, muitas vezes se mistura com o de estar descomprometido, desligado – “Que me importa tudo isto?” [...] o objetivo de ser alguém único e incomparável é acompanhado, muitas vezes, pelo de não se destacar, de se conformar (1994, p. 124).

O “assujeitamento consentido” produzido no jogo de correlação de forças com a empresa, se por um lado faz os trabalhadores submeterem-se ao ideário organizacional da empresa, por outro lhes confere a sensação de fazer parte da “grande família” que a empresa tenta representar, o que em termos concretos lhes confere a sensação de pertença a uma coletividade que é sentida nas suas vivências cotidianas, por mais instável e transitório que este pertencimento venha a ser e por mais tensas que eventualmente sejam as relações entre os trabalhadores e a empresa. De um modo geral, essa situação cria um cenário no qual a idéia de maior responsabilização pode ser assimilada de maneira relativamente positiva por um grande contingente de trabalhadores.

Mesmo os trabalhadores tendo ciência de que o atual modelo de gestão intensifica o trabalho, eles se sentem de certo modo valorizados, já que hoje, principalmente na percepção dos trabalhadores que testemunharam as mudanças na gestão da empresa, suas opiniões são

levadas em conta, coisa que era impensável no tempo dos “gerentes autoritários”, isto é, o período anterior à consolidação do sistema de gestão TQC. Nesse sentido, vejamos as falas que se seguem:

“A ALBRAS tinha um sistema de gerenciamento que na época (final dos anos 1980 e início da década de 1990) era muito arcaico, nós operários não éramos chamávamos fora da porta da fábrica, por exemplo, os gerentes, gerentes operacionais, como nós chamamos hoje, se falava de capataz, era capataz, pela forma como eles gerenciavam as suas equipes, coisa que hoje já mudou, graças a Deus, mudou. Mudou acho que até pra melhor, pois hoje existe uma relação mais *flexível*, uma relação mais, eu diria até, de parceria” (mecânico de redução, 41 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1989).

“A comunicação com os gerentes antes era muito mais difícil, hoje não, hoje é totalmente diferenciada, não existe mais essa dificuldade, pois hoje você pode chegar desde o nível mais baixo ao mais alto e todo mundo fala só uma linguagem [...] Antigamente os gerentes eram mais autoritários, hoje não, hoje o relacionamento entre o gerente e o empregado é muito mais fácil, muito mais *flexível*. Hoje nós temos livre acesso ao gerente de área, ao gerente de divisão, nós podemos falar o que nós pensamos, eles vão te atender, não é preciso você marcar horário, basta chegar e é atendido. Hoje nós temos o 5S, ferramenta que nos proporciona bastante coisa, nós temos o CCQ, porque se você tem uma dificuldade, você acha uma facilidade nisto, não é preciso você colocar uma coisa muito grande, não existe barreiras, é viável, pois a empresa te dá suporte pra tu resolveres, para tu fazeres as melhorias nas dificuldades do dia a dia. A empresa coloca todo aparato para beneficiar o nosso bem-estar, tanto na saúde, como na própria agressividade que a redução nos proporciona ali” (mecânico de redução, 45 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1990).

Os grifos que fizemos no trecho acima destacam a noção de flexibilidade como central no atual modelo de gestão da empresa e em todo o conjunto de sistemas e técnicas que o constitui, sendo que esta não apenas produz mudanças nas condições objetivas dos trabalhadores, mas também no nível de sua subjetividade. Isto porque à medida que este modelo mina as resistências que lhes são impostas por meio de uma estratégia de promoção de maior envolvimento dos trabalhadores no processo de gestão de suas tarefas, estes acabam incorporando boa parte da lógica que lhes é imposta, e passam a reproduzi-la, caracterizando um tipo de dominação que se manifesta de forma mais sutil que a existente no modelo da fábrica taylorista-fordista. Deste modo, o ideário organizacional da empresa é assimilado por meio de um assujeitamento consentido dos trabalhadores das áreas operacionais que pressupõe a resignificação no dia a dia da fábrica dos ditames, nortamentos e conteúdos das práticas gerenciais.

Não é à toa que a palavra flexibilidade apareça nas duas falas acima. Ela ilustra certa anuência por parte dos operadores às mudanças ocorridas, pois, quando comparadas às práticas gerenciais anteriores, as práticas atuais, apesar de intensificarem os níveis de responsabilização, eliminaram, segundo os relatos, não somente boa parte do trabalho braçal, mas também permitiram aos trabalhadores sentirem suas opiniões mais valorizadas.

Como dito anteriormente, a noção de flexibilidade é central para os atuais modelos de gestão empresarial por garantir a possibilidade de “rejuvenescimento” permanente das empresas. Nos dias atuais, grandes empresas tentam se apresentar como fontes de respostas às inquietações dos indivíduos decorrentes da sensação de fragilidade ante as incertezas e instabilidades da vida contemporânea produzidas pelo atual estágio de desenvolvimento capitalista. Elas tentam apresentar-se como um local no qual é possível dar sentido a existência, não apenas no que se refere ao mero exercício de funções laborais.

Por esse motivo, no atual sistema de gestão na Albras existe a necessidade de redefinição no nível do discurso do termo funcionário, modificando-o para “colaborador interno” ou “cliente interno”, ambos embebidos na lógica da flexibilidade. Até mesmo porque, como lembra Azaïs:

(...) o uso do termo “cliente” para designar os indivíduos que trabalham em setores diferentes da empresa tem um duplo papel: o de satisfazer as necessidades do trabalhador (numa perspectiva de mercado de relações internas à empresa) - portanto, apresenta um efeito valorizador individualmente -, mas também o de prepará-lo psicologicamente para uma saída (forçada ou voluntária) da empresa ou, no melhor dos casos, para sua externalização. De qualquer forma, o trabalhador sente-se valorizado e reconhecido socialmente; embora não tenha poder efetivo em seu setor, tem a ilusão de se considerar e ser percebido como dono (... de si) (2004, p. 44).

A operação de redefinição da condição de trabalhador para “colaborador interno” ou “cliente” está inscrita no conjunto de estratégias que objetiva produzir a interiorização do ideário organizacional das empresas no que diz respeito ao modo como o trabalhador percebe sua relação com a empresa, ou, se preferirmos, a relação capital-trabalho. Contudo, para essa ressignificação parecer minimamente verossímil aos olhos dos trabalhadores, ela precisa sair da simples esfera discursiva e passar a ser vivenciada no espaço fabril onde o processo de trabalho ocorre, caso contrário, o sentido do envolvimento que se busca obter fica comprometido, já que o seu conteúdo simbólico se esvai na experiência das práticas cotidianas e, conseqüentemente, a opacidade da situação se faria sentida na discrepância entre o que versam as prescrições discursivas gerenciais e o que efetivamente operacionalizam as práticas gerenciais. Assim, ao considerarmos a dimensão de sociabilidade privada presente nas práticas de trabalho em grupo nas empresas em que vigoram a lógica da flexibilização, é preciso considerar que:

A responsabilidade decorre do sentimento de pertença. Quando os trabalhadores *convivem* socialmente, quando se vêem reciprocamente como habitantes da *polis*, projetada nesse caso preciso pela empresa, e quando a auto-representação de si e de seu trabalho confirmam essa projeção, então a ação produtiva faz sentido, e é exatamente por isso que eles agem/produzem (Silva, 2004, p. 186).

Temos um exemplo bastante ilustrativo disto no relato do que se segue:

“Uma das ferramentas que fez a melhora do corpo gerencial foi a “Pesquisa de Clima” que começou no ano 2000 se não me engano. A pesquisa de clima avalia o gerente e se a avaliação é baixa ele é chamado. Pois o problema está na operação ou no gerente. Depois da pesquisa de clima diminui o autoritarismo porque a gente passou a ter voz. Isso aconteceu em todas as áreas, teve gerente que foi demitido porque a avaliação tava dando “negativão”. Isso não acontecia antes, ainda têm alguns, mas isso está mudando” (operador de produção, 39 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1990).

Para os trabalhadores que aderem a essa lógica, forçados ou não, parece mais relevante a dimensão simbólica que confere sentido a sua identificação com a empresa do que se há ou não o suporte material que se imagina haver para sustentar essa identificação. Dizemos isto porque, por mais “humanizada” que seja a gestão da empresa, ela continua sendo uma empresa constituída com o objetivo de gerar lucros aos seus acionistas, o que implica obviamente na possibilidade sempre presente de ocorrer cortes futuros no quadro funcional no sentido de reduzir os custos relacionados à utilização de trabalho vivo.

Apesar dos níveis de ansiedade e de *stress* gerados por esse tipo de gestão, a utilização de um modelo de organização do trabalho que conduz à individualização do trabalhador ganha terreno. Isto porque a chamada à participação dos operadores, por menor que seja, está baseada em uma margem de ação claramente sentida em relação às práticas de gestão anteriores. Essa diferença, aos olhos dos que viveram as duas fases, facilita sobremaneira a internalização do conteúdo do discurso de redefinição da relação entre a empresa e seus trabalhadores. A flexibilização produtiva se impõe sobre a subjetividade dos trabalhadores com o intuito de garantir a adesão ao ideário organizacional cultivado pela empresa. Como lembra Linhart:

As firmas exigem do trabalhador uma profunda interação com os objetivos da empresa e, para tanto, inúmeras medidas são implementadas em um contexto de controle, tensões e solicitações. O apelo à subjetividade do trabalhador é uma constante desses novos modelos, investindo na motivação e no desenvolvimento da qualidade pessoal de cada um (2000, p. 27).

Para Burawoy (1990, 1992), a configuração de formas de gestão como esta só é possível porque o processo de trabalho é operacionalizado como um jogo de correlação de forças que tende a produzir inflexões entre as ações de resistência e as ações de consentimento. A reprodução deste jogo ocorreria a partir dos seguintes termos: 1º) ele é veiculado como uma representação da conexão entre a racionalidade individual e a racionalidade do sistema capitalista; 2º) ao jogar esse jogo produz-se o consentimento às suas regras, o que implica dizer que, a participação nas escolhas do capitalismo obriga os jogadores a darem consentimento às regras e às normas que o operacionalizam; 3º) a partir do momento que é definido um conjunto de objetivos, o capitalismo produz um conjunto de

interesses que podem mudar de acordo com as necessidades de readequação do processo produtivo; 4º) a simples possibilidade de ganho ou de maximização de uma vantagem torna esse jogo sedutor em si mesmo, isto é, a possibilidade de realização de um interesse e de satisfação de uma necessidade, tanto no nível da adesão ao ideário capitalista de um modo geral, quanto ao ideário organizacional específico de uma empresa, é o fator fundamental para a produção do consentimento às regras e às relações apresentadas como naturais ou inevitáveis.

Assim, a dominação capitalista, seja no âmbito geral da sociedade ou nos limites internos da fábrica, não pode ser garantida apenas com base na coerção proveniente do poder disciplinar. Pois o jogo de correlação de forças entre os interesses do capital e os interesses dos trabalhadores, configurado no decorrer do século XX, converteu o poder disciplinar em objeto de consentimento. Nas palavras de Burawoy:

Hoje em dia, as gerências não podem mais confiar exclusivamente na coação econômica do mercado, nem podem impor um despotismo arbitrário. Os operários devem ser persuadidos a cooperar. Os interesses dos trabalhadores devem ser coordenados com os do capital. Os regimes despóticos dos primeiros anos do capitalismo, nos quais prevalecia a coerção sobre o consentimento, têm que ser substituídos por regimes hegemônicos, em que o consenso predomina, embora não se exclua totalmente a coerção. Não é só que o recurso à coerção esteja limitado e regularizado; a própria aplicação da disciplina e da punição torna-se objeto de consentimento. (1990, p. 32)

Diante disso, é possível dizer que o envolvimento dos trabalhadores aos modelos de organização de trabalho inspirados na lógica da flexibilização se manifesta por meio de um “assujeitamento consentido”, pois mesmo sendo forçado, “no sentido de uma força que se exerce sobre a força do assalariado de maneira estruturalmente desigual” (Zarifian, 2002, p. 31), não é possível falar em ausência de liberdade, visto que, como advoga Zarifian:

Há a liberdade. E liberdade, em primeiro lugar, no *exercício da potência de pensar, agir e cooperar dos indivíduos-sujeitos* (que se tornam sujeitos nesse exercício). Todas as pesquisas que realizo, há mais seis anos, em grandes empresas de serviços me confirmam esta asserção: não somente os sujeitos demandam iniciativas, mas as exercem. O que há de novo é que a sociedade de controle, num movimento paradoxal, por deslegitimar e fluidificar a disciplina taylorista, amplia e mistura os devires em que se engajam os sujeitos: o devir não mais se limita à empresa que os emprega, combinando-se, muito mais diretamente que antes, com a pluralidade de devires, precisamente porque os espaços (a família, a escola, a fábrica, o hospital, etc.) deixam de ser fechados e, por conseguinte, os problemas que supostamente deveriam reger (ordenar) deixam de ser confinados e estritamente delimitados (2002, p. 31).

Se, para alguns, a adesão dos trabalhadores a essa lógica parece caracterizar uma cooptação ideológica a um projeto que não seja o mais adequado aos “interesses” da classe trabalhadora, para os trabalhadores, no nível de suas vivências práticas, lhes confere a sensação de se fazer parte de uma coletividade - pela via do pertencimento ao quadro

funcional da empresa - que oportuniza, mesmo que de modo potencialmente transitório, a sensação de transcender ao mero pertencimento à condição de membro da classe operária. Essa condição é cada vez mais difícil de ser vivenciada por conta não apenas do surgimento de novas formas de relações de trabalho que tendem a configurar um processo de fragmentação e de intensificação da diferenciação social entre os trabalhadores, mas também, de um processo de esvaziamento quantitativo da classe operária em decorrência dos avanços tecnológicos e gerenciais pelos quais a indústria vem passando nas últimas três décadas e pelo crescimento do setor de serviços na absorção de força de trabalho. Nesse modelo de organização do trabalho, como indica Silva:

Não se deve esperar alheamento do trabalhador “envolvido”. Pelo contrário, ele deve saber tomar decisões. E “decisão” aqui entendida não apenas como decisão técnica mas como escolha de um caminho – uma decisão política, portanto – da mesma forma como o filtro dos interesses do grupo de que se faz parte orienta o juízo sobre as resoluções e a intervenção dos membros dos grupos políticos: saber, por exemplo, distinguir uma intervenção virtuosa. Só um cidadão “envolvido” – porque *faz parte* da coletividade – possui tal “capacidade”. O desalento conspira contra o envolvimento. Por isso, a constante necessidade de mobilização das energias do grupo de trabalho (2004, p. 186).

Tendo isso em mente, não temos dúvidas que a incorporação dos sistemas e técnicas inerentes a esse modelo de organização do trabalho na vida diária dos trabalhadores diretos da empresa contribui significativamente para a mudança na esfera da subjetividade destes. Principalmente no que diz respeito à tentativa de converter uma relação potencialmente conflituosa e antagônica (como o historicamente o é), a relação capital-trabalho, em um tipo de relação onde o conflito pode ser minimizado e, por conseguinte, uma parceria possa emergir e passar a dar o tom entre a empresa e seus trabalhadores. Para os trabalhadores diretos, o atual modelo de gestão é entendido como um modelo que permite uma maior participação, como um modelo menos autoritário, menos hierárquico e que respeita mais suas opiniões.

Ainda que haja casos esporádicos de gerentes que abusam de sua autoridade e que exerçam pressões que podem ser consideradas desnecessárias, a avaliação geral dos operadores é bem positiva, quando comparada ao período anterior. Essa percepção se faz presente na fala dos trabalhadores diretos entrevistados a despeito das demissões que os processos de reestruturação ocasionaram, da redução do conjunto de benefícios que estava agregado aos salários e do maior nível de responsabilização dos operadores que permanecem na empresa.

Nesse sentido, torna-se crucial entender a produção desse envolvimento no processo de socialização dos trabalhadores diretos a partir do modelo de gestão hoje existente na

empresa. Isto é, como a aprendizagem das normas, dos valores e das crenças da empresa, para usarmos uma linguagem de Bourdieu (1998a; 2004), designa as regras e os usos socialmente prescritos nas vivências práticas de uma coletividade ou de um grupo específico. Vejamos as falas que se seguem:

“O 5s, um programa importado do Japão é excelente, porque tanto melhora tuas condições de trabalho como a tua vivência em casa, a tua organização em casa, na limpeza. Coisas como, o teu comportamento na rua. Se tu praticas o 5S, tu não vais sair na rua sujando como antes, sair jogando papel, garrafa, e outras coisas na rua. Então o 5S te dá essa visão, te dá esse conhecimento, de organização, de limpeza, aquela vontade de estar criando, melhorando alguns processos, que tu podes usar numa empresa, pode usar pra ajudar uma pessoa, dentro de casa mesmo, se tiver alguma coisa que pode ser mudada, na empresa ou em casa, tu te sentes mais confiante em fazer aquela mudança, seja na empresa ou em casa, aquela confiança de fazer alguma coisa, uma mudança”. (operador de utilidades, 45 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1993).

“A gente acaba levando a experiência do CCQ para dentro de casa, em termos de segurança, qualidade e parte social. Porque se você aprende alguma coisa lá que acha que é benéfico para família, você acaba levando para dentro de casa. Então na parte de qualidade também, você acaba melhorando alguma coisa dentro de casa com a influência que teve dentro da empresa, pois você tem um treinamento sobre qualidade e pensa que dá para melhorar em casa também, então você acaba pegando. O que você aprendeu dentro da empresa, itens que você acha importantes, você acaba levando para dentro de casa” (operador de produção, 30 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 2001).

“Eu digo assim, tanto na parte profissional quanto na parte pessoal, eu quero dizer, tanto na vida dentro da empresa como fora, com o 5S, a gente conseguiu colocar cada coisa no seu lugar. Hoje quando eu estou em casa eu consigo encontrar o que eu quero com facilidade, porque depois que levei o 5s para casa, eu, minha esposa e meus filhos passamos a nos organizar melhor, hoje consigo encontrar qualquer coisa em casa, se procurar, acho facilmente” (Mecânico de redução, 45 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1990).

Os trabalhadores têm sido fortemente influenciados pelo conjunto de sistemas e práticas gerenciais existentes na empresa. Entendemos que isto ocorre porque o CCQ, a noção de *team work*, as práticas de *outsourcing* (terceirização) e o 5S não promovem mudanças apenas no ambiente de trabalho, mas também na vida dos trabalhadores fora da fábrica. Em outras palavras, as mudanças desencadeadas não impactam somente a esfera objetiva do processo de trabalho, mas também, e isto, aqui, é o mais fundamental, a subjetividade dos trabalhadores dentro e fora da fábrica.

A configuração desse modelo ocorre internamente através dos valores do TQC, principalmente aqueles que são inerentes ao 5S e ao CCQ. Adicionam-se a isso outras pequenas mudanças que têm sido promovidas no sentido de fortalecer essa cultura corporativa, como por exemplo, o estabelecimento de canais de comunicação mais direta entre os níveis hierárquicos da empresa, como é o caso do programa intitulado “Conversando

com Diretores”, no qual um grupo de 10 trabalhadores é selecionado³⁵ para um café da manhã com os diretores e os gerentes de área para conversarem sobre os problemas por eles enfrentados e o fato de que os trabalhadores diretos da empresa não batem mais cartão de ponto desde 1998. É possível dizer que também as pequenas mudanças estão embebidas nos princípios do TQC, e por menores que possam parecer, ou por mais ideológicas que possam soar, elas contribuem na tarefa de disseminar para os trabalhadores o fato da empresa hoje respeitar mais seus funcionários do que o fazia no passado.

Como lembra Bourdieu (2007a), é ilusório imaginar que essas técnicas de gestão englobadas sob a nomenclatura de “administração participativa” efetivamente promovam o domínio integral dos trabalhadores sobre seu próprio trabalho, porque não podemos perder de vista as condições ocultas da violência simbólica exercida por esse modelo de administração. A exclusão do recurso de constrangimentos sociais mais brutais e mais visíveis não faz desvanecer o fato de que essa modalidade de dominação não esteja apoiada em um jogo de correlação de forças que se manifesta por intermédio da ameaça da dispensa e do temor que se fazem presentes na percepção que os trabalhadores possuem sobre a possibilidade de terem suas posições ameaçadas em um próximo processo de reestruturação.

Resulta daí uma contradição, conhecida há muito tempo pelo pessoal de recrutamento e treinamento, entre os imperativos da violência simbólica de um lado, impondo todo um trabalho de dissimulação e, de transfiguração da verdade objetiva da relação de dominação, e, de outro, as contradições estruturais que tornam possível seu exercício. Contradição que se torna tanto mais forte quando o recurso às supressões de empregos como técnicas de ajustamento comercial e financeiro tende a colocar a nu a violência estrutural (Bourdieu, 2007a, p. 251).

Apesar disto parecer evidente do ponto de vista sociológico, é preciso dizer que, para o senso prático que norteia o ponto de vista social dos trabalhadores diretos, quanto mais tempo eles permanecem na empresa socializados nessa lógica, menos resistência tende a lhe ser imposta, pois à medida que são percebidas mudanças efetivas em relação à organização do trabalho anteriormente existente, maior é a tendência de incorporação das mudanças ocorridas como portadoras de mais benefícios do que malefícios. Aliado a isso, existe uma estratégia de contratação de trabalhadores mais jovens e profissionalmente menos experientes, estratégia esta que objetiva facilitar o processo de socialização profissional desses indivíduos à luz do ideário organizacional da empresa. A assimilação do ideário da responsabilização tende a ocorrer mesmo quando os trabalhadores têm ciência de que certos níveis de incerteza passam a dar a tom da relação com a empresa, pois, de um modo geral, eles têm receio de que a

³⁵ Essa seleção é feita por meio de um sorteio das inscrições realizadas previamente pelos trabalhadores.

terceirização venha a incidir futuramente sobre suas funções. Esta situação apresenta-se tanto para os trabalhadores mais antigos quanto para os mais novos.

Para efeito de ilustração, na edição de 2008 do Guia Você S/A-Exame³⁶ das 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar no Brasil, a Albras apareceu na nona posição. O que não é de se espantar já que a empresa figura neste guia desde 1999. Além disso, em 2007 ela obteve notas que a colocaram na segunda posição e em 2006 na décima posição. É preciso dizer que o conteúdo das entrevistas por nós realizadas com os trabalhadores da ALBRAS, de um modo geral, está em consonância com os números abaixo.

Quadro 5: Índice de qualidade do ambiente de trabalho (IQAT).

Nota do funcionário	84.4%
Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT)	
Se identificam com a empresa	91.8%
Estão satisfeitos e motivados	83.4%
Acreditam ter desenvolvimento	80.1%
Aprovam seus líderes	85.0%

Fonte: Guia Você S/A EXAME 2008.

Mesmo que suspeitemos dos critérios utilizados neste tipo de avaliação ou relutemos em aceitar o elevado percentual de aprovação dos trabalhadores ao ambiente de trabalho, quando consideramos os aspectos que concernem à adesão dos trabalhadores ao ideário organizacional da empresa, entendemos que as mudanças ocorridas na organização do trabalho devem ser vistas menos no nível de um envolvimento produzido pela melhora das condições objetivas dos trabalhadores e mais no nível da subjetividade, pois, a redução do conjunto dos benefícios incorporados ao salário oferecidos anteriormente não nos permite dizer tal coisa, mesmo que este conjunto de benefícios continue sendo um forte elemento de diferenciação entre os trabalhadores diretos e terceirizados.

³⁶ O GUIA EXAME-VOCÊ S/A - As Melhores Empresas Para Você Trabalhar surgiu em 1997, inspirado no livro do consultor norte-americano Robert Levering "The Best Companies to Work for in America". Apesar de estar apenas na 12ª edição é considerado uma das publicações mais respeitáveis de avaliação do que no meio empresarial se convencionou chamar "clima organizacional". Os critérios utilizados na avaliação são: 1) Carreira – Identifica quais ferramentas a empresa oferece aos funcionários para que eles cresçam profissionalmente; 2) Desenvolvimento – Revela o quanto a empresa investe na capacitação do pessoal e reconhece a importância da educação para a qualidade e continuidade do negócio e para o desenvolvimento profissional; 3) Remuneração e Benefícios – Expressa a valorização atribuída aos empregados. Os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar do pessoal. 4) Saúde – Mais do que um bom plano de saúde, essa subcategoria busca avaliar a preocupação da organização com a prevenção de doenças e acidentes de trabalho, assim como o cuidado que tem com a qualidade de vida de seus colaboradores. A nota foi dada pelos funcionários por meio de um questionário respondido por eles. Ela é chamada de IQAT.

As experiências dos trabalhadores da Albras estão profundamente enraizadas no âmbito local. Por essa razão, o pertencimento ao quadro funcional da empresa, por mais que não seja condição plenamente garantida, devido à possibilidade de novos processos de reestruturação, lhes confere a sensação de inserção privilegiada em um mundo globalizado quando comparados não apenas à situação dos trabalhadores terceirizados, mas também às situações da maioria dos trabalhadores da micro-região de Barcarena e até mesmo do Estado do Pará. Isso é evidente quando consideramos as falas que se seguem.

“Tem empresa que paga até melhor salário do que a Albras, mas não oferece os mesmos benefícios que ela. Outra coisa, é muito difícil a gente ver alguém ser mandado embora da empresa. A não ser que o cara faça alguma coisa errada. Ela segura, ela valoriza a mão-de-obra dela. Então a gente se sente seguro trabalhando lá” (operador de produção, 39 anos, casado, segundo grau completo, trabalha na empresa desde 1988).

“Na realidade na região não existe melhor empresa do que a Albras, ela oferece educação, assistência médica e odontológica e outras coisas que muitas empresas não oferecem, como por exemplo, a participação no resultados, porque isso é *facultativo*, mas ela, mesmo assim pratica” (operador de produção, 49 anos, casado, segundo grau completo, trabalhou na empresa de 1986 até 2002).

Aqui temos mais um ponto ilustrativo do assujeitamento consentido dos trabalhadores da Albras, pois, para alguns deles, a participação nos resultados é entendida como uma ação facultativa da empresa, quando na verdade decorre de determinação contida em dispositivo legal, mas especificamente na Lei 10.001 de 19 de dezembro de 2000. O conteúdo da lei dispõe que a participação nos lucros ou resultados é um instrumento de integração entre capital e trabalho, assim como um incentivo à produtividade, sendo que ela é um objeto de negociação entre empresa e empregados. Portanto, o assujeitamento se manifesta quando se internaliza o caráter integrador que a própria lei prescreve.

Quando se consideram o porte e a importância que uma empresa como a Albras possui para um Estado como o Pará e todos os benefícios que ela pode disponibilizar, aliado ao modelo de organização que hoje evoca uma maior participação dos trabalhadores do chão de fábrica, não é difícil entender porque aquilo que deveria ser visto como um direito conquistado passa a ser visto como fruto de uma “ação facultativa” das empresas. Mais uma vez estamos diante da *mágica* da prescrição do real se convertendo em descrição do real, só que aqui a *mágica* especificamente se propõe a esvaziar o caráter conflituoso da relação capital e trabalho e, conseqüentemente, fortalecer o caráter funcional que as duas categorias possuem no processo de acumulação capitalista.

3.2 A percepção do sindicato

No decorrer da década de 1990, mais precisamente a partir do governo Collor, por causa de políticas governamentais de inspiração neoliberal, a força dos sindicatos gradativamente foi minada, à medida que as empresas estatais viram-se impelidas a promoverem mudanças em seus modelos de gestão e organização do trabalho no sentido de adequarem-se ao regime de acumulação flexível. O objetivo era claro: adequá-las ao paradigma da produção flexível imposto por um cenário econômico mundial altamente competitivo que demandava uma substituição do uso de *trabalho vivo* por *trabalho morto* via novas tecnologias, aumento dos níveis de responsabilização dos trabalhadores que permaneciam vinculados às empresas, e intensificação do processo de terceirização de mão-de-obra, que, num primeiro momento, deu-se nas atividades consideradas menos centrais ao processo produtivo. Tudo isto para que as estatais pudessem ser privatizadas de acordo com os padrões exigidos pelo mercado.

Minayo (2004), em um estudo sobre o caso da CVRD em Itabira, demonstra que após os processos de reestruturação ocorridos na empresa no decorrer dos anos de 1990:

O árduo esforço de criação de uma consciência operária voltada para interesses coletivos e específicos, realizado no espaço de organização do trabalho de tipo fordista, é solapado pela focalização numa outra dinâmica, a da acumulação flexível. Juntam-se várias circunstâncias novas que, ao mesmo tempo canalizavam as energias dos trabalhadores em outras direções e os afastavam das condições anteriores muito mais propícias à resistência. Ao lado do aumento do desemprego provocado pelos processos de demissão, os que permanecem têm que, rapidamente, destruir e reconstruir suas habilidades, defender os cada vez mais modestos salários reais e aderir a novas formas de relação com o capital, por meio da participação na construção cotidiana da produção. Esse inteligente processo de desmobilização e cooptação só poderia redundar em enfraquecimento do movimento sindical (Minayo, 2004, p. 297).

O caso da Albras se assemelha a esse quadro, porém é preciso dizer que, além dessa dimensão desagregadora desencadeada pelos efeitos dos processos de reestruturação produtiva, quando estamos falando de grandes empresas temos ainda outra situação em jogo, qual seja: a tentativa de construir uma nova hegemonia a partir da chamada à adesão dos trabalhadores ao ideário organizacional das empresas. A introdução de novas tecnologias tanto nos processos produtivos como nas relações de trabalho produz um efeito que podemos considerar como uma externalidade positiva para o capital, visto que o cerne da lógica da flexibilização produtiva consiste na redução de custos. A esse respeito é preciso que se diga que o caso da Albras é ilustrativo, visto que:

A adoção de tais tecnologias tem contribuído para a reconstrução da hegemonia da empresa graças à adesão de seus trabalhadores, expressa no abandono da luta por seus interesses, dada a alteração nas forças políticas estabelecidas [...] Isso

certamente fragiliza a principal organização política dos trabalhadores – o SIMETAL (Gomes & Castro, 2004, p. 141-142).

Os dados obtidos na pesquisa de campo confirmam essa afirmação. Porém, antes de tentarmos entender essa situação, é preciso dizer que o sindicato dos metalúrgicos de Barcarena como organização política tem como nomenclatura atual SIMEB e não mais SIMETAL. Essa mudança se deve a reivindicação pela municipalização do sindicato, pois até 2003 o controle da política sindical estava em Belém, onde a sede do Sindicato dos Metalúrgicos do Estado do Pará está situada. No ano de 1999 o sindicato filiou-se à Força Sindical após desfiliação da CUT e a luta pela municipalização ganhou força entre os dirigentes sindicais do município.

Os dirigentes do SIMEB entendem que a desfiliação da CUT decorreu da divergência de posicionamentos específicos sobre determinados temas, como por exemplo, a questão do FGTS. A esse respeito vejamos a explicação dada por um dos dirigentes sindicais:

“um segmento da CUT era a favor que o fundo de garantia fosse depositado na conta do empregado todo mês e a gente era contra e eu sou contra até hoje. Isso, porque, tem empresa que recolhe e desconta do trabalhador quando ele vai pra Caixa, ele não recebe, não tem como receber mais. Mas se ele estiver todo mês na conta do trabalhador, nem que seja um pouquinho chega lá. Mas o fundo de garantia o fundo de garantia é para quando o trabalhador deixar a empresa, para ele ter um determinado valor possa usar para comprar uma casa, como a maioria aqui usou. Uma parte das pessoas que compraram essas casas da Albras, inclusive eu, não tiramos um centavo do nosso bolso, a empresa que depositou, eu cheguei lá tinha um determinado valor, dá para comprar a casa à vista, você vai lá e compra. E se tivessem depositado na minha conta esse dinheiro, eu tinha esse dinheiro para comprar essa casa? Não teria, então, quer dizer, foram discussões como esta que fizeram com que realmente a gente não pudesse mais sentar junto para discutir. Às vezes, nós temos uma visão parecida para um mesmo problema só que com especificações diferentes. Mas aí ficou inviável. Então, por isso hoje é difícil, por exemplo, conversar com o sindicato da construção civil que representa a maioria dos terceirizados que estão na Albras, pois eles têm outra linha de atuação, e a nossa é diferente. Então, por causa disso fica difícil. Eu no início, como tinha o objetivo de juntar todo mundo e formar um sindicato só, um bloco só, com data-base na mesma data e por quê? Mas como todo mundo fica dividido, cada um no seu pequeno espaço, às vezes, as empresas acabam fazendo o que bem entendem, porque elas não sentem aquela força de reação para qualquer coisa que elas venham a colocar” (dirigente sindical I).

É preciso considerar que o apoio dado por grandes empresas no sentido da municipalização dos sindicatos é uma estratégia que objetiva o enfraquecimento dos seus poderes de mobilização e de pressão. Até mesmo porque, quanto maior a relevância socioeconômica da empresa para uma localidade, como é o caso da Albras para a microrregião de Barcarena, fica evidente que o seu poder de influência sobre os atores sociais locais é maior do que sobre atores sociais que pensam políticas de resistência em um nível mais macro-social. Em outras palavras, maior é a possibilidade de conduzir e gerir os conflitos a partir dos termos que a empresa estabelece.

Diga-se de passagem, todos os dirigentes sindicais até hoje foram funcionários da Albras, o que é compreensível considerando que a expansão do parque industrial na micro-região de Barcarena é recente. Mas também é preciso que se considere que somente 25% dos trabalhadores terceirizados sindicalizados são filiados ao SIMEB, o restante é filiado ao SINTICOMBA – Sindicato dos Trabalhadores na Indústria da Construção e do Mobiliário de Barcarena e Abaetetuba. Todavia, é preciso que se diga que os trabalhadores de outras empresas metalúrgicas existentes em Barcarena, e aqui estão incluídos também trabalhadores que prestam serviços para a Albras, já se filiam com mais frequência ao SIMEB:

“Até pouco tempo atrás, você tinha um sindicato da Albras, hoje com essa expansão do parque industrial nós temos ai a Usipar, a Alubar, empresas de médio porte temos com 50/60 empregados. Temos empresas ai em Abaetetuba que é o caso da São João, temos empresas WL Engenharia que é uma empresa também que atua nessa coisa de metalurgia, temos a Conaf e também temos empresas ai com 10/15 empregados. Hoje a gente está ai também defendendo os interesses desses companheiros” (dirigente sindical I).

No início de 2008, de acordo com dados obtidos junto ao SIMEB, o número de trabalhadores da Albras filiados era de 464 de um total de 1260 trabalhadores que não estão em cargos diretivos, isto é, gerenciais ou de administração, sendo que destes apenas 158 eram sócios contribuintes, isto é aqueles que pagam contribuição assistencial. O quadro de filiados do sindicato inclui trabalhadores de outras metalúrgicas de pequeno e médio porte existentes na região. Muitas dessas empresas atuam como prestadoras de serviços para a Albras. O número total de filiados é de aproximadamente 800.

Os dirigentes do sindicato admitem ser menor o número de trabalhadores da Albras filiados em relação ao que já foi em tempos passados. Todavia, a redução do número de filiados não é por si só um indicativo da fragilização das ações sindicais, pois, como lembra Cardoso ao considerar a legislação que regula as relações de trabalho no Brasil:

Porque os sindicatos representam os trabalhadores independentemente de eles serem ou não filiados, a filiação deve, logicamente, indicar outra coisa além da representatividade. Em outras palavras, a filiação sindical *não* deve ser indicador relevante do fato de os sindicatos serem ou não instituições de galvanização e promoção de identidades sociais ou políticas. Isso é muito diferente de dizer que os sindicatos não são instituições desse tipo. Estou apenas afirmando que, se o são, a filiação não é medida nem necessária nem suficiente do fenômeno (2003, p 232).

Como foi dito por um dirigente sindical: “o que a Albras oferece aos seus trabalhadores é uma coisa já sólida, construída ao longo de 20 anos de ação sindical, e eu diria que é o top hoje na categoria metalúrgica” (dirigente sindical II). Os atuais dirigentes do SIMEB se alinham ao legado daquilo que passou a ser denominado de “novo sindicalismo”, isto é, de um tipo de prática sindical que objetiva a organização dos trabalhadores no sentido de construir uma maior intervenção nos locais de trabalho, de garantir a manutenção de postos

de trabalho e de manter o máximo possível o conjunto de benefícios atrelados ao salário. No que se refere a este último ponto estamos falando de um conjunto de benefícios conquistados no decorrer de mais de vinte anos de atuação sindical, por menos dissensual que ela tenha sido

No caso específico dos trabalhadores da Albras, por estarmos tratando de um grande projeto pensado para Amazônia a partir da lógica da realocação das atividades produtivas, a ausência de uma tradição de organização de trabalhadores foi um dos elementos considerados. Isto é, não estamos diante apenas da ausência de uma tradição sindical mais combativa dos metalúrgicos na micro-região de Barcarena, mas fundamentalmente da ausência de qualquer tradição sindical, já que esta foi inaugurada justamente no decorrer dos anos iniciais das atividades da empresa na região, precisamente no ano de 1987, quando o SIMETAL foi constituído no município de Barcarena. Estamos falando de uma região que até o referido momento não tinha nenhuma tradição industrial.

Nos dois primeiros anos de funcionamento da fábrica da Albras os trabalhadores eram representados pela ABAN. Apesar de o sindicato ter sido constituído no ano de 1987, somente no decorrer dos anos seguintes que ele foi ganhando força e credibilidade como organização representativa dos trabalhadores. O ano de 1990 é tido pelos dirigentes sindicais como o ano em que o sindicato efetivamente se apresentou como força constituída, visto que foi este o ano da greve que resultou na paralisação de sete dias das atividades da fábrica.

Segundo Rodrigues (1990), a partir da década de 80, o sindicalismo no Brasil passou a gozar de um maior reconhecimento social devido às lutas em defesa dos direitos dos trabalhadores que vinham sendo travadas durante os anos 70 e 80 no contexto político da luta pela redemocratização. Desde então, os sindicatos passaram a ter uma “presença significativa” na vida nacional e mais intensamente ainda nos locais de trabalho. Essa presença nos locais de trabalho manifestou-se por meio das mais diversas formas de denominação: comissões de fábrica, comissões de empresa, conselho de representantes de funcionários, entre outras. Na Albras, a ocorrência disso se manifesta até os dias atuais pela existência da comissão de chão de fábrica na qual o sindicato possui um representante. A característica fundamental desse tipo de sindicalismo corresponde à passagem de uma postura de confrontação para uma de cooperação conflitiva (Rodrigues, 1995). O caso do antigo SIMETAL em Barcarena não fugiu a essa tendência marcante do final dos anos 80 e início dos 90.

O momento mais delicado da história do sindicato também pode ser visto como um momento que funcionou, de certa forma, como um divisor de águas. Esse momento corresponde à greve ocorrida em 1990, na qual o sindicato organizou uma paralisação de sete

dias objetivando uma reposição salarial no contexto das perdas geradas por uma conjuntura econômica de altas taxas de inflação.

De acordo com a avaliação dos dirigentes sindicais, no final da década de 80 e início de 90, era mais fácil reivindicar, pois o problema, nas palavras de um deles (dirigente sindical II), também dirigente à época, era “conjuntural” e não “estrutural”, como hoje lhe parece ser o caso. Isto é, o que é entendido como problema estrutural é o fato de que com a hegemonia do capital financeiro no cenário capitalista global e a imposição dos processos de reestruturação produtiva que lhes servem de suporte no sentido de reduzir custos e aumentar o retorno aos acionistas, torna-se complicado para o sindicato ter uma postura mais incisiva e combativa em relação à empresa. Para esse mesmo dirigente essa configuração estrutural é entendida como não suscetível a um controle mais preciso:

“Nem pelos trabalhadores e nem pelo empresário, aí a coisa se complica de fato. Ou seja, a luta tem se dado a todo o momento para a gente buscar informação e conhecer o que está se passando na empresa para tentar propor soluções que visem à melhoria da situação dos trabalhadores, esse é o caminho que nós temos tomado” (Dirigente sindical II).

A fala do sindicalista revela a perspectiva de naturalização da atual configuração do capitalismo, um sentido de falta de alternativas diante de um tipo de mercado que assume feições de entidade indócil ao controle dos atores sociais que o constituem. Em sociologia nós sabemos que a realidade não é bem assim, já que os mercados não deixam de serem construções sociais.

Como lembram Ramalho e Santana, em um cenário no qual “*o medo do desemprego tornou-se um poderoso fator de desmobilização sindical*” (2003, p. 26), não é de se estranhar que apesar das tentativas de representar os interesses dos desempregados, os sindicatos, devido ao enfraquecimento de sua capacidade de exercer pressão sobre as empresas, passem a adotar uma postura de defesa dos interesses daqueles que ainda estão empregados e tenham dificuldade em organizar a miríade de trabalhadores surgida com os avanços tecnológicos e os contratos atípicos de trabalho promovidos pela lógica da reestruturação produtiva. De acordo com o relato abaixo, o sindicato dos metalúrgicos de Barcarena encarou essa situação da seguinte maneira:

“Na época em que começou esse processo de reestruturação produtiva nós não tínhamos muito que fazer, nós não podíamos nos contrapor ao que a empresa estava fazendo pela forma como na época se produzia o alumínio e pelo o que ela estava propondo com as novas tecnologias. Para se ter uma idéia logo no início da produção de alumínio a redução era toda aberta, os fornos não tinham tampa, era tudo exposto, era terrível. Então, a empresa fechou os fornos. Mas nós sabíamos, e isso é *natural*, que infelizmente todo avanço tecnológico tem como consequência, a redução do quadro. Se a empresa compra um equipamento que pode substituir duas pessoas e não tirar as duas pessoas, ela não vai investir e mudar esse equipamento.

Então, nós na época não podíamos fazer muita coisa. A nossa preocupação foi tentar acompanhar esse processo para que os benefícios que nós já tínhamos conquistado não fossem perdidos. É o que a gente vem tentando fazer até hoje. A única coisa que nós podemos fazer é lutar que esses avanços tecnológicos não tirem esses benefícios que nós temos hoje, e realmente foi aonde eu acho que a gente conseguiu bater firme mesmo. Em alguns casos nós fomos até parceiros com a empresa, sentamos juntos para discutir algumas questões e saber sobre algumas mudanças tecnológicas que iam acontecer, e já que nós não podíamos evitar que algumas pessoas perdessem seus postos de trabalho, pelo menos manteríamos os benefícios conseguidos. Isso eu realmente acho que foi uma conquista, claro que se nós tivéssemos aumentado os benefícios e tivéssemos mantido o contingente de trabalhadores, seria bom pra nós, principalmente, para nós, pois nós teríamos uma arrecadação fantástica. Embora, infelizmente a gente já sabia que isso mais dia menos dia iria acontecer devido os avanços tecnológicos. Para se ter uma idéia, a empresa fez uma expansão em 2002, e 2003 na redução 2, 3 e 4 e não contratou ninguém, entraram mais de noventa novos fornos e a empresa não contratou uma pessoa. As pessoas que estão entrando hoje como empregados são de substituição de aposentados que estão saindo. A Albras já está pensando na quinta linha e não sabemos realmente se ela vai contratar gente. Hoje o nosso papel é segurar com unhas e dentes os benefícios conquistados” (dirigente sindical I).

Essa postura defensiva tem dado o tom das ações do SIMEB. Diante da impossibilidade de controlar a volatilidade do capital financeiro que demanda retorno rápido dos investimentos feitos na empresa, o medo da perda do emprego não apenas fragiliza a ação sindical, mas também atua como uma força que a direciona cada vez mais para o âmbito local, onde os dirigentes sindicais acreditam ter uma maior intervenção sobre a realidade. Nos anos que se seguiram à greve de 1990, o sindicato gradativamente adotou uma estratégia de maior diálogo com a empresa no sentido de estreitar uma relação de parceria conflituosa. Vejamos o seguinte depoimento:

“No passado não se poderia chamar aquilo de relação. Há uns quinze anos atrás se você quisesse falar com o diretor da empresa, você tinha que passar por uma série de burocracias. Parecia que você tinha que marcar uma consulta no INSS, quando você vai lá de madrugada para pegar a ficha e três dias depois conseguia marcar a consulta para daqui a uns 15, 20 dias. Hoje, para você ter uma idéia, nós temos livre acesso dentro da empresa, o nosso jornal circula junto com o da empresa e a gente pode colocar lá dentro. Há 15, 20 dias atrás, eu fui com carro de som lá para dentro da fábrica, cheguei lá, fui falar a respeito de participação nos resultados e uma série de outras coisas. Então, a relação hoje, eu tenho canal direto com o gerente da área administrativa aqui por telefone, eu ligo pro celular dele, não preciso nem ligar para a secretária. Por exemplo, eu ligo para ele e digo que preciso da liberação de uma pessoa assim tal e tudo mais. Ficou uma relação, eu diria de respeito, não quero dizer com isso que a Albras vai fazer o que bem entender. A gente deixa sempre muito claro que nossa relação é essa, mas na hora que mexerem com a gente, que tiverem fazendo alguma coisa que sabemos que vai contra, principalmente, que vai mexer em benefício de empregado, ai meu amigo, não tem dessa, ai a gente parte pra briga, ai nós vamos para a porta da fábrica, põe no jornal tal e tudo mais. Mas dentro exatamente daquilo, nós temos uma linha de atuação que, por exemplo, eu vou fazer um movimento na porta da fábrica, eu aviso o gerente da área administrativa— olha, amanhã 8 horas da manhã, eu estou na porta da fábrica e nós vamos estar com o carro de som na porta da fábrica. Sem problema, então, o que ele faz? Ele manda o pessoal dele lá da área do jornal, manda gravar o que a gente está falando e pronto. Ai dentro de uma discussão, ele diz: — pô! vocês na porta da fábrica falaram isso aqui. Mas é isso que nós estamos praticando ou vocês não entenderam e coisa parecida. Hoje, nós temos uma relação de respeito mútuo. Nós

não temos a empresa como inimiga, de jeito nenhum, eu diria até assim, que nós somos adversários. A “empresa tem uma forma de atuar, e em alguns casos a gente se contrapõe, mas isso não impede que nós tenhamos uma relação” (dirigente sindical I).

Na avaliação do sindicato essa estratégia é o que tem permitido a obtenção de algumas vantagens pela via das negociações coletivas. Porquanto, a liderança sindical entende que a lógica da reestruturação produtiva é inerente à atual configuração do capitalismo. Vejamos:

“Olha essa lógica de mudança tecnológica que veio junto com a globalização. Ou seja, essa idéia de que a empresa para se tornar competitiva tem que enxugar tudo. Essa é uma lógica que a partir de 90 quando surgiu aqui na Albras, vem realmente reduzindo postos de trabalho, mas ao mesmo tempo vem melhorando a qualidade do trabalho. E em minha opinião isso não é um problema apenas para o sindicalismo local, mas para o sindicalismo em nível mundial. A gente tem enfrentando isso procurando manter alguns benefícios para os que ficam, mas infelizmente a gente não tem conseguido manter postos de trabalho. Por conta da automação que a fábrica coloca isso acontece, alguém vai perder seu emprego ali e o normal é que essas pessoas de alguma forma sejam absorvidas por outros serviços, por exemplo, pelas terceiras que chegam para trabalhar no projeto, é o que tem acontecido” (dirigente sindical II).

É pertinente fazer referência à interpretação alternativa proposta por Hyman (1996) de que não estamos testemunhando uma crise do sindicalismo, mas uma crise do estilo e da orientação tradicionais do sindicalismo. Nesse sentido, a classe operária deve ser vista como uma abstração, ou se preferirmos usar uma linguagem weberiana, um tipo ideal, jamais como uma descrição ou generalização sociológica, caso contrário, sua mitificação tende a ocultar a diferenciação, a divisão e a desunião que têm sido no decorrer da história do movimento sindical uma de suas características recorrentes. Pois:

A solidariedade não é nunca uma qualidade natural ou fixa, sempre é uma meta que, no melhor dos casos, resulta difícil de alcançar e é efêmera. [...] Crer no mito de uma época dourada prévia, de unidade proletária e solidariedade sindical sem problemas, distorce nossa percepção da dinâmica atual dos movimentos trabalhistas (Hyman, 1996, p. 20-21).

Para nós, essa crise do estilo e da orientação tradicionais do sindicalismo tem como um de seus fatores determinantes as mudanças organizacionais ocorridas no mundo do trabalho e a incorporação do ideário empresarial por parte do conjunto de trabalhadores que se sentem relativamente mais seguros em relação ao seu estatuto social. Nesse sentido, o enfraquecimento da ação política dos sindicatos e de sua capacidade de promover “solidariedade de classe” são consequências de um cenário social em que a hegemonia da racionalidade instrumental do mercado, apresentada como “neutra” pelos seus defensores, torna a responsabilização dos indivíduos, pela permanência ou não em determinada condição de existência material, em princípio ordenador do mundo social. O efeito mitigador produzido pelos desdobramentos das reestruturações produtivas sobre a capacidade de organização do

coletivo de trabalhadores da Albras é mais um exemplo, entre tantos outros, de um cenário social e político no qual a lógica da flexibilização se impõe como definidora do real, o que não implica dizer que se imponha sem sofrer resistências.

Devido ao reconhecimento e à relevância que possui no setor industrial do alumínio primário brasileiro, não é de se estranhar que a ALBRAS se torne uma referência identitária para os seus funcionários. Isso parece ocorrer porque eles se sentem parte de um empreendimento que não apenas é bem sucedido e reconhecido nacionalmente, mas também internacionalmente. Em outras palavras, empresas de grande porte tentam conferir um sentido de pertença coletiva que o movimento sindical tem tido dificuldade em conseguir.

CAPÍTULO IV - PODER DISCIPLINAR E BIOPOLÍTICA NOS PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS E DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Tendo em vista o jogo de correlação de forças entre a alta administração, o corpo gerencial e os trabalhadores da Albras, instaurado pelas mudanças organizacionais iniciadas com instauração do TQC no início dos anos 90, e o assujeitamento consentido dos trabalhadores ao atual modelo de gestão da empresa, evidencia-se não é apenas a sofisticação de mecanismos disciplinares, mas também a maior veemência dos discursos que evocam a adesão ao ideário organizacional da empresa.

A incorporação do CCQ, do 5s do PDCA e outras técnicas à cultura de trabalho da empresa, à medida que é vivenciada como uma experiência que se constrói com certo nível de participação dos trabalhadores, tende a reforçar o sentido de pertencimento ao quadro funcional da empresa em um contexto em que o caráter instável de novas relações de trabalho se faz presente. A esse respeito, como lembra Harvey (2004), o controle do trabalho, tanto no nível da produção, quanto no do mercado, é crucial para a reprodução do capitalismo.

Com isto em mente, entender os mecanismos de poder que estão em jogo parece-nos de suma importância. À luz analítica do poder de Foucault (1988; 2005a; 2005b; 2007), basicamente temos dois tipos de mecanismos de poder nas sociedades contemporâneas: a) as disciplinas ou *poder disciplinar*, que atuam sobre os corpos individuais e se manifestam pelo enquadramento das individualidades no interior de um espaço perpassado por procedimentos de vigilância e de controle, possibilitando uma forma específica de normalização dos comportamentos; b) a biopolítica, que consiste em um conjunto de processos populacionais que agem sobre o coletivo de indivíduos, originalmente sobre questões ligadas a natalidade e a mortalidade populacional, mas que, com o passar do tempo, precisamente no decorrer da constituição e das transformações do Estado moderno, passou a se manifestar por meio da intervenção na relação entre a espécie humana e o seu meio ambiente, inclusive com o espaço das cidades.

Como advoga Foucault “*o poder está em toda parte; não porque englobe tudo e sim, porque provém de todos os lugares*” (1988, p. 89). O poder em si mesmo não existiria, mas sim feixes de relações de forças. Mais do que algo que se possui, o poder é um exercício que se manifesta por intermédio de estratégias, manobras, táticas e técnicas colocadas em funcionamento no instante em que se exercem sobre os menores espaços da vida individual e social (2007). As relações de forças são operacionalizadas no nível da produção mais do que

da repressão. Aqui se entenda produção de idéias, palavras, ações, isto é, práticas discursivas e não discursivas. Nesse sentido, o poder deve ser entendido:

Como a multiplicidade das correlações de força imanentes ao domínio onde se exercem e constitutivas de sua organização; o jogo que, por meio de lutas e afrontamentos incessantes as transforma, reforça, inverte; os apoios que tais correlações de força encontram umas nas outras, formando cadeias ou sistemas ou ao contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si, enfim, as estratégias em que se originam e cujo esboço geral ou cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formulação da lei, nas hegemonias sociais (Foucault, 1988, p. 88-89).

Com isto em mente, é possível dizer que a reprodução do ideário organizacional da empresa ocorre à medida que sua legitimidade é reforçada no jogo de correlação de forças entre a alta administração, o corpo gerencial, os trabalhadores e a representação sindical. O que não significa dizer que não haja tensões e resistências a ela, porque este ideário não é assimilado exatamente como a alta administração o veicula, ele sofre reavaliações na medida em que é vivenciado pelos operadores e pelo corpo gerencial no cotidiano da fábrica. Entretanto, independentemente disto, parece ser este ideário que confere aos trabalhadores a sensação de serem mais valorizados do que nos tempos anteriores às mudanças.

O objetivo é produzir o máximo de adesão possível por intermédio de uma normalização de comportamentos que ganha força com a internalização dos controles sociais demandados por essas práticas. Aqui, entenda-se a busca contínua por parte da empresa pela construção de práticas discursivas e não discursivas que objetivam produzir corpos dóceis e úteis à lógica da produção flexível. Essa situação tende a minar as possíveis resistências ao discurso da responsabilização do indivíduo pela sua condição de empregabilidade e as estratégias de fragilização de qualquer tipo de organização dos trabalhadores que objetive o fortalecimento de posturas dissensuais.

À primeira vista pode parecer que esse cenário em nada se diferencia do cenário taylorista-fordista, mas não. O que estamos testemunhando é o surgimento de mecanismos mais sofisticados de controle. A diferença central parece residir no fato de que no período taylorista-fordista o envolvimento dos trabalhadores era promovido fundamentalmente pela via da disciplina e dos ganhos reais de salário. Em tempos de organizações flexíveis o que se demanda não é um envolvimento pela simples submissão aos modelos de organização do trabalho, mas fundamentalmente pela adesão ao ideário organizacional praticado pelas empresas.

Para Mathiesen (1998), a poderosa metáfora do Panóptico de Bentham e de Foucault não conseguiria mais explicar adequadamente os modos como o poder se manifesta nas sociedades capitalistas contemporâneas, pois o que se vê é a passagem de um estilo panóptico

para um estilo sinóptico de sociedade. Isto é, hoje não seriam mais poucos a observarem muitos, mas o oposto. Nessa matriz de controle, a obediência tende a ser obtida mais pela tentação e pela sedução do que pela coerção, conferindo aos atores sociais a sensação de livre-arbítrio e não de submissão a uma força externa. O que não significa dizer que o poder disciplinar seja eliminado, mas sim que os estilos panóptico e sinóptico se complementam e passam a desempenhar um controle mais acentuado sobre a sociedade.

Como chamam atenção Boltanski & Chiapello (2009) o novo espírito do capitalismo erguido sobre a égide de uma lógica organizacional conexionista (redes) promove os discursos do desenvolvimento pessoal e da empregabilidade no sentido de que os indivíduos devem tornar-se aptos a engajarem-se constantemente em novos projetos, mantendo-se neles o tempo que for necessário e aproveitando as oportunidades para desenvolver novas habilidades e adquirirem novos conhecimentos.

Esse novo espírito produz uma inversão política na qual as garantias ligadas ao trabalho, aqui entendido na sua modalidade de contrato por tempo indeterminado, não são simplesmente arrancadas dos trabalhadores, mas são trocadas por maiores níveis de autonomia. O que temos disso é um resultado de uma luta política e cultural na qual os próprios trabalhadores, por meio de suas representações sindicais, passaram a reivindicar uma maior participação na organização do trabalho, situação esta que promoveu modificações nos processos produtivos e afetou a própria estrutura das empresas por meio do desmantelamento das unidades organizacionais anteriormente vigentes.

No afã de consolidarem esse novo *ethos* capitalista, as empresas tentam legitimar seu poder de ingerência sobre a vida dos trabalhadores dentro e fora da fábrica, com base em discursos de que suas ações são orientadas por uma racionalidade que se assume como neutra, mas que de fato apenas se faz crer como tal. Em outras palavras, estamos diante não apenas de mecanismos disciplinares de poder mais sofisticados e sutis, mas também de um tipo de biopolítica que responsabiliza os indivíduos pela gestão de suas vidas e que está baseada em saberes referenciados pela racionalidade instrumental do mercado. Por isso, entendemos que, no atual modelo de organização do trabalho da empresa aqui pesquisada, os dois mecanismos de poder têm sido operacionalizados como uma tentativa de construção de um novo tipo de trabalhador. Um modelo no qual o estilo de controle panóptico se entrelaça ao controle sinóptico. Evidências disto podem ser percebidas na política de RH e no programa de comunicação corporativa da Albras.

4.1 Os programas de “valorização do ser humano”

Entre as políticas de recursos humanos da empresa começaremos a exposição pelo chamado Programa Vida Saudável, criado em outubro de 2004 com o intuito de disponibilizar aos funcionários uma assistência médica focada no problema do sobrepeso visando evitar problemas cardíacos e outros problemas de saúde. Para tal foi constituída uma equipe multidisciplinar que conta com a presença de uma enfermeira, um médico, uma educadora física, uma nutricionista e uma psicóloga. Com a implantação do programa, os funcionários da Albras passaram a ter à disposição uma academia de ginástica de 340,56 m² no Cabana clube, aparelhada com 33 equipamentos e climatizada.

A participação no programa é voluntária, sendo que a empresa oferece a realização de atendimentos periódicos no ambulatório médico localizado dentro da fábrica e em consultórios individuais equipados de acordo com o tipo de atuação de cada profissional da equipe multidisciplinar. Em 2008, segundo dados da empresa, 80% dos funcionários foram atendidos pelo programa.

Na rotina de atendimentos, o funcionário pode inscrever-se espontaneamente ou ser encaminhado pelo médico após a realização de exame periódico obrigatório, desde que, neste caso, o exame revele algum problema cardiovascular ou de sobrepeso. Feito isto, é marcado um dia para que o trabalhador compareça aos três atendimentos de modo integrado, realizados em sequência pela educadora física, nutricionista e psicóloga. O atendimento funciona da seguinte maneira:

“No primeiro atendimento é realizada uma avaliação física geral do empregado, considerando seu índice de massa corporal (IMC), percentual de gordura, existência de dores osteomusculares. De acordo com o resultado dessa avaliação, a educadora física responsável indica o tipo de atividade física mais adequada para o empregado, mostrando quais os benefícios desta atividade para prevenção e controle de fatores de risco para a saúde, contribuindo assim para melhoria da qualidade de vida. Destaca-se que no caso do empregado morar em Barcarena, ele recebe um encaminhamento com o resumo de sua avaliação e atividade física sugerida, para apresentar na academia conveniada com a fábrica, podendo assim fazer atividade física sem nenhum gasto extra, como um benefício do Programa Vida Saudável.

Após a avaliação física o empregado é atendido pela nutricionista que faz uma avaliação dos hábitos alimentares gerais e fornece orientações nutricionais considerando principalmente as especificidades clínicas do empregado, principalmente nos casos de hipertensão arterial, diabetes *mielitus*, gastrite, dislipidemia, etc. Tendo em vista que o trabalho é voltado para a ampliação dos cuidados com a saúde, a nutricionista procura mostrar a importância de uma alimentação saudável, incentivando a melhoria dos hábitos alimentares para promover saúde e bem-estar.

Completando a sequência dos atendimentos, a psicóloga do programa investiga a possibilidade de adesão do empregado às orientações recebidas nos dois atendimentos anteriores, levantando quais as possíveis dificuldades na implantação

das mudanças sugeridas, para a partir de então elaborar em conjunto com ele, estratégias comportamentais que facilitem o processo de implantação e manutenção das mudanças nos hábitos de vida.

A existência de fatores de risco para a saúde, como o consumo de álcool e cigarro é avaliada através dos seguintes inventários: Audit (Organização Mundial de Saúde) para o álcool, sendo considerado consumo de risco para a saúde pontuação acima de oito pontos, e Teste de Fagerström para avaliar o nível de dependência de nicotina do organismo. Com base nessas avaliações, é realizado o processo de orientação dos riscos envolvidos nesses comportamentos aditivos e fornecidas orientações para diminuição e controle estes. Durante o atendimento psicológico também é realizada uma avaliação da qualidade de vida do empregado, considerando a satisfação e os cuidados com quatro áreas relevantes: saúde e hábitos de vida, profissional e financeira, afetivo-familiar e social/lazer, sendo destacada a importância do equilíbrio nessas áreas para a qualidade de vida.

A avaliação do nível de estresse está inserida na da qualidade de vida, considerando-se um nível de estresse elevado quando há o comprometimento de mais de duas áreas da qualidade de vida desencadeado por um único fator estressor. De acordo com o tipo de demanda identificada durante o atendimento psicológico, são realizados encaminhamentos para o serviço social da empresa, que trabalha como parceiro do Programa Vida Saudável, principalmente nos casos de problemas financeiros, familiares e encaminhamentos para realização de acompanhamento médico e de psicoterapia individual; para a Divisão de Gestão de Pessoas, através de parceria com as analistas de clima da empresa, nos casos de dificuldades de relacionamento com a gerência e/ou com equipe de trabalho” (Espinheiro, Reis, Sampaio e Carvalho, 2007, pp. 2-3).

O imbricamento da dimensão biopolítica e do poder disciplinar é inerente ao Programa Vida Saudável. Sobre a primeira, temos a conversão do coletivo dos trabalhadores em uma massa global de indivíduos estatisticamente seccionável e quantificável com o intuito de identificar os principais fatores de risco à saúde objetivando estabelecer a melhor forma de gerir e promover o engajamento dos trabalhadores na melhora de suas condições de saúde e consequentemente aumentar sua produtividade. Por sua vez, o poder disciplinar atua sobre os corpos individuais dos trabalhadores objetivando o enquadramento das características orgânicas e psíquicas de cada um no interior de um espaço social perpassado não mais apenas por procedimentos de vigilância e de controle externos, mas fundamentalmente pelo autocontrole. O objetivo almejado é promover uma forma específica de normalização dos comportamentos. A esse respeito, vejamos os seguintes depoimentos:

“O programa “Vida Saudável” é um programa que hoje eu adoto para mim, quando eu entrei na empresa eu pesava 58 kg, depois que eu comecei a fazer o programa, a nutricionista passou uma alimentação para mim e me disse para fazer academia. Hoje eu me sinto melhor porque ganhei massa muscular, agora estou com 60 kg, ainda não é bem o que eu quero, mas por enquanto está bom pra mim. Eu ainda quero evoluir um pouco mais, não quero ficar grande, porque isso não é minha praia, ficar fortão. Eu só quero melhorar meu rendimento no lado profissional e pessoal” (operador de produção, 22 anos, solteiro, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 2005).

“... quando a empresa chega e fala assim — olha, você está convocado para jogar o campeonato da redução. Eu sinto que a empresa está prestando atenção em mim,

que ela quer que eu participe de todos os programas que ela faz. Eu acho interessante a pessoa fazer, porque na verdade, as pessoas hoje em dia na empresa são muito sedentárias, elas vão para o trabalho, chegam em casa, dormem, comem e voltam pro trabalho ... O Programa Vida Saudável ajuda as pessoas a se sentirem melhor e aí elas têm mais estímulo para trabalhar, isso comigo a empresa tem nota dez” (operador de produção, 33 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1994).

Deste modo, pode-se dizer que o Programa Vida Saudável inscreve-se tanto na matriz do poder disciplinar quanto do biopolítico. Todavia, não um tipo de biopolítica feita sob a tutela do Estado, visto que, o serviço público de saúde do município de Barcarena padece das mesmas dificuldades existentes de qualquer outra localidade dos interiores mais pobres do Brasil; daí uma das razões que motivam a empresa a disponibilizar um tratamento diferenciado aos seus empregados. Portanto, inscreve-se aí um tipo de biopolítica que se faz sob a tutela do mercado, isto é, com base na racionalidade instrumental que lhe é inerente.

Apesar de qualquer benefício que possa ser gerado pelo Programa Vida Saudável, pela aplicação dos princípios da metodologia 5s, pela participação nos CCQs ou por qualquer outro sistema, método ou técnica que promova alguma melhora na qualidade de vida dos trabalhadores e que, por conseguinte, lhes confira a sensação de que a empresa efetivamente se importa com eles dentro e fora da fábrica, todos estes recursos podem ser visto como parte de um conjunto de respostas disciplinares e biopolítica produzidas pelas demandas impostas pela organização flexível do trabalho.

Assim, já que as normas da (e na) empresa são consideradas como ótimas, o trabalhador é levado a transportar aquilo que faz dentro da empresa para fora, para sua moradia. O espaço de valorização encontra-se tanto na fábrica quanto no seu exterior. O processo é o mesmo. A “qualidade” invade seu território de vida. Não se assiste mais, como prevalecia no taylorismo ou no fordismo, a uma nítida separação (pelo menos pretendida) entre trabalho e o extra-trabalho, mas essas duas esferas aparecem como estreitamente imbricadas (...) a auto-exploração fica mascarada pela participação nos objetivos da empresa. Produção e reprodução passam então a contribuir para o processo de valorização do capital (Azaís, 2004, p. 49).

Por isso, existe na empresa um programa chamado Sistema Integrado de Gestão por Competências. Esse sistema acompanha o desenvolvimento do trabalhador desde o recrutamento e seleção, avalia o seu desempenho, gera um plano de desenvolvimento individual e identifica as oportunidades de carreira dentro da empresa. Ele está embebido no discurso da responsabilização do indivíduo pela sua condição de empregabilidade, o que nos termos do mercado significa a capacidade de manter-se empregável. Isto é, a capacidade de estar continuamente engajado na formação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes que estejam em sintonia com as exigências de um mercado de trabalho cada vez mais flexível, tanto em sua configuração produtiva, concernente à implantação de novas tecnologias, como por exemplo, a robótica, a telemática, a microeletrônica e as novas técnicas gerenciais que

visam o aumento dos índices de produtividade, quanto em suas configurações jurídicas, concernente à colocação em xeque do contrato por tempo indeterminado como estatuto social hegemônico no mundo do trabalho.

Podemos ver no caso do Sistema Integrado de Gestão por Competências, a intervenção no nível da organização produtiva, daquilo que Beck (1992) chama de “despadronização do trabalho”, visto que esse sistema é norteado pela lógica da flexibilidade e da acirrada competitividade global que ela alimenta. Por isso, todas as etapas que o constituem são norteadas pela lógica da individualização das tarefas, na qual se exige dos operadores as capacidades de mobilidade, adaptabilidade e disponibilidade diante dos desafios e mudanças organizacionais que lhes sejam impostos no decorrer de suas carreiras no âmbito da empresa.

Nos termos apresentados pelo mundo empresarial, a competência é basicamente entendida como a capacidade de encarar riscos e desafios, pois o que se entende é que o trabalhador não vai desenvolver novas habilidades fazendo sempre as mesmas coisas ano após ano. Nesses termos, ela passa a ser entendida como de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo mais do que da empresa, mesmo quando esta faça investimentos nesse sentido. A mensagem é clara: cada indivíduo deve moldar o próprio comportamento de acordo com as situações profissionais com as quais se depara. O desenvolvimento de programas de capacitação de mão-de-obra nas comunidades carentes localizadas nas proximidades da fábrica é um bom exemplo da aplicação disto.

Para efeito de ilustração, vejamos o caso de uma operadora da área de fundição, relatado e veiculado na edição de março de 2008 de um informativo da fábrica chamado “Vida Saudável”. A jovem trabalhadora, oriunda de Macapá, Estado do Amapá, de acordo com a matéria, mudou-se para Barcarena em 2006 “atrás de um futuro e melhores oportunidades” e em pouco tempo soube aproveitar a primeira oportunidade que lhe apareceu: um curso técnico de operações industriais oferecido pela empresa aos moradores da comunidade Novo Horizonte. Como ela já possuía o segundo grau, exigência da empresa para ingresso no seu quadro de operadores, e principalmente devido à sua “enorme capacidade de aprendizado”, ela foi selecionada para um período inicial de seis meses de estágio na área de fundição e posteriormente mais seis meses na área de redução. Após o término do estágio ela foi incorporada ao quadro funcional da empresa, mais especificamente na área de fundição.

O mais importante aqui é que isso parece ter ocorrido após ela ter internalizado o discurso da responsabilização individual e a noção de polivalência que lhes foram ensinados. Em outras palavras, após ela ter sido “iniciada” no processo de socialização da “cultura do trabalho” da Albras, vide suas próprias palavras: “*Nesse período de um ano e dois meses de*

estágio, eu aprendi muita coisa. Se for para dirigir uma empilhadeira ou trabalhar com lingotes eu sei. Conheço o processo em várias etapas. Estou me tornando completa". E aqui se entenda por *tornar-se completa* é tornar-se polivalente.

A imposição da polivalência ao mesmo tempo em que constitui uma estratégia empresarial que objetiva o aumento da produtividade pela via da eliminação de tempos mortos também objetiva a construção de uma narrativa na qual a empresa se apresenta como "preocupada" com o desenvolvimento individual de cada um de seus trabalhadores na medida em que estes estejam suscetíveis ao ideário organizacional da empresa e em que se responsabilizem por suas formações e saibam aproveitar as oportunidades de aprendizado que lhes são oferecidas ou que lhes aparecem, independente do nível das dificuldades.

Outro exemplo é o Programa de Realização Pessoal Pós-carreira, programa de gestão de pessoas lançado em 2008 sob a coordenação do serviço social da empresa. De acordo com a explicação contida na matéria intitulada "Inspiração para uma aposentadoria produtiva" publicada no informativo de circulação interna Relacionamento de junho de 2008: "Após uma longa carreira de muita ação e produtividade, chega a hora de se aposentar e aproveitar o conhecimento adquirido durante todos esses anos, para continuar conduzindo a vida de forma produtiva e prazerosa" (p. 06).

Esse programa possui como público alvo os empregados com mais de 50 anos de idade, com mais de vinte anos de trabalho na empresa e que tenham apenas dois anos faltando para a aposentadoria. Segundo a empresa o objetivo é "preparar os futuros aposentados para buscar a realização pessoal e profissional após a carreira na empresa" (ALBRAS, 2009, p. 8).

O primeiro atendimento do programa entre os meses de maio e agosto de 2008 contou com a realização de um curso de quatro meses, dividido em cinco módulos: 1) "Realização pessoal e profissional"; 2) "Relações interpessoais na família e na empresa"; 3) "Gerenciamento financeiro e operacional"; 4) "Empreendedorismo e desenvolvimento sustentável"; e 5) "Plano de negócios e visão de futuro". Em 2008 duas turmas com um total de 47 pessoas foram formadas. Os temas dos módulos já indicam que tipo de indivíduo está se tentando produzir: o empreendedor.

Nas palavras da especialista em gestão de qualidade e negócios ministrante do primeiro módulo: "Nossa meta é dar dicas de produtividade e motivação para os novos aposentados. Mostrar que essa nova etapa da vida das pessoas pode ser prazerosa e até lucrativa". Por sua vez, a coordenadora do programa advoga que essa iniciativa objetiva mostrar aos empregados que a empresa preocupa-se com a valorização das pessoas,

investindo em seu aprendizado mesmo após o término de suas funções na empresa. Nesse sentido, ela diz que:

“O momento pós-carreira pode ser uma etapa muito difícil, mas, se bem aproveitada, pode dar oportunidades para a prática do serviço voluntário, para o desenvolvimento de hobbies, para o investimento em negócios próprios, dedicação à família e quem sabe até mesmo a viagens e passeios” (p. 06)

Na matéria da revista a empresa procura enfatizar a importância do programa no que concerne à possibilidade de sinalizar aos futuros aposentados opções para o aproveitamento de suas aposentadorias. A ilustração disto é feita com o depoimento de dois empregados que estavam próximos ao tempo de aposentadoria. O primeiro deles (23 anos de empresa) enfatiza que aproveitará o tempo livre para descansar e passar mais tempo com a família. Em sua fala ele diz: “Eu preferia continuar trabalhando na Fábrica, mas como a lei exige a aposentadoria, quero me preparar para enfrentá-la”. O segundo (20 anos de empresa) pretende abrir um negócio próprio, sua idéia seria comprar um sítio para abrir uma granja e vender frangos em Abaetetuba, em sua fala ele diz: “O Programa de Realização Pós-Carreira mostra que podemos, mesmo aposentados, continuar na ativa, sendo úteis e produzindo, garantindo o sustento de nossa família. Nesse sentido, o curso tem sido muito inspirador”.

Como organização, a Albras tem servido ao mesmo tempo de suporte de pertença social - enquanto dela se faz parte - e de espaço social onde o trabalhador pode acessar conhecimentos e desenvolver habilidades que lhes possam manter empregável ou lhes dar um sentido de utilidade social quando de um eventual desligamento do quadro funcional da empresa. Vide o depoimento que se segue:

“A Albras dá oportunidade pra gente aprender de tudo um pouco. Quando a pessoa sai de lá, ela está pronta pra trabalhar em qualquer área e frente de trabalho que tenha exercido. Por exemplo, você dá a referência que já trabalhou na Albras, ai é mais fácil você ser empregado nas outras empresas. Porque você já tem uma qualificação profissional bastante enriquecida pra exercer funções em outras áreas. Nesse caso ai é muito importante pra nós, pois a gente segura o máximo possível pra se manter, até surgir uma oportunidade melhor numa empresa onde o salário seja melhor e tenha os mesmos benefícios, ou até mais, a gente quer sempre procurar o que é melhor se a gente for desligado da Albras e encontrar emprego em outras empresas como alguns colegas nossos fazem” (operador mecânico, 34 anos, casado, 2º grau completo, trabalha desde 1997 na empresa).

Desse modo, todo o conjunto de sistemas, métodos e técnicas que constituem o atual modelo de gestão da empresa acaba funcionando como uma forma de normalização de comportamentos, como um meio de socialização dos trabalhadores no sentido de lhes disponibilizar todo um leque de saberes que lhes permitam assimilar a mobilidade, a adaptabilidade e a disponibilidade como princípios norteadores não apenas de suas trajetórias

dentro da empresa, mas também fora dela, caso venham a ser demitidos no próximo processo de reestruturação.

É preciso não esquecer que a assimilação dos conteúdos dessa socialização não elimina a possibilidade de demissão, pois como aponta Bauman (2001b, p. 185): “no mundo do desemprego estrutural ninguém pode se sentir verdadeiramente seguro”. Como consequência, “na falta de segurança a longo prazo”, a “satisfação instantânea” parece uma estratégia razoável”. Por isso, entendemos que a compreensão do tipo de envolvimento dos trabalhadores com o ideário organizacional das empresas que essa lógica produz precisa levar em consideração o fato de que no atual estágio da modernidade, nós nos deparamos com a existência de um projeto social que dissemina valores e padrões de comportamento que estão em consonância com os desdobramentos do regime de acumulação flexível e das condições de vida em um mundo globalizado. Até mesmo porque, nos dias atuais “as coisas deliberadamente instáveis são a matéria-prima das identidades” (Bauman, 2001b, p. 100)

4.2 A comunicação interna e a construção social de um novo trabalhador

Advogamos que a lógica da flexibilização produtiva além de objetivar a construção de sua hegemonia com base na sofisticação de mecanismos disciplinares e no uso de uma biopolítica inspirada na racionalidade instrumental do mercado, também traz consigo um projeto que objetiva a construção de um novo tipo de trabalhador, um trabalhador que é chamado a responsabilizar-se não apenas por sua trajetória de vida profissional, mas também por sua trajetória de vida pessoal.

Como dito anteriormente pelo jovem operador de produção a respeito de sua participação no Programa Vida Saudável: “eu só quero melhorar meu rendimento no lado profissional e pessoal, entende?”. Estamos diante de um tipo de controle que é internalizado pelos trabalhadores à medida que eles aderem aos princípios organizacionais que lhes são transmitidos. Princípios que quando incorporados passam a ser entendidos como constitutivos de um “melhor modelo” não apenas de organização do trabalho, mas também de suas vidas.

O caso da Albras é um exemplo do projeto que está em curso. Projeto que consiste no fato de que o aumento das responsabilidades individuais é o preço a se pagar pelo aumento relativo da autonomia que lhes é conferida. Ou seja, o que se testemunha é a conversão do trabalhador em vigia de si mesmo, procurando reduzir os custos provenientes com a manutenção de controles verticais realizados por camadas gerenciais e promovendo a internalização do controle sob o rótulo de um modelo de “gestão participativa”.

A autonomia dá aos trabalhadores a sensação de serem donos de seu destino e de terem uma função dentro da empresa, que é deles, e que devem incorporar. A polivalência, por sua vez, indica que individualmente os trabalhadores são reconhecidos, o que é prejudicial para o coletivo. A autonomia e a polivalência desempenham o papel de reforço da subjetividade, com o intuito de quebrar a resistência interna dos trabalhadores, embora eles implementem técnicas suscetíveis de levar à extinção de seu cargo na empresa (Azaïs, 2004, p. 49).

As pressões verticais provenientes dos gerentes são minimizadas em troca do aumento das pressões horizontais que os trabalhadores dentro das turmas passam a exercer uns sobre os outros e principalmente sobre si mesmos para garantir a continuidade de certos níveis de autonomia incorporados à organização do trabalho. A promoção de um modelo organizacional menos verticalizado significa exatamente isso, do contrário nada o diferenciaria do modelo de gestão da força de trabalho fordista. Pode-se dizer que estamos diante de uma sofisticação dos controles, já que hoje estes demandam níveis mais elevados de adesão. E aqui temos a passagem do estilo panóptico de controle para o estilo sinóptico, pois quando falamos de pressões verticais estamos falando de poucos observando muitos e quando se trata de pressões horizontais são muitos a observarem poucos.

Os trabalhadores da Albras, ao mesmo tempo em que se vêem obrigados a construírem as habilidades e competências demandadas pelos interesses da empresa em um determinado perfil de trabalhador, também são convertidos à condição de responsáveis pela adequação a esse perfil. O depoimento que se segue ilustra bem isto:

“Eu gosto de trabalhar na empresa, porque é uma empresa que me dá *estabilidade*. Eu sei que no mercado hoje está difícil de se conseguir emprego, porque o exército de trabalhadores que estão fora é muito grande, qualificação hoje, se você não correr atrás de se qualificar, você fica fora, então, tem pessoas muito qualificadas ai fora, querendo entrar na sua vaga, e a empresa te dá estabilidade, hoje pra empresa demitir alguém tem que ser uma coisa muito grave, para que ela possa intervir, então, ela te dá estabilidade, *é só não fazer besteira*” (operador de produção, 32 anos, casado, 2º grau completo, trabalha desde 1996 na empresa)”.

Em um contexto social no qual vigoram os princípios da incerteza e da instabilidade instituídos pela lógica da flexibilização produtiva, mais do que nunca, como defende Pagès (2005), a organização funciona como um sistema mediador das contradições entre os trabalhadores e a empresa, ela se apresenta como promotora de uma aliança que impõem restrições para a empresa e mantém “privilégios” aos indivíduos. Nesse sentido, ao mesmo tempo em que a pertença organizacional possibilita aos indivíduos a chance de defenderem-se da angústia do não pertencimento, oportunizando-lhes um sistema de defesa sólido, organizado e legitimado pela sociedade, ela também demanda a colaboração com a manutenção do jogo de poder vigente; não sendo por acaso que se busque evitar ao máximo

possível que os trabalhadores, enquanto sujeitos, deparem-se com suas contradições íntimas. Nessa linha de entendimento, Castelhana (2005) advoga que:

Essa ação mediadora encobre e oculta processos contraditórios, tentando antecipar e transformar as contradições, antes que elas se transformem em conflitos coletivos. Tudo se passa como se as contradições fossem constantemente ‘retomadas’ no momento em que elas poderiam desembocar num conflito aberto com a empresa (2005, p. 14).

Esta situação tem como um de seus suportes o fato dos trabalhadores da Albras acreditarem ser difícil a demissão que não seja pela constatação por parte da empresa da não necessidade da função ocupada. A preocupação maior parece ser a possibilidade de virem a ser demitidos por algum processo de reestruturação. Afinal de contas, como é recorrente na fala de muitos entrevistados: *“hoje quem manda na empresa não é mais o Estado, são os acionistas”*. Em outras palavras, responsabilizar-se pela empregabilidade passa a significar não apenas fazê-lo no âmbito da própria empresa, mas eventualmente fora dela, caso sejam demitidos ou venham a se aposentar, por isso, torna-se cada vez mais importante adquirir os saberes e conhecimentos que lhes são oportunizados no ambiente da fábrica. Vide os casos do Sistema de Gestão por Competências e o Programa de Realização Pessoal Pós-Carreira citados na seção anterior.

Por seu turno, o recorrente discurso da autonomia não é vazio de conteúdo prático, já que, independentemente da intensificação do trabalho e do maior *stress* que esse modelo de organização do trabalho carrega consigo por conta do aumento dos níveis de responsabilização dos operadores, o aumento da autonomia se manifesta por meio de uma eliminação relativa, mas efetivamente sentida, dos constrangimentos coletivos que estavam presentes no tempo dos “gerentes autoritários”. A esse respeito são ilustrativos os depoimentos abaixo.

“Eu gosto de trabalhar na Albras porque nós temos suporte, nós temos liberdade total para nos expressarmos, para resolver os problemas. Nós temos várias ferramentas que nos beneficiam. A empresa coloca para gente todo um aparato que permite que nós tenhamos total liberdade pra exercer a nossa função” (mecânico de redução, 45 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1990).

“Eu gostei de trabalhar na Albras porque ela é valoriza muito o ser humano, valoriza muito o empregado. O modo de desempenho da nossa sessão na empresa depende só da gente mesmo, porque ela sempre deu apoio” (operador de fornos, 42 anos, casado, 2º grau completo, trabalhou na empresa de 1988 à 2006).

O primeiro compara sua experiência de trabalho na Albras com sua experiência de trabalho anterior como marinheiro de máquinas na ENASA (Empresa de Navegação da Amazônia S/A) e o segundo compara com sua experiência como auxiliar de escritório em uma empresa que prestava serviços de arquivo técnico à Albras na década de 1980.

Considerando o fato de que as relações de forças são operacionalizadas no nível da produção de idéias, palavras e ações mais do que no nível da repressão, como sugere Foucault (1988, 2007), as práticas discursivas e não discursivas inerentes ao atual modelo de organização do trabalho da Albras manifestam-se como relações simbólicas de forças.

Como atesta Bourdieu (2007a), a constituição do poder simbólico como poder que se cria, se acumula e se perpetua em virtude da comunicação e da troca simbólica entre agentes inseridos em uma ordem de conhecimento e de reconhecimento que “converte relações de força bruta, sempre incertas e suscetíveis de serem suspensas, em relações duráveis de poder simbólico pelas quais se é obrigado e com as quais se sente obrigado” (p. 243) é o fator que possibilita a transfiguração do capital econômico em capital simbólico, da dominação econômica em dependência pessoal ou até mesmo em devotamento, como parece ser o caso recorrente da prática discursiva do entrelaçamento dos interesses dos trabalhadores e os interesses da empresa. Os relatos dos dois informantes acima confirmam o fato de que:

As relações simbólicas são relações de força que se instauram e se perpetuam por intermédio do conhecimento e do reconhecimento, o que não significa dizer por meio de atos intencionais de consciência: para que a dominação simbólica seja instituída, é preciso que os dominados tenham em comum com os dominantes os esquemas de percepção e de apreciação segundo os quais uns aos outros são percebidos reciprocamente; é preciso que eles se percebam tal como se lhes percebe; quer dizer, que seu conhecimento e seu reconhecimento encontrem seu princípio nas disposições práticas de adesão e de submissão as quais, sem passar pela deliberação e pela decisão, escapam à alternativa entre o consentimento e a coerção (Bourdieu, 2007a, p. 242).

Com o objetivo de disseminar o seu ideário organizacional e como ele é posto em prática, a empresa, desde o tempo em que começou a implantar o TQC nos anos 90, procura posicionar-se como uma referência em comunicação corporativa. Nos dias atuais, ela já conta com um sofisticado aparato de comunicação interna, composto pelos seguintes meios: BIF (Boletim Informativo da fábrica), hoje Relacionamento³⁷, cuja periodicidade é mensal, com pautas voltadas principalmente para as famílias dos empregados; BIF, semanal, em circulação desde 1985, tendo seu público alvo os empregados da empresa; o informativo Vida Saudável, cujo foco é a qualidade de vida dos funcionários e de seus familiares, com matérias sobre saúde, nutrição, psicologia e preparação física; o Solução, um encarte do BIF semanal dedicado aos CCQs; o RT, informativo que trata somente das relações trabalhistas e que

³⁷ No que diz respeito ao BIF mensal, em maio de 2008, a empresa mudou o nome do informativo para Relacionamento. O objetivo dessa redefinição parece claro, afinal de contas, como já há algum tempo se sabe nas ciências sociais, quando se muda uma designação de algo, não é a palavra em si que realmente importa, mas o significado que ela visa expressar a respeito de como as relações sociais podem ser entendidas e veiculadas na interação social daqueles que estão envolvidos.

circula em épocas de negociações sindicais ou com comissões de empregado; os quadros de avisos; e a TV Albras, que iniciou suas atividades no dia 5 de junho de 2007, com programas quinzenais de 15 minutos de duração, apresentados no transcorrer de cada semana em horários alternados a fim de atingir um maior número de empregados, além de transmitidos em circuito interno de televisão, os programas também estão disponíveis no Portal Albras (rede intranet) e no site da empresa.

Entendemos que a TV Albras representa o ponto alto da busca pela produção do envolvimento dos trabalhadores com o ideário organizacional da empresa. O objetivo proposto é a diminuição da distância entre as equipes das áreas operacionais e administrativa e seus familiares. A programação é feita e conduzida pelos empregados da empresa, são eles os repórteres e os apresentadores dos programas. Entre os quadros existentes destacamos para efeito de ilustração o “Repórter Por Um Dia”, o “Eu Faço Parte” e o “Papo Com o Chefe”.

No quadro “Repórter Por Um Dia”, um trabalhador conduz matérias sobre a vida social fora do ambiente da fábrica. Em um desses programas a apresentadora chama a matéria: “assim como em um time de futebol, amizade, colaboração e integração fazem parte do espírito da equipe Albras”. A reportagem é conduzida em clima informal por um dublê de repórter e técnico de segurança do trabalho da área de redução. Ele apresenta um momento de lazer e descontração dos trabalhadores em uma partida noturna de futebol, com entrevistas em tom jocoso nas quais zomba do nível do futebol apresentado, mas conclui no final da matéria que “a sacada melhor é a participação de todo mundo”. Em outra matéria, um operador da área de produção apresenta um grupo de pagode de funcionários da empresa que se reúne nos momentos de folga para tocar para os colegas na Vila dos Cabanos.

No “Eu Faço Parte”, um trabalhador apresenta o setor onde trabalha, mostrando o que é feito e qual a importância do mesmo para o funcionamento da fábrica, como também o ambiente de trabalho em sua equipe. Em uma das matérias um trabalhador da oficina de utilidades ligada à área de serviços industriais apresenta o que é feito no seu setor. Em outra matéria um trabalhador do setor da subestação demonstra como funciona o fornecimento de energia elétrica para toda a fábrica.

No “Papo Com o Chefe”, o mote veiculado é o de que “a boa comunicação da empresa com os empregados é marca da Albras”. O conteúdo consiste em perguntas feitas por trabalhadores aos gerentes de suas áreas no sentido de tirar dúvidas sobre o funcionamento das mesmas. Em uma delas o gerente da área do carbono responde perguntas feitas por trabalhadores da área. Uma das perguntas foi: “qual dentre os valores da Albras representa melhor a área de carbono e por quê?”. A resposta dada: “tem um que a gente está trabalhando

na área de carbono que é o espírito de equipe, ligado fortemente ao respeito e à honestidade a gente vai alcançar cada vez resultados onde nós estamos buscando a excelência dentro de um ambiente de trabalho seguro e confortável”.

Outro operador fez a seguinte pergunta: “em 2007, a Albras ficou entre as empresas com menor índice de rejeito no mundo, eu gostaria de saber o que a área de carbono esta fazendo para já em 2008 ser a melhor?”. A resposta foi: “realmente nós tivemos um excelente resultado ano passado na questão de rejeito. Quando a gente trata de rejeito, nós estamos tratando de perda no processo de produção, e aí nós tivemos que esse ano repensar um plano de refinamento do nosso processo, essa é uma fábrica (na imagem ele aponta para uma instalação atrás dele) que nós estamos executando um projeto que envolve as pessoas no trabalho de PDCA e CCQ e o outro grande projeto que nós estamos fazendo para esse ano é investir em um equipamento que se chama virador de ânodo que facilita o enformamento³⁸ do ânodo no forno e com isso gera uma menor quantidade de rejeito”.

As ferramentas de comunicação interna procuram veicular a mensagem de que a empresa valoriza o que pensam, fazem e como vivem seus empregados, tanto no ambiente da fábrica como fora dele. Nas palavras do gerente da Área de Administração em matéria publicada no BIF Mensal de junho de 2007 sobre a TV Albras:

“o projeto valoriza os feitos dos empregados e facilita o conhecimento do que é realizado por todos na Fábrica. Muitas vezes não conseguimos mostrar isso por causa da grandiosidade da empresa. Este instrumento está a favor das pessoas e vai otimizar os processos de trabalho”.

De um modo geral, todo esse aparato de comunicação interna objetiva divulgar as práticas gerenciais da empresa e estimular o envolvimento e a adesão dos funcionários a sua cultura organizacional, procurando disseminar a idéia de entrelaçamento entre os interesses dos trabalhadores e os interesses da empresa. Não por outro motivo, essas ferramentas veicularem informações sobre o dia a dia da fábrica, as melhorias dos processos de organização do trabalho pela via dos aperfeiçoamentos propostos pelos grupos de CCQs, as práticas de responsabilidade social institucional da empresa, o desenvolvimento de ações de voluntariado dos funcionários junto às comunidades no entorno da planta industrial, eventos sociais e esportivos promovidos pela empresa e seus funcionários e as premiações recebidas pela empresa por suas práticas de gestão junto ao meio empresarial.

Essa ofensiva sobre a subjetividade do trabalhador, cotidianamente exercida pelos sistemas, métodos e técnicas que constituem o atual modelo de gestão da empresa, apesar de

³⁸ O enformamento é a primeira das cinco etapas principais da operação de cozimento do ânodo, as outras quatro são pré-aquecimento, queima, resfriamento e desenformamento dos blocos anódicos.

objetivar a incorporação do ideário organizacional da empresa pelos trabalhadores e, por conseguinte, estimular um maior envolvimento destes no processo produtivo visando o aumento da produtividade, não deixa de ser identificada pelos trabalhadores como um modelo de gestão menos autoritário e mais flexível do que as práticas gerenciais anteriores. Ou seja, antes os trabalhadores da Albras tendiam a perceberem-se como desprovidos de voz sobre as atividades que desempenhavam, e aqui se evidencia a homologia entre as prescrições discursivas da autonomia e da polivalência e as práticas gerenciais hoje entendidas como mais participativas e “democráticas” apesar da intensificação do trabalho que lhes é inerente. A esse respeito, a fala que se segue é bem ilustrativa:

“O funcionário da Albras tem uma coisa que é muito interessante, que é o clima de trabalho, o melhor possível. Ele foi educado para isso, é uma empresa que você é participativo. O funcionário pode parar uma linha de produção se ela não for segura, e isso é difícil tu escutar em uma empresa metalúrgica, pois, muitas empresas usam o esquema te vira pra lá, mas a linha não para, o problema é teu. Não é o que ocorre na Albras. Então esse *clima organizacional* onde você é visto com confiança, onde normalmente se tem liberdade de trabalhar, onde não bate ponto, onde você é respeitado pelo teu gerente, você tem um tratamento a nível de relacionamento que é o melhor do mundo. Para se ter uma idéia o trabalhador até um tempo atrás se eu não me engano, a média de cursos de treinamento por empregado era uma faixa de 200 horas por ano, de aperfeiçoamento pessoal, então você imagina, o cara está sempre se valorizando, sempre aprendendo, sempre se requalificando e isso é o que a maioria do pessoal das tercerizadas quer.” (mecânico de redução, 41 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1989).

O grifo faz-se necessário por existir da parte da empresa a preocupação em realizar periodicamente as chamadas pesquisas de clima organizacional³⁹. Isto porque, de acordo com o relatório anual da Administração de 2007: “*A Albras tem o ser humano como centro de seu modelo de gestão, valorizando a emoção e a satisfação no trabalho* (p.06)”. Nesse mesmo sentido, o *site* da empresa veicula a mensagem de que “é preciso cultivar um ambiente favorável ao trabalho coletivo”. Como consta no site da empresa, a intenção é criar “condições para desenvolver um clima saudável e harmonioso dentro da empresa, o que contribui para o crescimento profissional de cada empregado e para a excelência dos resultados”. Para isso, a empresa criou um programa de Gestão do Clima Organizacional, no qual o que se visa é “criar condições para que o empregado seja ouvido, e assim, tornar possível medir o nível de satisfação”. Aqui mais uma vez se faz presente a prática discursiva do entrelaçamento dos interesses dos trabalhadores e os interesses da empresa.

³⁹ O ICO (Índice de Clima Organizacional) - é a medida usada para medir o clima organizacional. O ICO é calculado a partir da tabulação de questionário preenchido pelos empregados, sem identificação, definindo sua adesão às afirmativas em torno de temas relacionados com o clima na organização.

Em dezembro de 2007, tivemos oportunidade de testemunhar um dos meios usados pela empresa no sentido de demonstrar na prática o interesse em “valorizar o trabalhador”: a 10ª Semana do Ser Humano. O evento foi realizado de 10 a 14 de Dezembro, com o tema “Equilíbrio nas relações de trabalho”. De acordo com a empresa, o evento foi “um convite a todos que constroem um ambiente profissional de sucesso, capaz de promover alegrias, conquistas e modificar momentos de adversidade em oportunidades positivas”.

A programação do evento contou com: uma Caminhada Solidária no dia 8 de dezembro, com o objetivo de arrecadar alimentos e brinquedos para serem doados às comunidades carentes da região; apresentações musicais, esquetes teatrais, e exibição dos resultados do Programa CulturAlbras (das oficinas de fotografia e serigrafia); e a exposição fotográfica do 5º aniversário dos Aluminados do Teatro, que é um grupo teatral de empregados da empresa que monta e apresenta peças teatrais. Esse evento está vinculado ao programa de qualidade de vida na empresa, a sua finalidade é estimular os empregados e seus familiares à prática de atividades artísticas como fotografia, pintura, dança folclórica e artes plásticas.

Outro evento foi realizado em Abril de 2008, a 11ª Semana do Ser Humano com o tema “Ambiente saudável: gerando relacionamentos valiosos”. Desta vez a programação contou com: apresentações musicais no palco do CulturAlbras, localizado no Restaurante da Fábrica, esquetes de teatro, exposições e vendas de artesanato, e espetáculos de dança no espaço cultural da Área de Descanso. Além do chamado “Dia de Vida Saudável”, que encerrou a programação com a realização das seguintes atividades: caminhada, corrida, torneios de futebol de salão e voleibol, além de esportes radicais, como trilha, escalada e rapel, e das oficinas de cozinha alternativa e de maquiagem. A programação ocorreu em horários diversificados para que empregados de todos os turnos participassem.

Para Zarifian (2002), essas mudanças na postura das empresas no lidar com a gestão de sua força de trabalho produzem um rearranjo das relações de dominação na passagem de uma sociedade disciplinar para uma sociedade de controle. Isso porque, a redefinição de significados na relação capital-trabalho é uma consequência da crise generalizada de todos os meios de confinamento consubstanciados em instituições disciplinares como família, escola, hospital, prisão e fábrica. Todas estas instituições desde meados do século XX entraram em um processo de definhamento em que a questão central é tão somente administrar seu estado contínuo de agonia.

O modelo de fábrica taylorista-fordista, como instituição disciplinar, também não escapa aos efeitos desse estado agonizante. Isso implica dizer que se estas instituições entram em crise, as formas de resistência que lhes são impostas também entram. Até mesmo porque o

referencial no qual tal oposição era construída se desvanece. Desse modo, as sociedades disciplinares gradativamente saem de cena e dão lugar às sociedades de controle. Dito de outro modo, as instituições que caracterizavam as primeiras passam a ser questionadas, já que:

As antigas disciplinas que operam na duração de um sistema fechado dão lugar àquelas dos espaços abertos e sem duração diretamente assinalável, mediante formas de controle ultra-rápidas e flexíveis. Os controles, diz Deleuze, não são mais moldes, mas *modulações* – à maneira, por assim dizer, de um molde autodeformante, que pode mudar continuamente, de um instante para outro, de um lugar para outro. Por exemplo: enquanto a fábrica conhecia um salário básico e benefícios claramente codificados, a empresa moderna se esforça para impor uma modulação contínua a cada salário, que, em estado de perpétua instabilidade, passa por desafios, concursos, bônus por mérito etc. Ou ainda: enquanto na fábrica o trabalhador não cessava de recomeçar um mesmo trabalho (com variações em torno do “trabalho real”), na empresa moderna nunca se arremata coisa alguma: tudo muda, modula-se e remolda permanentemente, tanto o conteúdo do trabalho como as metas ou as aquisições cognitivas do indivíduo (Zarifian, 2002, p. 24-25).

A percepção dos trabalhadores sobre suas relações com a empresa se manifesta a partir de um cenário referenciado por suas experiências cotidianas com as práticas discursivas e não discursivas que compõem o modelo de organização produtiva e do trabalho atualmente vigente na empresa. Deste modo, os modelos de gestão que estimulam um maior envolvimento dos trabalhadores são possuidores de uma tensão central entre a lógica da dominação e a lógica da emancipação, o que tende a produzir uma espécie de assujeitamento consentido dos trabalhadores. Conforme Zarifian esse tipo de situação possui duas faces: “a da captação da atividade subjetiva do assalariado, sob uma forma renovada de relação de dominação, e a do sentido pessoal e coletivo dado à ação social, sob uma forma renovada de relação de emancipação (2002, p. 30)”. Qualquer análise que tente isolar uma face da outra estaria fadada ao fracasso.

No caso em questão, o assujeitamento consentido parece ser produzido a partir da combinação do conjunto de sistemas, métodos e técnicas gerenciais e do discurso da responsabilização do trabalhador pela condição de empregabilidade. A esse respeito, a fala a seguir indica como podem ser vista tanto as mudanças tecnológicas como as mudanças no modelo de gestão do trabalho que produziram os cortes de funcionários e a intensificação do processo de terceirização na empresa.

“Qualquer mudança, a pessoa tem que estar preparada, ela tem que ter uma visão futura. Por exemplo, se eu vejo que o negócio hoje é mecânico e amanhã é automático, eu tenho que estar acompanhando essa mudança. Por isso, para mim as mudanças não me afetaram, porque se a Albras vai mudar um processo e tu tá incluído naquele processo, ela te dá treinamento. Veja, se tu não tá incluído naquele processo e tu quer participar, mas tu não está naquele meio, tu tem que estudar pra te adequar aquele processo, é isso o que eu tenho feito nesses anos que eu estou trabalhando aqui, eu to fazendo curso técnico no SENAI que é pra não me assustar com as mudanças, eu sei que as coisas vão mudando; é como a informática muda e hoje tudo é informatizado, o problema da maioria das pessoas é que elas não se

preparam, por isso as mudanças para mim na Albras não me afetam tanto” (operador de utilidades, 45 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1993).

Claro que nem todos os trabalhadores da Albras comungam desse ponto de vista, já que muitos entendem que fazer cursos de capacitação para aperfeiçoamento profissional não lhes dá garantia de emprego, visto que as novas tecnologias e os novos processos de gestão são essencialmente redutores de mão-de-obra. Se eles continuam se capacitando, eles o fazem por entender que isto pode lhes ajudar a manter o emprego, mas não a lhes dar garantias disto. Em outras palavras, eles o fazem por saber que aos olhos da empresa, em assim agindo, eles demonstram-se motivados e propensos ao aperfeiçoamento constante de suas habilidades e conhecimentos individuais em prol da empresa.

Para Bauman (2001b), o cenário em que a vida passa a se organizar no mundo contemporâneo, diferentemente do período em que a sociedade era mais normativamente regulada - aqui se entenda nos termos do mundo do trabalho, o período fordista -, o estado de “saúde” cede lugar ao estado de “aptidão” como elemento ordenador da vida social. O primeiro “é o estado próprio e desejável do corpo e do espírito humano”, caracterizado pela possibilidade de ser minimamente descrito e precisamente mensurado, como também por dizer respeito a uma condição corporal e psíquica que permite atender as exigências do papel socialmente designado e atribuído, no caso em questão, o de operário. Desse modo, “ser saudável”: “significa na maioria dos casos “ser empregável”: ser capaz de um bom desempenho na fábrica, de “carregar o fardo” de um trabalho que rotineiramente onera a resistência física e psíquica do empregado” (2001b, p. 91). Por sua vez, o estado de “aptidão”, devido à sua própria natureza, não se dispõe a possibilidade de ser fixado e circunscrito de modo preciso, pois:

“Ainda que muitas vezes tomado como resposta à pergunta “como você está se sentindo?” (se estou “apto”, provavelmente responderei “ótimo”), seu verdadeiro teste fica para sempre no futuro: “estar apto” significa ter um corpo flexível, absorvente e ajustável, pronto para viver sensações ainda não testadas e impossíveis de descrever de antemão. Se a saúde é uma condição “nem mais nem menos”, a aptidão está sempre aberta do lado do “mais”: não se refere a qualquer padrão particular de capacidade corporal, mas a seu (preferivelmente ilimitado) potencial de expansão. “Aptidão” significa estar pronto a enfrentar o não usual, o não-rotineiro, o extraordinário – e acima de tudo o novo e o surpreendente” (2001b, p. 91-92).

Apesar do caso do operador de utilidades acima citado não poder ser definido como um exemplo da percepção geral dos trabalhadores da Albras, ele possui um efeito ilustrativo de como se manifesta o assujeitamento consentido que a empresa tenta construir a partir da disseminação do estado de “aptidão” que a lógica da flexibilização produtiva evoca. Casos

como o dele e o da jovem operadora citada na seção anterior são cruciais para o fomento do ideário da responsabilização. Isto porque ela soube aproveitar o estágio que lhe foi oferecido. Ele, por sua vez, começou como terceirizado em uma empreiteira exercendo a função de soldador de fornos durante a construção da segunda fase da empresa (1987-1991) e posteriormente foi contratado para a mesma função em 1993. No decorrer dos anos, ele fez cursos de capacitação oferecidos pelo SENAI, o que lhe possibilitou chegar à função de operador de máquinas ainda no final dos anos de 1990. Hoje após a realização de outros cursos técnicos ele exerce a função de operador de utilidades.

Na percepção de ambos, a avaliação feita é que chegaram onde estão por mérito próprio, visto que se consideraram “aptos”. Por isso, não é à toa que o discurso da responsabilização tenha um forte fundamento na exemplaridade. Casos como estes são relatados como testemunhos de confirmação do discurso, mesmo quando outros trabalhadores não consigam neles se enxergar. Nessa linha discursiva, os fatos são obviamente tidos como dados: o sucesso ou fracasso depende de cada um.

4.3. A comunicação externa e a construção social de um novo indivíduo

Se, no que diz respeito às ações de comunicação interna da empresa, fica mais evidenciada a busca pela construção social de um novo trabalhador, nas ações de comunicação externa a busca parece ser pela construção social de um novo indivíduo. As duas situações não são excludentes, mas sim faces da mesma moeda; pois, de um lado, há a responsabilização pela trajetória de vida profissional e, de outro, a responsabilização pela trajetória de vida pessoal da parte do trabalhador.

Sobre a responsabilização dos indivíduos, não é à toa o investimento da empresa na área de responsabilidade social empresarial (RSE), também chamada de Programas Comunitários Institucionais. Os projetos sociais institucionais são coordenados pelo departamento de Relações Externas e Comunicação Empresarial, ligado à Divisão da Qualidade e Gestão de pessoas. Os de maior destaque são o PAFAM (Programa de Agricultura Familiar Mecanizada) e o “Nosso Lixo Tem Futuro”.

Em linhas gerais, o projeto “Nosso lixo tem futuro” capitaneado pela Albras teve sua primeira experiência apenas em Vila dos Cabanos, Barcarena, com a implantação de uma unidade⁴⁰ de reciclagem e compostagem de lixo urbano, utilizando exclusivamente recursos

⁴⁰ A Unidade de Reciclagem e Compostagem de Lixo da Vila dos Cabanos é responsável pela coleta e processamento do lixo urbano, destinando o material orgânico para a compostagem e transformação em

da empresa e operada em parceria com a COOPSAI – Cooperativa de Serviços Agroflorestais e Industriais (uma cooperativa de trabalho da região vizinha à fábrica) e a Prefeitura local.

Após a obtenção de recursos financiados pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento), a Albras implantou unidades semelhantes nos municípios de Moju, Abaetetuba, Igarapé-Miri, e prepara-se para a inauguração da sede de Barcarena. Este projeto gera hoje 180 postos de trabalho diretos e beneficia aproximadamente 200 mil pessoas com melhores condições de saneamento, e representa investimento superior a US\$ 1 milhão. Aos antigos “catadores” dos lixões são oferecidos empregos nas unidades de tratamento do lixo e oportunidades de desenvolvimento, com cursos para alfabetização de adultos e de informática.

Por sua vez, o PAFAM conta com a parceria da Albras, da COOPSAI, da EMBRAPA e da Prefeitura Municipal de Barcarena, com as seguintes áreas de atuação: agricultura mecanizada, associativismo, geração de trabalho e renda, mobilização social e campanhas nas comunidades “Vai Quem Quer” e Japiim. A idéia desse projeto surgiu da necessidade de utilizar o composto orgânico produzido nas unidades de compostagem de lixo a fim de verificar a eficácia do composto na produção agrícola. Sendo assim, no final de 2001, a Albras, em conjunto com a EMBRAPA e a prefeitura de Barcarena, deu início ao projeto PAFAM com a aquisição de uma patrulha mecanizada visando oferecer infraestrutura, apoio técnico e maquinário aos “moradores rurais” das comunidades beneficiadas. O programa visa atender 250 famílias, tendo cada família uma área de até cinco hectares de terra.

Nesse projeto, os membros da comunidade produzem em regime de mutirão em todas as lavouras, caracterizando o que eles chamam de “juntada”. Antes do PAFAM, as referidas comunidades trabalhavam exclusivamente com a cultura da mandioca; hoje o que se tem é um revezamento nas culturas que, além da mandioca, agora também envolve o cultivo do feijão, do milho e do maracujá – parte da produção desse último é vendida para uma empresa fabricante de polpa e suco de frutas, o que tem garantido uma renda adicional para os beneficiados. De acordo com dados da empresa 380 famílias têm sido beneficiadas por ano.

Em uma pesquisa realizada entre outubro de 2006 e outubro de 2007 pelo Instituto Observatório Social⁴¹ (2008) intitulada Estudo da Cadeia Produtiva do Alumínio na Região

composto orgânico usado como adubo natural, com acompanhamento técnico da Embrapa/Amazônia Oriental. Os demais materiais reaproveitáveis (plástico, papel, latinhas, garrafas) são destinados à reciclagem. O projeto oferece oportunidade de renda para as pessoas que antes sobreviviam como catadores de alimentos e materiais no antigo lixão.

⁴¹ Organização que analisa e pesquisa o comportamento sócio-trabalhista de empresas multinacionais, nacionais e estatais em relação aos direitos fundamentais dos trabalhadores brasileiros. Fundamentado pelas convenções da OIT (Organização Internacional do Trabalho), o IOS realiza estudos e pesquisas que tratam de liberdade sindical, negociação coletiva, trabalho infantil, trabalho forçado, discriminação de gênero e raça, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional, além do impacto das relações comerciais brasileiras no mercado de trabalho. Criado em

Norte do Brasil⁴², que contou com a participação do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Materiais Elétricos do Município de Barcarena (SIMETAL), outras ações de RSE foram também elencadas, como por exemplo:

- Diálogo Comunitário que, segundo a empresa, é um canal de comunicação com as comunidades vizinhas. Esse programa reúne a cada três meses líderes locais e a sociedade civil organizada no auditório da empresa para discutirem as ações sociais das empresas e identificar as possíveis demandas;
- “Apadrinhar a Inclusão Digital, Buscando a Inclusão Social”, realizado em parceria com a Cooperativa de Serviços Agroflorestais e Industriais (Coopsai) e Comitê para a Democratização da Informática (CDI), em pouco mais de um ano, já atendeu mais de 2.000 pessoas;
- MOVA – Movimento Voluntário da Albras, que desenvolve uma série de ações filantrópicas⁴³ na região e conta com cerca de 30 funcionários;
- Apoio e patrocínio de diversos grupos culturais regionais, como ‘Festival do Abacaxi’, ‘Festival do Peixe’, ‘Festa do Meriti’ e ‘Expo Meriti’.

O estudo do IOS chama atenção para o fato de que as ações de RSE da Albras ocorrem em forma de parcerias com órgãos públicos, sendo que a maioria tem as prefeituras como parceiras. Em um depoimento de um representante da empresa foi dito que “as parcerias são estabelecidas com o intuito de que a empresa não substitua o papel dos órgãos públicos, como prefeituras, promotoria pública, e também a Embrapa” (IOS, 2008, p. 68). Sobre esse tipo de posicionamento, entendemos que:

As ações de RSE são uma manifestação clara de simples exercício de gestão de carências e necessidades locais (...). Afirmamos isso, pois estas ações se apresentam, na maioria dos casos, mesmo que isso seja negado pelo discurso das parcerias intersetoriais, como um substitutivo do Estado na formulação de soluções organizativas para os problemas vivenciados pelas comunidades beneficiadas. Dito

1997 pela Central Única dos Trabalhadores (CUT), o IOS conta com o apoio do Centro de Estudos de Cultura Contemporânea (Cedec), do Departamento Intersindical de Estudos Sócio-Econômicos (Dieese), e da Rede Inter-Universitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (Unitrabalho).

⁴² Como consta no relatório: “O objetivo geral desta pesquisa é avaliar as práticas da ALBRAS no tocante aos direitos e princípios fundamentais no trabalho, conforme definidos pela OIT nas suas convenções sobre a liberdade sindical, negociação coletiva, discriminação de gênero e raça, trabalho infantil, trabalho forçado, além das questões relacionadas à saúde e segurança no trabalho e meio ambiente”. Entre os objetivos específicos: “fazer uma caracterização geral do perfil da empresa e de seus empregados; caracterizar as relações de trabalho na empresa; sistematizar informações sobre a unidade pesquisada no que se refere aos temas de estudo; colher opiniões dos atores sociais relevantes (direção da empresa, direção sindical e trabalhadores) sobre os temas tratados” (2008, p. 5).

⁴³ Entre as ações empreendidas destacam-se: o Circuito Cultural do Mova, com apresentação de teatro e palestras educativas, campanhas de arrecadação de material escolar, no início do ano, e de brinquedos e alimentos, no Natal. Em 2007 aproximadamente cinco mil pessoas foram atendidas e a campanha de doação voluntária de sangue por empregados, familiares, vizinhos e pessoas da comunidade. A infra-estrutura é montada no ambulatório da fábrica. Em 2007 foi alcançado o recorde de 1.968 doações em quatro dias de coleta de sangue. A campanha tem a parceria do Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará (Hemopa) e da Alunorte - Alumina do Norte do Brasil S/A. Em nove anos (1998-2007) foram coletadas 13.306 bolsas de sangue.

doutro modo, as ações de RSE não se expressam enquanto política, no sentido de reconhecerem cidadãos dotados de direitos, mas sim como gestão; visto que, aquilo que elas reconhecem são clientelas carentes de assistência (Barbosa, 2009, p. 341).

O estudo do IOS também salienta que empresa procura disseminar as práticas de ações de RSE junto aos seus fornecedores da microrregião de Barcarena. Isto se dá por intermédio do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores, no qual a Albras incentiva a participação dos fornecedores em projetos sociais próprios ou em parceria com a empresa junto às comunidades locais. De um modo geral, os dirigentes sindicais consideram essas ações como “iniciativas tímidas, mas a publicidade é grande” (IOS, 2008, p. 68). Conforme depoimento do gerente de relações externas o investimento em divulgação seria fator decisivo.

“Esse talvez seja o nosso maior problema ainda, melhorar essa comunicação. Porque a gente faz pesquisa de imagem, e a gente ainda se surpreende com o desconhecimento da população sobre os nossos programas. Então contratamos uma consultoria, e estamos repensando tudo isso, como se comunicar melhor com a sociedade. Vai se iniciar uma pesquisa pra saber o que a comunidade quer da empresa, ou seja, tentar se aproximar mais ainda. (...) Nós estamos num lugar onde a migração é muito grande, então a população daqui é minoria. Então é um crescimento permanente da população e sempre gente de fora. Então você precisa se comunicar melhor ainda, porque é muito volátil... tá sempre chegando gente de fora. Desconhecem o que você fez pra trás. Então mais do que nunca você tem que melhorar sua comunicação” (IOS, 2008, p. 68).

Apesar de esses projetos serem importantes para a comunicação externa da empresa no sentido de trabalhar a sua imagem não apenas junto aos seus empregados, mas também junto às comunidades nas áreas vizinhas à fábrica e a sociedade como um todo, para efeito de entender melhor a idéia aqui defendida de construção social de um novo indivíduo, o que nos parece mais relevante é lançar luz sobre o estímulo da empresa às práticas de voluntariado de seus empregados. No caso o já referido MOVA e o projeto Empresa-Cidadã⁴⁴.

No caso do projeto Empresa-Cidadã, o quadro é o seguinte: a empresa fornece suporte material e financeiro para os funcionários que queiram desenvolver projetos que visem ajudar

⁴⁴ Em 1998, a partir de uma idéia surgida em um grupo de CCQ (Círculo de Controle de Qualidade), dez mecânicos e eletricitas funcionários da Albrás resolveram propor soluções para um problema que fora veiculado em uma reportagem do Jornal Nacional da Rede Globo sobre a realidade das olarias próximas a cidade de Abaetetuba/PA, município que fica a 53 km de Barcarena. O problema detectado era o de que as máquinas a diesel que moem o barro e o transformam em tijolos, operadas pelos oleiros, conhecidas como “marombas”, por serem rudimentares, geravam um número considerável de amputações, principalmente de crianças, pois os trabalhadores pressionavam o barro com os pés e com as mãos. A execução do projeto Marombas ocorreu nos anos de 1998 e 1999, e os resultados obtidos foram além das expectativas. A aplicação dos conhecimentos técnicos disponibilizados pelos funcionários não só reduziu a zero os acidentes, como também gerou um aumento na capacidade produtiva, pois foram eliminados os desperdícios de materiais utilizados na produção de tijolos. A experiência do projeto Marombas fez com que, ainda em 1998, a diretoria da empresa incorporasse às suas diretrizes o estímulo às ações de voluntariado junto às comunidades, sendo então criado o projeto Empresa-Cidadã. Até o fim de 2004, cerca de 300 funcionários da empresa tinham participado diretamente de algum projeto de voluntariado.

a encontrar soluções para problemas vivenciados pelas comunidades dos municípios próximos à planta industrial. Vejamos o que diz o gerente de relações externas da empresa sobre isso:

“Na parte interna isso é como você namorar alguém, você tem que ir conquistando, as pessoas têm que entender que aquilo é bom. Como é que a gente resolve isso? Com comunicação. Você pode fazer um negócio muito bom, mas que ninguém sabe, você tem que influenciar internamente. Então, aos poucos os empregados da Albras começaram a perceber do que eles podiam fazer para o social, esse projeto Empresa-Cidadã é para que cada um levasse para fora dos muros da empresa um pouco dos conhecimentos adquiridos aqui dentro, e isso vai contaminando todo mundo; você vai servindo de exemplo também para o cliente externo. Aí as empresas que prestam serviço pra gente começam a ter que ter os mesmos programas de gestão e os programas sociais. Isso você vai disseminando, influencia realmente. Um dos nossos objetivos com o programa de comunicação é estender para a sociedade as experiências que a gente tem tanto na parte de gestão como na parte de responsabilidade social”.

Apesar dos benefícios concretos gerados para as comunidades assistidas, existe uma tentativa de disseminar a racionalidade instrumental do mercado como a mais adequada para a organização dos saberes e das práticas dessas comunidades tanto nos projetos sociais corporativos, quanto nas ações de voluntariado desenvolvidas pelos funcionários. Isto porque dentro do esquema conceitual do discurso tecnicista da empresa o planejamento e a avaliação dos resultados das ações empreendidas são norteados pelos mesmos critérios adotados nos processos organizacionais internos da empresa. Como observa Paoli:

Em um duplo movimento para fora de si mesma, a “empresa-cidadã” realiza eficientemente sua beneficência localizada e produz, para o espaço público da opinião e para o espaço privado de seus pares, a perspectiva de uma presença ampliada, legítima, do próprio poder social do capital (PAOLI, 2002, p. 407)

No caso da Albras, esse movimento manifesta-se no nível da benemerência localizada pelos resultados produzidos em projetos sociais como o PAFAM e o “Nosso Lixo tem Futuro” e no nível da perspectiva de presença ampliada e legítima junto à opinião pública e ao meio empresarial pelas premiações que a empresa tem recebido tanto por suas práticas de responsabilidade social⁴⁵, quanto por suas práticas de gestão de pessoas⁴⁶.

Em um mundo em que a lógica da flexibilização tende a se naturalizar, os modelos de gestão organizacional que evocam o maior envolvimento dos trabalhadores nos processos

⁴⁵ Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa - 2002 - Dois destaques, para os programas "Nosso Lixo Tem Futuro" e "Empresa Cidadã"; 2003/2004 - Prêmio Destaque Regional Norte; 2005 - Quatro práticas de gestão da ALBRAS nas áreas de comunidade, fornecedores, meio ambiente, governo e sociedade foram destaque no Guia. Troféu Empresa Cidadã 2002/2004/2005 - A LBRAS ganhou pela 3ª vez o troféu "Empresa Cidadã", concedido no Fórum Nacional de Cidadania Empresarial, concedido pelo Instituto de Marketing.

⁴⁶ Guia Exame - As Melhores Empresas Para Você Trabalhar Pela décima vez (1999, 2000, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009) a ALBRAS foi incluída como uma das Melhores Empresas para Você Trabalhar em todo o Brasil. Prêmio Valor Econômico "As Melhores Empresas em Gestão de Pessoas" 2003/2004/2005/2006/2007/2008 - a ALBRAS foi selecionada como uma das Melhores Empresas em Gestão de Pessoas do Brasil.

produtivos e o discurso da responsabilização, revigorado e com ares de “valorização do ser humano”, versam sobre a possibilidade de o indivíduo realizar todas as suas potencialidades. Este discurso não soa necessariamente como falacioso, tão pouco soa como verdadeiro. Para espalhar-se basta soar verossímil.

Tal discurso localiza-se em uma zona cinzenta na qual é processada uma redefinição cognitiva das funções do Estado, dos mercados, como também da noção de indivíduo, uma zona nebulosa na qual o trabalho perde espaço para a empresa como referencial de mundo, não por ser esta o lugar no qual se ganha o sustento ou é possível dignificar-se com o trabalho, mas por ser o lugar no qual se empreende, se incentiva a disposição de aprendizado constante, se estimula o estar aberto para viver coisas novas e desprender-se das antigas.

Os indivíduos, no momento da internalização deste tipo de discurso, tendem a acreditar que a transformação de suas condições materiais, assim como da realidade social que os cerca, são tarefas deflagradas por predisposições individuais. Alicerçada em uma ideologia da competência, este discurso cria um cenário propício para a disseminação de duas idéias aparentemente sem ligação, mas que de fato são as faces de uma mesma moeda: (1) o indivíduo como responsável pela sua empregabilidade e, (2) a solidariedade social via ações de voluntariado e filantropia como um substitutivo das ações de grupos politicamente organizados na busca pela instauração de direitos à cidadania. Essa última idéia é a que dá suporte ao discurso de que as empresas, assim como os indivíduos, devem se responsabilizar pelos seus atos perante a sociedade.

O que estamos testemunhando é a construção de uma narrativa que evoca a figura de um indivíduo apto a vencer sozinho ou em conjunto com aqueles que comungam das mesmas predisposições às incertezas e às inseguranças da vida social. Por outro lado, no nível das vivências práticas, o que se tem é muito mais o alargamento das fileiras dos excluídos das ilhas de prosperidade mantidas pelo regime de acumulação flexível, como parece ser o caso dos trabalhadores da Albras. Mesmo porque, esses discursos não fazem desaparecer os efeitos deletérios dessa lógica da vida dos que nela não estão inseridos, apenas os escamoteiam insidiosamente no discurso da responsabilização individual e tentam fazer crer que os lugares ocupados pelos indivíduos na estrutura social são uma decorrência do simples mérito de cada um, ou dito de outro modo, uma mera questão de ter ou não “o perfil desejado pelo mercado”.

CAPÍTULO V - DIFERENCIAÇÃO SOCIAL ENTRE TRABALHADORES DIRETOS E TERCEIRIZADOS

O ideário organizacional vigente na Albras é resultado do modo como os princípios que regem a lógica do TQC são vivenciados no dia a dia da fábrica. Por isso, não é de se estranhar que a socialização dos trabalhadores seja feita em um ambiente organizacional que procura fundir a trajetória de vida profissional com a trajetória de vida pessoal. Muito do que é ensinado para o exercício da atividade profissional é veiculado como possível de ser aplicável na vida pessoal dos trabalhadores. Como consequência, a assimilação desse ideário organizacional confere aos trabalhadores a possibilidade de construção de uma identidade que se manifesta pelo pertencimento ao quadro funcional da empresa. Pertencimento esse que apesar de ser resultado de uma parceria desigual entre a empresa e os trabalhadores é algo que os terceirizados não possuem devido à descaracterização do vínculo empregatício.

As mudanças organizacionais ocorridas na empresa, mais especificamente a ampliação do uso da terceirização, intensificam a diferenciação social entre os trabalhadores da empresa e os terceirizados. Este processo manifesta-se objetivamente não apenas no que concerne ao não acesso a rede de benefícios oferecidos pela empresa, mas também pela obstacularização do acesso a alguns momentos de sociabilidade dentro e fora da fábrica. Deste modo, a diferenciação social entre os dois grupos de trabalhadores possui como fundamentos básicos: 1) a destituição do acesso à rede de proteção social oportunizada por uma grande empresa; 2) o entendimento de que as tarefas entendidas como fisicamente mais desgastantes e de caráter mais braçal diz respeito aos terceirizados; e 3) a inserção social com *status* diferenciado ou mesmo impedida em alguns momentos de sociabilidade internos e externos ligados à empresa.

Os estatutos mais precários que fundamentam a condição dos terceirizados que prestam serviços à Albras não se encerram na relação técnica de trabalho, eles se estendem por toda a constituição da vida social destes na região próxima ao município de Barcarena, principalmente em Vila dos Cabanos. Isto porque a condição de terceirizado conduz a uma vulnerabilidade social que se manifesta não apenas objetivamente, devido ao não acesso à rede de proteção social contida nos contratos de trabalho mais estáveis, mas também subjetivamente, já que não pertencer ao quadro funcional da empresa promove um tipo de identidade social pela via do trabalho, que nós podemos chamar de precarizada.

A incerteza do reconhecimento jurídico de algumas garantias sociais ligadas ao padrão de ocupação característico do padrão fordista de emprego, ainda presente na relação entre a Albras e seus empregados, é um dos elementos constitutivos da diferenciação social entre

trabalhadores diretos e terceirizados. Apesar de não haver garantias definitivas sobre a permanência no emprego, os trabalhadores diretos estão menos sujeitos à condição de incerteza que caracteriza essa fronteira entre a ocupação e a não ocupação.

Mesmo levando isto em conta, assim como também considerando que as circunstâncias com as quais aqueles que vendem sua força de trabalho precisam aprender em um contexto social configurado pela lógica da flexibilização produtiva, pela precarização do trabalho e pelo processo de desfiliação gerado por essas situações, nós nos alinhamos à tese de que, a despeito de todas essas dificuldades, para certos grupos sociais, o trabalho ainda se apresenta como uma referência dominante, pois, como advoga Castel:

Certamente, é possível identificar vários círculos de identidade coletiva fundada, primeiro, na profissão (o coletivo de trabalho) e que pode prolongar-se em comunidade de moradia (o bairro popular), em comunidade de modo de vida (o bar, [...], o pertencimento sindical e político), [...] Na sociedade industrial, sobretudo, para as classes populares, o trabalho funciona como 'grande integrador', o que [...] não implica em condicionamento pelo trabalho (2003, p. 531-532).

A terceirização tem sido apresentada como uma das principais estratégias de organização do trabalho, entendida nesta matriz como uma modalidade de relação técnica que visa solucionar o problema da rigidez na relação capital e trabalho. E aqui se entenda essa rigidez tanto na esfera organizacional, no que concerne à organização do trabalho, como na esfera jurídica, no que diz respeito à caracterização do vínculo empregatício direto. Entender a terceirização apenas como uma estratégia empresarial de redução de custos ou como uma relação técnica implica em perder de vista o fato de ser o trabalho uma esfera fundamental de sociabilidade e de construção de identidades sociais.

Enquanto uma das mudanças organizacionais promovidas pelas reestruturações ocorridas na empresa durante os anos 90, a terceirização constitui-se em um dos fatores determinantes de intensificação do processo de diferenciação social entre os trabalhadores da empresa e os terceirizados. Esta situação tende a contribuir para a naturalização do estado de coisas que caracteriza a precarização de direitos que com frequência se faz presente na condição de terceirizado, como tentaremos demonstrar a seguir.

5.1. Diferenciação social e novas hierarquias

Para compreender como ocorre o processo de diferenciação social e a produção de novas hierarquias promovidas pelas mudanças organizacionais ocorridas na empresa, nós entendemos ser necessário lançar mão do uso da noção de espaço social proposta por Bourdieu (2007b), pois ela pressupõe o princípio da *apreensão relacional do mundo social*, o

que implica no fato de que toda realidade por ela indicada fundamenta-se na *exterioridade mútua dos elementos* que a compõem. A dramaticidade desta condição decorre do fato de que ao buscar a classificação do mundo social estamos lidando ao mesmo tempo com um problema que na prática origina-se de lutas políticas todas as vezes que se objetiva a construção de grupos reais. Por essa razão: “o objetivo principal da ciência social não é o de construir classes sociais” (2007b, p. 49). Em outras palavras, o mais importante é procurar entender o *processo de diferenciação social*, visto ser este “que pode gerar antagonismos individuais e, às vezes, enfrentamentos coletivos entre os agentes situados em posições diferentes no espaço social” (Bourdieu, 2007b, p. 49).

Nesse sentido, pode-se dizer que o espaço social que produz a diferenciação social e as novas hierarquias entre trabalhadores diretos e terceirizados que atuam nas áreas operacionais da Albras configura-se pela presença dos seguintes elementos: trabalhadores diretos mais velhos que estão na empresa desde o início dos processos de reestruturação; trabalhadores diretos mais jovens que ingressaram mais recentemente, já com a empresa reestruturada, inclusive no que diz respeito à perda de alguns benefícios indiretos ligados aos salários; trabalhadores terceirizados em atividades que eram tidas como atividades fins até antes de 1997, como é o caso da função de operador de cintagem⁴⁷; e, trabalhadores terceirizados ligados à área de redução, mais especificamente na função de operador de produção, diretamente ligada à atividade-fim. Essa última variante dos terceirizados aparece em 2005.

De acordo com os relatos de nossos informantes, nós pudemos identificar algumas situações que caracterizam o processo de diferenciação social entre os trabalhadores diretos e terceirizados. Em linhas gerais:

- a) A existência da ABAN, que entre outras coisas promove para seus associados cursos de teclado, violão, secretariado, manutenção de micro e de informática. O valor da mensalidade (2007) nesses cursos é de R\$ 40,00 reais para associados e R\$ 90,00 para não associados.
- b) De um modo geral a mão-de-obra menos qualificada, usualmente utilizada pelas empresas que terceirizam serviços para a Albras, reside em alguma das cinco invasões espontâneas existentes no entorno de Vila dos Cabanos. Além do Município de Abaetetuba, que fica a 53 km de Barcarena.

⁴⁷ O operador de cintagem é o trabalhador que realiza a ação de "cintar" os lingotes de alumínio, quer dizer, depois de a empilhadeira organizar os lingotes no pátio destinado à armazenagem, cada operador de cintagem separa uma quantidade de 4 a 6 lingotes e "amarra" com uma cinta, ele "cinta" os lingotes para que eles sejam organizados em lotes, um sobre outro.

c) Portarias distintas para a entrada dos trabalhadores da Albras e dos terceirizados, sendo que desde 1995 os primeiros não são mais revistados, já os segundos são revistados; segundo o que nos foi relatado por alguns funcionários terceirizados toda vez que entram de carro ou com bolsas são revistados, do contrário ficam sem o credenciamento para entrar na fábrica.

d) O Programa Bolsa Estágio, no qual, filhos de funcionários da empresa têm preferência, após a realização do estágio, na contratação como quadro funcional da empresa. É dada prioridade aos parentes dos funcionários no processo de seleção de pessoal. Pelo menos 3 dos 10 entrevistados entraram pelo programa bolsa estágio e são filhos de ex-funcionários, 2 participaram de processo seletivo por indicação de parentes;

e) O Programa Vida Saudável, que consiste na disponibilização de uma equipe de médicos, psicólogos e educadores físicos no sentido de promover mudanças nos hábitos alimentares e na realização de atividades físicas, com vista a reduzir problemas cardíacos e de sobrepeso. Este programa não só não é acessível aos terceirizados, como todos os que nunca foram funcionários da empresa revelaram desconhecê-lo;

f) Os eventos sociais e esportivos promovidos pela empresa não costumam contemplar os funcionários das empresas subcontratadas. Estas costumam realizar seus próprios eventos. Porém, em casos especiais, como número reduzido de funcionários em uma determinada turma ou área para a composição de times em competições esportivas, os trabalhadores diretos chamam terceirizados;

No que diz respeito aos rendimentos, os terceirizados entrevistados que trabalham nas áreas de redução e fundição revelaram ganhar entre R\$ 600,00 e R\$ 850,00. Já os trabalhadores diretos ganham, em média, R\$ 1.500,00. Mais do que os salários, o ponto mais enfatizado, pelos dois grupos, é o conjunto de benefícios que é oferecido pela empresa aos seus trabalhadores:

- a) Auxílio-doença/acidente; auxílio-funeral; estabilidade provisória – maternidade desde a confirmação da gravidez à empresa até 90 dias após o término da licença maternidade; estabilidade provisória – aposentadoria (previdência privada) após 5 anos de serviço efetivamente prestado à Albras, garantida ao empregado a partir de 24 meses anteriores à data em que comprovadamente passe a fazer jus à aposentadoria integral da Previdência Social; seguro de vida em grupo e acidentes pessoais; vale alimentação ou vale refeição no valor total de R\$ 337,90 com desconto mensal 0,7% sobre o salário-base; descontos de percentual máximo de 3% do salário-base do empregado que optar pelo benefício do vale-transporte ou passagens correspondentes ao valor do vale, adiantados pela empresa no início de cada mês, em substituição aos 6% previstos na legislação.
- b) Assistência médica e odontológica, sendo que em tratamentos de pequeno risco o empregado participa com 20% do valor de qualquer atendimento, inclusive consulta de acordo com o valor da tabela AMB (Associação Médica Brasileira), cabendo à empresa 80%. Nos tratamentos de grande risco, o empregado arca com 5% e a empresa com 95%.

- c) Creche para filhos de funcionários que tenham até 36 meses de idade;
- d) Subsídios nas mensalidades escolares de dependentes menores de 18 anos no ensino de Fundamental a Médio (regular e supletivo), independente do local da matrícula. Integral para os filhos de funcionários com salário base de até R\$ 1.957,00. No caso dos funcionários que ganham acima deste valor, a empresa paga a mensalidade escolar mediante desconto da importância de R\$ 20,00 por aluno/mês, até o limite mensal de R\$ 40,00. Também são concedidas 150 bolsas de material escolar para os dependentes dos funcionários de menor renda;
- e) 60 bolsas escolares disponíveis para os funcionários que estejam cursando o 3º Grau (Universidade), mediante reembolso parcial de até R\$ 193,50. Sendo que os critérios para a concessão são que os empregados estejam matriculados em cursos afins com as carreiras da empresa e que recebam menores salários.
- f) Programa de participação nos resultados que, no ano de 2007, pagou em média a 3,5 salários adicionais para cada funcionário.

Esse suporte de proteção social disponibilizado pela empresa aos seus trabalhadores não é acessado pelos terceirizados. Considerando as condições materiais de existência que o acesso a esses benefícios oportuniza pode-se dizer que a sensação de vulnerabilidade social dos trabalhadores diretos é significativamente menor que a dos terceirizados. Essa situação configura uma sensação de insegurança para todos aqueles que por ela são afetados. Como observa Castel:

A insegurança social não alimenta somente a pobreza. Ela age como um princípio de desmoralização, de dissociação social à maneira de um vírus que impregna a vida cotidiana. Dissolve os laços sociais e mina as estruturas psíquicas dos indivíduos. Ela induz uma “corrosão do caráter” para retomar uma expressão que Richard Sennett emprega num outro contexto. Estar em numa insegurança permanente é não poder nem controlar o presente, nem antecipar positivamente o futuro (2005, p. 31).

A sensação de insegurança decorrente do estatuto social mais precário dos terceirizados é inerente ao processo de diferenciação social entre os trabalhadores diretos e terceirizados. Nesse sentido vejamos os seguintes depoimentos:

“Ah, se eu pudesse ter um emprego diferente não estaria trabalhando assim, prestando serviço para outra empresa, tinha o meu próprio negócio.” (trabalhador terceirizado, auxiliar de supervisor na área de redução 38 anos, casado, 1º grau completo e residente em Abaetetuba).

“Não, não me sinto seguro. Pra falar a verdade estou com medo de ficar na empresa (terceirizada) e perder o tempo que eu já tenho nela, perder tudo. Ela é uma empresa muito ruim, atrasa o nosso pagamento e tem muita gente que já saiu e jogou na justiça e está recebendo parcelado, ai eu tenho medo o dia que eu sair, pois cada vez mais ela piora. Tenho medo o dia que eu sair e jogar tudo isso fora, esse tempo que eu tenho aqui nela” (trabalhador

terceirizado, operador de cintagem na área de fundição, 24 anos, solteiro, 1º grau incompleto e residente em Barcarena na ocupação Beira Rio).

A diferenciação social fica mais evidente quando consideramos a fala de trabalhadores diretos que estão mais distantes da aposentadoria sobre a possibilidade de trabalharem como terceirizados:

“Eu acho que eu não, se fosse um caso de terceirizar a área lá dificilmente eu ficaria, particularmente falando, porque como, eu to te falando, as terceirizadas não tem nenhum tipo de comparação com as empresas que contratam a terceirizada, diminuiria muito em benefícios e outras coisas mais”. (operador de produção, 30 anos, casado, 2º grau completo, trabalha desde 2001 na empresa e reside em Vila dos Cabanos).

“Dependeria muito do contrato, até que ponto seria rentável pra mim. Porque se você pegar, vamos dizer que transformasse numa cooperativa, e a cooperativa me desse todos os benefícios que eu tenho hoje, eu toparia que o nosso trabalho fosse terceirizado pra empresa, pois ai nós formaríamos uma cooperativa, onde manteria todos os benefícios que nós temos, e faria a mesma função, ai seria justo, agora sair de um plano com ótimos benefícios pra ir só por salário, fica mais complicado, porque se não souber administrar esse salário, quando chegar lá na frente, vai se ver no fundo do poço” (operador de produção, 32, casado, 2º grau completo, trabalha desde 2006 na empresa).

“Hoje, pelo meu grau de instrução e pelo o que eu estou trabalhando, se a empresa terceirizasse e a empresa me contratasse pra ser terceirizado não seria interessante pra mim. Porque, além de salário, lógico, os benefícios são muito bons pra gente, porque se isso falta lá pra frente vai ter problema, porque os benefícios, eles ajudam muito, por isso não é viável pra mim hoje” (operador de produção, 22 anos, solteiro, 2º grau completo, trabalha desde 2005 na empresa).

Se entre os trabalhadores diretos é possível notar certa aversão à possibilidade de trabalhar como terceirizado, isso parece ocorrer devido a não proximidade do tempo da aposentadoria. Para aqueles que estão mais próximos da aposentadoria, o trabalho terceirizado não é tido como tão indesejável. Assim, a proximidade da aposentadoria os faz perceber o trabalho terceirizado não tão negativamente, visto que passa a ser entendido como uma oportunidade de um ganho adicional. Nessas condições, ser terceirizado não traz consigo a forte carga de incerteza e insegurança que normalmente possui, até porque o trabalho não é mais encarado como uma fonte fundamental de sobrevivência econômica, já que o recebimento da aposentadoria ameniza em larga medida o problema da insegurança.

Dessa forma, a diferenciação social entre trabalhadores diretos e terceirizados tem como um de seus fundamentos a rede de proteção social que a empresa disponibiliza e que as empresas que lhes prestam serviços não oferecem aos seus empregados. Essa situação produz percepções distintas sobre a condição de terceirizado, porém percepções que se baseiam na mesma oposição binária: segurança/insegurança.

O uso de novas tecnologias produtivas e as mudanças ocorridas na organização do trabalho, e aqui se inclui a intensificação do processo de terceirização, são identificados pelos trabalhadores como causas da redução do número de trabalhadores diretos no exercício de funções anteriormente realizadas com um maior número de trabalhadores. Todavia, a implantação dessa nova organização do trabalho conduz os trabalhadores diretos a enxergarem as mudanças como propiciadoras de um esvaziamento relativo do caráter embrutecedor do trabalho operacional, já que o trabalho tido como mais braçal passa a ser visto como de responsabilidade dos terceirizados.

O esvaziamento do conteúdo mais braçal do trabalho possibilitado pelas mudanças ocorridas no modelo de organização do trabalho da empresa torna-se outro elemento que compõe o processo de diferenciação social entre os trabalhadores diretos e os terceirizados. Isso porque esses últimos passam a ser identificados com o trabalho mais diretamente ligado às tarefas tidas como mais físicas e menos mentais. O que não significa dizer que trabalhadores diretos não mais exerçam tarefas físicas, mas sim que estas são vistas como produtoras de um desgaste físico menor que as exercidas no passado, embora tenha ocorrido uma maior intensificação do trabalho com a ampliação das responsabilidades.

A disseminação da idéia de que é necessário tratar todos igualmente não conduz os trabalhadores diretos a perceberem os terceirizados como parte do mesmo conjunto de trabalhadores, pois, como nos foi dito por um operador de produção: *“nós trabalhamos com os terceirizados, mas nós somos como clientes deles. Eles entregam a parte deles do processo para nós continuarmos”*. E aqui se entenda como a parte deles, o resultado do trabalho que é tido como mais pesado e de menor “qualidade”. Falas como esta estão embebidas na lógica da produção flexível.

Como indica Castro (1988), mesmo com a horizontalização de suas práticas organizacionais, a Albras não tem conseguido produzir uma ruptura efetiva com os padrões tradicionais de relações de trabalho. No nível do discurso, apesar de a empresa veicular que todos os trabalhadores são tratados com igualdade, nitidamente há um seccionamento entre os mesmos, decorrente dos lugares ocupados na estrutura funcional da empresa. Essa situação acaba exercendo:

“uma função de (re) hierarquizar, seccionando, de um lado, as empresas do sistema CVRD e, de outro, as empreiteiras, cujos salários são bem diferentes, ainda que estas sejam induzidas a familiarizar-se com os princípios de modernização e de gerenciamento de qualidade total” (Castro, 1988, p. 14).

Um bom exemplo de re-hierarquização e de seccionamento entre os dois grupos de trabalhadores são as diferentes portarias de acesso à fábrica. Os trabalhadores da Albras

entram por uma portaria na qual não é necessário passar por nenhuma revista pessoal e os terceirizados entram por outra em que a revista é obrigatória e eventualmente com o uso de detector de metal. Os terceirizados são obrigados a assimilar as prescrições gerenciais que lhes são repassadas de forma indireta, isto é a assimilar os preceitos que norteiam a organização do trabalho vigente na empresa, mas ao mesmo tempo não lhes é permitida a entrada sem passar por revista pessoal.

O discurso da empresa sobre a existência de portarias distintas para os dois grupos de trabalhadores é o de que essa medida visa à sua segurança patrimonial, o que do ponto de vista empresarial não deixa de ser uma verdade, já que a empresa entende ser mais difícil ter algum tipo de “influência”, isto é, controle, sobre trabalhadores provenientes de “culturas organizacionais” diferentes. Da parte dos terceirizados entrevistados existe uma percepção de que a empresa desconfia deles. Por esse motivo ela confere tratamento diferenciado em relação aos trabalhadores diretos. Porém, os terceirizados também revelam certa resignação ante as normas internas da Albras. Neste ponto, a percepção dos terceirizados coincide com a dos trabalhadores diretos. Porém, no que concerne à percepção da existência de discriminação por parte da empresa, os trabalhadores diretos acreditam que a intenção da empresa não seja esta, mas sim tão somente promover sua segurança patrimonial.

A existência destas portarias não apenas constitui-se em um elemento hierarquizador como também fonte de constrangimentos e, por conseguinte, fomentador da diferenciação social entre os dois grupos de trabalhadores. Vejamos o depoimento abaixo:

“Só porque eles são donos eles querem ser melhor que os terceirizados, que apesar de tudo, se não fosse a gente, muito serviço ali dentro não saía, muita máquina pode até parar por causa do nosso serviço lá, entendeu? Então, acho que deveria ser só uma norma pra todos, se eles acham que não são melhores do que a gente, então não deveria ter esse negocio de detector de metal, de estarem revistando e tal, tudo bem que tem que ter uma norma para uniforme, crachá e coisas desse tipo, mas esse negócio de revistar é meio chato para todo mundo” (trabalhador terceirizado, montador, 30 anos, casado, 2º grau incompleto e residente em Abaetetuba).

Outro ponto a ser destacado é que se a empresa não possui restrições formais para a circulação interna aos espaços de uso comum de suas instalações, como por exemplo, banheiros, restaurante e salas de descanso, no nível da interação social entre os dois grupos de trabalhadores, certos constrangimentos fazem-se presentes de forma recorrente, porém muitas vezes veladas. Se por um lado não existem restrições formais, por outro a ocorrência de situações constrangedoras geradas por posturas no mínimo indelicadas, para não dizer discriminatórias, por parte dos trabalhadores diretos, indicam que entre os dois grupos de trabalhadores configura-se uma diferenciação simbólica que desconsidera o fato dos indivíduos pertencentes aos dois grupos terem em comum a venda de sua força de trabalho.

Tem muito cara que se acha, sabe? Tem muito cara que vê o mundo só ali na Albras, como se nunca pudesse trabalhar como terceiro (...) cara que trata mal o terceiro (...) que não vê que a gente tem o mesmo objetivo ali que é trabalhar. Que aquelas ferramentas que estão ali não são tuas, elas não são apenas pro teu uso, mas pra todo mundo, inclusive o terceiro que ta lá dando duro. Se existe um bebedouro lá é pro uso de todo mundo, pois todo mundo contribui com o próprio suor para a Albras ganhar (...) Somos todos trabalhadores. Ali se tem um café tu tens que dividir... Se o terceiro às vezes chega mais cansado em uma sala de descanso é porque o trabalho dele às vezes é muito mais pesado. Quando eu trabalhava lá, eu vi colegas da Albras não apenas olhando atravessado para os terceiros que usavam a sala de descanso para tomar uma água ou relaxar, eu vi muita gente trancar a porta com a desculpa de que a sala tava lotada (trabalhador terceirizado que trabalhou 16 anos como funcionário da Albras, 37 anos, casado, 2º grau completo e residente em Vila dos Cabanos).

Têm uns funcionários da Albras que gostam de aparecer, não são todos, pois tem os que são mais humildes que valorizam o nosso trabalho, eles chamam, falam assim: — oh, nós todos somos peões, então não tem porque discriminar. Uns dizem, outros não, eles gostam de aparecer mesmo, eles ficam com aquelas coisas com os terceirizados. Por exemplo, às vezes se a pessoa vai ao banheiro, eles dizem: ah, vocês estão aqui, tem que limpar tudo aqui. O problema é que tem uma empresa própria para fazer essas limpezas. Têm vezes que quando a gente vai pedir algum material que eles se encarregam em dar eles gostam de implicar, de avacalhar mesmo, e isso irrita quase todo mundo. É bastante comum esse tipo de coisa, mas pra mim isso vem do baixo escalão mesmo e não lá de cima, da gerência (trabalhador terceirizado, técnico de segurança do trabalho, 29 anos, solteiro, 2º grau completo e residente em Abaetetuba).

Os constrangimentos aos quais os terceirizados eventualmente estão sujeitos quando do uso de áreas comuns como banheiros e salas de descanso e até mesmo o pedido para o uso de certos materiais e ferramentas que os trabalhadores diretos entendem ser da fábrica são exemplos da manifestação de certa aversão à presença destes no mesmo ambiente de trabalho. Mesmo quando do ponto de vista individual os trabalhadores diretos julguem não estabelecer distinções, eles acabam caindo na armadilha da diferenciação social que os estatutos sociais distintos produzem entre os dois grupos de trabalhadores. Vejamos o seguinte relato:

“Apesar de tratarmos os terceirizados com igualdade, nós sabemos que de um modo geral eles são menos qualificados. Mas isso também depende das funções que eles estão trabalhando lá dentro, porque são várias funções que eles têm: ajudante, soldador, montador, mecânico, etc. Então, são várias coisas que tem lá dentro, o ajudante é uma pessoa menos qualificada, não tem escolaridade nenhuma praticamente, mal tem o primeiro grau, ai um soldador já fez um cursozinho ali, já tem um pouquinho mais de estudo. A maioria são pessoas que estão ali no primeiro emprego, por isso é um trabalho barato. Então, existe sim diferença e ela é muito grande entre a gente e eles. Mas, eu ensino não ter discriminação nenhuma em relação a eles, porque eles são trabalhadores como nós. Eles estão lá trabalhando e eles podem usar todos as salas de descanso da gente, não tem problema. A convivência entre nós, de um modo geral é boa, mas existem alguns pequenos casos. Por exemplo, a gente tem a nossa sala de descanso, às vezes fica muita gente lá, muita gente das empreiteiras, e ai, às vezes eles sujam muito a sala e aí a gente sempre fala: olha, quando vocês estiverem aqui, vocês peguem e limpem, deixem limpinho pra depois a gente não ficar limpando sujeira de vocês. (...) Então, não precisa a gente ficar batendo na mesma tecla, pois eles já sabem que não podem

subir todos juntos. Ficam dois lá dentro, tomam o cafezinho e aí desce, aí vem mais dois, porque é uma sala pequena que cabem umas dez pessoas, com mais os dois, ela fica cheia, aí fede e a gente não aguenta. Tem gente lá que “estoura” com eles, mas são pessoas que não sabem se comunicar, chegar e conversar, pessoas ignorantes. A gente não proíbe e é contra a ética da empresa fazer isso, pois essa diferença não pode existir na empresa” (operador de produção, 33 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1994).

Ainda que estejamos diante de percepções individuais sobre a realidade, muitas vezes não claramente percebidas pela maioria dos indivíduos envolvidos em questão, o que precisa ser destacado é que essas percepções são guiadas pelo modo como se sente o pertencimento em relação ao grupo de trabalhadores ao qual se está pertence. O que parece claro para ambos os grupos é que pertencer ao quadro funcional da empresa não apenas garante o acesso a um emprego com um bom conjunto de benefícios e confere uma sensação de se possuir um status social privilegiado diante dos terceirizados, mas também abrem algumas portas nos ambientes de sociabilidade fora da fábrica, algumas mais óbvias e visíveis, como o caso do clube da empresa, outras nem tanto, como em casos episódicos de filas de banco. Veja os relatos que seguem:

“Os terceirizados que eu saiba não têm clube para passar um final de semana com a família. Eu me lembro de um caso, de um cara que ajudou a construir o Cabana Clube. Uma vez ele me falou: — olha, isso é que eu queria para minha família. Ele foi lá no clube com a família dele uma vez como convidado de um colega nosso, ele ficou, vamos dizer assim, com inveja de ver as famílias ali. O sujeito com sua família no lazer, ver seus filhos pulando na piscina, aquela coisa toda e ele não ter condições de fazer isso quando ele quisesse” (mecânico de redução, 41 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1989).

“Uma vez eu fui ao banco receber o meu dinheiro. Eu cheguei lá cedo pra receber, mas só ia abrir às nove horas. Aí o pessoal da Albras e da Alunorte chegava e o pessoal do banco falava pra eles passarem para o outro lado. Eu acho isso daí uma coisa errada. Assim como eles têm dinheiro lá nós também temos. Assim como agente tem que ficar na fila esperando eu acho que eles também têm que ficar na fila” (trabalhador terceirizado, operador de cintagem na área de fundição, 50 anos, casado, 1º grau incompleto e residente em Barcarena no bairro Novo Horizonte).

Mesmo quando levamos em conta o fato de nem todos os terceirizados relataram ter passado por situações como a contida no segundo depoimento, eles não consideram improvável passar por uma situação similar algum dia, já que sentem que o vínculo com a Albras confere um tipo de inserção social privilegiada em Vila dos Cabanos, mesmo que essa não se manifeste com tanta clareza. Para se ter uma idéia, a maioria dos trabalhadores terceirizados disse nunca ter entrado nas instalações do Cabana Clube. Apenas cinco dos terceirizados entrevistados disseram já ter ido, sendo que três desses por serem ex-funcionários da empresa e ainda sócios do clube.

Entre as alegações dos terceirizados para não frequentarem o clube encontram-se aquelas que vão desde “meus horários de trabalho não permitem” até “nunca quis ir mesmo”.

Outro fator importante para que um não associado visite ou não o clube é ser convidado por um associado. Por si só essa situação apresenta-se como um elemento não apenas hierarquizador, devido ao caráter exclusivo que é inerente à lógica de qualquer clube, mas também, em certo sentido, como elemento constrangedor, já que remete a necessidade de solicitar a participação em um espaço de sociabilidade que, de um modo geral, é entendido pelos terceirizados como sendo difícil de tornar-se membro. No mais, independentemente de frequentarem ou não as instalações do clube, os terceirizados percebem claramente que isto é algo importante do ponto de vista social. A esse respeito, o depoimento abaixo não só ilustra isto, como corrobora o depoimento do mecânico de redução acima citado:

“Às vezes, eu sinto até um pouco de inveja, eu tenho um amigo meu lá dentro da Albras, um amigo chegado mesmo, ele conversa muito comigo, e ele sempre fala dos finais de semana no clube. No final de semana ele tira a maior parte do tempo pra família dele, e eu acho isso ai importante, ele tirar o tempo dele pra família, levar os filhos em um clube” (trabalhador terceirizado, auxiliar de supervisão, 38 anos, casado, 1º grau completo e residente em Abaetetuba).

De um modo geral, apesar dos terceirizados acharem que a empresa não os discrimina dentro dos limites da planta industrial, a despeito da existência dos já referidas portarias de entrada, eles sentem que a discriminação varia de acordo com a situação, mas fundamentalmente parte de indivíduos isolados, isto é, de trabalhadores diretos. Para a maioria dos terceirizados a discriminação não é entendida como um fenômeno que se processa no nível coletivo, mas sim no nível individual.

Para os entrevistados, sejam eles terceirizados, trabalhadores diretos ou sindicalistas, os eventuais comportamentos “discriminatórios” são provenientes de indivíduos isolados. É preciso dizer que apenas três terceirizados alegaram nunca ter sofrido nem um tipo de discriminação da parte dos trabalhadores diretos. Um deles é um funcionário aposentado da Albras que na época da entrevista estava trabalhando na área de gestão de pessoas de uma empresa que presta serviços para a Albras. Segundo ele: “na minha experiência e na dos meus comandados nunca senti nenhum tipo de problema de discriminação”. Os outros dois alegaram coisas como “a turma que eu trabalho é cem por cento” ou “graças a Deus, eu pego sempre o pessoal gente boa pra trabalhar lá dentro da Albras, até aqui ainda não aconteceu isso, mas sei que tem”. O que se pode inferir a partir dessas falas é que isso nunca lhes ocorreu, excetuando o primeiro informante que diz nunca ter visto nenhum tipo de discriminação, os outros dois ao menos admitem ter conhecimento de que isto já ocorreu com outros terceirizados.

As mudanças organizacionais ocorridas na empresa e o ideário de “grande família” que ela tenta inculcar em seus funcionários produzem diferenciações sociais entre os dois grupos que não ficam restritas a planta industrial. Com a noção de espaço social em mente, e considerando que Vila dos Cabanos é um distrito do município de Barcarena, é preciso que se entenda que ela é dotada de vida própria e possui características urbanas que claramente a diferenciam das demais áreas do município e que, por isso, contribuem para um tipo de inserção identitária diferenciada daqueles que nela habitam diante das outras áreas pertencentes à Barcarena, principalmente às áreas de ocupações espontâneas, onde geralmente residem a maioria dos trabalhadores que prestam serviços para a Albras.

Como lembram Elias e Scotson (1990), quando se pensa a estigmatização social como um mero despreço acentuado de indivíduos em relação a outros indivíduos perde-se a possibilidade de entendê-la em nível grupal. No caso em questão isso remete ao fato de que entre os dois grupos o pertencimento ao quadro funcional da Albras confere um *status* privilegiado tanto no âmbito da planta industrial quanto nos espaços de Vila dos Cabanos. No que diz respeito à extensão da diferenciação social entre os dois grupos aos espaços de Vila dos Cabanos, ela não se manifesta por meio de normas formais, visto que esta é pensada pelos trabalhadores diretos como um espaço comunitário no qual tais distinções não ocorrem.

“Hoje em dia, a vila se tornou uma cidade. Antigamente ela era mais para funcionários da Albras e da Alunorte, hoje em dia, o número de pessoas que trabalham como terceirizados não só da Albras, mas em outras empresas é muito grande, então, acho que é um espaço comunitário de todo mundo” (operador de produção, 30 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 2001).

Todavia, é preciso considerar que os estatutos sociais distintos dos dois grupos são a origem das hierarquias informais que estimulam a ocorrência de posturas diferenciadoras e eventualmente discriminatórias tanto da parte dos trabalhadores diretos quanto da parte da população de Vila dos Cabanos, a despeito do discurso idílico do “espaço comunitário” que a empresa procura evocar. Nessa chave, o indivíduo isoladamente é frequentemente visto como o “culpado” por esse tipo de postura, como se ele agisse e se manifestasse socialmente livre de qualquer referência simbólica proveniente da situação social com o qual se identifica. Conforme a fala que se segue:

“Na Vila dos Cabanos algumas pessoas ainda têm aquele conceito meio antigo, assim, ela trabalha na Albras, beleza, ela trabalha na empreiteira, hum... Elas, às vezes não falam uma com a outra, mas devido à formação que a empresa vai passando pra gente, as pessoas estão tendo uma nova concepção, uma concepção moderna, uma concepção moderna de tratar todo mundo igual por igual” (operador mecânico, 34 anos, casado, 2º grau completo, trabalha desde 1997 na empresa).

Mesmo que a empresa diga que não estimula nenhum tipo de discriminação, a ocorrência disto se deve ao fato de que o vínculo empregatício com a empresa e o acesso ao “invejado” conjunto de benefícios confere aos seus operários uma sensação de auto-estima e de maior satisfação em relação ao trabalho que não possui correspondência entre os terceirizados. Nesse sentido, a Albras tem conseguido mitigar o efeito diferenciador que a terceirização inevitavelmente produz entre os dois grupos.

A maior evidência desta mitigação parece ser o fato de que posturas diferenciadoras e eventualmente discriminatórias são entendidas como manifestações individuais e não do grupo, e que estas seriam fruto de um “conceito antigo”, que a própria empresa trabalha no sentido de eliminar ao promover uma “concepção moderna” de igualdade. O problema é que, as brincadeiras de mau-gosto, os comentários indelicados e desrespeitosos e eventuais comportamentos arrogantes da parte dos trabalhadores diretos, por mais individuais que sejam só são possíveis de serem acionados porque a condição destes é objetivamente entendida como privilegiada em relação aos terceirizados.

A dificuldade em reconhecer uma pertença conjunta tende a se fortalecer na medida em que os diferentes estatutos sociais do trabalho configuram grupos de interesses distintos. A dificuldade de reconhecimento mútuo é resultado de uma disputa política e cultural da qual todos os envolvidos fazem parte da produção e reprodução do ideário da flexibilização produtiva. É preciso ter em mente que não existe dominação simbólica sem certo nível de anuência dos dominados (Bourdieu, 1998a; 2007a).

5.2 A naturalização da identidade social precarizada

Como nos lembra Bourdieu (2002), o discurso de responsabilização individual não possui a neutralidade alegada por seus defensores, até porque sua origem é socialmente bem definida e sustenta-se em três postulados distorcidos da teoria econômica: 1) a economia entendida como um domínio à parte do mundo social, esfera regida por leis naturais e universais que não podem ser contrariadas pelos governos; 2) o mercado entendido como a instância capaz de otimizar a organização das relações sociais, as trocas, a produção, assim como garantir uma distribuição equitativa e; 3) a exigência pela redução das despesas do Estado no âmbito de uma economia globalizada, ou seja, a supressão de tudo que possa vir a ser um impeditivo para a expansão dos mercados, e aqui estão incluídos os direitos sociais ligados ao emprego e à previdência social, vistos nessa linha de raciocínio, que resgata a lógica do *laissez faire*, como onerosos e disfuncionais. Aliado a estas distorções, ainda se têm o discurso, nitidamente inspirado no velho discurso americano calvinista do *self-help* (‘se

virar' por conta própria), que versa sobre o estímulo à preguiça por parte do *Welfare-State*. Ante a situação configurada por essa lógica discursiva, não é de se estranhar que:

Nesse momento, no mundo inteiro só se fala em responsabilidade. Evidentemente o axioma principal é que o pobre é responsável por sua pobreza. Em meu jargão, digo que isso é uma *sociodiceia*, ou seja, uma narrativa que tem por função justificar a sociedade tal como ela é (2002, p. 26).

A incorporação da narrativa do empresário de si mesmo conduz os indivíduos à crença de que a transformação de suas condições de vida é uma tarefa que compete exclusivamente a si mesmos. Como aponta Castel (2005), o discurso da responsabilização dos agentes na era da flexibilização produtiva está intimamente associado ao processo de individualização das tarefas e das trajetórias profissionais decorrentes das reestruturações ocorridas no mundo do trabalho. A promoção dessas reestruturações sustenta-se em um discurso disseminado pelo mundo empresarial de que se faz necessário maximizar o desempenho das empresas visando torná-las competitivas ante os desafios impostos pelo ambiente de concorrência exacerbada que caracterizam os enredamentos de uma economia capitalista globalizada.

Nessa linha discursiva de responsabilização dos agentes, o problema maior não vem a ser como o atual estágio de acumulação capitalista se configura, mas sim como dissemina o espírito empreendedor para aqueles sobre os quais a destituição do acesso a um emprego socialmente protegido se impõe. Alicerçada em uma ideologia da competência, essa narrativa cria um cenário propício para a disseminação da idéia do indivíduo como empreendedor de si mesmo, isto é, como responsável pela sua condição de empregabilidade. Como observa Freitas, é inerente a essa lógica a idéia de que:

Se cada um é o projeto de si mesmo, quem não consegue emprego é porque não soube escolher as qualificações que as empresas necessitam ou podem vir a necessitar. Bem se vê que o enfraquecimento do laço social com o trabalho fortalece o laço social com o emprego e a empresa (2006, p. 77).

Desse modo, o precário se naturaliza na esfera do trabalho à medida que esse discurso é assimilado pelos trabalhadores - sejam eles diretos ou terceirizados - como a resposta mais adequada para o desemprego estrutural que se apresenta como condição inerente ao atual estágio de configuração da economia capitalista. Em decorrência disto, o trabalhador, dentro e fora do ambiente fabril cada vez mais passa a perceber-se como o principal responsável por sua permanência no mercado de trabalho, mesmo que o desemprego lhe ameace não apenas no sentido de tomar-lhe o trabalho como meio de sustento da vida, mas acima de tudo como meio de conferir sentido a ela.

As preocupações com o desenvolvimento da empregabilidade dos trabalhadores, que repercute na gestão empresarial, afinal dizem respeito acima de tudo àqueles que

têm a possibilidade de acesso a empregos mais bem remunerados e mais protegidos (por prazo indeterminado nas grandes empresas). Sua importância maior nos processos produtivos e, mais simplesmente, sua presença contínua na organização incentivam os responsáveis a preocupar-se com seu futuro na empresa e até fora dela, oferecendo-lhes formação e aumentando a polivalência. Mas esses esforços reais ocultam uma realidade muito menos sedutora para todos os que são relegados à margem, aqueles que só aparecem de modo fugaz nos locais de trabalho ou nas horas em que os outros não estão presentes, ou então aqueles que estão sob responsabilidade de um terceirista que não tem, necessariamente, condições de oferecer as mesmas oportunidades que a empresa principal oferece. Os discursos e os esforços que giram em torno da empregabilidade mascaram, portanto, ao mesmo tempo, a exclusão de fato dos “inempregáveis” (Boltanski & Chiapello, 2009, p. 257).

Quando consideramos o processo de individualização inerente ao projeto da modernidade, mais especificamente a sua promessa de autonomia, não podemos simplesmente enxergá-lo em sua dimensão negativa, até mesmo porque existe uma dimensão potencialmente positiva possível de ser pensada a partir do fato de que o mundo está cada vez mais interconectado pelas tecnologias informacionais, e pelas redes de transporte. Hoje em dia, transitar pelo planeta fica não apenas mais fácil, mas também menos traumático por conta do caráter “cosmopolita” da chamada “cultura global”. Entretanto, é preciso não perder de vista o caráter seletivo do acesso a essa possibilidade, normalmente circunscrito apenas àqueles que constituem uma nova elite global, isto é, ao conjunto de indivíduos beneficiados pela mobilidade que seus capitais econômico, cultural e social lhes permitem ter no mundo globalizado e que, por isso, podem efetivamente desenraizarem-se dos seus lugares de origem (Bauman, 2003).

No que diz respeito à forma de individualização inspirada no capitalismo flexível é inegável a carga negativa e os efeitos prejudiciais sobre as formas de sociabilidade. Isso porque qualquer tipo de vínculo social se vê hoje fragilizado; e aqui se entenda que essa situação incide pesadamente sobre o conjunto de indivíduos impossibilitados de integrarem-se socialmente em um projeto comum que os reconheça como dotados de direitos sociais e não simplesmente do potencial de se converterem em consumidores.

O mal-estar gerado pela insustentabilidade fática desse tipo de situação nas trajetórias de vida pessoal da maioria dos indivíduos conduz ao apego a metanarrativas ou ideologias que lhes dêem a mínima sensação de segurança ontológica. No caso dos trabalhadores da Albras, temos o apego ao ideário organizacional da empresa e ao discurso da responsabilização dos indivíduos pela permanência em determinada condição material de existência que lhe é inerente.

Casos como os dos trabalhadores da Albras indicam que estamos diante de um *assujeitamento consentido* a um projeto de vida produzido para ser acessado de acordo com as

percepções individuais diante das sensações de ansiedade, de falta de expectativa, de desamparo e de desespero geradas por um ambiente de insegurança social promovido pelas estratégias de flexibilização produtiva. Nesse sentido, a assimilação do ideário organizacional da empresa parece-lhes servir de fator mitigador do mal-estar causado por essas sensações.

Em um cenário como este fica difícil para os trabalhadores da Albras perceberem-se como indivíduos seguros de qualquer vinculação social, além da família é claro, que transcenda a empresa. Isto não significa que inexista margem para uma reflexão de como cada um se insere e atua no mundo social. Porém, as dificuldades produzidas por esse cenário acabam promovendo certo nível de conformismo dos trabalhadores ante aos efeitos deletérios da ação de mercados cada vez mais fluídos, voláteis e instáveis. Esse parece ser um dos principais motivos que impelem os trabalhadores diretos a se apegarem a uma identidade social pela via do pertencimento ao quadro funcional da empresa.

Casos como os da Albras corroboram a situação que Castel (2003; 2005) denomina de desassociação social, produzida pela crise do projeto de sociedade salarial, isto é, aquele tipo de sociedade em que os indivíduos têm sua cidadania definida pela condição de trabalhador assalariado e onde o assalariamento é o eixo central da organização do corpo social. Na sociedade salarial, o trabalho tornou-se uma exigência social devido à sua utilidade, daí justificar-se a ele estar atrelado não apenas um salário, mas todo um conjunto de proteções sociais. O assalariamento seria uma espécie de reconhecimento por parte da sociedade da utilidade social do trabalhador e, por isso, uma espécie de visto de entrada à sociedade na condição de consumidor.

Como sabemos, esse tipo de sociedade não chegou a se instalar no Brasil, pois apenas partes da população e partes do território nacional tiveram acesso a ela; o que permite dizer que o caso brasileiro pode ser identificado como um tipo de sociedade salarial incompleta, uma decorrência da modernização limitada que se manifesta por meio das desigualdades sociais historicamente vinculadas às formas de sustentação política das elites brasileiras (Nardi, 2006). Em outras palavras, no Brasil, o pacto social fordista, isto é, o compromisso social entre Estado, capital e trabalho não foi plenamente efetivado, tão pouco generalizado, mesmo quando consideramos o sistema de proteções que fora conferido ao trabalhador por aquela situação que Santos (1987) denominou de “cidadania regulada”, visto que esta não teve a mesma abrangência do *Welfare State* dos países da Europa ocidental.

Diante da crise do projeto de sociedade salarial, o que estaríamos passando a testemunhar seria a disseminação do processo de desfiliação dos indivíduos, decorrente da

perda de lugares ocupáveis na produção de riquezas da sociedade e da perda da rede de proteção social que a inserção social por meio do trabalho conferia. Por conta das consequências negativas produzidas por essa situação, o trabalho deve ser fundamentalmente entendido não “enquanto relação técnica, mas como um suporte privilegiado de inscrição na estrutura social” (Castel, 2005, p. 24). É preciso reconhecer que há:

Uma forte correlação entre o lugar ocupado na divisão social do trabalho e a participação nas redes de sociabilidade e nos sistemas de proteção que “cobrem” um indivíduo diante dos acasos da existência. Onde há a possibilidade de construir o que chamarei, metaforicamente, de “zonas” de coesão social. Assim, a associação trabalho estável – inserção relacional sólida caracteriza uma área de integração. Inversamente a ausência de participação em qualquer atividade produtiva e o isolamento relacional conjugam seus efeitos negativos para produzir a exclusão, ou melhor, (...) a desfiliação. A vulnerabilidade social é uma zona intermediária instável, que conjuga a precariedade do trabalho e a fragilidade dos suportes de proximidade (*idem*: p. 24).

Para Bourdieu (1998b), as estratégias de precarização decorrentes da flexibilização produtiva recaem tanto sobre os terceirizados quanto sobre os trabalhadores diretos. Entre os terceirizados elas atuam de forma direta por meio da sua desmobilização enquanto grupo social, já entre os trabalhadores diretos elas atuam de forma indireta por meio da imposição do medo contínuo de que a qualquer momento poderão assolá-los.

A diferenciação social entre os trabalhadores terceirizados e diretos da Albras é um exemplo dessa situação. Prova disto seriam as reestruturações produtivas e a implantação de modelos gerenciais inspirados na experiência fabril japonesa. Assim, a condição de terceirizado passa a ser entendida como uma decorrência da atual configuração do capitalismo global, como se esta fosse mais uma fatalidade econômica do que um produto de uma vontade política. Assim: “a empresa “flexível” explora, de certa forma deliberadamente, uma situação de insegurança que ela contribui para reforçar: ela procura baixar os custos, mas também tornar possível essa baixa, pondo o trabalhador em risco permanente de perder seu trabalho” (*Ibid*, p. 123).

Ante esse cenário adverso, os trabalhadores terceirizados entrevistados que não foram funcionários da Albras estão cientes de que com a qualificação que possuem eles não têm chances de ingressar no quadro funcional da empresa. Aqueles que são residentes em Abaetetuba externaram a dificuldade em obter qualificação adequada no município devido a não existência de uma escola técnica, como por exemplo, a escola do SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - existente em Barcarena. Além disso, eles também revelaram ter falta de disponibilidade de tempo, sentirem-se desanimados em voltar a estudar para obter o diploma do ensino médio e ter dificuldade para arcar com as despesas dos cursos

de qualificação necessários. O que não ocorre com os trabalhadores diretos, visto que estes têm acesso aos cursos de atualização custeados pela empresa. Todavia, alguns terceirizados ainda alimentam o desejo de trabalhar na Albras, apesar de saberem das dificuldades para conseguir isto, devido ao grau de educação formal que possuem se colocar como um impeditivo, já que a empresa exige que no mínimo se tenha o ensino médio completo para ingressar em seu corpo funcional. Apesar disto, nas suas falas é possível perceber certa incorporação do discurso da responsabilização dos indivíduos pela sua condição de empregabilidade. Vejamos:

“Eu tenho vontade que um dia dê certo pra eu chegar lá na Albras, mas pra eu entrar lá eu tenho que fazer os cursos, né, estudar um pouco mais, porque a minha escolaridade não é suficiente, aí daqui pra frente a gente vai ver como é que dá” (Trabalhador terceirizado, 38 anos, casado, 1º grau completo, auxiliar de supervisor na área de redução e residente em Abaetetuba).

“... ainda não tenho 2º grau completo, mas eu acho que se eu já tivesse, eu já tava nela, com certeza. Eu tenho um tio que trabalhou na Albras e hoje trabalha na ALUNORTE, ele sempre fala pra eu estudar, que ele ia conseguir pra mim e agora ele saiu da ALBRAS e foi para a Alunorte. Estou querendo continuar estudando. Ontem mesmo falei com ele, ele falou que é pra eu correr atrás que ele arranja uma vaga pra mim na Alunorte” (trabalhador terceirizado, 24 anos, solteiro, 1º grau incompleto, operador de cintagem na área de fundição e residente em Barcarena na ocupação Beira Rio).

No caso aqui pesquisado, a condição de precariedade dos trabalhadores terceirizados os distingue dos trabalhadores diretos não apenas em termos de um não acesso a uma rede de proteção social oportunizada pela empresa, mas também em termos de uma inserção limitada ou até mesmo inexistente nos ambientes de sociabilidade tanto na planta industrial como na Vila dos Cabanos, visto que a maioria reside na periferia que circundam o núcleo urbano da Vila dos Cabanos ou no município de Abaetetuba. Essa situação corrobora a tese de Bourdieu (1998b) de que a precariedade produzida pela flexibilização produtiva está em toda parte e não apenas no mundo do trabalho, pois a idéia de “flexibilidade”, cerne das estratégias de precarização, não é inspirada em razões estritamente econômicas, mas também políticas.

A ubiquidade da condição de precariedade tende a naturalizar uma situação que, longe de ser mero produto de um *regime econômico* regido por leis inflexíveis que expressam uma espécie de natureza social, é a manifestação de um *regime político* instaurado não apenas por meio da simples anuência dos poderes realmente políticos, mas com a cumplicidade passiva ou ativa destes. Entretanto, não devemos confundir o atual modo de dominação com modos antigos de dominação capitalista, pois hoje o que temos é a instituição de uma situação generalizada e permanente de vulnerabilidade social que objetiva impor aos trabalhadores a

aceitação desse estado de coisas como um dado natural, um preço alto, até, mas necessário a se pagar na busca por certos níveis de “autonomia individual”.

A ausência de garantias sociais decorrente da fragilização da condição de assalariamento, da instabilidade dos vínculos laborais e da impossibilidade de planejar o futuro a partir de uma trajetória profissional linear contribuem significativamente para as sensações de vulnerabilidade e de incerteza que passam a dar o tom da vida dos terceirizados que prestam serviços à Albras, principalmente aqueles do chão de fábrica.

Como advoga Bauman, esse tipo de incerteza age como “uma poderosa força individualizadora. Ela divide em vez de unir, e como não há maneira de dizer quem acordará no próximo dia em qual divisão, a idéia de “interesse comum” fica cada vez mais nebulosa e perde valor prático” (2001a, p. 35).

Nas palavras de Sennett, não é a toa que “no regime flexível, as dificuldades cristalizam-se num determinado ato, o ato de correr riscos” (2005, p. 88). Se o herói do capitalismo flexível é o indivíduo destinado a correr risco e a “pagar para ver” independentemente de ser o resultado recompensador ou não, não podemos esquecer que a incorporação do desígnio da incerteza conduz à impossibilidade de planejar o futuro na esfera privada e à obstacularização do pensar interesses comuns na esfera pública.

Sem entender muito bem as forças sociais e econômicas que atuam na produção de suas desventuras, tanto os terceirizados quanto os trabalhadores diretos vêem-se impelidos a incorporar o discurso da responsabilidade por suas condições de empregabilidade. Contudo, no que concerne aos trabalhadores diretos, devido aos maiores níveis de instrução e familiaridade com o ideário e os discursos da empresa, é possível dizer que possuem maior clareza a respeito da existência de um fluxo de poder econômico exógeno que os pressiona e os arremessa aos riscos de um mundo em que a terceirização é apresentada como um moderno e racional recurso para o sucesso empresarial.

Todavia, não podemos esquecer que a intensificação do uso da terceirização como estratégia de redução de custos produz um conjunto de trabalhadores sujeito à má remuneração e a uma profunda flexibilidade do emprego, o que os obriga a transitar de uma empresa para outra e dificulta sobremaneira a possibilidade de acesso a uma situação de segurança econômica que oportunize melhores condições de vida, e aqui se incluem melhores condições de moradia. Assim, transitar em um mundo de instabilidade e incertezas produzido pela fragilização da rede de proteção social vinculada à condição assalariamento é um traço inerente à precarização de direitos vivida por grande parte dos trabalhadores terceirizados. Nesse sentido, o trabalho precário encontrar-se-á:

(...) em uma fronteira entre a ocupação e não-ocupação e também em um não menos incerto reconhecimento jurídico diante das garantias sociais. Flexibilização, desregulação da relação de trabalho, ausência de direitos. Aqui a flexibilização não é riqueza. A flexibilização, por parte do contratante mais frágil, a força de trabalho é um fator de risco e a ausência de garantias aumenta essa debilidade. Nessa guerra de desgaste, a força de trabalho é deixada completamente descoberta, seja em relação ao próprio trabalho atual, para o qual não possui garantias, seja em relação ao futuro, seja em relação à renda, já que ninguém o assegura nos momentos de não-ocupação (Tiddi, 2002, p. 75).

Segundo Dejours (2007), configura-se nesse cenário uma espécie de “armadilha da pobreza”, na qual os terceirizados tendem a ficar aprisionados à condição de precariedade permanente. A intensificação do uso da terceirização conduz ao estabelecimento de uma ‘reserva’ de trabalhadores condenados à condição de precariedade, à má remuneração e a uma profunda flexibilidade do emprego, o que os obriga a estar sempre transitando de uma ocupação para outra; e o caso dos terceirizados aqui estudados não é diferente.

No que diz respeito à diferenciação social entre os trabalhadores diretos e terceirizados, esse novo modo de dominação, propiciado pelas mudanças organizacionais inspiradas na lógica da flexibilização produtiva, tem contribuído diretamente para a desmobilização dos dois grupos de trabalhadores.

Isto não chega a constituir uma novidade no caso da instalação de cidades-empresas no Brasil, já que um grande contingente da mão-de-obra utilizada na fase de construção da infraestrutura dos núcleos urbanos e das plantas industriais, após o término das obras tende a se instalar no entorno espacial dos pólos industriais, o que, associado à intensificação do fluxo migratório de pessoas motivadas pela expectativa de encontrar algum tipo de ocupação melhor remunerada nessas localidades, acaba gerando um crescimento urbano desordenado, inicialmente não previsto de maneira adequada no planejamento desse tipo de núcleo urbano. Essas situações conduzem à constituição de bolsões de pobreza que se tornam os espaços de habitação possíveis para a mão-de-obra menos qualificada. No caso aqui estudado, isto fica evidente, pois, de um modo geral, as ocupações espontâneas que integram o cenário urbano de Vila dos Cabanos são os locais onde reside a maioria dos indivíduos potencialmente conversíveis em trabalho terceirizado.

O somatório da discriminação social e da discriminação do emprego tende a aprisionar ainda mais os terceirizados na “armadilha da pobreza”. Deste modo, a banalização da injustiça social, a qual se refere Dejours (2007), produzida pela lógica da flexibilização produtiva se incorpora ao discurso dos trabalhadores da Albras ao mesmo tempo em que gera uma sensação de impotência decorrente da incapacidade de enxergar um projeto de organização dos trabalhadores capaz de produzir formas de resistência coletiva aos efeitos sociais

negativos produzidos por essa lógica no âmbito local. Como consequência, a capacidade de se indignar diante do sofrimento e dos infortúnios alheios não apenas individualmente, mas também coletivamente, ganha contornos de banalidade, visto que se naturaliza.

5.3. O exercício da pressão transversal sobre os terceirizados

As mudanças organizacionais promovidas pela empresa, principalmente a intensificação do processo de terceirização, desenham um quadro em que se formam novas hierarquias sociais dentro e fora da empresa. Isto ocorre apesar da empresa hoje adotar um modelo organizacional mais horizontalizado e menos burocrático. Em outras palavras, a eliminação de hierarquias formais não conduz necessariamente à eliminação de hierarquias de fato. Se antes tínhamos hierarquias com maiores níveis de formalização dentro das fábricas, hoje com a flexibilização, essas se apresentam de maneira menos formal e, digamos assim, mais veladas, porém, certamente sentidas nas esferas de sociabilidade daqueles que foram atingidos pelo processo de terceirização.

Todavia, isso não implica dizer que a segregação funcional e a discriminação de determinados segmentos sociais deixaram de existir somente porque as empresas do complexo desoneraram-se do controle formal sobre a reprodução social de boa parte da mão-de-obra por ela utilizada. Se antes as posições ocupadas no quadro funcional da empresa mais claramente davam o tom da configuração das hierarquias formais daqueles que trabalhavam na empresa, hoje as novas hierarquias têm no processo de terceirização um de seus pontos de manifestação mais evidentes.

Esse tipo de situação é uma característica de localidades dependentes de empreendimentos que demandaram a construção de uma cidade-empresa. Reiteramos esse ponto, apesar de sermos obrigados a relativizá-lo ante o fato do complexo Albras/Alunorte não ser mais proprietário das moradias e dos equipamentos coletivos existentes em Vila dos Cabanos, já que, após a privatização da CVRD em 1997, as casas passaram a ser vendidas para os funcionários do complexo. Fazemos essa relativização por considerarmos que a subordinação dos trabalhadores era maior no tempo em os imóveis pertenciam ao complexo, porém isso não implica dizer que a influência da empresa sobre a subjetividade de seus trabalhadores tenha diminuído ou aumentado, mas sim que ela sofisticou-se.

Ao pensarmos essas novas hierarquias, tendemos a vê-las a partir de um cenário de interação social que configura uma situação em que a distinção entre os dois grupos de trabalhadores se dá não apenas porque um grupo pertence aos quadros da empresa e outro

não, mas também porque esse pertencimento molda a subjetividade dos trabalhadores diretos a partir dos códigos comportamentais e dos valores inerentes ao modelo organizacional da empresa. Desse modo, o acesso dos trabalhadores diretos não apenas a um conjunto de benefícios atrelados ao salário, mas também ao ideário organizacional da empresa lhes dá um sentido de pertença social que não é acessível aos terceirizados.

Por conta da incorporação do ideário organizacional da empresa pelos trabalhadores diretos, entendemos que haja uma propensão destes para a adesão ao discurso de naturalização da condição de terceirizado como consequência do aumento dos níveis de responsabilização individual pela adaptação às novas situações de trabalho exigidas em um “mundo globalizado”, mesmo quando são claramente percebidos os efeitos negativos da terceirização. Sobre a terceirização vejamos os seguintes depoimentos:

“Ah, isso é muito bom, porque a terceirização além de gerar empregos para a sociedade lá fora, permite a Albras investir nos seus funcionários, até mesmo os que saem da empresa com muitos anos, já que a empresa investe naquele funcionário para que ele monte, quando sair da empresa e receber a indenização, uma firma e contrate funcionários para trabalhar para eles, é claro que com um custo muito mais baixo. Isso dá a oportunidade para o funcionário de crescer na vida, virar um microempresário” (operador mecânico, 34 anos, casado, 2º grau completo, trabalha desde 1997 na empresa).

“Eu acho bom, porque a Albras está dando oportunidade para as pessoas, eu só acharia melhor se ela tentasse passar mais benefícios que nós temos para os terceirizados, pois todo mundo é ser humano e precisa trabalhar. Também acho que deveria melhorar o treinamento, porque a gente sabe que as empresas contratadas para fazer esse serviço não dão o mesmo treinamento para os terceiros que vão trabalhar em determinada área. Eu acho que isso iria ajudar a Albras, porque ela tem um produto de qualidade, ela tem que ter mão-de-obra especializada” (operador de fornos, 42 anos, casado, 2º grau completo, trabalha desde 1988 na empresa).

“A pessoa tem que estar preparada para as mudanças, eu sei que quando a empresa a empresa tem o programa dela, quando você der entrada na aposentadoria ou sair da empresa, ela vai e coloca uma outra pessoa no teu lugar. Eu vejo que a pessoa tem que estar bem preparada, e se a quiser continuar trabalhando, deve sempre estar se reciclando, estudando pra quando for trabalhar numa outra empresa. Quando você está numa empresa como a Albras, você tem que usufruir daquilo que ela pode te ensinar, você tem que estudar e melhorar o seu conhecimento profissional, pois ninguém vai ser eterno na empresa. Você tem que estar preparado e participar, tirar lucro de estar trabalhando na empresa. O lucro que eu falo, é o seguinte: é você usufruir dos cursos que ela dá pra você melhorar a sua qualidade profissional, que é para o dia que você passar para o outro lado, você ter uma melhora na sua qualidade profissional, ser mais valorizado” (operador de utilidades, 45 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1993).

“Hoje no país, a gente sabe que a terceirização é boa por um lado e ruim pelo outro, é boa porque tá faltando emprego, é ruim, porque você não tem benefício nenhum, você só tem aquele salário e se não for, no contrato que você faça, você não souber negociar direito, você vai ter o dinheiro só pra comer e pagar aluguel, porque o Brasil, hoje, só se vive assim, né, pra comer e pra pagar aluguel. Em uma empresa com que dá estabilidade que você tem os benefícios. Na terceirizada quando você sai você não tem direito a fundo de garantia, não tem direito a férias, ao seguro

desemprego, você não tem direito a quase nada, às vezes nem a carteira assinada” (operador de produção, 32 anos, casado, 2º grau completo, trabalha desde 1996 na empresa)”.

Se, por um lado, temos uma resignação constrangida no que concerne à precarização de direitos dos terceirizados, por outro temos a incorporação da narrativa do empreendedor de si mesmo como possuidor de uma dimensão potencialmente positiva quando se leva em conta a configuração de um mercado de trabalho cada vez mais difícil de inserir-se. De um modo geral, na percepção dos dois grupos, é como se a precarização de direitos fosse um elemento constitutivo da natureza do atual estágio de acumulação capitalista contra a qual não se pode lutar, e não uma construção social que pode ser revertida.

A impressão causada pela diferenciação social existente entre os dois grupos de trabalhadores é de que a precarização de direitos espraiada com a intensificação do uso da terceirização é uma condição com a qual, fatalisticamente, o que lhes parece restar é a resignação, e, nos casos mais especificamente dos trabalhadores diretos, o desejo de que esta não se abata sobre suas vidas. Essa situação parece um tanto paradoxal quando consideramos o fato do atual modelo de gestão da empresa versar sobre a “valorização do ser humano” e a promoção de um bom clima organizacional.

Os terceirizados, quando do contato diário com os trabalhadores efetivos da empresa responsáveis pela vigilância e pelo controle do trabalho, suscitam certa desconfiança, aversão e até mesmo condenação moral, devido sua inserção desprivilegiada na interação decorrente de sua falta de domínio do ideário e das práticas organizacionais vigentes na empresa. A fala a seguir é bem ilustrativa a respeito da desconfiança em relação ao trabalho dos terceirizados:

“Os trabalhadores da Albras tem um pouco de preconceito de nós. Isso dificulta a gente trabalhar. No meu caso, quando eu comecei a trabalhar lá, eu fazia as minhas análises e elas eram vistas de todos os lados, enquanto do pessoal lá não, enquanto as deles passavam direto, a minha não, tentavam botar defeito de todo jeito” (trabalhador terceirizado, técnico de segurança do trabalho, 29 anos, solteiro, 2º grau completo e residente em Abaetetuba).

Quanto às situações de aversão e de condenação moral parece exemplar uma discussão ocorrida entre esse mesmo técnico de segurança terceirizado e alguns trabalhadores da Albras sobre um ponto ligado à segurança do trabalho. Ele fizera uma crítica ao modo como esses estavam procedendo sobre a questão da segurança no exercício de suas funções. O relato é o seguinte:

“Um dia eu estava trabalhando, faz um mês e pouco, fui defender a empresa para qual trabalho, como se diz vestir a camisa da nossa empresa. O problema é que todo tempo a gente tem que ficar do lado da Albras, aí um dia eu falei: mas isso daqui está errado, não pode ser assim. Aí um cara falou assim: olha rapaz, puxa-saco, fica quieto que aqui é a Albras, você tem que ficar quieto e ficar calado. Eu falei: não, tudo bem, se depender de mim, vocês podem trabalhar sossegado” (trabalhador terceirizado, técnico

de segurança do trabalho, 29 anos, solteiro, 2º grau completo e residente em Abaetetuba).

Para os trabalhadores diretos, a defesa de uma empresa terceirizada corresponde a ser um “puxa-saco”, porque esse tipo de empresa não podem ser comparada a uma como a Albras, pois esta está, segundo pensam os trabalhadores diretos, em sintonia com as mais modernas técnicas, sistemas e métodos de organização do trabalho. Inclusive no que diz respeito à intensificação do uso de mão-de-obra terceirizada, cada vez mais próximo do que em outros tempos se definia como funções ligadas à atividade-fim e que, portanto, pairam como uma ameaça sobre o emprego dos trabalhadores diretos da empresa, coisa que às vezes eles parecem esquecer.

No novo modelo de organização do trabalho da empresa, a internalização do ideário organizacional tende a intensificar a pressão horizontal entre os mesmos, mais do que pressões verticais exercidas pelo corpo gerencial sobre os trabalhadores diretos, promovendo uma espécie de *pressão transversal* sobre os trabalhadores terceirizados. Isto porque, no caso destes últimos, estão ausentes a pessoalidade e a subordinação direta à empresa - o que, em tese, descaracteriza o vínculo empregatício-, como também a paridade entre os terceirizados e os trabalhadores diretos no âmbito organizacional. A configuração desse quadro não nos parece autorizar o uso do termo pressão horizontal, mas sim um tipo de pressão que se manifesta de maneira oblíqua, dissimulada e pouca clara em relação a um determinado referente, mesmo que para nós esteja claro que este referente corresponda à pertença ao quadro funcional de uma empresa a qual não se pertence e ao qual é muito difícil de vir a pertencer por conta da falta de pré-requisitos que atendam as exigências de formação educacional e profissional que a empresa demanda.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os entusiastas da flexibilização produtiva procuram disseminar a idéia de que o agravamento do desemprego, o aumento do mercado informal de trabalho e a intensificação dos problemas sociais são conseqüências da incapacidade do Estado em lidar adequadamente com essas questões, já que esse teria se concentrado em atividades que seriam mais bem conduzidas pelos mercados. A omissão do fato de que o desemprego estrutural e a instalação da precarização do trabalho são inerentes ao modelo de acumulação flexível, aliada à desmobilização dos sindicatos como agentes coletivos de representação da classe trabalhadora produzida pelo paradigma produtivo das fábricas enxutas são fatores chaves para a disseminação das duas idéias centrais dessa lógica: a) o mercado como mais eficiente do que o Estado na administração dos fluxos econômico-financeiros em tempos de globalização e; b) a responsabilização dos indivíduos pela sua condição de empregabilidade e pela permanência ou não em determinada condição de existência material.

Ambas as idéias podem ser entendidas como constitutivas de uma mesma construção discursiva que tenta impor-se como o antídoto ao ambiente de insegurança social que os processos de flexibilização instalam tanto no mundo do trabalho, quanto no que se refere à redefinição do papel do Estado como esfera pública de garantias de direitos sociais e de acesso aos bens públicos. No cerne desta construção discursiva está o projeto de construção de um novo indivíduo, um indivíduo multifuncional, desvinculado de filiações coletivas tradicionais, resiliente e que passe a se perceber como o principal responsável por sua condição material de existência; o que, em termos do mundo do trabalho, significa dizer: um indivíduo responsável por sua condição de empregabilidade que esteja disposto a aderir aos objetivos da empresa que lhe emprega, pelo tempo que ela estiver disposta a lhe empregar.

Apesar de considerarmos pertinente a hipótese da constituição de um novo trabalhador coletivo pela flexibilização produtiva, quando do estabelecimento de um modelo de cooperação baseado nos princípios da responsabilidade, qualificação e participação, já que a organização do trabalho norteia-se nessa matriz menos pela rigidez dos postos de trabalho e mais pela mobilidade e versatilidade de trabalhadores com altos níveis de qualificação e independência, para nós, o elemento potencialmente de maior ruptura com o período fordista é a constituição de um novo indivíduo, um indivíduo chamado a responsabilizar-se pela sua condição de empregabilidade e que deve ter, na capacidade de resiliência, a fonte de renovação de suas energias ante os reveses sofridos no mundo do trabalho.

Diante disto, defendemos que o processo de individualização produzido pela desassociação social que essa situação gera assume um viés negativo porque atira os indivíduos a uma condição de virar-se por conta própria, a uma condição de guerra de todos contra todos - no melhor sentido hobbesiano do termo - instaurada por uma luta pela sobrevivência claramente inspirada em um darwinismo social que serve de suporte ideológico para a gradativa desregulação do mercado trabalho. O seu potencial positivo não se realiza, pois as sociedades capitalistas contemporâneas estão assentadas sobre a égide da volatilidade e da falta de compromisso do capital financeiro em relação às demandas sociais criadas pelas externalidades negativas de suas ações. Cindida por relações sociais fluídas e transitórias, e sem poder contar com o suporte de trajetórias profissionais mais seguras e lineares, a sociedade dos indivíduos, em tempos de precarização, testemunha a insuficiência da experiência do reconhecimento social pela via da esfera de sociabilidade do trabalho.

Em um cenário global de crescente exclusão social, produzido pela hegemonia do capital financeiro, fica difícil falar em coletividades de indivíduos, pois o que parece restar são coleções de indivíduos, lançados à própria sorte, chamados à responsabilização pela permanência ou não em determinada condição de existência material e, apenas circunstancialmente, percebendo-se como coletividade, pois dela sentem-se desfiliaados; o que, no caso do mundo do trabalho, corresponde à noção de empregabilidade.

Aqui, temos no caso da diferenciação social entre os ainda “protegidos” trabalhadores diretos e os terceirizados da Albras, a enorme dificuldade de reconhecimento mútuo não apenas como integrantes de um mesmo grupo de interesses, mas também como possuidores de uma mesma identidade social (de) como trabalhadores. Pois a percepção de ambos os grupos baseia-se em suas experiências cotidianas, nas quais a dissonância entre a consciência discursiva de ser parte de uma classe operária e a consciência prática de possuir estatutos distintos não decorre simplesmente de estratégias desmobilizadoras produzidas por uma “ofensiva do capital”, mas também de um terreno fértil no qual a idéia de individualidade desenvolveu-se a tal ponto que permite a essa ofensiva vicejar com certos níveis de anuência dos próprios trabalhadores. Esse terreno favorece o movimento pendular de querer fazer parte e ao mesmo tempo de querer se diferenciar inaugurado pela modernidade capitalista.

A diferenciação social entre os trabalhadores diretos e terceirizados é um exemplo disto, pois mesmo que os primeiros tenham tido o conjunto de seus benefícios gradativamente diminuído nos últimos dez anos, o pertencimento ao quadro funcional da empresa os coloca em uma posição privilegiada em relação aos terceirizados, não apenas em termos de uma

maior segurança social, mas também em termos de um *status* social mais elevado nas esferas de sociabilidade dentro e fora dos limites da planta industrial.

Diante de tudo que foi exposto e das eventuais limitações que esse trabalho tenha tido na captação de uma imagem mais fidedigna das nuances do real observado, apresentamos três pontos fundamentais que caracterizam a diferenciação social entre os trabalhadores diretos e terceirizados: 1) a incorporação do ideário de maior responsabilização por parte dos trabalhadores diretos nos processo produtivo; 2) a percepção dos trabalhadores diretos de que, apesar de ter sido o trabalho intensificado, ao menos se têm hoje uma maior sensação de “autonomia” e de maior participação nas práticas gerenciais diretamente ligadas à execução de suas tarefas, algo que não é tido como existente antes da implantação das práticas gerenciais de inspiração japonesa pelos funcionários mais antigos; 3) e, por último, a sensação de que os trabalhadores diretos possuem de fazer parte de uma coletividade que se expressa pelo pertencimento ao quadro funcional da empresa.

No que diz respeito ao primeiro ponto é possível constatá-lo pelo percentual de adesão aos CCQs na Albras ser superior a 95% dos trabalhadores diretos, e aqui, a despeito das pressões implícitas e explícitas exercidas pela empresa no sentido de demandar o envolvimento, não podemos esquecer que este ideário está embebido na *sociodiceia* do indivíduo como empreendedor de si mesmo. Tal ideário os faz pensar que, se o terceirizado realmente quiser e se empenhar, a despeito de todos os obstáculos que ele enfrente, ele pode ingressar para o quadro de funcionários da empresa. Essa última impressão não é compartilhada pela maioria dos terceirizados, visto que entendem ser difícil ingressar no quadro da empresa devido à falta da formação técnica e educacional exigida.

No que se refere ao segundo ponto, mesmo que os trabalhadores tenham ciência de que essa maior “autonomia” e maior participação nas práticas gerenciais não se aplicam às decisões de caráter estratégico, como por exemplo, a possibilidade de propor soluções alternativas ao processo de terceirização, que como vimos se estendeu às funções operacionais, anteriormente consideradas atividades-fins. Aqui, o ponto central é de que nas empresas subcontratadas não existe nenhuma margem de autonomia, pois o entendimento que se tem é de que as empresas prestadoras de serviços, pelas suas próprias limitações concernentes ao tamanho e ao aporte de capital, assim como também à relação subordinada que possuem com a Albras, não conseguem reproduzir o mesmo padrão de gestão desta.

Sobre o terceiro ponto notamos que, apesar de todas as tensões existentes entre a empresa e seus trabalhadores diretos e das críticas que esses fazem a alguns posicionamentos da empresa, se faz sentir de modo marcante o ideário organizacional da empresa na

constituição de suas identidades sociais nas esferas de sociabilidade fora da planta industrial. Tal situação ocorre porque, em uma economia global cada vez mais competitiva e escassa de empregos estáveis, fazer parte do quadro funcional de uma empresa como a Albras passa a soar muito mais do que ter apenas um bom emprego; significa a participação em uma coletividade que tem respeitabilidade tanto no âmbito nacional, quanto internacional, o que lhes confere certo orgulho de pertença, apesar das restrições e críticas que tenham em relação à empresa.

Mesmo considerando o caráter estratégico do “assujeitamento consentido”, não podemos perder de vista que nas sociedades herdeiras do projeto da modernidade, a necessidade de fazer parte de uma coletividade caminha lado a lado com a necessidade de se diferenciar como indivíduo. Nesse caso, embora os trabalhadores diretos da empresa tenham ciência de poderem ser os próximos na lista de demissões provenientes de uma nova reestruturação – o que no atual estágio do capitalismo, não lhes é nenhum segredo o fato de que quem manda são os acionistas da empresa -, o pertencimento ao coletivo da empresa está nitidamente impresso como um elemento de suas identidades sociais, apesar de o ser como um elemento potencialmente transitório. Até porque, o pertencimento a uma classe operária não lhes soa mais como dotado de qualquer potencialidade histórica.

No caso dos trabalhadores mais antigos ainda é possível notar resquícios disso, pois tais funcionários associam o enfraquecimento do movimento sindical a uma “ausência de bandeiras”, vide o colapso do modelo do socialismo real e a estabilidade macroeconômica atual do país, já que, em suas lembranças ainda se faz presente a combatividade dos sindicatos e partidos de esquerda, característica do fim da década de 70 e década de 80.

Os trabalhadores mais antigos entendem que o atual conjunto de benefícios – bem superior ao da maioria das empresas localizadas no Estado do Pará - e a maior abertura para o diálogo que dizem ter com a empresa são conquistas decorrentes dos mais de vinte e cinco anos de atuação do sindicato. Aliado a isto, também há certa percepção de que, nos dias atuais, há uma maior participação dos trabalhadores no gerenciamento dos processos de trabalho devido às pressões ocorridas no decorrer da década de 1990 para que fossem feitos ajustes no funcionamento dos CCQs no cotidiano da fábrica; o que lhes confere uma sensação de maior realização subjetiva no exercício de suas funções. De certo modo é esse quadro local que parece lhes dar a sensação de “ausência de bandeiras”.

Para os trabalhadores mais jovens, essa visão é esvaziada de sentido devido ao fato destes estarem sendo socializados em um *ethos* social em que a figura do empreendedor de si mesmo assume um sentido de positividade, o que é vigorosamente corroborado pelos

discursos veiculados no interior da fábrica, quando estimulam a participação nos CCQs. Aliado a isto, ainda se têm a percepção por parte dos trabalhadores de que a atual gestão do trabalho da empresa evoca uma maior participação dos trabalhadores quando comparada com o período anterior ao início das mudanças, o chamado período dos “gerentes autoritários”.

Mais do que um lugar onde se realiza a relação técnica de trabalho, a Albras busca tornar-se o espaço social que se estende aos outros espaços sociais da vida de seus funcionários, o lugar no qual seria possível dar um sentido coletivo as existências individuais. Em certa medida, isso remete a uma característica do modelo taylorista-fordista, porém com diferenças bem mais no nível simbólico do que material, visto que, desde as correções iniciadas pela Escola das Relações Humanas à tendência desumanizadora e embrutecedora da aplicação de métodos científicos rigorosos de controle do trabalho instituídos pela Escola da Administração Científica fundada por Taylor, empresas como a Albras procuram criar mecanismos que evoquem o engajamento subjetivo dos trabalhadores no ideário organizacional por elas veiculados e não a simples sujeição aos modelos de gestão de trabalho via compensações materiais.

É por isso que não compartilhamos das idéias de que a adesão dos trabalhadores ao ideário da empresa possa soar pura e simplesmente como produtora de um tipo de “alienação” ou “estranhamento” mais sofisticado do que o existente no período taylorista-fordista. Entendemos que os sujeitos sociais, por mais “cooptados” que sejam, são dotados de uma capacidade reflexiva sobre suas condições de vida e as consequências que delas decorrem e, por isso, desenvolvem estratégias múltiplas de inserção identitária que não apenas o pertencimento de classe. A necessidade de fazer parte de uma coletividade é, portanto, apenas um lado da moeda da identidade social dos indivíduos em sociedades inscritas no projeto da modernidade; o outro, nós não podemos esquecer, é a necessidade de querer diferenciar-se dos demais.

A diferenciação social entre trabalhadores diretos e terceirizados é um exemplo disto, pois o primeiro grupo tem na empresa uma fonte de referência identitária que o segundo grupo não possui. Esta situação é um produto da crise gerada pelo colapso da hegemonia do contrato de trabalho por tempo indeterminado nas sociedades ocidentais contemporâneas, crise essa que contribui significativamente para minar a referência classe social como elemento fundamental de construção identitária e abre espaço para a legitimação das grandes empresas como referências cada vez mais centrais na vida dos indivíduos, mesmo que essa situação passe a caracterizar-se como menos certa de prolongar-se no tempo.

Outro ponto que chama atenção é que entre os trabalhadores terceirizados que já foram funcionários da Albras, aqueles recontratados em 2006 para exercerem a mesma função, isto é, operador de sistema, como a nomenclatura da função indica, estão longe de desempenhar atividade-meio. Esse tipo de ocorrência só é possível devido à falta de um diploma legal específico que defina limites claros para o uso da terceirização. Assim, a possibilidade de uso da terceirização na forma de trabalho temporário confere considerável margem de manobra para as empresas redefinirem quais seriam suas atividades-fins e atividades-meios.

Essa situação tende a se manter na medida em que se faz sentir todo o aparato jurídico de que empresas de grande porte dispõem, e do poder de pressão política e econômica que elas exercem sobre o poder público de determinadas localidades. Alia-se a isto a crise de práticas tradicionais de representação sindical que não se apresentam como promotoras de ações de resistência adequadas às ações desmobilizadoras produzidas pela lógica da flexibilização produtiva.

A nova organização do trabalho atua como uma poderosa força individualizadora, a ponto dos trabalhadores diretos perceberem claramente como negativa a condição de terceirizado e de não desejarem esta para si mesmos e, ao mesmo tempo, não se identificam com os terceirizados no que diz respeito ao pertencimento de um mesmo grupo social, até mesmo porque, o que muitas vezes se nota em suas falas, é um orgulho de pertencer aos quadros da empresa. O que temos na verdade é um sentimento apiedado ante ao infortúnio do outro, alimentado pela constatação passiva de que, no atual estágio do capitalismo, as coisas são assim mesmo, isto é, cada um deve procurar o seu aperfeiçoamento profissional para aumentar suas chances de se inserir em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

O atual modelo de organização do trabalho da Albras evidencia os contornos de uma manifestação de poder que têm como suporte não apenas mecanismos disciplinares, mas também uma dimensão biopolítica. Esses mecanismos são inerentes à lógica da flexibilização produtiva. A materialização de ambos manifesta-se pela via do isomorfismo das práticas gerenciais e pela tentativa de produzir a internalização do discurso da responsabilização dos indivíduos pela sua condição de empregabilidade. Em outras palavras, o caso da Albras é mais um exemplo daquilo que já há algum tempo está em curso: a construção de um novo indivíduo no mundo do trabalho. Um indivíduo que deve construir-se no contexto de uma luta pela redefinição política e cognitiva dos sentidos que o trabalho passa a ter no contexto do atual estágio do desenvolvimento do modo de produção capitalista. Um indivíduo que se vê submetido a dispositivos disciplinares que não se manifestam mais fundamentalmente pela via da simples coerção externa, mas sim pela via da internalização do controle por parte dos

trabalhadores. Um indivíduo que se depara com a conversão das empresas, não mais apenas, como instâncias de manifestação do poder disciplinar, mas também da biopolítica.

Tendo em mente que a biopolítica consiste em um conjunto de técnicas disciplinares para a gestão dos corpos individuais e coletivos, os programas de “valorização do ser humano” da Albras não parecem objetivar o desenvolvimento de todas as potencialidades dos trabalhadores, mas apenas daquelas que correspondam à capacidade de manter-se empregável, isto é, aquelas que contribuam para a reprodução da lógica da flexibilização produtiva.

Nesse sentido, entendemos que os mecanismos do poder disciplinar e da biopolítica se fazem fortemente presentes na gestão da força de trabalho da empresa. No caso da sua relação com os trabalhadores de chão de fábrica, a manifestação desses mecanismos ocorre não apenas com o CCQ e o método 5s, mas também o Programa Vida Saudável. Este programa impacta sobre o coletivo de trabalhadores principalmente no que diz respeito ao entendimento de que a empresa se mostra preocupada com o bem-estar de seus funcionários, a despeito de estar claro para eles o fato dela se beneficiar com o aumento do rendimento gerado.

No que concerne à situação de diferenciação social que a condição de terceirizado promove devido ao não pertencimento ao quadro funcional da empresa, aqui pedimos permissão para parafrasear Nelson Rodrigues (1993) em sua crônica futebolística intitulada “O entendido, salvo pelo ridículo”⁴⁸, mesmo sabendo que corremos o risco de cair na armadilha do juízo de valor. Mas não podemos nos furtar a fazê-lo por entendemos o quão tragicômica parece ser a situação: o trabalhador da Albras que manifesta algum ato discriminador ou promove situações constrangedoras que recaem sobre os terceirizados “*só não se torna abominável porque o ridículo o salva*”.

O abominável decorre do fato de que grande parte dos trabalhadores diretos ao se perceberem como colaboradores internos acabam posicionando-se como defensores do ideário organizacional da empresa contra aqueles terceirizados que não se resignam às normas formais e informais que regem a convivência entre os dois grupos na fábrica. Por sua vez, o ridículo decorre do fato de que a redefinição cognitiva de trabalhador para colaborador interno, promovida pelas práticas discursivas do TQC, conduz os trabalhadores diretos à adoção de posturas aversivas a determinados comportamentos e pontos de vistas dos terceirizados, já que estes estão destituídos do mesmo *status*. Vide o caso do técnico de

⁴⁸ A crônica versa sobre os jornalistas esportivos que criticavam o futebol brasileiro por ter falhado em 1966 diante de um modelo de disciplina tática e de força física apresentado pelas seleções européias - mais especificamente a Inglaterra -, que passou a ser visto como mais moderno que o nosso. Neste sentido, Nelson Rodrigues define esse tipo de cronista esportivo como “entendido”, isto é: “o cronista que esteve, em 66, na Inglaterra, e voltou com a seguinte descoberta: - o futebol europeu em geral e o inglês em particular eram muito melhores do que o nosso. Estávamos atrasados uns quarenta anos para mais”.

segurança do trabalho terceirizado que foi chamado de puxa-saco por defender um posicionamento da empresa para o qual trabalhava. Quem puxa-saco é terceirizado, trabalhador da Albras é “colaborador interno”, isto é, parceiro da empresa. Eis o abominável convertendo-se em ridículo. Em outras palavras, o trágico se torna cômico.

Se a empresa refuta a idéia de que a terceirização estabelece normas que configuram um quadro de diferenciação entre os dois grupos, tal intento parece ser relativamente estéril, por mais bem intencionada e em sintonia que empresa esteja com as modernas políticas organizacionais de “valorização do ser humano”. Excetuando o caso de terceirizados em funções de consultoria, possuidores de melhores salários e de um *status* menos precário, a terceirização por si só parece ser um paradoxo à política de “valorização de recursos humanos”, pois o estatuto social desses últimos caracteriza-se pelo desprovimento do conjunto de benefícios atrelados ao salário que a Albras oferece aos seus empregados e pela maior dificuldade em acessar os momentos de socialização que a pertença ao quadro funcional da empresa oportuniza, como por exemplo, o acesso ao Cabana Clube e à participação em eventos sociais e esportivos promovidos pela empresa.

A despeito de a empresa alegar não estabelecer diferenciações de tratamento entre seus funcionários e os terceirizados em sua planta industrial, algumas normas de procedimento interno claramente funcionam no sentido de produzir uma diferenciação que, para os terceirizados, soam como discriminação, como é o caso das portarias diferenciadas, mesmo que isso seja entendido como inexistente no discurso da empresa e algumas vezes até mesmo não percebido deste modo por ambos os grupos de trabalhadores, já que tal situação é entendida como parte da política de segurança patrimonial da empresa.

A diferenciação de estatuto social entre trabalhadores diretos e terceirizados é um fator de segregação e hierarquização. Porém, se essa segregação não tem suporte nos discursos e práticas do cotidiano da fábrica, a diferença de estatuto social configurada pelas mudanças organizacionais inspiradas na lógica da flexibilização produtiva produz efeitos no modo como os trabalhadores diretos enxergam e tratam os terceirizados, fundamentalmente, os de chão de fábrica. Isso porque, de um modo geral. Esses últimos são identificados como sendo menos qualificados e como estando sujeitos às tarefas mais braçais, além é claro de destituídos da rede de proteção social oferecida pela empresa. A segregação e a hierarquização é uma decorrência da intensificação produzida pelo processo de diferenciação social existente entre os dois grupos. Ela não se materializa em regras formais visíveis aos olhos de todos, mas em regras informais sentidas com bastante frequência pelos trabalhadores terceirizados, embora não sejam vistas com tanta facilidade pelos trabalhadores diretos.

As mudanças organizacionais ocorridas na Albras, quando incorporadas por meio do assujeitamento consentido, contribuem significativamente para a disseminação e o fortalecimento da lógica da flexibilização produtiva junto aos trabalhadores diretos e, por conseguinte, tendem a naturalizar o estado de coisas por elas promovido, dentre as quais a condição de trabalhador terceirizado. É como se os indivíduos dissessem não ser possível uma ruptura diante das situações às quais estão sujeitos, pois, nos dias atuais, o capitalismo não seria um modo de produção contra o qual seria possível se insurgir, mas sim um modo de organização da vida social que aí está e no qual o indivíduo se veria impelido, pela falta de alternativas, a assumir a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso de sua inserção.

Referências

ABAL. **Relatório de sustentabilidade da indústria do alumínio**. São Paulo, ABAL, 2005. 52 p.

ALBRAS. **Balanco Social**. 2006.

ALBRAS. **Comunicação**, Sala de Imprensa. *Press releases* 2005. FNQ-R50/2005 - 28/10/2005.

_____. **Relatório Anual da Administração** (ano de 2003). Barcarena, 30 de janeiro de 2004. 26p.

_____. **Relatório Anual da Administração** (ano de 2004). Barcarena, 30 de janeiro de 2005. 28 p. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Arquivo capturado em 20 de março de 2008.

_____. **Relatório Anual da Administração** (ano de 2005). Barcarena, 31 de janeiro de 2006. 30 p. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Arquivo capturado em 20 de março de 2008.

_____. **Relatório Anual da Administração** (ano de 2006). Barcarena, 31 de janeiro de 2007. 35 p. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Arquivo capturado em 20 de março de 2008.

_____. **Relatório Anual da Administração** (ano de 2007). Barcarena, 31 de janeiro de 2008. 38 p. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Arquivo capturado em 20 de março de 2008.

_____. **Relatório Anual da Administração** (ano de 2008). Barcarena, 12 de fevereiro de 2009. 49 p. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Arquivo capturado em de agosto de 2009.

_____. **Relatório de Gestão ALBRAS** (ano de 2004). Barcarena, 2005. Disponível na internet via http://www.fnq.org.br/download/classe_mundial/ALBRAS.pdf. Capturado em 12 de Abril de 2008.

_____. **Vida Saudável**. Ano III, março de 2008. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Arquivo capturado em 18 de julho de 2008.

_____. **Boletim Interno da Fábrica – BIF Mensal**, junho de 2007. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Arquivo capturado em 20 de março de 2008.

_____. **Boletim Interno da Fábrica – BIF Mensal**, novembro de 2007. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Arquivo capturado em 20 de março de 2008.

_____. **Relacionamento**. Ano IV – Junho de 2008. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Arquivo capturado em 22 de julho de 2009.

ANTONAZ, Diana & LOPES, José Sergio Leite. **Para além dos sindicatos: os grupos de atingidos do trabalho.** Trabalho apresentado no GT 26 – Trabalho e Sindicatos na Sociedade Contemporânea do XIX Encontro anual da ANPOCS. Anais do XIX Encontro anual da ANPOCS. Caxambu. 2005.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** São Paulo: Boitempo, 1999. 258 p.

_____. **Adeus ao trabalho?** 10ª ed. São Paulo: Cortez, 2005. 200 p

ARTUR, Karen. **O TST frente à terceirização.** São Carlos: EdUFSCar, 2007. 141 p.

AZAÏS, Christian. **Território e trabalho: uma inscrição em temporalidades diferentes.** Novos Cadernos NAEA. Belém: jun. 2004. Vol. 7, n 1, p. 31-56.

BARBOSA, Attila Magno e Silva. **O “ativismo social empresarial” e o seu viés antidissensual.** Caderno CRH, vol. 22, n. 56, p. 325-343. 2009.

BAUMAN, Zygmund. **La sociedad individualizada.** Madri: Catedra, 2001a. 279 p.

_____. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001b. 258 p.

_____. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2003. 144 p.

BECK, Ulrich. **Risk Society.** London: Sage Publication, 1992. 306 p.

BIHR, Alain. **Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise.** 2ª ed. São Paulo: Boitempo, 1998. 284 p.

BOLTANSKI, Luc & CHIAPELLO, ÈVE. **O novo espírito do capitalismo.** São Paulo: Martins Fontes, 2009. 704 p.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998a. 311 p.

_____. **Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998b. 151 p.

_____. **Pierre Bourdieu entrevistado por Maria Andréa Loyola.** Rio de Janeiro: EdUERJ, 2002. 98 p.

_____. **Coisas ditas.** São Paulo: Brasiliense. 2004. 234 p.

_____. **Meditações pascalianas.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2007a. 324p.

_____. **Razões práticas.** 8ª Ed. Campinas: Papyrus. 2007b.

BOYER, R. **Regulation theory: the state of art.** London/New York: Routledge. 2002. 386 p.

BURAWOY, Michael. “A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado” In **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, Anpocs/Vértice, no. 13 junho de 1990. pp. 29-50.

_____. ***Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism***. Chicago: University of Chicago, 1992. 253 p.

CAMINO, Carmen. **Direito individual do trabalho**. 4ª ed. Porto Alegre: Síntese, 2004.

CARDOSO, Adalberto Moreira. Os sindicatos e a segurança socioeconômica no Brasil. In: SANTANA, Marco Aurélio e RAMALHO, José Ricardo. **Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo, 2003. p. 227-270.

CARELLI, Rodrigo de Lacerda. *Terceirização e direitos trabalhistas no Brasil*. In: DRUCK, Graça & FRANCO, Tânia. **A perda da razão social do trabalho**. São Paulo: Boitempo. p. 59-68.

CARMO, Eunápio Dutra do. **Gestão do trabalho na indústria de alumínio ALBRAS: noção de qualidade e seus interlocutores**. Belém: NAEA/UFPA, 2000. 262 p.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 2003. 611 p.

_____. **A insegurança social: o que é ser protegido?** Petrópolis: Vozes, 2005. 95 p.

CASTELHANO, Laura Marques. **O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho**. *Psicologia & Sociedade*; 17 (1): 17-28; jan/abr. 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede. – A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002. Vol I, 698 p.

CASTRO, Edna. **Reestruturação Produtiva e mercado de trabalho**. Belém: Paper do NAEA n. 95. 1998. 20 p.

COCCO, Giuseppe. **Trabalho e Cidadania**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2001. 183 p.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: UFRJ / Revan, 1994. 209 p.

_____. Globalization, variety, and mass production: the metamorphosis of mass production. In the new competitive age. In: HOLLINGSWORTH, J. R & BOYER, R. (Ed.) **Contemporary capitalism: the embeddedness of institutions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. p. 240-264.

DEJOURS, Chistophe. **A banalização da injustiça social**. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 156 p.

DIMAGGIO, Paul. & POWELL, Walter. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and colletive rationality*. In: P. DIMAGGIO e W. POWELL (orgs.). **The new institutionalism in organizational analisis**. The University of Chicago Press, 1991. p. 66-82.

DRUCK, Maria da Graça. A “cultura da qualidade” nos anos 90: o caso da indústria petroquímica da Bahia. Comunicação apresentada no XIX Encontro da ANPOCS, Caxambu, 17-21 de outubro de 1995. *Mimeo*.

_____. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**. São Paulo: Boitempo, 1999. 271 p.

ELIAS, Norbert & SCOTSON, John. **Os estabelecidos e os outsiders**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990. 224 p.

_____. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994. 204 p.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. Consumo industrial. *In*: MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA, **Mercado de Energia Elétrica 2006 – 2015**. Empresa de Pesquisa Energética, Rio de Janeiro, p. 43-93. 2005.

ENRIQUEZ, Eugene. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997. 302 p.

ESPINHEIRO, R. A. ; SOUZA, A. R. ; REIS, Adriana Alcântara dos ; SAMPAIO, J. C. P. L.; CARVALHO, J. . Avaliação dos resultados do Programa Vida Saudável após dois anos de implantação. *In*: **VII Congresso de Stress da ISMA-BR e IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho**, 2007, Porto Alegre. **VII Congresso de Stress da ISMA-BR e IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho**, 2007.

FERRAZ, Silvio. “A civilização do alumínio”. *In*: revista Veja, Edição 1630, 5/1/2000.

FERREIRA, Cândido Guerra. O processo de trabalho na indústria siderúrgica: uma tentativa de caracterização. *In*: Seminário Interdisciplinar Padrões tecnológicos e políticas de gestão: processos de trabalho na indústria brasileira, **Anais do Seminário Interdisciplinar**. São Paulo, mai /dez. 1998.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade: a vontade de saber**. Rio de Janeiro: Graal, 1988. 152 p.

_____. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2005a. 296 p.

_____. **Aula de 17 de março de 1976**. Em defesa da Sociedade. São Paulo: Martins Fontes, 2005b. p. 285-315.

_____. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. 36 ° ed. Petrópolis: Vozes, 2007. 280 p.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5° ed. Rio de Janeiro: FGV. 2006. 180 p.

FUKUYAMA, Francis. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. 344 p.

FURTADO, Celso. **O longo amanhecer: reflexões sobre a formação do Brasil**. São Paulo, 1999. 117 p.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002. 233 p.

GOMES, Vera Lúcia Batista Gomes & Castro, Edna Ramos de. Trabalhadores da ALBRAS e sua organização política. **Novos Cadernos NAEA**, Belém, v. 7, n. 1, p. 123-254, jun. 2004.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 13ª ed. São Paulo: Loyola, 2004. 349 p.

HYMAN, Richard. Los sindicatos y la desarticulación de la clase obrera. **Revista Latinoamericana de Estudios do Trabalho**, ano 3, nº 5, São Paulo, Alast.

Instituto Observatório Social. **Estudo da cadeia produtiva do alumínio na região norte do Brasil: O caso da ALBRAS (Alumínio Brasileiro S.A)**. 2008. 89 p.

LEITE, Márcia de Paula. Modernização tecnológica e relações indústrias no Brasil: o quadro atual. In: GITAHY, Leda (Org.) **Reestructuración productiva, trabajo y educación em América Latina**. CHD-CENED/UNESCO-OREALC. Campinas, 1994. p. 109-122.

LIMA, Jacob Carlos. Do assalariamento e suas variações: do trabalho típico ao atípico. In: BORSOI, Isabel Cristina Ferreira e SCOPINHO, Rosemeire Aparecida (orgs.). Fortaleza/São Carlos: UFC/EdUFSCar. 2007. p. 33-53.

LINHART, Danièle. **O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso**. Revista Trabalho e Educação, Belo Horizonte, NETE/FAE, p. 24-36, jul/dez 2000.

LÔBO, Marco Aurélio Arbage. **Estado e capital transnacional na Amazônia: o caso da ALBRÁS-ALUNORTE**. Belém: NAEA/UFPA, 1996. 171 p.

JÁCOME RODRIGUES, Iram. **Comissão de fábrica e trabalhadores na indústria**. São Paulo: Cortez, 1990.

_____. **O sindicalismo brasileiro: da confrontação à cooperação conflitiva**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, volume 9, nº 3, SEADE.

KOVÁCS, Ilona. Empresa flexível: problemas sociais do pós-taylorismo. In: SANTOS, Maria João et alii. **Globalizações: novos rumos do mundo do trabalho**. Florianópolis/Lisboa: UFSC/Socius, 2001. 209 p. p. 43-68.

MATHIESEN, Thomas. “A sociedade espectadora: o ‘panóptico’ de Michel Foucault revisitado”. Revista Margem, n. 8, p. 77-95, 1998.

MATTOSO, Jorge E. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1995. 210 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **De ferro e flexíveis: marcas do Estado empresário e da privatização na subjetividade operária**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004. 460 p.

MONTEIRO, Maurílio de Abreu; MONTEIRO, Eder Ferreira. **Amazônia: os (dês) caminhos da cadeia produtiva do alumínio**. Novos Cadernos NAEA, Belém, vol. 10, n. 2, p. 89-104, dez. 2007.

MOURA, Edila & MAIA, Maria Lúcia Sá. **A reorganização do espaço de trabalho e do espaço doméstico das famílias de Barcarena: os efeitos do Projeto Albras-alunorte**. Belém: NAEA/UFGPA, 1989. (Relatório de Pesquisa).

NAHUM, João Santos. **O uso do território em Barcarena: modernização e ações políticas conservadoras**. 2006. 126 f. (Doutorado em Geografia) - Instituto de Geociências e Ciências Exatas Universidade Estadual Paulista, Rio Claro.

NARDI, Henrique C. **Ética, trabalho e subjetividade**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. 224 p.

NEVES, Magda de Almeida. As novas configurações do trabalho: diversidade, precarização e dominação. In: PORTO, Maria Stela Grossi e DWYER, Tom (Org.). **Sociologia em transformação – pesquisa social do século XXI**. Porto Alegre: Tomo, 2006. 296 p.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. São Paulo: Bookman Companhia, 1997. 152 p.

PAGÈS, Max. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 2005. 240 p.

PAOLI, Maria Célia. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: Boaventura de Souza Santos (org.). **Democratizar a democracia – os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 373-418.

PINHEIRO, Armando Castelar. **Judiciário, reforma e economia: a visão dos magistrados**. Rio de Janeiro: IPEA, 2003.

PINTO, Lúcio Flávio. **Mineração e desenvolvimento no Sudeste do Pará: há mesmo?** Disponível: www.adital.com.br, acesso em: 13/03/2007.

_____. **A história da Albrás, grande desconhecida**. Disponível: www.adital.com.br, acesso em: 05/01/2010.

PIORE, M. & SABEL, L. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York (USA): Basic Books Inc. Pub, 1986. 356 p.

PIQUET, Rosélia. **Cidade-empresa: presença na paisagem urbana brasileira**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998. 168 p.

PRESSLER, Neuza & MATHIS, Armin. **Da Ação social à relação social: estudo das práticas de comunicação no complexo industrial de Barcarena**. In: MATHIS, Armin et alli. Belém: NAEA/UFGPA, 2007. p. 47-72.

RAMALHO, José Ricardo & SANTANA, Marco Aurélio. Trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. In: SANTANA, Marco Aurélio e RAMALHO, José Ricardo. **Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo, 2003. p. 11-43.

RODRIGUES, Nelson. **À sombra das chuteiras imortais: crônicas de futebol**. São Paulo: companhia das letras, 1993. 198 p.

RODRIGUES, Roberta Menezes. **Vila dos Cabanos: o período de transição. Relações urbanas e perspectivas de gestão.** 1998. 60 f. (Monografia de especialização) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos/ Universidade Federal do Pará, Belém.

RODRIGUES, Roberta Menezes & COELHO, Maria Célia Nunes. Vila dos Cabanos e suas transformações recentes. In: MATHIS, Armin et alli. Belém: NAEA/UFGPA, 2007. p. 135-153.

RUAS, Roberto. Reestruturação sócio-econômica, adaptação das empresas e gestão do trabalho. In: GITAHY, Leda (orgs.) **Reestructuración productiva, trabajo y educación em América Latina.** CHD-CENED/UNESCO-OREALC. Campinas, 1994. p. 95-107.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal.** 10ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2003. 176 p.

SANTOS, Wanderley Guilherme.. **Cidadania e justiça social: a política social na ordem brasileira.** Rio de Janeiro, Campus, 1987.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** Rio de Janeiro/ São Paulo: Record, 2005. 204 p.

SILVA, Leonardo Mello e. **Trabalho em grupo e sociabilidade privada.** São Paulo: Editora 34, 2004, 296 p.

SUDAM. **Plano Urbanístico de Barcarena.** São Paulo: Guedes e Associados, 1980. vol.2.

TARSITANO NETO, Frederico. A divisão internacional do trabalho e a nova indústria do alumínio na Amazônia. In: CASTRO, Edna et alli (org). **Industrialização e grandes projetos: desorganização e reorganização do espaço.** Belém: UFPA, 1995. 410 p. p. 71-87.

TEMBRA, Nelson Batista. Tarifa subsidiada da indústria eletrointensiva: Robin Hood tupiniquim. Acessado no site www.ecodebate.com.br no dia 13/08/2008.

TIDDI, Andrea. **Percorsi di vita tra lavoro e non lavoro.** Roma: Derive Approdi, 2002. 144 p.

TRINDADE, José Raimundo Barreto. **A metamorfose do trabalho na Amazônia: para além da Mineração.** Rio do Norte. Belém: NAEA/UFGPA, 2001. 172 p.

VILHENA, Paulo Emílio Ribeiro de. **Recursos trabalhistas e outros estudos de direito e processo do trabalho.** São Paulo: LTr, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. Produtividade e novo modelo de organização. In: Fortes, J.A. e Soares, R.M.S.M. **Padrões tecnológicos, trabalho e dinâmica espacial.** Brasília. UNB 1996. 234 p.p. 21-44.

_____. **Engajamento subjetivo, disciplina e controle.** Novos Estudos CEBRAP, São Paulo, p. 23-31, novembro, 2002.