

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCAR
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS – CECH
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA – PPGS

Cleiton Ferreira Maciel Brito

Made in China / Produzido no Polo Industrial da Zona Franca de Manaus:
o trabalho nas fábricas chinesas

São Carlos
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCAR
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS – CECH
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA – PPGS

Cleiton Ferreira Maciel Brito

Made in China / Produzido no Polo Industrial da Zona Franca de Manaus:
o trabalho nas fábricas chinesas

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos exigidos para obtenção do título de doutor em Sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Jacob Carlos Lima

Financiamento: FAPEAM

São Carlos
2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Sociologia

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado do candidato Cleiton Ferreira Maciel Brito, realizada em 05/05/2017:

Prof. Dr. Jacob Carlos Lima
UFSCar

Prof. Dr. Marcelo Bastos Serafico de Assis Carvalho
UFAM

Profa. Dra. Maria Izabel de Medeiros Valle
UFAM

Profa. Dra. Alessandra Rachid
UFSCar

Profa. Dra. Aline Suelen Pires
UFSCar

À Jeanne, Natanael e Melissa.

Aos meus pais, Terezinha e João.

Ao Deus eterno. Como declararam os poetas gregos, “nele vivemos, e nos movemos, e existimos. Dele também somos geração”.

Ao meu sobrinho Jhônata Maciel (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Esta tese é a concretização de uma jornada que não foi trilhada sozinha. Trata-se de uma síntese de múltiplas contribuições, na qual muitas pessoas, de diferentes formas, foram luz, abrigo, guia, alento e estímulo no esforço de transformar uma ideia em pesquisa, e a pesquisa, em texto. A elas expresso meus agradecimentos.

O professor Jacob Carlos Lima foi um canal de profícua interlocução e um exemplo de intelectual. Orientando-me com paciência e seriedade, corrigiu rumos, freou excessos, apontou caminhos e mostrou-me possibilidades e desafios. Agradeço-lhe por ter me levado até a China e por ter feito deste doutorado um aprendizado que levo para a vida.

As professoras Izabel Valle e Alessandra Rachid participaram do meu Exame de Qualificação, indicando erros e acertos da pesquisa. Suas arguições foram fundamentais para o ulterior desenvolvimento da tese. Espero ter respondido a contento.

À Jeanne Mariel devo a colaboração profissional e o amor compartilhado. Sem sua ajuda na realização da pesquisa de campo, na transcrição das entrevistas, na leitura e comentários ao texto, e nas necessárias horas de intimidade familiar, muitos dos resultados aqui apresentados, certamente, não teriam sido obtidos.

Dhécika Maciel, sobrinha querida, ajudou-me sobremaneira na transcrição das entrevistas. Victor e Kimberly ajudaram-me transcrevendo entrevistas e quando da necessidade de mobilidade e outras atividades realizadas na cidade de Manaus. Sou-lhes muitíssimo grato

Ao José Fernandes e à Valdenízia de Oliveira, amigos de mais de uma década, agradeço a amizade e a hospitalidade abraâmica. Na época da pesquisa de campo em Manaus, receberam-nos em sua casa como que se anjos fôssemos. Vocês é que são, meus amigos!

Ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de São Carlos agradeço o acolhimento, o ensino e a estrutura acadêmica necessária à realização do doutorado.

À Silmara, secretária do PPGS-UFSCar, devo a ajuda quando da necessidade de percurso pelos trâmites burocráticos da vida universitária.

Angelo Junior, gentilmente, revisou a tradução do resumo da tese para a língua inglesa. Mandy Zhu traduziu para a língua chinesa; Thales Minelli, para o francês. Agradeço-lhes estas fundamentais colaborações.

Aos amigos do Laboratório de Estudos sobre Trabalho, Profissões e Mobilidades (LEST-M) sou grato pelo convívio e discussões acadêmicas. Devo agradecimento especial ao Felipe Rangel, que foi muito gentil em imprimir e entregar as versões da Tese para a banca de Qualificação e Defesa.

Agradeço aos chineses expatriados por terem compartilhado informações sobre o trabalho na China e na Zona Franca de Manaus. Destes, meus especiais agradecimentos a André Shang, Steve Nang e Marcos Lee. Por meio do relato de suas jornadas, levaram-me a conhecer um pouco da China e do mundo do trabalho que nasce com a nova China.

Meus agradecimentos ao professor Michael Burawoy pelas indicações de leituras que me ajudaram a situar a presença chinesa no mundo. À professora Ching Kwan Lee, que me apontou as formas de inserção da presença chinesa no continente africano. Aos professores Chris Smith e Yu Zheng, que me enviaram textos sobre os regimes de trabalho na China.

Aos gerentes e diretores das fábricas pesquisadas a abertura das portas a esta pesquisa.

Aos trabalhadores o compartilhamento de informações sobre o dia a dia de trabalho e suas trajetórias no Polo Industrial de Manaus.

Aos líderes sindicais do SINDMETAL agradeço as entrevistas concedidas e os encaminhamentos junto às empresas pesquisadas.

Aos gestores e técnicos da FIEAM, SUFRAMA, SEPLANCTI e CIEAM a solicitude em acederem aos meus pedidos de entrevistas e de fornecimento de dados econômicos e sociais acerca da Zona Franca de Manaus.

Meu profundo agradecimento aos professores Marcelo Seráfico, Izabel Valle, Alessandra Rachid e Aline Pires. Foi uma honra tê-los como membros da minha banca de defesa e ter recebido preciosas contribuições para a Tese.

Por fim, agradeço à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM), que me concedeu uma bolsa de pesquisa durante estes quatro anos, possibilitando que eu estudasse em outro estado do país e me dedicasse integralmente às atividades acadêmicas.

Quando a China despertar, o mundo tremerá.
Napoleão Bonaparte.

*O olho do furacão se deslocou para a China. Quem entender esse poderoso império terá
a chave da política do mundo pelos próximos quinhentos anos.*
John Hay.

Se alguma coisa não andar direito, culpe a China.
Luis Antonio Paulino.

Nós do sindicato preferiríamos que as empresas chinesas fossem embora do Brasil.
Presidente do SINDMETAL.

RESUMO

Esta pesquisa analisa a produção chinesa no Polo Industrial da Zona Franca de Manaus, com foco no padrão de produção e na gestão do trabalho. Nos últimos anos, mudanças significativas vêm sendo operadas no interior da cadeia produtiva global como resultado do massivo deslocamento do capital chinês em direção às diversas regiões do mundo, de sorte que, o Brasil e, mais especificamente, a Amazônia vem se constituindo na condição de um dos principais lugares de destino desses investimentos. Prova empírica dessas metamorfoses do capital global é a chegada de um conjunto de fábricas chinesas ao Polo Industrial de Manaus (PIM) a partir do início dos anos 2000. Buscando compreender o significado disso sobre a organização do trabalho local, sobretudo numa relação com o processo de reestruturação produtiva visualizado nos últimos anos, buscou-se mapear organizacionalmente quatro fábricas chinesas. Para isso, lançou-se mão de dados quantitativos e qualitativos obtidos juntos aos trabalhadores, gerentes, gestores de instituições públicas e privadas, e expatriados chineses. As conclusões da pesquisa mostram que os chineses, por um lado, incorporaram o padrão de produção local, mas, por outro, remodelaram a gestão do trabalho. A este remodelamento denominei como “taylorização com características chinesas” e que opera sob a dualidade de ser, ao mesmo tempo, *Made in China*, mas *Produzido no Polo Industrial de Manaus*. Como elemento fundamental desse processo, observou-se que os fortes vínculos sócio produtivos entre subsidiária-matriz geram frágeis vínculos sócio produtivos no PIM, implicando em alto controle tanto da mão de obra manauara, quanto da expatriada chinesa. A despeito disso, tem ocorrido um processo de “adequação/injunção” que faz com que algumas “características chinesas” sejam aprofundadas, enquanto outras tenham de sofrer transformações.

Palavras-chave: Polo Industrial de Manaus, Zona Franca de Manaus, Fábricas chinesas, Trabalho, Trabalhadores fabris.

ABSTRACT

This research analyses the Chinese production in the Industrial Cluster of Manaus Free Zone, focusing on the production pattern and work management. In recent years, significant changes have been operating within the global production chain as a result of the massive displacement of Chinese capital towards the various regions of the globe. Brazil and, more specifically, the Amazon has been one of the main destinations of these Chinese investments. An empirical proof of these metamorphoses of global capital is the arrival of a set of Chinese factories at the Industrial Cluster of Manaus (PIM) from the beginning of the year 2000. In order to understand the meaning of this on the organization of local work, especially in relation to the process of productive restructuring developed in the last years, this research sought to organizationally map out four Chinese factories. Quantitative and qualitative data were produced and gathered together from workers, managers, managers of public and private institutions, and Chinese expatriates. The research findings show that the Chinese, on the one hand, incorporated the local production pattern but, on the other hand, reshaped labour management. Such remodelling I called "taylorization with Chinese characteristics", which operates under the duality of being, at the same time, Made in China, but Produced at the Industrial Cluster of Manaus. As a fundamental element of this process, it was observed that strong socio-productive linkages between parent-subsidiary generate fragile socio-productive links in the Industrial Cluster of Manaus, implying high control of the Manauara workforce and Chinese expatriates. In spite of this, there has been a process of "appropriateness / injunction" that causes some "Chinese characteristics" to be deepened while others have to undergo transformations.

Keywords: Industrial Cluster of Manaus, Manaus Free Zone, Chinese factories, Labor, Factory workers.

RÉSUMÉ

Cette recherche analyse la production chinoise au Pôle Industriel de la Zone Franche de Manaus, en se concentrant surtout sur le standard de production et sur la gestion du travail. Ces dernières années, il y a eu des changements significatifs à l'intérieur de la chaîne productive globale en conséquence du déplacement massif du capital chinois vers différentes régions du monde, de sorte que le Brésil et, plus spécifiquement, l'Amazonie sont devenus l'une des destinations privilégiées de ces investissements. Comme preuve empirique de ces métamorphoses du capital global, on peut citer l'arrivée d'un ensemble d'usines chinoises au Pôle Industriel de Manaus (PIM) à partir des années 2000. En essayant d'en comprendre les implications sur l'organisation du travail local, surtout en ce qui concerne le processus de restructuration productive vu ces dernières années, on a cherché à cartographier organisationnellement quatre usines chinoises. Pour ce faire, on a utilisé des données quantitatives et qualitatives obtenues auprès de travailleurs, de gérants, de gestionnaires d'institutions publiques et privées, et d'expatriés chinois. Les conclusions de la recherche montrent que, d'une part, les Chinois ont incorporé le standard de production local, mais, d'autre part, ils ont remodelé la gestion du travail. J'ai dénommé ce remodelage « taylorisation avec des caractéristiques chinoises », lequel opère sous la dualité d'être, en même temps, *Made in China*, mais *Produzido no Polo Industrial de Manaus*. Comme élément fondamental de ce processus, on a observé que les forts liens socioproductifs entre la succursale et la maison mère génèrent de faibles liens socioproductifs au PIM, ce qui implique un contrôle élevé tant de la main-d'œuvre locale que de celle expatriée chinoise. En dépit de cela, il y a un processus d'adéquation/injonction qui entraîne l'approfondissement de quelques « caractéristiques chinoises », tandis que d'autres doivent subir des transformations.

Mots-clefs : Pôle Industriel de Manaus, Zone Franche de Manaus, Usines chinoises, Travail, Travailleurs d'usines.

摘要

本研究针对马瑙斯自由区工业集群中的中国工业进行分析，重点关注其生产模式和工作管理。近年来，由于中国资本大量流向全球各个地区，全球生产链发生了重大变化。巴西，确切来说，亚马逊一带一直是中国投资的主要目的地之一。2000年初一组中国工厂到达马瑙斯工业集群（PIM），成为了全球资本变形的有力证据。为了理解这对于当地工作结构带来的意义和影响，特别是与过去几年内发展成型的生产性重组过程之间的联系，本文着重于对四家中国工厂的研究。本项研究从工人，管理者，公共和私人机构的管理者以及中国侨民处收集了定量数据和定性数据。研究结果表明，中国工厂一方面纳入了当地的生产模式，而另一方面重塑了劳动力管理。这种改造我称之为“具有中国特色的中国化”，它具有二元性，即：中国制造，PIM生产。在这个过程中，母公司与子公司之间强大的社会生产力联系在马瑙斯工业集群中产生脆弱的社会生产力联系，也反射出其对马努拉劳动力和中国侨民的高度控制。尽管如此，这是一个“适当/禁止”的过程，导致某些“中国特色”得以加深，而其他“中国特色”则必须经历变革。

关键词：马瑙斯的工业地位，马瑙斯自由区，中国工厂，劳动力，工厂工人。

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Foto 1: Lançamento da pedra fundamental do Distrito Industrial da Zona Franca de Manaus.....	54
Quadro 1 - Amostra total de entrevistados na pesquisa de campo.....	32
Quadro 2 - Perfil sócio-profissional dos trabalhadores entrevistados	131
Quadro 3 - Perfil dos expatriados chineses entrevistados.....	182
Gráfico 1 - Investimentos chineses no Brasil por estado (2003-2011).....	102
Gráfico 2 - Investimentos Chineses no Brasil por estado, exceto o setor de Metais (2003-2011).....	103
Gráfico 3 - Média do salário mínimo na Ásia (2016).....	110
Gráfico 4 - Média salarial da Ásia de 2014-2015.....	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da mão de obra empregada no PIM.....	61
Tabela 2 - Distribuição da mão de obra no PIM por subsetores em 2015.....	62
Tabela 3 - Participação dos subsetores no faturamento (1990-2015).....	63
Tabela 4 - População do Amazonas e Manaus (1970-2016).....	69
Tabela 5 - População de Manaus (1970-2010).....	69
Tabela 6 - Produto Interno Bruto do Amazonas e Manaus (1970-2013).....	70
Tabela 7 - Índice de Desenvolvimento Humano de Manaus (1991-2010).....	71
Tabela 8 - Salários, encargos e benefícios sociais x faturamento.....	71
Tabela 9 - Faixa salarial do PIM (1990-2015).....	72
Tabela 10 - As dez maiores empresas do mundo (2015).....	98
Tabela 11 - Investimentos Chineses no Brasil por Setor (2003-2011).....	101
Tabela 12 - Investimentos Chineses no Brasil por Região (2003-2011).....	101
Tabela 13 - Evolução na participação da China nas importações do Amazonas (1997-2015).....	122
Tabela 14 - Importações brasileiras da China e participação do Amazonas (1997-2014).....	123
Tabela 15 - Evolução do investimento Chinês no PIM (2008 e 2014).....	124
Tabela 16 - Salários e benefícios em empresa asiática, europeia e americana do PIM (2015).....	143
Tabela 17 - Faixas salariais nas empresas de capital asiático, europeu e americano do PIM (2015).....	145
Tabela 18 - Salário mensal dos operadores nas matrizes e nas subsidiárias.....	146
Tabela 19 - Evolução do salário fabril médio da China (2003-2015).....	146
Tabela 20 - Composição da mão de obra por grau de escolaridade (2016).....	153
Tabela 21 - Aquisição de insumos pelas empresas pesquisadas. Ano de 2010.....	158
Tabela 22 - Aquisição de insumos pelas principais empresas do PIM. Ano de 2010.....	165
Tabela 23 - Comparação entre salários da matriz e da subsidiária – ArconChina.....	187
Tabela 24 - Comparação entre salários da matriz e da subsidiária – TVMChina.....	187

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIRD – Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CBA – Centro de Biotecnologia da Amazônia
CENTRAL SOE – Empresas Estatais Centrais
CIEAM – Centro da Indústria do Estado do Amazonas
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CKD – Completely Knocked Down
COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CBA – Centro de Biotecnologia da Amazônia
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
EICC – Electronic Industry Citizenship Coalition
FIAM – Feira Internacional da Amazônia
FIEAM – Federação das Indústrias do Estado do Amazonas
FMI – Fundo Monetário Internacional
IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDE – Investimento Direto Estrangeiro
IDH-M – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
II - Imposto de Importação
INMETRO – Instituto nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados
MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
OMC – Organização Mundial do Comércio
PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PCBA – Placas de Circuito Impresso Montadas
PEA – População Economicamente Ativa
PIB – Produto Interno Bruto
PIM – Polo Industrial de Manaus
PIS – Programa de Integração Social
PLR – Participação nos Lucros e Resultados
PPB – Processo Produtivo Básico
PPGS – Programa de Pós-Graduação em Sociologia
PROCAD - Programa Nacional de Cooperação Acadêmica
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
RENAI – Rede Nacional de Informações sobre o Investimento
SEAD – Secretaria de Estado de Administração e Gestão do Amazonas
SEPLAN – Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico
SEPLAN-CTI – Secretaria de Estado de Planejamento, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESI – Serviço Social da Indústria
SINDMETAL – Sindicato dos Metalúrgicos do Amazonas
SMD – Surface Mounted Device
SMT – Surface Mount Technology
SOE – State-Owned Enterprise
SPVEA – Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia
SUDAM – Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia

SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus
TBO – Treinamento Básico Operacional
UFSCar – Universidade Federal de São Carlos
UFAM – Universidade Federal do Amazonas
UFAC – Universidade Federal do Acre
UNCTAD – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
UNIDO – Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial
ZEEs – Zonas Econômicas Especiais
ZFM – Zona Franca de Manaus

SUMÁRIO

1. A PESQUISA	18
1.1. Apresentação.....	18
1.2. Delimitação do problema de pesquisa.....	20
1.3. Definição do objeto, objetivo e hipóteses de pesquisa.....	23
1.4. O campo de pesquisa.....	26
1.4.1. Critérios utilizados na pesquisa.....	27
1.4.2. A pesquisa de campo.....	28
1.5. Estrutura da tese.....	33
2. GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E ZONA FRANCA DE MANAUS: A PRODUÇÃO DE FÁBRICAS NA SELVA	35
2.1. Bases conceituais da globalização econômica do capitalismo.....	35
2.2. A fábrica global e as zonas francas.....	44
2.3. A Zona Franca de Manaus: contexto e criação.....	49
2.4. As metamorfoses da Zona Franca de Manaus.....	55
2.5. A Zona Franca de Manaus e seus impactos socioeconômicos.....	65
3. AS TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO NO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)	74
3.1. O trabalho nas décadas de 1970 e 1980.....	75
3.2. O trabalho na década de 1990.....	80
3.3. O trabalho nos anos 2000.....	86
4. COMO PRODUZEM AS FÁBRICAS CHINESAS	94
4.1. O mundo vai à China.....	94
4.2. A China vai ao mundo.....	98
4.3. A China chega ao Brasil.....	99
4.4. A China e a questão do trabalho: <i>Home</i>	103
4.5. A China e a questão do trabalho: <i>Away</i>	111
5. COMO SE REPRODUZEM AS FÁBRICAS CHINESAS NO PIM	118
5.1. A presença chinesa na Zona Franca de Manaus.....	118
5.2. Perfil das empresas pesquisadas.....	125
5.3. Perfil e vínculos sociais dos trabalhadores entrevistados.....	130
5.4. A política de Recursos Humanos das empresas.....	137
5.4.1. Salários, benefícios e participação.....	142
5.4.2. “Novos” e velhos requisitos de contratação.....	151

6. PADRÃO DE PRODUÇÃO, PROCESSO DE TRABALHO E FORMAS DE GESTÃO.....	157
6.1. A gestão de importação.....	157
6.2. Organização do processo de trabalho.....	166
6.2.1. O processo de trabalho na PlacasChina.....	167
6.2.2. O processo de trabalho na TVMChina.....	170
6.2.3. O processo de trabalho na ArconChina.....	173
6.2.4. O processo de trabalho na MotoChina.....	175
6.3. Mudanças nas formas de gestão do trabalho.....	177
7. GESTÃO POR EXPATRIAÇÃO: A “JORNADA” DOS TRABALHADORES CHINESES NO PIM.....	180
7.1. Internacionalização das empresas chinesas e a gestão por expatriação.....	180
7.2. A gestão por expatriação nas empresas pesquisadas.....	182
7.3. A expatriação por baixo.....	189
7.3.1. A jornada de André Shang.....	190
7.3.2. A jornada de Roger Nang.....	194
7.3.3. A jornada de Marcos Lee.....	199
7.4. Os limites da gestão por expatriação.....	202
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	205
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	213
APÊNDICES.....	225

1 A PESQUISA

1.1 APRESENTAÇÃO

Desde meados do século XX, a Amazônia vem sendo palco de intensas transformações na sua estrutura econômica e a expressão disso pode ser visualizada nos inúmeros projetos a ela destinados que tiveram como foco a mineração, a agropecuária, a geração de energia, o “povoamento” e a “integração” da região ao restante do território nacional.

Enquanto parte desse processo, também se criou a Zona Franca de Manaus, cujas condições objetivas de implantação residiram na associação entre o capital global, as forças políticas nacionais e elites locais, as quais, sob o discurso da “domesticação” da selva e “redenção” econômica, “transnacionalizaram a Amazônia” (SILVA, Marilene, 2013). Como resultado disso, gestou-se um polo industrial em uma cidade que, até 1960, tinha a sua economia ligada às atividades extrativistas.

Essa instauração da Zona Franca de Manaus e seu subsequente leque de incentivos fiscais e extrafiscais forjaram as condições que atraíram para a Amazônia diversas empresas nacionais e multinacionais, as quais viram em Manaus a oportunidade de regionalizar seus processos produtivos globais (FREITAS PINTO, 1987). A cidade se tornou, desse modo, um palco de mobilidade de pessoas, mercadorias, serviços e, especialmente, uma profusão de fábricas.

Concretamente, isso significou o acolhimento de empresas oriundas de uma teia produtiva que correspondia à forma como a economia estava estruturada nacional e globalmente. Amostra disso foi o investimento de capitais norte-americanos, europeus e japoneses. Depois, na década de 1990, há a chegada dos “tigres asiáticos”, com destaque às empresas sul-coreanas, marcando um novo ciclo de investimentos.

O desembarque desses capitais em Manaus implicou, por um lado, na rearticulação da economia local, por outro, engendrou processos de “modernização” da organização do trabalho que nos anos 1970 e 1980, terão forte teor taylorista, com hierarquia rígida, pouca qualificação do trabalhador e simplificação de tarefas necessárias para a montagem dos equipamentos. Nos anos 1990 e início da década de 2000, a chamada “reestruturação produtiva” impacta fortemente o trabalho local. Há a proliferação de artimanhas gerenciais que tiveram nas formas japonesas de gestão da

produção sua base de inspiração, cujos principais pilares estavam na “gestão participativa”, na “cultura da qualidade”, na “gestão das competências” e no “trabalhador polivalente e multifuncional”.

Se em anos anteriores, a presença asiática em Manaus teve os japoneses e sul-coreanos como os seus principais atores, nos anos 2000 esse eixo vai se inverter em face do surgimento de uma nova matriz de investimentos: a China. Até bem pouco tempo “adormecidos” do lado de lá do globo, os chineses, por meio de maciças inversões¹ lançaram-se sobre a teia produtiva mundial no intuito de adentrar os mercados de outros países, expandirem suas exportações² e garantirem o acesso a recursos que fossem capazes de sustentar seu desenvolvimento delineado nos anos 1970, mas impulsionado a partir dos anos 2000, em face da entrada do país na OMC (Organização Mundial do Comércio).

Do lado de cá do globo, o Brasil e, mais especificamente, a Zona Franca de Manaus (ZFM) – esse “espaço da globalização” (LIMA; VALLE, 2013) – se torna *locus* fundamental do processo de expansão das empresas chinesas no Brasil.

Essa ascensão da China e a chegada de suas empresas em um ambiente produtivo diferenciado como a ZFM – a exemplo do que ocorreu com a chegada de fábricas europeias, norte-americanas e japonesas – coloca a questão de verificar se haveria ou não mudanças no mercado de trabalho local. Mais que isso, enseja uma janela para se averiguar como e em que medida o padrão de produção e de gestão do trabalho nas fábricas chinesas se distingue ou se aproxima das configurações do trabalho das últimas décadas no Polo Industrial de Manaus.

Conforme salientam Smith e Zheng (2016), o estudo da fábrica chinesa “*overseas*” é importante, também, para conhecer suas estratégias de funcionamento, havendo ainda lacunas nas análises sobre a expansão das multinacionais chinesas pelo mundo e seus processos de trabalho. Existe a necessidade de pesquisas que contribuam para a

¹ Essa onda de investimentos diretos da China faz parte da sua política “*Go Global*”, que tem como estratégia fundamental o direcionamento rumo aos países em desenvolvimento. Em números, mais de 75% desses investimentos são feitos por empresas privadas do país. Contudo, em montante de valores, mais de 70% deles é feito por empresas estatais chinesas, o que denota a importância do Estado chinês no direcionamento e protagonismo da globalização da China.

² Nos últimos 30 anos, o PIB chinês tem crescido a uma taxa média anual de 10%, o que já representa 9,3% do PIB global, fazendo deste país a segunda maior economia do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos. Além disso, essa dinâmica do Produto Interno Bruto chinês tem sido acompanhada pela vertiginosa participação do país no comércio mundial, saltando do índice de 3,9% da década de 2000 para 10,4% em 2012 (CEBC, 2013). Em outras palavras, a China é hoje o maior exportador e segundo maior importador mundial, fato este que tem levado diversos pesquisadores a denominá-la como a “fábrica do mundo” (LEÃO *et al.*, 2011; CINTRA *et al.*, 2015).

construção de um quadro explicativo sobre essa “globalização à chinesa”. Além disso, pontuam os autores, o estudo das multinacionais chinesas e sua atuação no exterior é uma forma de se compreender o desenvolvimento contemporâneo da própria China.

Acompanhando essa proposição de análise, vale acrescentar que o estudo das multinacionais chinesas pelo mundo é uma forma de se compreender não somente a China, mas visualizar-se a nova lógica econômica e produtiva global capitaneada pela China, que vem apresentando consequências ainda pouco compreendidas sobre seus impactos nos mercados de trabalho onde se instalam.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Usando uma expressão de Knowles (2014), quando de sua análise da globalização por meio da trajetória de um chinelo, posso dizer que o interesse pelo estudo das fábricas chinesas emergiu em face da minha “jornada de vida” como pesquisador. Isso porque, no ano de 2011, a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), juntamente com a Universidade Federal do Acre (UFAC) e a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) – onde eu fazia mestrado em Sociologia – estavam realizando um Programa Nacional de Cooperação Acadêmica (PROCAD).

Naquele ano, ingressei como participante deste PROCAD e fiquei três meses em São Carlos sob a tutela do meu atual orientador. Já quase no fim do período de intercâmbio e de retorno a Manaus conversamos sobre a minha intenção de fazer o doutorado no PPGS/UFSCar. Diante disso, traçamos um cronograma de trabalho subsequente que incluiria realizar um projeto de pesquisa e enviá-lo em meados de 2012.

Mediante convívio pessoal com gerentes e diretores de um grupo empresarial “tradicional sucessor” da Zona Franca de Manaus – para usar um termo cunhado por Seráfico (2011) – aventava a possibilidade de fazer um doutorado sobre a formação e reprodução desse grupo que produz no PIM os refrigerantes da marca *Coca-Cola*. Levei essas ideias ao meu futuro orientador, que ficou interessado neste objeto de investigação. Apesar disso, inquiriu sobre o meu interesse em realizar uma pesquisa sobre um possível “modelo chinês” de gestão do trabalho.

A proposta deste tipo de investigação chamou a minha atenção, pois no mestrado eu pesquisava o setor oleiro-cerâmico do Amazonas – cujas principais mudanças organizacionais tinham como fonte de inspiração a denominada reestruturação produtiva e o “modelo japonês” – de sorte que pesquisar a organização da produção focalizando um

“modelo desconhecido” emergiu como imediata inquietação de pesquisa. Entretanto, o que eu sabia sobre a China ou sobre suas fábricas era apenas o ordinário, fruto do senso comum.

Em face disso, cabia realizar pesquisas exploratórias sobre este tema, o que começou por saber se havia fábricas chinesas em Manaus. Depois, recuperar o que havia sido escrito academicamente sobre elas no Brasil. Essa busca inicial não revelou nenhum trabalho acadêmico sobre fábricas chinesas, mas trouxe um dado que, ao mostrá-lo para meu futuro orientador, pareceu-nos um caminho inicial para adentrar a temática da fábrica chinesa no país e subsidiar a formulação do projeto de pesquisa do doutorado.

Refiro-me aos dados da empresa de recrutamento Michael Page em 2010 (*apud* FRAGA; ROLLI, 2011), os quais apontavam que 42% dos trabalhadores das empresas chinesas instaladas no Brasil pediam demissão dessas empresas já no primeiro ano de emprego, o que representava uma taxa de rotatividade 68% maior quando comparada aos índices das empresas europeias ou americanas.

Isso suscitou uma primeira questão: *essa insatisfação era real? Se sim, a que se devia isso?*

No ano de 2013, fiz levantamento de mais dados acerca da insatisfação nas empresas chinesas. Nessa busca, colhi alguns depoimentos publicados no *site* de profissões *LinkedIn.com*³ nos quais diversos trabalhadores e ex-trabalhadores relatavam a experiência de trabalhar em fábricas chinesas.

Na visão destes trabalhadores, as empresas chinesas estruturam uma rígida relação entre a gerência e mão de obra. Além disso, através da supervisão direta, estabelecem um rígido processo de controle do tempo e da ação do trabalhador. Nas palavras de um trabalhador, “*é como que se para cada funcionário existisse um supervisor do lado. [...] Eles são mais rígidos, mas isso sendo bom ou ruim, o importante é que funciona. O melhor é o que faz as coisas acontecerem*” (Paulo Silveira, funcionário de uma empresa chinesa de *Nobreaks*).

Em outra entrevista por meio do *LinkedIn*, desta feita com um trabalhador da chinesa Hwawei⁴, este relatou que

Os chineses são extremamente controladores. Aqui onde trabalho, por exemplo, existem os líderes brasileiros, mas a decisão final nunca

³ O *LinkedIn.com* é uma rede social cujo principal objetivo é reunir profissionais e empresas permitindo a interatividade entre eles. Foi fundado em 2002 por Reid Hoffman e, em 2013, possuía mais de 175 milhões de usuários cadastrados em mais de 200 países.

⁴ Empresa fabricante de equipamentos de telecomunicação.

partirá deles, sempre será de algum chinês, mesmo que seja um par deles e não um superior. Muitas vezes eles demandam as atividades, porém eles argumentam até terem certeza, e ganhar a confiança deles é demorado e um processo que deve ser feito com paciência. Eles não são flexíveis com relação a horário, acham essencial a pontualidade e o respeito (Douglas⁵).

Essas entrevistas pareciam confirmar aquilo que os dados da empresa de recrutamento mostravam. Contudo, ainda que, empiricamente, isso se comprovasse, era necessário saber o porquê, qual a sua razão de ser. Uma primeira hipótese explicativa seria indicar que isso se devia à relação de luta entre capital e trabalho e ao processo de expropriação daquele sobre este.

No entanto, não estava convencido de que essa explicação dava conta da resposta ou expressasse a complexidade do real, pois, se assim o era, por que esses pedidos de demissão se referiam diretamente às empresas chinesas? Eles estariam relacionados a alguma forma de organização do trabalho que diferenciava as empresas chinesas das demais empresas? Se sim, qual era essa forma e por que causava esta espécie de “estranhamento”?

Essas questões foram reforçadas tanto pelas entrevistas realizadas por meio de redes sociais quanto pela pesquisa exploratória realizada em Manaus, quando os trabalhadores apontaram descontentamento com a forma de gestão à chinesa. Para eles, os chineses tinham um perfil gerencial diferente do vivenciado em outras empresas. Analisando seus relatos, indicaram-se contrastes em relação àquele pregado na chamada “reestruturação produtiva”, como o discurso da “participação” e do controle indireto – gestão da produção que foi adotada pelas empresas do PIM, como mostram as pesquisas de Scherer (2005), Valle (2007), Oliveira (2007), Eudes (2010) e Andrade (2011).

Era necessário averiguar, portanto, se as fábricas chinesas estavam andando na direção contrária a esse tipo gerencial visualizado em pesquisas feitas dantes por estes pesquisadores, para ficar apenas nas investigações sobre o Polo Industrial de Manaus. Ou ainda, precípuo era ver se o padrão de produção e gestão do trabalho analisado por estes autores tinha reverberações na fábrica chinesa. Se sim, de que forma? Se não, por quê?

Ademais, no conjunto dos estudos internacionais sobre o trabalho nas fábricas localizadas na própria China, uma corrente vinha mostrando uma diversidade de “regimes de trabalho” e de formas de gestão que não apontavam para nenhum “modelo” fabril no

⁵ Entrevista através do *LinkedIn.com* em 01/08/2013. Nome fictício.

território chinês. Contudo, outra corrente, indicava a proliferação daquilo que foi denominado como “taylorismo sangrento”. Isso colocou a questão de saber se a “fase internacional” das companhias chinesas estaria operando sob padrões de produção e de gestão de trabalho “difusos” e diversos, como indicara a primeira perspectiva teórica, ou se havia um “padrão”, como apontara a segunda. Diante disso, cabia inquirir o que era difuso e diverso nestas fábricas, bem como o que era “padrão”.

Outrossim, outras leituras efetuadas no doutorado apontaram para processos de precarização protagonizados pelas empresas chinesas no leste europeu e no continente africano que instigavam a entender se questões semelhantes estavam a ocorrer em Manaus. Se sim, de que forma? E era precarização em relação ao quê?

Além dessas questões investigativas postas acima, outras que guiaram esta pesquisa, foram: como os trabalhadores percebem a gestão chinesa na fábrica? E o sindicato, qual a sua avaliação? Quais as inovações tecnológicas introduzidas? Em que elas diferem das anteriores? E os processos de trabalho, como eles têm sido organizados em face da gestão chinesa? Qual o tipo de trabalhador requerido pelas empresas? Que tipo de qualificação tem sido exigido? Quais formas de controle da mão de obra são utilizadas pelos chineses?

Esse conjunto de indagações balizou o “refino” do “objeto” de pesquisa e apontou o caminho para a formulação de uma subsequente hipótese explicativa e realização da pesquisa de campo.

1.3 DEFINIÇÃO DO OBJETO, OBJETIVO E HIPÓTESES DE PESQUISA

O objeto da pesquisa é a organização do trabalho em quatro fábricas chinesas oriundas dos subsetores de eletroeletrônicos, duas rodas e mecânico do Polo Industrial de Manaus, assim como os seus condicionantes, em termos de *padrão de produção* e de *gestão do trabalho*. O objetivo da investigação foi caracterizá-los no espectro da fábrica chinesa, observando como e em que medida eles se diferenciam ou se aproximam da organização do trabalho visualizados nas últimas décadas no PIM, sobretudo aquela oriunda da reestruturação produtiva, e se eles apontam para novos padrões produtivos locais.

Entende-se por *padrão de produção* os elementos do trabalho que envolvem a organização interna e externa da empresa, e que compõem os *meios de trabalho* e *objetos do trabalho*. A exemplificação disso pode ser expressa na forma como a empresa se

relaciona com os fornecedores, o nível de automação, o sistema de administração de seus materiais, as inovações tecnológicas, as máquinas e equipamentos utilizados. Nessa acepção, o que está em questão é a parte “mecânica” do trabalho, os instrumentos e os equipamentos usados na produção (CATTANI, 1995).

A *gestão do trabalho*, por seu turno, diz respeito aos métodos organizacionais de gerência da mão de obra. Aqui, o foco é a cultura do trabalho e, mais especificamente, o *trabalhador coletivo*⁶ (MARX, 1985; ANTUNES, 2009). Em outras palavras, a *gestão do trabalho* se refere às técnicas utilizadas pela empresa com o objetivo de gerir o trabalhador no sentido de adequá-lo aos seus interesses produtivos. Isso engloba o perfil do trabalhador escolhido para compor o quadro de funcionários, as técnicas de treinamento, a política salarial, a estrutura hierárquica, a designação de funções a serem executadas, as estratégias de emulação fabril, as formas de recompensa e bonificação, as condições de trabalho oferecidas e os benefícios concedidos (CATTANI, 1995; FLEURY; FLEURY, 1995; HOLZMANN, 2011).

Como forma de abordar o padrão de produção e a gestão do trabalho no bojo das transformações advindas do processo de globalização, lanço mão de abordagens teóricas que pensam por meio de duas vertentes, mas que são complementares:

A primeira – que poderia ser considerada a abordagem *mainstream* ou “hegemônica” da globalização – por refletir sobre o trabalho contemporâneo relacionando-o com um macroprocesso de acumulação de capital e formação de cadeias de valor. Daí emergem ideias como “fábrica global”, por exemplo. Dado que esses aspectos são constitutivos da fábrica moderna e ajudam a localizar as principais características e atores do capitalismo globalizado, são importantes referências nesta pesquisa análises como as de Castells (2006), Giddens (1991), Michalet (2003), Ianni (2010) e Harvey (2005).

Já a segunda vertente, como define Knowles (2014), leva em conta os aspectos “não tradicionais” da globalização, a sua face “remota”. Em grande medida, isso significa observá-la por meio das agências dos sujeitos, tornando mais “paupáveis” as agendas da globalização. Temas como migração, trajetórias, memórias e jornadas fazem parte deste tipo de proposição de análise, o que, no dizer de Knowles (2014, p. 305) “[...] traz relatos vívidos, de vidas e cenas, para nossas concepções acerca da globalização, fornecendo,

⁶ Para Marx (1985), o *trabalhador coletivo* representa a reunião de muitas forças individuais em uma força única e comum a todos os trabalhadores, formando, assim, uma *força de trabalho coletiva*.

assim, os tecidos sociais da globalização, tirando-a de seu enfoque estreito do mundo dos negócios e da economia”.

Essas duas formas de análise ajudam a observar a fábrica não somente em termos de fabricação de mercadorias, transporte de insumos e fluxos financeiros, mas apontam para o seu fluir social, a sua mobilidade espacial, levando em conta a globalização por baixo, os seus baixos circuitos ou as suas microcenos. São referências importantes dessa perspectiva autores como Portes (1997), Sassen (2010), Knowles (2014) e Smith e Zheng (2016). Como referência de análise mediadora entre essas duas visões da globalização lanço mão do trabalho de Seráfico (2011).

Como hipóteses de pesquisa, sugiro que há um “efeito gravitacional da China”⁷ sobre o PIM, acentuando um padrão de produção voltado para a importação de insumos de baixo custo que gera pouca industrialização local. Como corolário desse processo, indico que a chegada das fábricas oriundas da China vem forjando uma gestão do trabalho baseada no controle rígido de custos, na expatriação, no controle direto, na focalização de tarefas e em uma noção mais “técnica” da organização do trabalho, o que contrasta com as artimanhas gerenciais que vinham emergindo da chamada “reestruturação produtiva” (cultura da qualidade, “colaboração”, gestão participativa e por competências).

Ponto, em outros termos, que as fábricas chinesas estão, por um lado, incorporando o padrão de produção oriundo da reestruturação produtiva mas, por outro, estão remodelando a gestão do trabalho resultante dessa mesma reestruturação. Como elemento fundamental nessa configuração, argumento que os fortes vínculos socioprodutivos entre subsidiária-matriz geram frágeis vínculos socioprodutivos locais. Uma importante variável desse processo é caracterizado pelo o que eu chamo de “gestão por expatriação”.

Defino essa gestão do trabalho no PIM como “taylorização com características chinesas”, uma vez que é um processo que tem relação com a forma como a China se insere e se expande na globalização, bem como nas reestruturações produtivas pelas quais o país passa atualmente, portanto, um processo *Made in China*. No entanto, esse padrão de produção e gestão de trabalho também é *Produzido no Polo Industrial de Manaus*. Assim, sob uma dualidade, ocorre um processo de “adequação/injunção” que faz com que algumas características chinesas sofram alterações, enquanto outras sejam

⁷ Termo cunhado por Pires (2009).

aprofundadas. A forma como estas empresas manejam essa dualidade vem delimitando sua permanência ou “naufrágio” nesse espaço da globalização que é Manaus.

As características desse processo, os contrastes, as injunções, as adaptações e os naufrágios constituem-se o fio narrativo dessa tese.

1.4 O CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada no Polo Industrial da Zona Franca de Manaus, no estado do Amazonas.

O Polo Industrial da Zona Franca de Manaus (PIM) fechou o ano de 2016⁸ com quase 500 fábricas instaladas, que geraram cerca de 80 mil empregos diretos. O faturamento foi da ordem de R\$ 70 bilhões, oriundos da participação dos diversos setores de atividades⁹ do PIM: Eletroeletrônico¹⁰ (45,33%) Duas Rodas (14,49%), Químico (15,24%), Termoplástico (5,86%), Metalúrgico (5,59%) e outros (12,96%) (SUFRAMA, 2017b).

Dentro desse cenário da produção industrial amazonense, a indústria de produtos eletroeletrônicos desponta como o principal segmento produtivo da Zona Franca de Manaus. Este subsetor empregou em 2016 cerca de 30 mil trabalhadores nas 120 empresas, dentre as quais se destacam: TPV, Sony, Semp-Toshiba, Philco, Panasonic, Flextronics, Positivo, Samsung, LG, Pioneer, Siemens, Fuji, Foxconn Moebg, Envision e Lenovo (SUFRAMA, 2017b).

O segundo maior subsetor é o de duas rodas, empregando em 2016 cerca de 13 mil trabalhadores distribuídos entre 43 empresas, dentre as quais se destacam: Caloi; CR Zongshen; Prince Bike; Kawasaki; J Toledo da Amazônia; Bramont; Dafra; Moto Traxx; Garinni; Haobao; Harley-Davidson; MTD da Amazônia; Yamaha; e Moto Honda (SUFRAMA, 2017b).

A instalação dessas empresas em Manaus dá-se em razão desta cidade possuir um modelo de desenvolvimento baseado na atração de investimentos externos via concessão

⁸ Dados parciais.

⁹ O Polo Industrial de Manaus é composto pelos subsetores: eletroeletrônico (incluindo bens de informática), relojoeiro, duas rodas, termoplástico, bebidas, metalúrgico, mecânico, madeireiro, papel e papelão, químico, vestuário e calçados, alimentício, gráfico, ótico, brinquedos, naval e isqueiros-canetas-barbeadores.

¹⁰ Inclusive bens de informática.

de incentivos fiscais¹¹, que compensam a localização geográfica da cidade e sua infraestrutura logística, e faz com que boa parte da produção de produtos eletroeletrônicos e de duas rodas do Brasil se concentre em Manaus. Também se deve ao fato de Manaus possuir reserva de mão de obra barata e qualificada para o tipo de atividade desenvolvida nas indústrias¹².

1.4.1 CRITÉRIOS UTILIZADOS NA PESQUISA

Esta é uma pesquisa multicaso de cunho qualitativo. Para a sua realização, não foi estabelecida de antemão uma quantidade de sujeitos que seriam entrevistados. Esta opção metodológica se baseou em Gondim e Lima (2010, p. 57), segundo os quais

[...] estudos qualitativos raramente podem estabelecer de antemão quantas pessoas serão pesquisadas, uma vez que tal número vai depender da qualidade das informações fornecidas pelos próprios informantes. Isso significa que só se sabe qual a quantidade de sujeitos a serem ouvidos quando se chega à saturação qualitativa, ou seja, no momento em que as entrevistas se repetem em conteúdo, nada mais acrescentando às informações obtidas.

O fio condutor de cada entrevista teve como embasamento principal a trajetória do trabalhador no PIM e como era o dia a dia no trabalho, a fim de perceber como seus percursos ligavam-se à avaliação que eles faziam do trabalho nas empresas chinesas. Para isso, procurei tornar o ambiente da conversa desprovido de uma roupagem formal na perspectiva de que os trabalhadores se sentissem à vontade para relatarem suas experiências laborais no PIM e, sobretudo, no chão de fábrica. Quando eles permitiam, eu gravava as conversas. Quando não, eu apenas anotava o teor dessas experiências. As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos.

¹¹ Entre os incentivos fiscais concedidos, se destacam: redução de até 88% do Imposto de Importação (I.I.) sobre os insumos destinados à industrialização; isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (I.P.I.); redução de 75% do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, inclusive adicionais de empreendimentos classificados como prioritários para o desenvolvimento regional; e isenção da contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS nas operações internas na Zona Franca de Manaus.

¹² A ideia de “qualificação” precisa estar relacionada à diversidade de trabalho que existe no PIM, cujo termo “montagem” não ajuda a entender. Nem todo processo de montagem é igual no PIM, e isso implica em diferentes “qualificações”. Como se verá no texto, há processos mais complexos, outros mais simples. Montar pistões de moto, por exemplo, exige conhecimento mínimo de mecânica, o que também é verificado na montagem de ar-condicionado. Montar peças de placas de circuito impresso requer algum conhecimento básico operacional. Montagem de televisores é o processo mais simplificado e nas fábricas pesquisadas necessita-se de uma qualificação mais “física”.

O método de contato utilizado com os trabalhadores foi a “bola de neve controlada”, que significa um trabalhador indicar outro trabalhador cujas características são triadas pelo pesquisador para ver se se adequam aos critérios estabelecidos previamente. No caso desta pesquisa, tais critérios foram: trabalhadores com ou sem experiência no PIM; trabalhadores de todos os setores das empresas; trabalhadores de todos os turnos de trabalho; trabalhadores do sexo masculino e feminino; trabalhadores de várias funções do “chão de fábrica”.

Também foram realizadas entrevistas junto ao setor gerencial, que tiveram como critério abordar tanto os gestores brasileiros, quanto os gerentes chineses, no sentido de observar diferenças e/ou similaridades na forma como eles pensam a organização do processo fabril e indicar as transformações do trabalho que eles visualizaram em suas trajetórias pelo PIM.

Foram realizadas, ainda, entrevistas com sujeitos das instituições ligadas direta e indiretamente à Zona Franca de Manaus – como SUFRAMA, CIEAM, SEPLANCTI e FIEAM – com o critério de abarcar várias percepções acerca da ZFM e, mais especificamente, sobre a presença chinesa no PIM. Ademais, buscou-se obter a percepção de informantes ligados ao sindicato representante dos trabalhadores, com o critério de ver as narrativas tanto das lideranças mais antigas quanto das mais novas sobre os vínculos sociais entre a força de trabalho e, especialmente, sobre as fábricas chinesas.

1.4.2 A PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo propriamente dita iniciou-se em 2014. A primeira fase durou três meses – de janeiro a março daquele ano. Nesta primeira fase, entrevistei o diretor do Sindicato dos Metalúrgicos do Amazonas (SINDMETAL). Em seguida, via lideranças sindicais que estavam presentes na reunião, consegui os contatos de alguns trabalhadores e de um gerente de RH de uma das empresas pesquisadas.

Depois da visita ao sindicato, agendei com o gerente de Recursos Humanos contatado uma entrevista e visita à planta da empresa, onde visualizei o processo de fabricação de televisores. Neste mesmo período foram entrevistados também três técnicos da SUFRAMA e um representante da Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM). As entrevistas com essas lideranças industriais ocorreram na própria sede das instituições e tiveram o objetivo de observar suas percepções sobre a presença chinesa.

No caso específico da SUFRAMA, tinha-se também o fito de se obterem dados econômicos sobre o PIM.

Ao final dos três meses de pesquisa, voltei para São Carlos e, em conversa com o meu orientador, reformulamos os roteiros de entrevista, discutimos os primeiros dados do campo e chegamos ao entendimento de que era fundamental passar mais tempo em Manaus e realizar um campo mais aprofundado.

Essa segunda etapa de pesquisa de campo durou quatro meses, de agosto a novembro de 2014. Nesse período, lancei a proposta de realizar uma espécie de “etnografia no trabalho”, quer dizer, eu observando o processo produtivo e participando como “trabalhador” por um tempo determinado. Com esse intuito, formulamos cartas às empresas aventando essa hipótese. Mas por questões “legais”, nenhuma delas aceitou.

A despeito disso, os contatos obtidos junto ao sindicato na primeira ida a campo propiciaram que desta feita fosse realizada uma quantidade de entrevistas até ao nível da saturação qualitativa. Elas foram agendadas por telefone e redes sociais¹³, então, marcou-se um lugar de encontro mais apropriado para os entrevistados. Geralmente, os locais escolhidos eram suas próprias casas, mas também houve entrevistas em *shoppings*, praças e faculdades. Isso se explica pelo fato de muitos deles estudarem em faculdades no centro de Manaus e, em face disso, para lá se dirigirem depois do trabalho. Por esta razão, boa parte das entrevistas deu-se à noite, em dias de semana. Quando indicavam como melhor dia o sábado ou o domingo, escolhiam o *shopping* como ponto de encontro.

Nesta etapa, também foi possível visitar as quatro fábricas do recorte empírico.

A primeira fábrica visitada foi uma empresa de motocicletas que, primariamente, fazia parte das empresas que seriam investigadas, mas quando cheguei no campo, ela estava com a produção paralisada. Por conta disso, não observei o processo de trabalho, apenas entrevistei o diretor da empresa.

A segunda foi uma fábrica de ar-condicionado, de capital misto, com participação do Estado chinês e da iniciativa privada. Nesta, visualizei a produção e entrevistei o gerente de importação. Vale destacar que a entrada nessas duas primeiras fábricas foi possível graças à colaboração de um dos técnicos da SUFRAMA que, coincidentemente, tinha tido o mesmo orientador que o meu quando fez seu mestrado. Mostrando-se muito

¹³ No caso, de homens, eu entrava em contato. No caso de mulheres, minha assistente, pois percebi que as mulheres, quando eu entrava em contato, pensavam tratar-se de algum “golpe” ou coisas semelhantes, e não me respondiam.

solícito, passou-me os contatos dos gerentes chineses que, depois, agendaram minha ida às fábricas.

A terceira foi a fábrica de televisores pertencente a um grupo privado chinês. Era minha segunda visita a esta planta, agora possibilitada por contato direto com o gerente de RH. Nesta, pela manhã, entrevistei o gerente de RH novamente. Depois, reservaram uma sala para que eu pudesse entrevistar três trabalhadores chineses. Nesta entrevista, solicitei seus contatos no intuito de poder entrevistá-los fora do ambiente fabril. À tarde, visitei pela segunda vez o processo de produção de televisores.

A quarta fábrica visitada foi uma empresa fabricante de placas de circuito impresso, também de capital privado chinês. Nela, entrevistei o gerente de RH e pude observar o processo de produção. Guiado por uma analista de engenharia, pedi seu contato com o intuito de entrevistá-la posteriormente, o que foi feito dias depois em uma praça da cidade. Destaque-se que o acesso a esta fábrica foi possível graças ao encaminhamento das lideranças sindicais.

A quinta foi uma fábrica de motocicletas, pertencente a um grupo estatal chinês. Nesta, entrevistei o gerente industrial, a gerente fiscal e a diretora da empresa, que era chinesa. Depois, visitei o processo de trabalho guiado por um líder de produção. Essa visita foi encaminhada pelo Centro das Indústrias do Estado do Amazonas (CIEAM).

Além disso, no intuito de ter acesso a informações sobre salários, benefícios e percepção do trabalho na China e em Manaus, busquei estabelecer contato com os trabalhadores chineses das fábricas pesquisadas, o que foi possível graças à insistência em se fazer *guanxi*¹⁴. Nesse sentido, eu e minha assistente passamos, então, a sair rotineiramente com eles. Fomos a restaurantes, à casa onde estávamos residindo em Manaus, à residência deles e ao sítio de minha família no meio rural do município de Manacapuru. Entre conversas¹⁵, pescarias e churrascos, fui podendo ter acesso a informações sobre seus trabalhos e suas vidas. Vale destacar que algumas dessas informações só foram relatadas depois de dois anos de *guanxi*, jantares e trocas de

¹⁴ Termo que se refere à formação de uma relação de amizade entre duas pessoas e que implica em comprometimento e contínua troca de favores entre elas. Não pode ser confundido com o que se denomina “jeitinho brasileiro”. O *guanxi* é troca de favores no nível privado, da relação entre amigos. Foi a forma encontrada pelos chineses para sobreviverem à escassez de alimentos do período Maoísta (CHEN, 2004, p. 45).

¹⁵ Geralmente, as conversas eram em inglês e, em alguns momentos, em português. Quando eles conversavam entre si, falavam em mandarim.

presentes¹⁶. Destaco que estas estratégias de pesquisa entre os chineses tiveram como base os trabalhos de Pinheiro-Machado (2009; 2011).

Ao final desse período em Manaus, voltei para São Carlos, apresentei os resultados ao meu orientador e, uma vez discutidos, passei a me dedicar às análises dos dados, às leituras bibliográficas e à elaboração dos capítulos da tese. Nesse período, as entrevistas gravadas foram transcritas e seu conteúdo posto em sessões temáticas de um caderno de campo. Entrementes, a pesquisa de “campo” continuou via trocas de *E-mails* entre mim e os gerentes das empresas, dado que, quando da escrita da tese, algumas lacunas de informações foram surgindo. Contatos virtuais com trabalhadores entrevistados anteriormente também foram fundamentais para preenchê-las.

Já em 2017, em meio ao processo de escrita final da tese, retornei a Manaus e foram realizadas mais duas visitas às fábricas. A primeira delas, na fábrica de televisores, e a segunda, na fábrica de placas. Também entrevistei os gerentes de RH dessas duas empresas, os quais apontaram algumas mudanças na estrutura organizacional. Fora das empresas, conversei com um gerente chinês, que, em situação de convívio social, me passou mais algumas informações sobre sua relação com a matriz e a subsidiária, e sobre os salários na China e em Manaus.

No total, entrevistei 24 trabalhadores de um universo de cerca de 1.400, somadas as quatro empresas, além de 14 gerentes e diretores. O Quadro 1 apresenta entrevistas “formais” que foram efetuadas na pesquisa de campo em Manaus. Digo “formais” porque, além destas, outras conversas e diálogos foram travados com os trabalhadores, sobretudo do chão de fábrica, mas que em face das circunstâncias desfavoráveis, não preencheram os requisitos para figurarem na amostra. A despeito disso, lançaram luzes importantes na compreensão dos processos investigados.

¹⁶ A troca de presentes e os jantares são elementos importantes para a relação com os chineses (PINHEIRO-MACHADO, 2009). Certa feita, um gerente chinês havia acabado de retornar da China e me apresentou com carne de porco transformada em uma espécie de “barra de cereal”, sendo que este autor não podia comer certos tipos de alimentos. Mas pela pesquisa, não há quem resista. Em outra etapa da pesquisa de campo, fui a um jantar no apartamento de dois chineses. Uma era gerente da produção e o outro, supervisor de qualidade. Depois de eles apontarem suas percepções sobre o trabalho no Brasil, serviram-me um prato chinês muito apimentado, inclusive para os padrões amazônicos. “Como dizer que não posso comer isso porque vou ficar mal?”, foi o que pensei no momento. Mas o medo de a recusa fechar as portas para futuros contatos fez com que eu engolisse cogumelos apimentados e ainda tivesse de repetir.

Quadro 1 – Amostra total de entrevistados na pesquisa de campo

	NÍVEL HIERÁRQUICO	CATEGORIA PROFISSIONAL	TOTAL DE ENTREVISTADOS	
			Homens	Mulheres
ENTREVISTADOS (AS) DAS FÁBRICAS	Chão de fábrica*	Inspetor final	2	-
		Montador	2	6
		Almoxarife	1	-
		Programador de máquina	1	-
		Empilhador	1	-
		Reserva	-	1
		Líder de produção	1	1
		Inspetor de qualidade	1	-
		Operador de máquina	1	-
			Subtotal = 10	Subtotal = 8
Área técnica e administrativa	Assistente administrativo	-	1	
	Analista de engenharia	-	1	
	Supervisor de engenharia	1	-	
	Analista de Sistema	1	-	
	Técnico de engenharia	-	1	
	Analista de PPB	-	1	
		Subtotal = 2	Subtotal = 4	
Gerentes e Diretores	Gerente de RH	2	-	
	Diretor industrial	2	1	
	Gerente de Produção	2	-	
	Gerente industrial	1	-	
	Gerente fiscal	-	1	
	Gerente de engenharia	-	1	
	Gerente de engenharia de processo	1	-	
	Gerente de qualidade	1	-	
Gerente de suprimentos	2	-		
		Subtotal = 11	Subtotal = 3	
	Total =	23	15	
ENTREVISTADOS DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS	SUFRAMA	Assessor técnico	1	-
		Economista	1	-
		Assessor econômico	1	-
		Coordenador de promoção comercial	1	-
	CIEAM	Presidente	1	-
	SEPLANCTI	Secretaria de relações institucionais	1	-
		Secretário de Estado	1	-
		Diretor de atração de investimentos estrangeiros	1	-
	FIEAM	Presidente	1	-
		Assessor Econômico da Presidência	1	-
SINDICATO	Presidente	1	-	
	Total =	11		
	Total Geral =	49 entrevistados		

Fonte: Pesquisa de campo 2014 - 2016, realizada com os trabalhadores das empresas chinesas e agentes institucionais.

* Neste nível hierárquico, três trabalhadores são também lideranças sindicais.

Além destas entrevistas, constituíram-se em importante material de pesquisa as revistas informativas fornecidas pelas empresas, reportagens do site do Sindicato dos Metalúrgicos, documentos enviados pela SUFRAMA e bibliografias diversas.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

Subsequentemente a este capítulo introdutório, mais seis capítulos compõem a exposição deste trabalho.

No capítulo 2, aponta-se como a Zona Franca de Manaus foi gestada e como ela produziu um tipo de atividade econômica e de desenvolvimento regional pautados na transnacionalização do local. Também, busca-se caracterizar as fases da ZFM, a natureza dos investimentos ao longo das últimas décadas, as formas de atração de capitais e as consequências dessa “modernização transplantada” sobre as condições socioeconômicas da região de Manaus e do seu entorno.

No capítulo 3, recuperam-se as principais transformações do trabalho no Polo Industrial de Manaus, indicando o padrão de produção e as formas de gestão do trabalho implementadas no decorrer da história do PIM. Ainda é abordado o tipo de trabalhador requerido, as qualificações necessárias e as principais reivindicações dos trabalhadores surgidas nas últimas décadas. A proposição dessa parte do texto é forjar elementos comparativos para um diálogo subsequente com os achados da pesquisa de campo. Assim, subsidiam o capítulo os estudos produzidos por autores, os quais, nos últimos anos, empreenderam-se no desafio sociológico de pensar a Amazônia “como um momento da sociedade mundial”, como diz Ianni (2012, p. 7), mas também como uma história das populações locais.

No capítulo 4, há a abordagem sobre as reformas econômicas chinesas, como o país adentrou os portões da globalização, como chegou ao Brasil e, particularmente, quais as características dos investimentos chineses na Zona Franca de Manaus. Nesta parte, também lanço mão de alguns aspectos da questão do trabalho na China contemporânea, bem como das características do trabalho nas fábricas chinesas na Europa e na África.

O capítulo 5 trata do perfil organizacional das empresas pesquisadas e das formas como se dá a relação entre as matrizes, na China, e as subsidiárias, em Manaus. Nesse processo, se destaca aquilo que denomino como a “transnacionalização do setor de Recursos Humanos”. Ainda nesse capítulo, aponto como a gerência brasileira percebe a gestão chinesa e indico o perfil de trabalhador, os vínculos sociais entre a mão de obra, a

política de salários, benefícios e participação, bem como as qualificações requeridas pelas empresas pesquisadas.

Isso, por sua vez, liga-se às inovações tecnológicas e de processo de produção surgidas nas últimas décadas, com destaque à miniaturização dos produtos. Mas também se relaciona com a forma chinesa de organizar a produção baseando-se numa variável que chamo de “gestão de importação”. Nesse contexto, processos de produção taylorizados e gestão chinesa do trabalho constituem-se em uma amálgama formando um tipo de organização do trabalho forjado em processos com pouco conteúdo local, mas como alto controle externo. É sobre o que trata o capítulo 6.

O capítulo 7 discute a gestão chinesa com foco na expatriação de trabalhadores chineses para Manaus. Nesse intuito, há a descrição de como isso envolve tanto o RH local quanto o das matrizes. Também é abordada a trajetória de três destes expatriados na tentativa de, por meio delas, observar os movimentos translocalizados da globalização, suas fragilidades, instabilidades e inseguranças. Como objetivo deste capítulo há, ainda, a ideia de ver na trajetória dos chineses uma forma de se compreender as novas mobilidades da força de trabalho global com a emergência chinesa.

Nas considerações finais, retorno aos objetivos deste trabalho e à sua proposta explicativa, destacando como isso foi respondido e apontando qual a contribuição da pesquisa para o campo dos estudos sobre a organização do trabalho.

2 GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E ZONA FRANCA DE MANAUS: A PRODUÇÃO DE FÁBRICAS NA SELVA

*Porto de lenha tu nunca serás Liverpool
Com uma cara sardenta e olhos azuis.
Um quarto de flauta do alto Rio Negro,
Para cada sambista paraquedista
Que sonha o sucesso
Sucesso sulista
Em cada navio
Em cada cruzeiro
Em cada cruzeiro
Das quadrilhas de turistas*

Porto de Lenha, Torrinho e Aldísio Filgueiras

2.1 BASES CONCEITUAIS DA GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA DO CAPITALISMO

O modo de produção capitalista, em suas feições modernas, se constituiu enquanto um momento da história humana eminentemente revolucionário, transformando substantivamente as forças produtivas, a ciência, a natureza, a cultura, a política e a economia. É razoável dizer que ele transformou o próprio homem, projetando uma “forma civilizatória”, um modo de pensar e agir que não ficou circunscrito ao plano dos países ou das regiões, pelo contrário, ganhou força e dimensão internacional.

Isso porque, como pontua Harvey (2005, p. 63),

A tendência do capitalismo [...] é estabelecer um conjunto universal de valores, baseado no “trabalho social abstrato” definido numa escala global. Do mesmo modo, essa é a tendência da exportação de capital de equalizar a margem de lucro sobre uma escala global. O processo de acumulação capitalista origina a tendência da penetração das relações sociais capitalistas em todos os aspectos da produção e da troca, e em todo o mundo.

Esse processo de propagação internacional do capitalismo, da qual fala Harvey (2005), foi indicado por autores clássicos da sociologia, como Max Weber, que ao analisar a dinâmica capitalista percebeu o vínculo sociológico e histórico, uma “afinidade eletiva” entre cultura e trabalho, que criou, no Ocidente, um *ethos econômico* com característica civilizacional. Nesse sentido, em *A ética protestante e o “espírito” do*

capitalismo, por meio de um *tipo ideal*¹⁷, Weber revela o capitalismo *enquanto* cultura, que expressa uma racionalidade específica: o trabalho como um *valor social*.

Nestes termos propostos por Weber, a força da dinamização do capitalismo e do seu desenvolvimento está, em parte, no fato de que, por detrás da sua substância econômica, também há esse conteúdo moral. E é esse conteúdo moral¹⁸, de cunho civilizatório, que oferece ao capitalista a justificativa social para a busca de um lucro racionalizado, baseado no cálculo, na expansão pensada, direcionada, como assevera Weber (2009, p. 26): “[...] O capitalismo [moderno] se identifica com a busca do lucro, do lucro sempre renovado por meio da empresa permanente, capitalista e racional”.

Em outras palavras, para Weber, a lógica de funcionamento do capitalismo moderno possui uma racionalidade de cunho cultural, que lhe subsidia e que faz com que suas engrenagens “[...] apresentem uma linha de desenvolvimento de significado e valores universais” (WEBER, 2009, p. 23). E dessa forma, dinheiro cria mais dinheiro, se valoriza e expande a *empresa capitalista racionalizada*.

Essa linha de raciocínio é compartilhada por Turner (*apud* IANNI, 2010). O autor tem o entendimento de que, para Weber

[...] a força globalizante do capitalismo traduz-se na teoria da racionalização global. A combinação do capitalismo protestante com o racionalismo global produziu uma força irresistível, que irá lenta, mas seguramente convertendo o mundo em um sistema social regulado e organizado, no qual haverá pouco espaço para a tradição, a magia e o carisma. O desencantamento do mundo tornará tudo, em princípio, sujeito ao cálculo racional [...] (TURNER *apud* IANNI, 2010, p. 152).

¹⁷ Trata-se de um meio metodológico que visa construir o significado cultural de um fenômeno, pretendendo ser, nessa lógica, fórmulas interpretativas através das quais se apresenta uma explicação racional para a realidade empírica que se tenta organizar. Esse instrumento metodológico busca munir a Sociologia de uma homogeneidade conceptual, construindo o tipo ideal a partir de uma “intensificação unilateral” da realidade, uma espécie de exagero de determinados pontos que compõem a realidade investigada, sendo dotado, nessa perspectiva, de consistência lógica e não contradição interna. Isso significa dizer que, apesar de o tipo ideal ser uma construção metodológica que leva em consideração certos traços da realidade, e que deixa de lado outros elementos dessa mesma realidade, ele não é formulado à revelia de uma ordem estruturante que norteia sua elaboração.

¹⁸ O conteúdo moral, que subsidia o capitalismo, é entendido em Weber como elemento social em permanente transformação. Por exemplo: a ética protestante em Lutero e Calvino e nas seitas protestantes, e a ética no capitalista moderno, caricaturada em Benjamin Franklin, são sociologicamente distintas. Se nos dois primeiros, o sentido social lhes é, eminentemente, religioso, neste último é, substantivamente, empresarial. Não obstante, há sempre uma ética, um conteúdo moral que dá base à ação capitalista.

O capitalismo surge, assim, como elemento de racionalidade marcadamente ocidental, mas progressivamente mundial (COLLINS, 2002; BEYNON, 2003). Essa racionalidade, por um lado, dissemina a calculabilidade econômica e a contabilidade rigorosa e mecanizada, com prazos, metas, balanços e ativos; e, por outro, desenvolve técnicas racionalizadas de organização e gestão do trabalho, sob a forma do cálculo de estoques, gestão de contratos, desenvolvimento da engenharia de produção e industrial, estudo de tempos e movimentos, prêmios e punição e “uso racional” das subjetividades do trabalhador. Em suma, há um ordenamento de disposições jurídicas que disciplinam as ações e relações na empresa capitalista em moldes racionais, como indicara Weber.

Ianni (2010, p. 162), abordando essa análise inaugurada por Max Weber, dá-lhe um acabamento fino:

A racionalidade de que fala Weber desenvolve-se de uma forma excepcionalmente intensa e generalizada na empresa, corporação e conglomerado, de modo a produzir mercadoria e lucro. [...] Esse é o significado de processos produtivos como o manchesteriano, taylorista, fordista, stakanovista e toyotista, além de muitos mais. São diferentes modalidades de aperfeiçoamento da organização e técnica do trabalho e da produção, de modo a acelerar e a generalizar a racionalidade produtiva, a multiplicação do lucro.

É o que também apontam Boltanski e Chiapello (2009), para os quais a lógica de funcionamento do capitalismo e sua consequente expansão mundial residem no fato de, nele, se

[...] repor perpetuamente em jogo o capital no circuito econômico com o objetivo de extrair lucro, ou seja, aumentar o capital que será, novamente, reinvestido, sendo esta a principal marca do capitalismo, aquilo que lhe confere a dinâmica e força de transformação que surpreendeu os seus observadores, mesmo os mais hostis (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 34).

Quer dizer, é uma acumulação com vistas à reprodução e à nova acumulação, o que pressupõe um capital circulante e permanentemente reinvestido. E essa dinâmica cria uma inquietação de classe e oferece ao capitalista um poderoso sentido de ação para continuar a investir e expandir seu capital (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Por outro caminho teórico, a internacionalização capitalista também foi antevista por Marx e Engels (1998) que, ao observarem o desenvolvimento histórico das forças produtivas, indicaram que o capitalismo se tornaria cada vez mais “mundializado”, transformando as regiões e nações em “províncias do capital”, imprimindo, assim, uma

lógica de dominação de classes e uma subsunção do trabalho ao capital em níveis internacionais, forjando, nesse sentido, um processo de macro acumulação capitalista.

Sobre esse diagnóstico, assim se expressa Harvey (2005, p. 43-44):

A teoria de Marx do crescimento sob o capitalismo situa a acumulação de capital no centro das coisas. A acumulação é o motor cuja potência aumenta no modo de produção capitalista. O sistema capitalista é, portanto, muito dinâmico e inevitavelmente expansível; esse sistema cria uma forma permanentemente revolucionária, que, incessante e constantemente, reforma o mundo em que vivemos. O estado estacionário da reprodução simples é, para Marx, logicamente incompatível com a perpetuação do modo capitalista de produção. Expressa-se a “missão histórica da burguesia” na fórmula “acumulação pela acumulação, produção pela produção”. No entanto, essa missão histórica não se origina da cobiça inerente do capitalista, mas surge das forças inteiramente independentes da vontade individual do capitalista.

Esses processos, na visão de Marx e Engels, fariam parte do caminho histórico do capitalismo, que passara a tencionar os limites geográficos, as delimitações da ciência e da técnica e os marcos “tradicionais” das associações humanas, colocando-os sob um intenso processo de intercâmbio de trocas econômicas e culturais. Os autores assim expõem tal argumento:

[...] Em lugar da exploração velada pelas ilusões religiosas e políticas, a burguesia colocou uma exploração aberta, cínica, direta e brutal. [...] Essa subversão contínua da produção, esse abalo constante de todo o sistema social, essa agitação permanente e essa falta de segurança distinguem a época burguesa de todas as precedentes. Dissolvem-se todas as relações sociais antigas e cristalizadas, com seu cortejo de concepções e ideias secularmente veneradas; as relações que a substituem tornam-se antiquadas antes mesmo de ossificar-se. Tudo o que é sólido se desmancha no ar [...] (MARX; ENGELS, 1998, p. 10-11).

As consequências desse processo são colocadas por Marx e Engels (1998, p. 13) nos seguintes termos:

[...] Em lugar das antigas necessidades satisfeitas pelos produtos nacionais, nascem novas necessidades, que reclamam para a sua satisfação os produtos das regiões mais longínquas e dos climas mais diversos. Em lugar do antigo isolamento de regiões e nações que se bastavam a si próprias, desenvolve-se um intercâmbio universal, uma universal interdependência das nações. E isto se refere tanto à produção material como à produção intelectual. [...] A estreiteza e o exclusivismo nacionais tornam-se cada vez mais impossíveis [...].

Perseguindo a base analítica proposta por estes autores, Ianni (2010) pontua que, desde o princípio o capitalismo revelou-se como um modo de produção internacional, um processo social e econômico de proporções nunca vistas que, ao ultrapassar as fronteiras geográficas, históricas, culturais e sociais, influenciou feudos e cidades, nações e nacionalidades, culturas e civilizações. E acrescenta:

Ao longo de sua história, desde o século XVI, [o capitalismo] teve seus centros dinâmicos e dominantes na Holanda, na Inglaterra, na França, na Alemanha, nos Estados Unidos, no Japão e em outras nações, e, em qualquer caso, sempre ultrapassou fronteiras de todos os tipos. Mais do que isso. Sempre recobriu, deslocou, dissolveu, recriou ou inventou fronteiras. Em sua marcha pela geografia e pela história, influenciou decisivamente os desenhos dos mapas do mundo, com os desenvolvimentos da acumulação originária, do mercantilismo, do colonialismo, do imperialismo, do multinacionalismo, do transnacionalismo e do globalismo. Ainda que tenha sido sucessiva e simultaneamente nacional, regional e internacional, juntamente com sua vocação colonialista e imperialista, o capitalismo se torna no século XX um modo de produção não só internacional, mas propriamente global (IANNI, 2010, p. 171).

Em plano amplo, o desenvolvimento da produção capitalista apontada por estes autores e, mais especificamente, a sua dimensão global, da qual fala Ianni (2010), tem sido objeto da apreensão científica contemporânea que, na tentativa de observar e compreender o teor da expansão do capital, vem dando destaque ao conceito de *globalização*.

Levando em conta a análise dos elementos estruturantes que se movimentam no âmbito das relações internacionais, da economia mundial e de uma geografia histórica, tal conceito tem abarcado em sua estrutura explicativa noções como Estado, nação, integração, fragmentação, tempo, espaço, autonomia, dependência, região, territorialização, desterritorialização, identidades sociais, local e global. Tem se transformado, assim, em um paradigma teórico das Ciências Sociais, vendo o mundo e a humanidade como constituintes de múltiplos processos interconectados (SILVA, Marilene, 2013, p. 32).

Do ponto de vista sociológico, Giddens (1991) entende que a globalização pode ser definida como

[...] a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa. Este é um processo dialético porque tais acontecimentos locais podem se deslocar numa direção anversa às relações muito distanciadas

que os modelam. A transformação local é tanto uma parte da globalização quanto a extensão lateral das conexões sociais através do tempo e do espaço. Assim, quem quer que estude as cidades hoje em dia, em qualquer parte do mundo, está ciente de que o que ocorre numa vizinhança local tende a ser influenciado por fatores – tais como dinheiro mundial e mercados de bens – operando a uma distância indefinida da vizinhança em questão. O resultado não é necessariamente, ou mesmo usualmente, um conjunto generalizado de mudanças atuando numa direção uniforme, mas consiste em tendências mutuamente opostas. A prosperidade crescente de uma área urbana em Singapura pode ter suas causas relacionadas, via uma complicada rede de laços econômicos globais, ao empobrecimento de uma vizinhança em Pittsburgh cujos produtos locais não são competitivos nos mercados mundiais (GIDDENS, 1991, p. 69).

Sob o processo de globalização, o quadro que se forma é uma espécie de *sociedade global*, uma realidade original, como diria Ianni (2010), onde os processos sociais têm sentido cada vez mais extranacionais e são pautados por organismos e elites cada vez mais cosmopolitas. O global, nestes termos, transcende o quadro exclusivo do Estado, mas isso não significa que este deixe de existir.

Na verdade, como pontua Sassen (2010), o Estado passa a ser habitado por forças globais, e ele próprio, permeado por direcionamentos transnacionais, transforma o nacional em um espaço da globalização. Ou como assevera Leo Panitch (*apud* BEYNON, 2003, p. 66), “[...] Os Estados nacionais não são vítimas da globalização, mas atores dela. Os Estados não foram destronados pelo capital globalizado, eles representam o capital globalizado, principalmente o capital financeiro”.

Diante desse contexto, local e global passam a determinar-se reciprocamente e, dependendo dos interesses em jogo, mesclam-se e tensionam singularidades, particularidades e universalidades. Por seu turno, isso acaba por transformar o mundo em um sistema mundial que se expande, abre fronteiras e coloca a economia capitalista e a própria cultura com feições cada vez mais mundializadas (ORTIZ, 2006).

Esse é um ponto fundamental, pois, dada esta hipótese dos autores citados acima de que a globalização remodela as relações tradicionais de produção e de organização econômica, isto incita-nos a inquirir e, ao mesmo tempo, perscrutar, primeiro, quais são essas feições; depois, quem são os seus agentes; e, ainda, como eles operam e em que sentido estão posicionados no conjunto do capitalismo globalizado.

Discutindo e analisando esse processo, Michalet (2003) traça um mapa das fases do capitalismo no decorrer do século XX e nos oferece pistas importantes de como a globalização tem metamorfoseado o modo capitalista de produção e de como este produz

novos espaços sociais globalizados. Considera que, em um primeiro momento, o capitalismo passou por uma feição *internacional*, onde o principal agente era o Estado, que controlava não somente a circulação de bens e serviços, mas as políticas de desenvolvimento dos países. Estes tinham como política de desenvolvimento industrial a *especialização produtiva*, com produção nacionalizada, e engendravam uma maciça regulação das fronteiras nacionais, o que não permitia a desterritorialização da produção. Em função disso, a lógica de regulação do capitalismo se fundamentava

no princípio da especialização internacional. Este se baseia nas diferenças de produtividade setorial entre diferentes territórios nacionais que vai determinar a especialização dos países. [...] O comerciante deveria ser o principal ator da configuração. Mas sua função é ocultada pelo lugar quase exclusivo reservado ao Estado-nação [...] (MICHALET, 2003, p. 30).

A segunda feição do capitalismo, de acordo com este autor, apresentou-se com conotação *multinacional*, e teve sua expressão maior entre as décadas de 1950 e 1970, quando se viu um grande processo de investimento no exterior por parte das empresas dos países industrializados, que visavam, por um lado, a diminuição dos custos de produção e o aumento da competitividade, por outro.

Começava a haver, nesse contexto, não somente uma expansão da lógica de produção capitalista, mas uma mudança estrutural no seu modo de organização e na divisão internacional do trabalho, cujo centro decisório localizou-se não mais no Estado, mas nas grandes corporações transnacionais. Estas, por sua vez, passaram a dar mais importância ao território multinacional do que aos territórios nacionais.

Valle (2007, p. 102) remata essa configuração da seguinte forma:

[...] É este processo que permitirá à empresa alemã fabricar, na Índia, produtos manufaturados para abastecer o mercado alemão; e à empresa norte-americana fabricar, no México, os aparelhos de televisão que animarão os lares dos ianques. A economia mundial moveu-se no sentido de transformar os países de “industrialização tardia”, “atrasados” ou “subdesenvolvidos” em sedes de indústria de transformação, cuja produção apresenta-se competitiva no mercado mundial.

A terceira feição apontada por Michalet (2003) se refere à fase *global* do capitalismo. Nessa etapa, a globalização capitalista se caracteriza pela expansão da desterritorialização e reterritorialização da produção e pela proeminência do fluxo de capital financeiro. Como resultado, ganha força uma intensa troca de fluxos de capitais

em escala global, e a administração das firmas passa a ser baseada na administração de carteiras de bancos de investimentos, dando ao mercado financeiro protagonismo inédito.

Nesta nova configuração do capitalismo, conforme aborda Valle (2007, p. 102),

[...] A economia passa a ser crescentemente integrada e articulada em nível global. A divisão do trabalho entre países é substituída pela integração global da produção dentro das empresas. As filiais das empresas transnacionais passam a operar sob uma estratégia de um controle global comum e a ser dirigidas segundo um plano geral da corporação transnacional.

Tal processo foi possível graças ao aperfeiçoamento da microeletrônica, das telecomunicações, do processamento computacional e dos sistemas de transmissão e transporte em alta velocidade, tendo como base as tecnologias da informação. Segundo Michalet (2003, p. 32-33):

Os progressos nas novas tecnologias da informação e da comunicação duplicaram a velocidade dos movimentos de capitais em relação à dos movimentos dos bens e dos investimentos industriais. A existência de fronteiras nacionais não os freia a corrida. O espaço pertinente da configuração global é definido por redes que vinculam as diferentes praças financeiras *off shore*. Por definição estas últimas se beneficiam de um estatuto de extraterritorialidade e os operadores não têm de se preocupar com as regulamentações e os controles do setor financeiro que emanam dos Estados que as acolhem, dos bancos centrais e das organizações internacionais. Assim, a configuração global parece completar a desconstrução do conceito de Estado-nação que havia sido esboçada pela configuração multinacional. Ela reduz à sua mais simples expressão os dois aspectos de sua coerência: a autoridade do Estado e a consistência do território nacional sobre o qual ela supostamente se exerce.

No lugar do Estado surgiram novos organismos de controle e dinamização econômica, como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e o Banco Mundial, que passaram a protagonizar as tomadas de decisões em escala planetária, formando uma elite global tecnocrática e financeira que se tornou ocupante dos espaços de fluxos¹⁹ da economia globalizada, como propugna Castells (2006, p. 504-505):

¹⁹ Castells (2006, p. 501) define *espaços de fluxos* como sendo “(...) 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 econômica, política e simbólica da sociedade”.

[...] A manifestação espacial da elite informacional constitui outra dimensão fundamental do espaço de fluxos. [...] A forma fundamental de dominação de nossa sociedade baseia-se na capacidade organizacional da elite dominante que segue de mãos dadas com sua capacidade de desorganizar os grupos da sociedade que, embora constituam maioria numérica, veem (se é que veem) seus interesses parcialmente representados apenas dentro da estrutura do atendimento dos interesses dominantes. [...] Em resumo: as elites são cosmopolitas, as pessoas são locais. O espaço de poder e riqueza é projetado pelo mundo, enquanto a vida e a experiência das pessoas ficam enraizadas nos lugares, em sua cultura, em sua história. Portanto, quanto mais uma organização social baseia-se em fluxos aistóricos, substituindo a lógica de qualquer lugar específico, mais a lógica do poder global escapa ao controle sociopolítico das sociedades locais/nacionais historicamente específicas.

As elites globalizadas também são discutidas por Ianni (2010). O autor mostra como, no cenário de um capitalismo global, elas passam a ter como papel central a codificação, divulgação, implementação e administração de uma agenda que coloque nas mãos das corporações e das organizações multilaterais um enorme poder de influência sobre os países. E é daí que nascem as diretrizes concernentes à desestatização, desregulação, privatização, liberalização e regionalização:

São elites de vários tipos que organizam e dinamizam as instituições multilaterais e as corporações transnacionais, além de outras entidades de alcance mundial. Formam tecnoestruturas armadas de recursos científicos e tecnológicos, em condições de produzir informações, análises, diagnósticos, prognósticos, diretrizes e prática relativos a diferentes problemas e desafios, em escala mundial (IANNI, 2010, p. 101).

São essas forças que passam a atravessar o Estado-nação, redefinindo, por sua vez, o seu papel na lógica de desenvolvimento na medida em que alteram a ordem da discussão das agendas dos “governos nacionais” (MACIEL, 2013, p. 30). Isso significa dizer que, na era do capitalismo global o Estado cai da sua posição de condutor do “desenvolvimento”, e já não possui a “[...] mesma capacidade no sentido de controlar e organizar um conjunto de variáveis que atingem duramente sua população” (ORTIZ, 2006, p. 95). Ou, como salienta Latouche (1994, p. 106), “[...] Os Estados-Nações, mesmo os maiores e mais fortes, decidem apenas sobre executar, como recentemente faziam os subprefeitos provinciais, com uma onipotência medíocre, decretos tomados de fora e de parte alguma”. E o autor conclui: “[...] A crise da ordem nacional-estatal é nitidamente o sinal de uma verdadeira crise de civilização”.

2.2 A FÁBRICA GLOBAL E AS ZONAS FRANCAS

Observando esse processo, Ianni (2010, p. 57) indica que essa multidimensão da globalização do capitalismo formou, por assim dizer, uma “fábrica global”, onde a intensificação do processo de dispersão geográfica da produção, ou das forças produtivas, que remodela o capital, a tecnologia e a divisão do trabalho social, torna-se um elemento central. Associado a isto, a fábrica global produz uma nova divisão internacional do trabalho e um redimensionamento da produção, o que envolve, pontua Ianni (2010), a flexibilização, a terceirização, o fordismo e o toyotismo como forma de concretizar a globalização do capitalismo, em termos geográficos e históricos.

Nessa perspectiva, não há fronteiras para a fábrica global, pois ela provoca o redimensionamento do espaço e do tempo e impõe-se como força avassaladora visando à reprodução ampliada do capital. É o que indica Ianni (2010, p. 18) ao afirmar que a fábrica global

[...] sugere uma transformação quantitativa e qualitativa do capitalismo além de todas as fronteiras, subsumindo formal ou realmente todas as outras formas de organização social e técnica do trabalho, da produção e reprodução ampliada do capital. Toda economia nacional, seja qual for, torna-se província da economia global. O modo capitalista de produção entra em uma época propriamente global, e não apenas internacional ou multinacional. Assim, o mercado, as forças produtivas, a nova divisão internacional do trabalho, a reprodução ampliada do capital desenvolvem-se em escala mundial. Uma globalização que, progressiva e contraditoriamente, subsume real ou formalmente outras diversas formas de organização das forças produtivas, envolvendo a produção material e espiritual.

Nessa fábrica global, pode-se dizer que a “gerência da fábrica”, ou o seu centro, localiza-se nos espaços privilegiados, que são os países desenvolvidos. Neles, estabelecem-se os “nós” financeiros e de planejamento das empresas. No “chão da fábrica” global – os países da periferia do capital – localiza-se o “grosso” da produção e a montagem dos bens.

Analisando essa dinâmica, Seráfico (2011, p. 60) delinea que é essa inter-relação social entre países, regiões, empresas e instituições e o Estado que vai projetar um capitalismo de configuração global:

A configuração global do capitalismo é o resultado direto da integração das economias nacionais, desencadeada pela organização do processo produtivo de algumas empresas em escala transnacional. A influenciar

esse processo está, de um lado, a necessidade de superar obstáculos políticos e econômicos à acumulação de capital nos países desenvolvidos e, de outro, a criação de mecanismos jurídico-políticos que ampliem a possibilidade de circulação do capital em escala global.

Mas o autor também acrescenta que, associado a isto, há a necessidade de formulação de condições políticas e econômicas com base nacional que ofereçam às empresas desterritorializadas grande chance de lucros nos lugares onde haverá a reterritorialização do capital. Concretamente, isso significa engajamento local, acordos regionais e articulações nacionais, como indica Seráfico (2011, p. 68):

Para que as indústrias estrangeiras tenham acesso a novos mercados de força de trabalho e de consumo, são necessários, porém, a anuência e engajamento de governos e classes sociais nacionais, de modo a que estes promovam os ajustes dos estatutos legais que, eventualmente, bloqueiem as possibilidades de integração. Em outras palavras, a efetivação das estratégias das grandes corporações depende do engajamento de governos, empresários e trabalhadores situados no espaço nacional, pois é através deles que se torna possível a criação, manutenção ou ampliação das condições jurídico-políticas necessárias à formação das *networks* e *clusters* globais.

Sem isso, o capital se desloca para outras praças, direciona-se para outros lugares do global. Por isso, elites locais esforçam-se para atrair e fixar a empresa transnacional. Criam as condições necessárias para a transformação do lugar, como diria Giddens (1991). Ademais, veem na transnacionalização do local uma forma de reproduzir e mesmo expandir sua condição política e seu posicionamento econômico.

É em função desses acordos entre elites transnacionais, regionais e locais, envolvendo uma diversidade de atores sociais, que são forjados espaços propícios ao enraizamento local das empresas globais. Esses espaços podem ser visualizados, historicamente, na construção de zonas econômicas em países não desenvolvidos que criam em seu território uma região, até certo ponto, supranacional, voltada para ser palco da instalação de filiais das grandes corporações. Para isso, os países “hospedeiros” abrem sua economia e sua base produtiva e relaxam leis e diretrizes para que as empresas possam fabricar determinados bens, utilizando mão de obra farta e barata (SILVA, Marilene, 2013).

Amostra desse processo, como destaca Valle (2007, p. 106), é que em meados do século XX não havia praticamente nenhuma indústria de transformação nos países de “Terceiro Mundo”. No entanto, já em 1975, havia cerca de 70 zonas francas industriais

em 25 países (11 asiáticos, 5 africanos e 9 latino-americanos), bem como outras 39 encontravam-se em processo de implantação em 21 países de “Terceiro Mundo”.

Em 1980, já se totalizavam 270 zonas francas operando em 66 países. Em 2006, esse número já havia avançado para mais de 3.500 zonas francas disseminadas em 130 países do mundo, empregando diretamente cerca de 40 milhões de trabalhadores (FAROLE; AKINCI, 2011).

Visto em perspectiva ampla, a criação de zonas francas é um desdobramento do processo de globalização do capitalismo, sendo-lhe uma espécie de “ajuste espacial” que, a partir da década de 1960, coloca a periferia do capital no centro das atenções de empresas e organismos transnacionais, construindo “áreas especiais” para o aumento da rentabilidade das empresas.

Vale destacar que esse ajuste espacial se estruturou dentro dos organismos internacionais, que costuraram as diretrizes técnicas, organizativas, espaciais e legislativas da produção, orientando “ideologicamente”, por assim dizer, quais os caminhos que as empresas deveriam seguir. Sobre este aspecto, assim pontua Ianni (2011, p. 42):

No âmbito da sociedade global, há organizações públicas e privadas que estão não só produzindo e atuando como também tomando decisões e influenciando [...]. São organizações econômicas, políticas, culturais e sociais que exercem missões “civilizatórias” nos países menos desenvolvidos, atrasados, periféricos, do Terceiro Mundo [...]. Em diferentes níveis e arranjos, as organizações multinacionais ou multilaterais desenvolvem seus próprios desenhos do que podem ou devem ser as nações e os continentes. Elaboram parâmetros rigorosos, técnicos, pragmáticos, fundados nos princípios do mercado, da livre iniciativa, da liberdade econômica etc. Princípios que são sugeridos e impostos aos governos que pretendem ou precisam beneficiar-se de sua assistência, ajuda, direção.

Um documento da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO) é esclarecedor a este respeito, pois estabelece um “modelo mundial” no sentido técnico, organizativo, espacial e legislativo para o funcionamento das zonas francas. O documento recomenda, por um lado, que os empreendimentos com dificuldades de operação nos países desenvolvidos deveriam deslocar sua produção para essas “áreas especiais”, pois isto iria representar vantagens econômicas às empresas, tais como:

1) diminuição dos custos de transporte das matérias-primas; 2) redução dos custos de transporte dos produtos acabados; 3) redução dos custos salariais; 4) disponibilidade de uma abundante força de trabalho qualificada; 5) diminuição dos custos de investimento inicial e, em consequência, do percentual do capital imobilizado, devido aos estímulos fiscais e materiais e aos serviços gerais e outras regulamentações vantajosas da zona (UNIDO *apud* FREITAS PINTO, 1987, p. 26).

Por outro lado, o documento estabelece quais deveriam ser os estímulos comerciais e econômicos e instalações técnicas, ou seja, os atrativos que as zonas francas tinham de oferecer aos empreendimentos industriais, quais sejam:

1) Isenção total das taxas de impostos por período determinado de tempo, tanto para maquinaria como para matéria-prima e instalações produtivas; 2) Isenção de impostos sobre sociedade por um período de dez anos; 3) Isenção ou redução de impostos diretos e indiretos; 4) Liberdade de câmbio exterior e livre repatriação de benefícios; 5) Facilidades financeiras para a obtenção de crédito; 6) Tarifas especiais para os serviços de transporte entre a zona franca e o aeroporto, bem como para aluguel de terrenos e edifícios; 7) Possibilidade de compra ou aluguel de fábricas já edificadas; 8) Presença de instalações médicas e sanitárias, serviços de correios e telégrafos, e instalações esportivas (UNIDO *apud* FREITAS PINTO, 1987, p. 26-27).

Além disso, a UNIDO recomendava que as zonas francas deveriam possuir um órgão autônomo, vinculado ao Governo central, para cuidar de sua administração e que criasse facilidades removendo as barreiras burocráticas em benefício das empresas instaladas nas zonas francas²⁰ (VALLE, 2007).

No caso das zonas francas implantadas na maior parte da América Latina e da Ásia, sobretudo na China, elas passaram a produzir em seus distritos industriais bens destinados ao mercado externo. No Brasil, a zona franca instalada em Manaus caracterizou-se pela produção de bens manufaturados (videocassete, televisores e toca-discos) voltados para o próprio mercado interno, mas que, como Freitas Pinto (1987, p. 22) destaca, se configura enquanto parte de um mercado mundial regionalizado.

Silva (MARILENE, 2013), observando essa “produção de zonas francas” pelo mundo, levanta uma questão sociológica fundamental para a compreensão, na Amazônia, desse processo de globalização do capitalismo e da fábrica global, qual seja: por que o

²⁰ Diante destes elementos expostos, chama a atenção o processo de uniformização estabelecido para a implantação das zonas francas, o que pode ser entendido como forma de racionalização econômica ou uma imposição de uma necessidade orgânica da economia capitalista, que delimitam como essas praças industriais devem ser construídas e operadas, tornando-as dependente das diretrizes dos países industrializados.

governo brasileiro implantaria uma zona franca em Manaus, haja vista que na Amazônia a infraestrutura era mínima e apenas a parte oriental estava integrada ao restante do território brasileiro? E mais: por que as empresas estrangeiras se deslocariam em direção à selva se existiam zonas com condições mais favoráveis à instalação de projetos industriais?

Quem dá pistas de como responder a essas “provocações da globalização” são Portes (1997), Sassen (2010) e Knowles (2014). Para estes autores, os processos da globalização ocorrem dentro de *localizações* que configuram uma *globalização multiescalar*. São nessas localizações que os processos se enraízam, de sorte que, mapeando a lógica de funcionamento desse enraizamento pode-se compreender quais são os interesses sociais que operam e localizam o global.

Essa abordagem é interessante por levar em conta não apenas o macro aspecto da globalização do capitalismo, mas também as relações que acontecem nas “redes transfronteiriças” como conceitua Sassen (2010), na “globalização por baixo” (*globalization from below*), como aponta Portes (1997), ou nas “microcenos locais”, na conceitualização de Knowles (2014).

Estes autores privilegiam, nestes termos, uma abordagem que considere as negociações entre o global e o local, que faça uma reconceitualização crítica das hierarquias escalares que vão do local ao regional, ao nacional e ao internacional, e que explicam como se globalizam os lugares e como se localizam as globalizações. Isso porque, conforme indica Sassen (2010), a dinâmica da globalização envolve processos

que não ocorrem necessariamente no nível global, mas que, creio eu, fazem parte da globalização. Esses processos ocorrem dentro de territórios de domínios institucionais que foram construídos em termos basicamente nacionais em grande parte do mundo, mas não em todo ele. Embora localizados em cenários nacionais – de fato subnacionais – esses processos fazem parte da globalização, pois envolvem redes e entidades transfronteiriças que conectam diversos processos e atores locais ou “nacionais”, ou recorrência de questões ou dinâmicas específicas em um número cada vez maior de países ou localidades (SASSEN, 2010, p. 11).

Nesta perspectiva, sem perder de vista a grande narrativa da globalização, mas olhando como essas teias de relações sociais são tecidas nas *localidades*, é que se pode compreender como espacialidades, como a Zona Franca de Manaus, se tornam economicamente atrativas e socialmente acordadas e defendidas, a despeito de suas “impossibilidades”, relatividades e contradições.

2.3 A ZONA FRANCA DE MANAUS: CONTEXTO E CRIAÇÃO

A criação da Zona Franca de Manaus emerge em um misto de estagnação e “depressão” que tem suas origens econômicas e sociais na liquidação do *boom* da exploração e exportação da borracha, no final da primeira década do século XX. Isso porque a *hevea Brasiliensis* e o “sangue do seringueiro” (OLIVEIRA, J., 2000) haviam colocado a região amazônica na condição de espaço de grande atividade econômica extrativista que projetou cidades como Belém e Manaus, enquanto duas das mais importantes cidades brasileiras ainda no final do século XIX (CASTRO, 2008).

Essa força econômica no interior da Amazônia se concretizou na abertura de avenidas e criação de sistema de bondes, na instalação de iluminação elétrica e na construção de suntuosos palácios e casas sob a influência da arquitetura europeia, como o Teatro Amazonas, em Manaus, e o Theatro da Paz, em Belém. Para Bolle (2008, p. 106), obras dessa envergadura visavam simbolizar a “expressão de um desejo da[s] metrópole[s] da borracha de se vincular[em] a padrões reconhecidos como parte da civilização europeia, representados sobretudo pela Ópera Garnier de Paris e o Teatro Scala de Milão”.

Esse *boom* da economia amazônica baseada no extrativismo da borracha também pode ser visualizado no que ele representou em termos de exportação dentro de um contexto econômico que Prado Júnior (1978) pontua como a “monocultura no vale amazônico”. A quantidade exportada ano a ano expressa isso. O primeiro embarque de borracha, por exemplo, ocorreu em 1827, com a exportação de 31 toneladas. A partir daí o crescimento acelera e atinge, em 1880, 7.000 toneladas, muito impulsionado pela larga disponibilidade de mão de obra²¹ até então escassa.

No início do século XX, não obstante o principal produto brasileiro de exportação ser o café, a borracha já representava, em média, 28% daquilo que era exportado pelo Brasil. Em 1910, a produção de borracha atingia 38.177 toneladas e representava 40% das exportações brasileiras. No ano seguinte, 1911, a produção chegou ao ponto mais alto, o que significou a quantidade de 44.296 toneladas. T tamanha produção do *látex*²² era proveniente sobretudo do rio Purus e Juruá, as maiores regiões produtoras, inobstante o

²¹ Isso se deve à forte corrente migratória de nordestinos em direção à Amazônia ocasionada por uma grande seca que castigou o interior do Nordeste entre os anos de 1877 a 1880, provocando a morte de 13,9% da população do Ceará.

²² O látex é uma seiva branca e elástica que escorre da seringueira quando esta é “sangrada” pelo seringueiro.

uso dos mais rudimentares métodos de extração, beneficiamento e transporte das *pélas*²³ (PRADO JÚNIOR, 1978).

Contraditoriamente, a riqueza da borracha não beneficiava a todos. Em termos concretos, se por um lado gerava opulência²⁴ e prosperidade para poucos, por outro, redundava em miséria e endividamento para os seringueiros, que sob o sistema de *aviamento* nunca conseguiam acumular nenhum capital. Pelo contrário, suas dívidas só aumentavam, o que os colocava cada vez mais sob o controle do seringalista²⁵, como assinala Prado Júnior (1978, p. 30):

Estas dívidas [...] nunca se saldarão porque sempre haverá meios de fazer as despesas do trabalhador ultrapassarem seus magros salários. Gêneros caros (somente o proprietário pode fornecê-los porque os centros urbanos estão longe), a aguardente... E quando isto ainda não basta, um hábil jogo de contas que a ignorância do seringueiro analfabeto não pode perceber, completará a manobra. Enquanto deve, o trabalhador não pode abandonar seu patrão credor; existe entre os proprietários um compromisso sagrado de não aceitarem a seu serviço empregados com dívidas para com outro e não saldadas. Aliás, a lei vem sancionar este compromisso porque responsabiliza o patrão que contrata um trabalhador pelas dívidas deste. E quando tudo isto não basta para reter o empregado endividado, existe o recurso da força. Embora à margem da lei, ninguém contesta ao proprietário o direito de empregá-la.

Apesar dessa contradição no seio do seringal, a riqueza do período “áureo” fez com que parte de Manaus passasse por um intenso processo de transformação urbana, que “europeizou” a área rica da cidade (MESQUITA, 1997), caracterizando aquele momento como a fase da *Belle Époque* e da “Manaus do fausto”. E, numa espécie de colonização simbólica, a elite extrativista passou a referenciar e a reverenciar Manaus como a *Paris dos Trópicos*, expressando um desejo de classe que buscava imitar “os estilos de fora, considerados civilizados”(OLIVEIRA, J., 2008, p. 68).

No entanto, a partir de 1912 a produção e a exportação de borracha chegam ao seu limite e tem-se início uma verdadeira *debacle*, mas sua ameaça já vinha de longa data. Entre 1873 e 1876 milhares de mudas de seringueiras foram “transportadas” pelos ingleses e semeadas no Jardim Botânico de Kew, na Inglaterra. Depois, foram levadas

²³ Bolas de látex.

²⁴ Em se tratando da opulência gerada pela economia da borracha, ouve-se em Manaus que na época do *boom*, os barões manauenses fumavam seus charutos em notas de mil réis e, não se achando dignos de molharem suas roupas nas águas turvas do rio Amazonas ou nas águas pretas do rio Negro, mandavam lavar o tecido nas poluídas águas do rio Sena, em Paris.

²⁵ Também chamado de “coronel de barranco”.

para a Ásia e plantadas no Ceilão e Singapura. Daí, foram transportadas para a Malásia e Índia e plantadas racionalmente, dando origem a imensas plantações que, anos depois, começaram a ser exploradas pelos ingleses, desbancando por completo a produção extrativa da Amazônia.

Era a “fase da decadência” (BOLLE, 2008) e da estagnação que, a despeito da breve euforia econômica gerada pela retomada das exportações de borracha durante a Segunda Guerra Mundial, vai perdurar quase toda a metade do século XX, levando muitos segmentos sociais da Amazônia a manifestarem o sentimento de que haviam sido abandonados não somente pelo capital internacional, mas também pelo Estado nacional brasileiro (SERÁFICO, 2011).

Oliveira (J., 2008, p. 71) avalia essa paisagem econômica amazonense nos seguintes termos:

Na Amazônia, e especialmente Manaus, na visão dos segmentos dominantes com fortes influências da velha elite extrativista, a história não deve ser feita, deve ser esperada. A tentativa de retomada da economia da borracha enquadra-se nessa perspectiva, pois três décadas de crise não contribuíram em nada para a busca de alternativas perenes para a Amazônia. É mais fácil esperar. Isso é mais significativo tratando-se de uma cidade que teve um papel fundamental na economia do mundo, visto que nos tempos áureos da borracha Manaus fez parte das *global cities* com todo o simulacro que o período encerrou. Trata-se, portanto, da espera de um lugar que antes estava ligado à rede e agora sonha em voltar a ser, já fez parte do mapa e agora percebe que é duro ser um não lugar.

No bojo desse cenário da “depressão pós-borracha”, em finais da década de 1940 e durante a década 1950, os governos desse período lançam um conjunto de políticas governamentais de cunho “desenvolvimentista” que tinha como objeto o desenvolvimento regional²⁶ apoiado na concessão de “amplos e variados incentivos como mecanismos de atração do capital nacional, internacional ou associado” (VALLE, 2007, p. 119). E, nesse contexto, a Amazônia, outrora “esquecida”, passa a ser palco de diferentes formas espaciais para embasar o desenvolvimento de novas atividades econômicas na região que buscavam incorporá-la à economia nacional, ocupando o seu “vazio demográfico”.

²⁶ Destaca-se, nesse período, a criação da Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), cujo objetivo era, por meio da “Operação Nordeste”, resolver o problema da seca e da miséria maiormente dos trabalhadores rurais nordestinos, bem como mapear e explorar as potencialidades econômicas locais (D’AGUIAR, 2014).

Com esse intuito, é criada, em 1953, a Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia (SPVA) – corolária do Plano de Valorização Econômica da Amazônia²⁷ – tendo como área de sua abrangência o espaço que ficou conhecido como Amazônia Legal, compreendendo parte do Mato Grosso, de Goiás e do Maranhão. A ela se seguiram a elaboração do Plano de Emergência (1953-1954) e do Plano Quinquenal (1955-1959). Mas a implementação desses planos não atingiu as metas previstas, destacando-se apenas a construção da estrada Belém-Brasília.

Nesse mesmo contexto, um projeto²⁸ de autoria do deputado amazonense Francisco Pereira da Silva, o “Pereirinha”, foi aprovado no Congresso Nacional e sancionado pelo presidente Juscelino Kubitschek, criando a Zona Franca de Manaus como um Porto Livre, que tinha como objetivo o

[...] armazenamento ou depósito, guarda, conservação, beneficiamento e retirada de mercadorias, artigos e produtos de qualquer natureza, provenientes do estrangeiro e destinados ao consumo interno da Amazônia, como dos países interessados, limítrofes do Brasil ou que sejam banhados por águas tributárias do rio Amazonas²⁹.

No entanto, é com a chegada dos militares ao poder e o consequente lançamento da “Operação Amazônia” que vai se reconceitualizar a Zona Franca de Manaus por meio do Decreto 288, de 28 de fevereiro de 1967, no governo do general Humberto de Alencar Castelo Branco, que a transformava em “um espaço de investimento em atividades comerciais, agrícolas e industriais que, a um só tempo, permitissem dinamizar as forças produtivas locais e integrá-las ao sistema econômico nacional” (SERÁFICO, 2011, p. 107).

Como parte fundamental da chamada “Operação Amazônia”, o governo militar extingue a SPVEA e cria a Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM); também transforma o Banco de Crédito da Amazônia em Banco da Amazônia (BASA) e estabelece uma agência de desenvolvimento regional para organizar e gerir a Zona Franca, a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA).

²⁷ Este Plano é resultado da Constituição de 1946, que incluía um artigo segundo o qual a União, Estados e Municípios eram obrigados a aplicar durante 20 anos 3% de sua renda tributária no desenvolvimento regional, por meio da execução do Plano de Valorização da Amazônia. Entretanto, sua regulamentação só ocorreu sete anos após a promulgação da Constituição (OLIVEIRA, J., 2008).

²⁸ Lei Nº 3.173 de 06 de junho de 1957.

²⁹ Disponível em: <http://www.suframa.gov.br/download/legislacao/federal/legi_1_3173.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2016.

De acordo com Oliveira (J., 2008, p. 73), essa estratégia do “Estado autoritário” ancorava-se na doutrina de “segurança nacional”, em princípios geopolíticos e na ideologia de integração da região aos centros hegemônicos. Isso buscava atingir dois objetivos: primeiro, refazer e reforçar os laços da região com o conjunto do país; e, segundo, abrir a Amazônia ao desenvolvimento extensivo do capital.

Dessa forma, construiu-se uma narrativa sobre a necessidade histórica de desenvolvimento da Amazônia por meio de projetos com forte caráter intervencionista e pela presença da iniciativa privada (VALLE, 2007), não obstante o discurso nacionalista do governo militar.

Sobre esse ponto, Silva (MARILENE, 2013) destaca que o nacionalismo militar não era algo homogêneo; tinha várias nuances. Prova disso é que o próprio general Castelo Branco havia sido comandante militar na Amazônia e, sabedor do clamor das elites locais por investimentos de grande porte para a movimentação econômica da região, concebia a Amazônia como um espaço para investidores visionários, inclusive estrangeiros, capazes de “domesticar” a floresta tropical.

Tal “destino amazônico” do governo militar expressava, pode-se afirmar, uma forma ideológica que tinha sua base material no período da década de 1960 e 1970. É que naqueles anos o Brasil já vinha passando por um amplo processo de internacionalização da economia via substituição de importações e já contava com um grande número de empresas estrangeiras em seu território.

Em face disso, a presença do capital internacional no espaço nacional não era algo “incomum” nem aos militares, nem à elite industrial brasileira que, em muitos casos, já tinha a ele se subordinado ou, diante dele, se acomodado³⁰. Por consequência, aos militares e à elite burocrática e econômica, o deslocamento de capital rumo à região amazônica não se projetava como uma impossibilidade, mas como uma possibilidade de “segurança nacional”, “ocupação”, “integração”, desenvolvimento de um “grande vazio dentro da nação” e de “salvação” econômica, como expressa a imagem a seguir:

³⁰ Seráfico (2011, p. 84) credita esse arranjo empresarial ao fato de ser dessas relações que se derivava “(...) muito do que eram as condições de lucratividade da própria burguesia nacional, industrial e agrária”.

Foto 1 – Lançamento da pedra fundamental do Distrito Industrial da Zona Franca de Manaus



Fonte: acervo SUFRAMA.

Descrição: foto tirada em 30 de setembro de 1968, na ocasião de lançamento da pedra fundamental do Distrito Industrial da Zona Franca de Manaus. Na faixa lê-se: “Distrito Industrial: marco da redenção da Amazônia Ocidental”.

Visto por essa ótica, esse modelo industrial expressa uma espécie de amálgama econômica, pois coincide, por um lado, com o projeto de modernização econômica a que se propunha o Estado brasileiro (FREITAS PINTO, 1992) e, por outro, emerge como uma limitação ao protecionismo estabelecido até então, abrindo a região amazônica ao investimento nacional e internacional. Dito de outro modo,

A ZFM surge, então, como um modo de contornar o “protecionismo” e, com ele, os custos que bloqueavam o avanço da diáspora industrial. Através dela a ditadura militar pode combinar a “proteção”, que julgava necessária à industrialização do Sul e Sudeste do País, com a “abertura” econômica, vista como tática adequada ao desenvolvimento de regiões nacionais desprovidas de suficientes atrativos econômicos à empresa privada (SERÁFICO, 2011, p. 109).

Sob um contexto nacional, a Zona Franca de Manaus aparece, pois, como uma forma do Estado reintegrar a economia regional à nacional, mas sobretudo à internacional. Nesse fito, o Estado autoritário associa-se à insaciabilidade de expansão do capital global e a uma elite regional ávida pela dinamização econômica da região amazônica.

Se olharmos em perspectiva ampla, pode-se dizer que a ZFM representa a *transnacionalização da Amazônia* (SILVA, Marilene, 2013), uma *modernização transplantada* (VALLE, 2007) que metamorfoseou o espaço social amazônico transformando-o em *periferia do capital internacional* (OLIVEIRA, S., 2007).

Traçando uma fotografia sociológica deste cenário, Freitas Pinto (1987, p. 20), com acuidade e ironia, dá-lhe um acabamento analítico nos seguintes termos:

Se alguém na Região chegou a defender em algum momento a criação da Zona Franca de Manaus, essa ideia e esse desejo, infelizmente para o bairrismo de alguns, nada tem a ver com a implantação do modelo de Zona Franca comercial e industrial hoje implantado em Manaus. Na realidade, a implantação de uma área de livre comércio e, posteriormente, de um Distrito Industrial se realiza a partir de uma nova estratégia do sistema capitalista a nível mundial. É a necessidade do próprio capitalismo ao procurar sempre novas formas de ampliar a margem de lucro de cada unidade de produção em particular, e do conjunto de produção em geral, que faz com que se desenvolva uma nova divisão internacional do trabalho. E as zonas francas do mundo passam a ser implantadas dentro dessa estratégia. Não é, portanto, nenhuma coincidência que a Zona Franca de Manaus venha a se estabelecer nos fins da década de 60 e por toda a década de 70.

Diagnóstico semelhante também é dado por Araújo (1985, p. 149):

(..) a Zona Franca de Manaus não é “um raio caído de um céu azul”, nem tampouco é produto da inspiração privilegiada de alguém. É apenas mais uma estratégia do capital à crise de acumulação que ocorre no mundo capitalista, principalmente a partir de 1965, que para continuar seu processo de expansão transfere partes do seu processo produtivo para outras regiões. As “Zonas Francas” são a expressão privilegiada de uma estratégia de crescimento dos países “subdesenvolvidos” baseada sobre o conceito de “industrialização orientada para a exportação”. Tal processo de industrialização, no entanto, só é possível com o avanço da internacionalização, via empresas multinacionais.

2.4. AS METAMORFOSES DA ZONA FRANCA DE MANAUS

Sob a cartilha das determinações jurídicas formuladas pela UNIDO, o Estado brasileiro promulgou uma política tributária como um dos grandes atrativos econômicos para a instalação de empreendimentos na Zona Franca de Manaus. Essa política tributária é diferenciada do restante do país, e foi assim estabelecida como forma de se contornarem os “custos amazônicos” de transporte e alocação de insumos, bem como por Manaus estar distante do mercado consumidor (mormente o sudeste e o sul do Brasil).

Em termos concretos, pode-se dizer que esse processo significou a transferência de recursos públicos para o setor privado (FREITAS PINTO, 1987) mediante incentivos fiscais. Em sua versão atual, pode-se elencar como principais incentivos estes abaixo³¹:

Tributos federais:

- Redução de até 88% do Imposto de Importação (I.I.) sobre os insumos destinados à industrialização;
- Isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (I.P.I.);
- Redução de 75% do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica;
- Isenção da contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS nas operações internas na Zona Franca de Manaus.

Tributos estaduais:

- Restituição parcial ou total, variando de 55% a 100% – dependendo do projeto – do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).

Vantagens locacionais:

- No parque industrial de Manaus, o investidor tem à disposição terreno a preço simbólico, com infraestrutura de captação e tratamento de água, sistema viário urbanizado, rede de abastecimento de água, rede de telecomunicações, rede de esgoto sanitário e drenagem pluvial.

A política tributária especial teve como direcionamento a estruturação de três polos produtivos, quais sejam: o polo industrial, o polo comercial e o polo agropecuário. Para isso, em finais de 1968, foi lançada a pedra fundamental do Distrito Industrial e aprovado o primeiro projeto de instalação fabril: o da indústria Beta S/A, fabricante de joias e relógios, que funcionou até meados da década de 1990. A área escolhida para a instalação do Distrito Industrial situou-se entre as terras pertencentes ao Campus Universitário da Universidade do Amazonas (atual UFAM), num total de aproximadamente 1.700 hectares divididos em, aproximadamente, 150 lotes³².

Também foi criado um Distrito Agropecuário, numa área de 589.33 hectares, ao Norte de Manaus, que teve como finalidade fornecer subsídios técnicos demonstrativos para a agricultura de terras firmes na Amazônia e ampliar a oferta de produtos agropecuários para o consumo em Manaus e para exportação³³.

³¹ Disponível em: <http://www.suframa.gov.br/zfm_incentivos.cfm>. Acesso em 20 out. de 2016.

³² Em 1980, a SUFRAMA adquiriu uma área de 5.700 hectares, contígua a esse primeiro Distrito Industrial, para expansão.

³³ Disponível em: <http://www.suframa.gov.br/zfm_hist_implantacaodi.cfm>. Acesso em 20 out. de 2016.

Num primeiro momento – 1967/1975 – a Zona Franca de Manaus gozou de plena liberdade para importações³⁴, o que tornou Manaus um grande “ponto de passagem” para inúmeros turistas, que desembarcavam na cidade à procura de mercadorias importadas, cuja circulação estava proibida em outras regiões do Brasil³⁵. Isso fez com que o setor terciário expandisse sobremaneira, havendo crescimento no número de agências bancárias, rede hoteleira e lojas de construção civil em face do repentino afluxo de pessoas na cidade. Além disso, o setor industrial começou a dar os primeiros passos³⁶, baseando-se na total liberdade para a importação de insumos (CKD – *Completely Knocked Down* e SKD – *Semi Knocked Down*).

Esse período tem sido caracterizado como a *fase comercial* da Zona Franca de Manaus (SERÁFICO, 2011). Sobre ele assim escreve Salazar (1984, p. 21-22):

[...]. Cresceram e diversificaram-se as mercadorias procedentes de mercados estrangeiros, ao mesmo tempo em que proliferavam casas de comércio transformando Manaus num importante centro de compras para turistas. Prova disso é o enorme salto que a participação de renda líquida do setor terciário dá entre 1966 e 1968, passando de 56,5 para 67,7, o maior ápice desse setor em toda a história da economia amazonense [...].

No entanto, a partir da segunda metade da década de 1970 esse *boom* comercial começa a declinar. Como indicam Valle (2007) e Seráfico (2011), a crise na balança de pagamento decorrente do aumento do preço do petróleo, da taxa de juros norte-americana e a conseqüente pressão inflacionária levaram o governo brasileiro a controlar as importações. A consequência imediata desse processo sobre a Zona Franca de Manaus foi a adoção de uma política de cotas de importações, estabelecendo-se limites máximos globais anuais associados a Índices Mínimos de Nacionalização³⁷.

Em face disso, houve um aumento do número de empresas instaladas no Polo Industrial de Manaus, sobretudo as indústrias de componentes eletrônicos, bem como a quantidade de projetos aprovados pela SUFRAMA. Vale destacar que essa maior presença do setor industrial na composição da Zona Franca de Manaus não redundou em desestruturação do setor comercial, o que se explica pelo fato de que, no restante do país,

³⁴ Exceto armas e munições, fumo, bebidas alcoólicas, automóveis de passageiros e perfumes.

³⁵ Vale lembrar que no restante do país a política industrial de referência caracterizava-se pelo estímulo à substituição de importações.

³⁶ A primeira indústria a se estabelecer no Distrito Industrial foi a CIA – Companhia Industrial Amazonense, em 1972. Logo em seguida instalou-se a Springer, para produção de aparelhos de ar condicionado.

³⁷ Decretos-Leis Nº 1435/75 e 1455/76.

os bens comercializados em Manaus continuavam a ser pesadamente tributados (SERÁFICO, 2011, p. 113).

A configuração dessa política industrial da ZFM se estende até o ano de 1990 e é conhecido como a fase *comercial-industrial*, visto como sendo um dos melhores momentos do Polo Industrial, com 425 projetos industriais instalados, com geração de aproximadamente 100 mil empregos e 112 em processo de implantação. Também nesse período é prorrogado, pela primeira vez, o prazo de vigência do modelo ZFM, de 1997 para 2007³⁸.

Dentre as nacionalidades das indústrias desse período, se destacam as fábricas de origem japonesa, norte-americana, europeias e nacionais (incentivadas pela política de substituição de importações), concentradas principalmente no segmento de duas rodas e de eletroeletrônicos. A proeminência deste último, conforme referencia Valle (2007, p. 123), alçou o Brasil, já em 1986, ao 9º lugar no *ranking* dos produtores mundiais de televisores em cores.

A fase *industrial* tem início a partir do ano de 1991 e se estende neste início de milênio (SERÁFICO, 2011). O marco inicial desse período é a forte crise econômica brasileira do começo dos anos de 1990. Em face da abertura ao mercado externo promovida pelo governo Collor, que visava driblar a crise aumentando a competitividade do capital nacional, o modelo Zona Franca de Manaus também entrou em crise, levando à ociosidade das empresas e à redução dos níveis de emprego.

Isso se deveu ao fato de que o Governo Federal, instituindo a política de liberalização, alterou a política industrial para a Zona Franca de Manaus, substituindo o Índice Mínimo de Nacionalidade pelo Processo Produtivo Básico (PPB), que exigia operações locais na cadeia produtiva, buscando-se aferir a efetiva industrialização de um determinado produto no Polo Industrial de Manaus.

Na avaliação de Seráfico (2011, p. 113), o empresariado comercial da Zona Franca foi um dos primeiros a ser atingido por essas alterações, uma vez que

[...] a redução das taxas de importação eliminou a “vantagem comparativa” do comércio importador local *vis a vis* o do restante do país. Progressivamente, o comércio de bens importados e os serviços que em torno dele haviam surgido – como o de hotelaria, quase todo ele voltado para o consumidor vindo de outras partes do Brasil – se enfraqueceram.

³⁸ Decreto nº 92.560, de 16 de abril de 1986.

Essa avaliação, outrossim, é compartilhada por Valle (2007, p. 120-121). Segundo a autora, o comércio de importados, que chegou a deter uma parcela de 60% das vendas do período entre 1970 e 1986, apresentará tendência de queda no contexto dessa abertura comercial participando, em 1996, com apenas 10% do total. Além disso, as vendas aos turistas que visitavam Manaus – que nas décadas de 1970 e 1980 haviam atingido seu pico – em 1997 representavam apenas 2% do total.

Os efeitos da abertura econômica sobre o setor industrial da Zona Franca de Manaus também foram impactantes, pois

[...] o que atraía os produtores de componentes, nacionais e estrangeiros, além do mercado consumidor representado pelas grandes corporações e dos incentivos fiscais e extrafiscais, era o baixo custo da mão de obra local. Com as exigências do processo produtivo básico, os efeitos desses atrativos foram minimizados e as indústrias de bens eletroeletrônicos, principalmente, promoveram a reconversão de seus processos produtivos. Substituindo o uso intensivo de capital variável pelo uso de capital constante, isto é, por técnicas e tecnologias, essas empresas buscavam aumentar a produtividade do trabalho, a melhoria da qualidade e o incremento da competitividade de seus produtos (SERÁFICO, 2011, p. 114).

De fato, na década de 1980, as próprias empresas tinham setores da fábrica ou sítios fabris especializados em produção de componentes. Isso se refletia na própria situação comercial do setor de eletroeletrônicos brasileiro, por exemplo, que apresentou superávit de US\$ 78 milhões em 1989. Entretanto, em 1997 apresentava déficit de US\$ 1,6 bilhão, o que também acontece nos anos 2000, com déficit de US\$ 1 bilhão.

Isso resultou das transformações tecnológicas e de política industrial dos anos 1990 para a Zona Franca de Manaus, que fez o cenário mudar drasticamente, levando as empresas de componentes a migrarem para outros territórios produtivos, e, aquelas que fabricavam os componentes na própria fábrica, a encerrarem esse tipo de atividade no PIM.

Resultado disso foi a maior dependência dos insumos externos, sobretudo de componentes eletrônicos que sai de um índice de 14,79%, em 1988, para 44,10%, em 1993. Para citar um exemplo desse processo, a importação de cinescópios era quase o mesmo valor que a exportação em 1989, com saldo negativo de apenas -8.083. No entanto, o saldo comercial passa a -413.500 já no ano de 1997, o que mostra que “[...] desde a aceleração do processo de abertura comercial a partir de 1990, a situação

comercial da cadeia de eletrônicos de consumo se deteriorou sensivelmente” (SÁ, 2004, p. 146).

Observa-se, em face disso, o fechamento de centenas de fábricas, transferindo-se para outras regiões do país. Já aquelas que não se deslocaram reestruturaram os seus processos produtivos, fazendo com que o contingente de trabalhadores da Zona Franca de Manaus declinasse substantivamente. Se em 1990 havia cerca de 76 mil empregados, em 1995 esse número havia sido reduzido a 48 mil, mantendo-se “estável” até o ano de 2000, quando totalizava 48 mil trabalhadores (SERÁFICO, 2011, p. 114).

Esse processo de mudança na política industrial também teve amplo reflexo no faturamento das empresas. Em 1990, por exemplo, o faturamento total havia crescido 21,41% em relação a 1989. Contudo, já em 1991 esse percentual decresceu 28,58% em relação ao ano anterior. Em 1992, essa queda registrou 24,40%. Somente em 1993, o faturamento volta a crescer, com aumento de 46% quando comparado a 1992. Entretanto, a partir de 1996, começa novamente uma curva decrescente, que só vai se estabilizar no início dos anos 2000 (ALVES, 2005, p. 43).

Tentando transformar esse cenário, a SUFRAMA buscou implementar uma política de adensamento da cadeia produtiva visando atrair mais investimentos, sobretudo daquelas empresas fabricantes de componentes eletrônicos e de peças utilizadas no setor de duas rodas, o que culminou, a partir dos anos 2000, na instalação de algumas dessas fábricas, oriundas, sobretudo, da Ásia (SÁ, 2004).

Associado a isto, o órgão federal também passou a adotar uma política de interiorização do desenvolvimento amazônico via parcerias com entidades civis e de classe do interior do Amazonas³⁹ e de outros estados. Além disso, buscou ampliar a inserção internacional do modelo, principalmente por meio de missões comerciais, estabelecimentos de parcerias no comércio exterior e realização de eventos de promoção comercial, como a Feira Internacional da Amazônia (FIAM). Registre-se, ainda, o fomento do adensamento tecnológico do parque industrial e do incentivo à ciência por meio de investimentos em educação e a criação de centros de inovação e pesquisa, como o Instituto Nokia, a Fundação Paulo dos Anjos Feitoza, e o Centro de Biotecnologia da Amazônia (CBA).

Esse conjunto de ações da SUFRAMA, em grande medida, respondia ao fato de que estava próximo o fim “institucional” dos incentivos fiscais da ZFM, com o prazo até

³⁹ A parceria com a indústria oleiro-cerâmica no município de Iranduba – AM na busca de outros materiais para a queima de tijolos, é exemplo disso. Para mais detalhes, ver Maciel (2013).

2007. Nesse sentido, iniciou-se a reorganização de classe local para mostrar as “vantagens e resultados positivos”, com vistas à prorrogação e manutenção do modelo. Se assim o foi, indica que há uma organização institucional e de classe de ação tópica na Zona Franca de Manaus para corrigir suas “falhas” e deficiências na proporção em que sua existência é ameaçada, seja pelos prazos, seja pelas críticas feitas por outros estados ou sindicatos empresariais.

O fato é que, a partir do início dos anos 2000, devido às políticas institucionais retrocitadas e o crescimento da economia brasileira, o número da mão de obra empregada no Polo Industrial de Manaus volta a crescer, atingindo em 2005 uma quantidade maior do que aquela atingida em 1990: 89.869 trabalhadores ante 76.000, respectivamente. Em 2014, atinge-se o recorde histórico de mão de obra empregada, com um total de 122.000, número que declina no ano de 2015, quando registra 105.108. A tabela 1 aponta a evolução da mão de obra no PIM.

Tabela 1 – Evolução da mão de obra empregada no PIM

Anos	Mão de obra empregada*	Feminina	Masculina	Nº de empresas
1990	76.798	-	-	315
1993	37.734	-	-	299
2000	50.005	-	-	307
2005	89.869	34%	66%	397
2010	103.660	28%	72%	431
2014	122.115	33%	67%	489
2016**	84.561	29%	71%	457

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da SUFRAMA

(*) Mão de obra efetiva + temporária + terceirizada

(-) Sem dados disponíveis do período

(**) Dados parciais

Do total da mão de obra do PIM, os subsetores que mais empregaram em 2015 foram (em ordem de participação): eletroeletrônico, duas rodas, termoplástico, mecânico e metalúrgico. A evolução da mão de obra nestes subsetores mostra o protagonismo do subsetor de eletroeletrônico desde os primórdios da ZFM. O mesmo se pode falar do subsetor de duas rodas, cuja participação no total de trabalhadores triplicou ao longo dos últimos 15 anos, saindo de 5.709 no ano 2000, para 18.225 em 2014. Na tabela 2, está

elencada a distribuição da mão de obra no Polo Industrial de Manaus em seus vários subsectores e o que eles representaram em termos percentuais no ano de 2015:

Tabela 2 – Distribuição da mão de obra no PIM por subsectores no ano de 2015

Subsectores	Mão de obra*	%	Empresas	%
Eletroeletrônico**	41.376	39,36	124	25,46
Duas Rodas	16.645	15,83	43	8,82
Termoplástico	9.450	8,99	81	16,63
Mecânico	8.772	8,34	35	7,18
Metalúrgico	7.567	7,19	50	10,26
Químico	3.244	3,08	27	5,54
Bebidas	2.091	1,98	31	6,36
Outros	15.963	15,18	96	19,71
TOTAL	105.108	100	487	100

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da SUFRAMA

(*) Mão-de-obra efetiva + temporária + terceirizada.

(**) Inclusive bens de informática

O protagonismo do subsector de eletroeletrônicos tem se dado não apenas em termos de número de mão de obra empregada, mas também em se tratando de faturamento do Polo Industrial de Manaus. Na série histórica, sua maior participação foi no ano de 1989, quando registrou 68,83%, sendo que nas últimas décadas esse percentual vem caindo. A queda da participação deste subsector está relacionada ao crescimento de outros subsectores, como o de duas rodas, que saiu da casa de 5,70% em 1985 para mais de 16% em 2015. Outro subsector que vem se destacando é o químico, que de uma participação de apenas 1,32% em 1990, passou a representar mais de 14% em 2015. É o que demonstra a tabela 3.

Tabela 3 – Participação dos subsetores no faturamento (1990-2015).

Ano	Faturamento (US\$ 1,00)	Subsetores (%)			
		Eletroeletrônico*	Duas Rodas	Químico	Outros
1990	8.380.407.755	67,47	8,79	1,32	22,42
1993	6.635.721.178	64,74	6,04	3,90	25,32
2000	10.395.099.859	57,20	15,20	9,40	18,20
2005	18.901.682.280	56,48	16,68	8,38	18,00
2010	35.215.281.470	44,76	19,85	11,96	23,43
2015	24.087.392.236	44,89	16,57	14,42	24,12

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da SUFRAMA

(*) Inclusive bens de informática

Do total dos produtos produzidos por estes subsetores⁴⁰, a quantidade exportada⁴¹ é pequena quando comparada à que tem como destino o mercado interno, sobretudo o do sudeste do país. Para se ter uma dimensão disso, em 1988, o percentual de exportação do PIM representava cerca de 1% do seu faturamento, enquanto o destinado ao mercado interno, 99%. Esse percentual exportado começa a crescer no final dos anos 1990, atingindo, em 2003, 11%. No entanto, a partir daí declina, estabilizando-se em torno de 2% nos últimos cinco anos. Isso ratifica que o perfil do Polo Industrial da Zona Franca de Manaus é voltado eminentemente “para dentro”, digamos assim, o que o difere de outras zonas francas do mundo, como as da China, que foram implantadas tendo como objetivo central ser uma base de exportação.

Se por um lado a exportação tem tido pouca participação no faturamento do PIM, por outro, o percentual de importação tem crescido ao longo das décadas. Note-se, para exemplificar, que em 1988 a porcentagem de insumos importados respondia por cerca 19% da aquisição do Polo Industrial de Manaus, e a aquisição nacional por 81%⁴². A partir de 1993, a aquisição no exterior já havia saltado para mais de 40%, crescimento que continua nos anos seguintes, o que em 2015 representou quase 64% do total de

⁴⁰ Dos produtos produzidos e vendidos, os que tiveram maior participação no faturamento em 2015 foram: televisor de tela LCD (14%), motocicletas, motonetas e ciclomotores (13%), telefone celular (9%) e condicionador de ar Split (4%) (SUFRAMA, 2015b).

⁴¹ Em 2015, os principais produtos exportados pelo PIM foram: cartucho de lâmina para aparelho de barbear, concentrado de bebidas não alcoólicas e madeira serrada.

⁴² Essa configuração, em grande medida, era reflexo da política industrial baseada nos índices mínimos de nacionalização, que estabelecia determinadas cotas de importação, como vimos anteriormente.

insumos utilizados pelas empresas⁴³, não obstante o mercado exterior representar menos de 2% do faturamento do período. Já o mercado nacional, apesar de expressar menos de 15% dos insumos, responde por mais de 80% do faturamento do PIM.

Cabe ressaltar, todavia, que apesar do crescimento da importação, a aquisição de insumos no próprio PIM aumentou em relação aos adquiridos em outras regiões do país. Na década de 1990, a relação local/nacional era 35% e 45%, respectivamente. Em 2001, a aquisição local registrou 24% ante 21% da nacional, tendência que se mantém ao longo da primeira década do ano 2000, quando, a partir de 2011, a aquisição nacional começa a declinar, representando 14% em 2015, período em que a aquisição local registrou 21%. Tais informações indicam que se criou alguma cadeia produtiva local, com estabelecimento de fornecedores regionais. Apesar disso, parece apontar também que se chegou em um “teto” de aquisição local, o que explicaria a sua estabilização na casa dos 20%. Isso talvez seja pressionado pelo fator “insumos baratos” do exterior, o que, por seu turno, ajuda-nos a compreender o declínio da aquisição nacional.

Não se deve deixar de considerar, no entanto, a própria diferença entre subsetores no tocante às importações de insumos, posto haver aqueles que mais os adquirem no exterior, enquanto outros, pelo menos em tese, não. Os casos dos subsetores de eletroeletrônicos e de duas rodas exemplificam bem essa distinção. Em 1995, os insumos oriundos do estrangeiro compunham cerca de 50% do total utilizado pelo subsetor de eletroeletrônicos, e do de duas rodas, 36%. Em 2005, o índice estava em 60% e 19% e, em 2015, 78% e 43%, respectivamente. No caso do subsetor de duas rodas, a aquisição de insumos locais tem estado na faixa dos 40%, e dos nacionais, 20%. Já no subsetor de eletroeletrônicos, os insumos locais têm somado cerca de 16% do total das aquisições, e os nacionais, 4%.

Esse conjunto de dados indica a dimensão e resultados macroeconômicos da Zona Franca de Manaus, apontando a estruturação dos seus subsetores e sua respectiva relevância para a compreensão da economia local e da sua localização na economia globalizada. Mas a criação e reprodução da ZFM não ocorreram sem impacto social significativo sobre a cidade da borracha que se tornou, em tão pouco tempo, palco do comércio e da indústria e das suas respectivas contradições.

⁴³ Em 2015, o custo com aquisição representou cerca de 50% do total do faturamento das empresas do PIM (SUFRAMA, 2015).

2.5. A ZONA FRANCA DE MANAUS E SEUS IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS

A criação da Zona Franca de Manaus e o subsequente estabelecimento de um polo industrial imprimiu várias transformações nos aspectos sociais da capital e do interior do estado do Amazonas, bem como sobre a atividade econômica da região. Tal assertiva vai ficando clara quando da observação de algumas variáveis, dentre as quais destaco: os arranjos produtivos, a trajetória de classe, os índices demográficos, os índices de desenvolvimento humano, as transformações da paisagem urbana local e o custo da mão de obra empregada nas fábricas.

Desse leque socioeconômico, um primeiro aspecto que emerge quando da implantação da Zona Franca de Manaus é a desarticulação de segmentos ligados ao beneficiamento da produção tradicional extrativista, como a borracha, couros e peles, pau-rosa, juta e malva, castanha, guaraná, madeira e olaria, piaçaba; também acontece o declínio das atividades ligadas à construção naval, movelarias e fabricação de gelo. Os dados indicados por Valle (2007, p. 125) evidenciam a dimensão desse processo:

Entre 1959 e 1975, [...] a participação relativa do setor moderno (metalúrgica, eletroeletrônico, material de transporte) em termos do número de estabelecimentos, cresceu de 0,98 para 5,37; no mesmo período, a participação relativa do setor tradicional declinou, passando de 13,73% para 11,22%. A mesma variação ocorreu quando se considera a contribuição desses setores para a geração de empregos. No setor moderno, opera-se um crescimento (de 0,1, em 1959, para 11,27%, em 1975), enquanto declina o emprego no setor tradicional no período considerado: de 13,72% para 7,85%.

O resultado desse processo foi

[...] a desarticulação do setor tradicional [...] [e] o aumento da importação de alimentos para o consumo local. Manaus importa quase tudo que consome a um preço acima do registrado em outras capitais, em razão da distância a que se encontra dos mercados fornecedores” (VALLE, 2007, p. 126).

A referida desarticulação do setor tradicional foi acompanhada pela estruturação do setor industrial que passou a ter participação considerável na composição da atividade produtiva da Zona Franca de Manaus, sendo os subsetores de eletroeletrônicos e de duas rodas os seus polos mais importantes. Reclama a atenção, nesse aspecto, o fato de a participação do setor industrial ter dado um salto considerável: se na década de 1970, o protagonismo econômico estava no comércio, a partir de 1980 a indústria passa a compor mais de 60% do PIB municipal (SERÁFICO, 2011), e mais de 90%, em 2014!

Um outro aspecto social importante diz respeito à trajetória de classe na cidade de Manaus. Isso porque, no subtexto dessas desarticulações produtivas desencadeadas pela chegada do capital global, ocorria uma intensa luta *da* classe, isto é, da classe empresarial local que, em face do novo momento econômico manauara, passou a rearticular-se girando no entorno da ZFM, procurando nela uma tábua de salvação ou uma forma de inserção de classe dentro de um domínio que havia levado uma “patada histórica” (SOUZA, 1978 *apud* SERÁFICO, 2011, p. 140).

Nesse contexto, vindo na subordinação ao modelo ZFM uma forma de sobrevivência, muitos empresários locais dirigiram-se para o setor comercial, enquanto outros se associaram ao capital industrial internacional tornando-se, concomitantemente, agentes do enraizamento da produção global e do desenraizamento da economia local. Há também aqueles que, por não compreenderem e não conseguirem inserir-se na lógica de funcionamento da Zona Franca de Manaus, naufragaram, sendo-lhes a ZFM não uma oportunidade de novos investimentos, mas uma “canoa furada”.

Nas palavras de Seráfico (2011, p. 140):

De uma só vez, essa é a ideia, o empresariado local teve seu poder econômico deslocado para posições econômicas subordinadas – pois passou a ser o sócio minoritário ou a desempenhar funções simbólicas nas empresas subsidiárias localizadas em Manaus – e teve revelada sua “acanhada mentalidade conservadora e extrativista”, em franco descompasso com as mudanças exigidas pelas crescentes transformações vividas pela sociedade local. Em outras palavras, ao dinamizar a economia local, a ZFM criou oportunidades de negócios para empresas tradicionais e novas. Porém, dado o fato de as atividades industriais que a caracterizavam serem desenvolvidas por subsidiárias de grandes complexos industriais que operavam em escala internacional, tais oportunidades se apresentavam como periféricas e subordinadas. Essa circunstância, somada ao tipo de “mentalidade” – tímida e habituada a lucrar com atividades baseadas na simples extração e comercialização de recursos naturais – da “elite econômica local”, compunham um quadro político revelador do desajuste entre as mudanças promovidas pela nova estrutura econômica e os modos de pensar – e agir – das lideranças econômicas locais.

Esse modo de pensar e agir local do qual fala o autor vai gerar uma trajetória social do empresariado local que, mesmo após décadas da criação do modelo, sua concepção de desenvolvimento regional estará arraigada à ZFM, escapando-lhe qualquer alternativa que não envolva perpetuar uma dinâmica de dependência. Daí a defesa da Zona Franca de Manaus feita com “unhas e dentes” pela elite econômica manauara. Como elemento mobilizador desta ação de classe, “[...] há a percepção de que, não obstante as exigências

de ajustamento, a ZFM permanece o centro da redenção da economia local. Ruim com ela, pior sem ela” (SERÁFICO, 2011, p. 227).

Isso também pode ser depreendido da entrevista realizada com o presidente da Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM), quando perguntado sobre o que justificaria a prorrogação da Zona Franca de Manaus por mais 50 anos:

Nós temos de ter esses incentivos porque nenhum estado tem essa dificuldade logística que nós temos. Temos um custo logístico muito alto, uma falta de infraestrutura rodoviária, portuária, para que nós possamos continuar com a competitividade e otimizar custo com transporte. (Por que essa infraestrutura não foi realizada nos já quase 50 anos de existência do modelo?) Por causa do ambientalismo que acha que vai afetar o Encontro das Águas, vai afetar isso e aquilo, e isso atrapalha o desenvolvimento do país. (E o que seria o “desenvolvimento” no contexto amazonense?) Dar continuidade ao nosso modelo, que é um modelo exitoso, procurando as alternativas que poderão vir do polo mineral, da prospecção do polo de fármacos. Mas isso tudo nós temos que ter um *time* para que a gente saia desse modelo – porque hoje nós temos esse número grande de empregos – e que possamos vir com outro, porque o outro modelo é uma navegação rumo ao desconhecido. Então, nós temos de ter a certeza que vamos ter o recurso, e se desse recurso vai vir uma geração de emprego e renda tão exitosa quanto o modelo Zona Franca de Manaus.

Se por um lado, a criação da Zona Franca de Manaus atingiu em cheio o próprio empresariado amazonense, inaugurando uma nova fase da reprodução social da elite econômica, por outro, ela vai criar uma cidade específica, com uma geografia e fronteiras sociais muito peculiares, diferentes do período extrativista, quando 50 mil habitantes viviam em cinco bairros com relativa infraestrutura urbana, que colocava Manaus, em 1902, entre as cidades mais “modernas” do país. Era uma cidade que expressava uma determinada relação socioeconômica, a da borracha, como vimos alhures.

Entretanto, o desembarque do capital internacional e a estruturação do capitalismo no coração da Amazônia estimulou o fluxo migratório do interior do estado e de territórios vizinhos, como o Pará, em direção à cidade de Manaus. Esse processo resultou, em parte, da estagnação econômica vivida no interior do Amazonas, o que levava o trabalhador rural ou mesmo o morador de cidades interioranas a verem na Zona Franca de Manaus uma oportunidade de mudança de vida⁴⁴. Associada a isto estava a própria demanda por

⁴⁴ Tanto é assim que Amazonas passa de um território onde, em 1970, a maioria da população vivia no meio rural, para um território habitado por maioria urbana já na década de 1980, e por “urbana”, leia-se, sobretudo, “Manaus”.

força de trabalho do setor comercial e de serviços e, depois, no setor industrial (VALLE, 2007; SERÁFICO, 2011; ARAÚJO, 1985).

É essa conjugação de fatores que vai gerar uma explosão populacional na cidade de Manaus, engendrando um crescimento desordenado, sobretudo a partir de meados da década de 1970, momento em que ocorrem inúmeras “invasões” de terra que conformarão a periferia de Manaus. O crescimento demográfico repentino gerou novos bairros⁴⁵, contudo, sem infraestrutura básica, afastados das redes públicas de esgoto, luz e saúde, como Cidade Nova, Coroadó, São José e Compensa.

Uma fotografia dessa transformação pode ser vista nos seguintes dados: em 1970, a população urbana do Amazonas representava 42% do total do estado, mas já na década de 1980 esse percentual sobe para 60%, e em 2010 atinge 80%. Essa taxa de urbanização foi “puxada”, inicialmente, pela cidade de Manaus, que em 1970 respondia por mais de 70% da população urbana do estado, o que corresponde à “explosão urbana” do período. Essa proporção, paulatinamente, vai caindo até se estabilizar em torno de 65%, entre 2000 e 2010, o que ainda reflete uma concentração populacional urbana, mas também pode expressar, por um lado, um relativo crescimento das cidades do interior e, por outro, um arrefecimento do crescimento populacional na capital.

Esse último aspecto pode ser visualizado no fato de que, de 1960 até o início dos anos 2000, a população de Manaus praticamente dobrava a cada dez anos, tendência que é suavizada nos anos seguintes. Em 1967, a cidade possuía 254 mil habitantes. Esse número passa para mais de 1 milhão em 1991 e para mais de 2 milhões em 2016⁴⁶, figurando a capital amazonense como a 7ª cidade mais populosa do Brasil e a 131ª do mundo. Comparando-se com o restante do Amazonas, Manaus sai de uma representação de 32% da população, em 1970, para quase 50%, em 1991, proporção que também se estabiliza nas últimas décadas⁴⁷. A tabela a seguir retrata essa realidade:

⁴⁵ Há bairros pobres que “disputam” área com o próprio Distrito Industrial, como que expressando as contradições sociais e de classes em Manaus.

⁴⁶ População estimada pelo IBGE.

⁴⁷ Entre 1991 e 2000, a população do município cresceu a uma taxa média anual de 3,73%. Na UF, esta taxa foi de 3,28%, enquanto no Brasil foi de 1,63%, Entre 2000 e 2010, a população de Manaus cresceu a uma taxa média anual de 2,51%, enquanto no Brasil foi de 1,17%, no mesmo período (ATLAS BRASIL, 2013).

Tabela 4 – População do Amazonas e Manaus (1970-2016)

Anos	Amazonas	Manaus	População na capital (%)
1970	955.203	311.622	32,62
1980	1.430.528	633.383	44,27
1991	2.103.243	1.011.501	48,09
2000	2.812.557	1.405.835	49,98
2010	3.483.985	1.802.014	51,72
2016 ⁴⁸	4.001.667	2.094.391	52,33

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do IBGE

Um outro ângulo da cidade de Manaus que vale observar é a sua população economicamente ativa, que em 2014 era composta, em sua maioria, por homens e com o Ensino Médio Completo como grau de instrução majoritário (RAIS, 2014). Destaca-se, ademais, a evolução da porcentagem da PEA em relação ao número de habitantes de Manaus, mostrando um salto de 27% para 51% do total. A tabela abaixo exemplifica esse cenário. No caso do ano de 2010, note-se o número de 126 mil trabalhadores desocupados, o que representou 13%, não obstante ser um índice menor que do ano 2000, que estava na casa dos 20%.

Tabela 5 – População de Manaus (1970-2010)

Anos	População de Manaus	PEA Manaus	%
1970	311.622	86.852	27,87
1980	633.383	219.411	34,64
1991	1.011.501	384.009	37,96
2000	1.405.835	614.421	43,70
2010	1.802.014	936.836	51,98

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do IPEADATA

Outro fator que chama a atenção é a expansão do Produto Interno Bruto de Manaus ao longo das últimas décadas, levando a cidade a ser o sexto PIB brasileiro no ano de 2013, representando 1,2% do total nacional, ficando atrás de São Paulo (10,7%), Rio de Janeiro (5,3%), Brasília (3,3%), Belo Horizonte e Curitiba (1,5%). O ponto é que o PIB

⁴⁸ População estimada pelo IBGE.

da capital foi responsável por quase 80% do PIB do estado do Amazonas no ano de 2013, fortemente protagonizada pelo setor industrial, que vem representando mais de 60% do PIB municipal desde a década de 1980. Deveras, tal dado mostra que, além da concentração demográfica e de mão de obra, há também uma concentração econômica na “capital da Zona Franca”. Mas não somente isso. Há, também, uma concentração tributária, sendo Manaus responsável por mais de 90% da arrecadação estadual nos últimos anos.

A tabela a seguir, sobre a evolução do PIB do Amazonas, expressa bem a concentração da atividade econômica na cidade de Manaus⁴⁹:

Tabela 6 – Produto Interno Bruto do Amazonas e Manaus (1970-2013) em milhões (R\$)

Anos	Amazonas	Manaus	Porcentagem da capital (%)
1970	1.805	1.315	72,85
1980	7.769	6.520	83,92
1996	18.090	11.310	62,52
2005	33.352	27.517	82,50
2010	60.882	50.221	82,48
2013	83.293	64.025	76,86

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do IPEADATA

Em se tratando dos indicadores sociais, pode-se considerar que Manaus tem alto IDH-M, e todos os índices do indicador vêm tendo relativa melhoria ao longo das últimas décadas, com destaque à educação que cresceu 0,215 entre 2000 e 2010. No entanto, quando analisado globalmente, revela-se que entre 1991 e 2010, o IDH-M de Manaus aumentou 41,46 %, índice abaixo da média tanto estadual quanto nacional, que cresceu 56,74 e 47,47, respectivamente. Isso colocou Manaus no 850º lugar, no *ranking* do IDH-M dos 5.565 municípios brasileiros, e no 23º no *ranking* das capitais.

⁴⁹ Tentativas de “desconcentração econômica” têm sido lançadas nas últimas décadas. São exemplos: o Programa Terceiro Ciclo, o Zona Franca Verde, o Bolsa Floresta, a Ponte Rio Negro e a criação da Região Metropolitana de Manaus.

Tabela 7 – Índice de Desenvolvimento Humano de Manaus (1991-2010)

Anos	Longevidade	Educação	Renda	IDH-M
1991	0,681	0,307	0,676	0,521
2000	0,727	0,443	0,674	0,601
2010	0,826	0,658	0,738	0,737

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do PNUD

A explicação para o desempenho manauara no IDH-M encontra luz quando se olha para a evolução do faturamento do Polo Industrial de Manaus, que teve crescimento elevado a partir da reestruturação produtiva ocorrida ao longo dos anos 1990, como veremos adiante. Contudo, a despeito do aumento do faturamento das empresas, o percentual consumido pelos trabalhadores em salários, encargos e benefícios obrigatórios representou 6,41% em 2014, ante 7,30% registrado em 1998. É o que mostra a tabela abaixo.

Tabela 8 – Salários, encargos e benefícios sociais x faturamento (US\$ 1,00)

Ano	Salários	Encargos e Benefícios	Faturamento	Relação	Câmbio
1988	178.013.352	191.350.512	5.099.482.683	7,24%	-
1998	328.721.768	396.533.485	9.938.591.013	7,30%	1,16
2005	464.371.787	497.766.220	18.901.682.280	5,09%	2,43
2010	922.367.900	1.046.405.189	35.215.281.470	5,59%	1,76
2014	1.129.147.45	1.249.030.631	37.122.505.419	6,41%	2,35

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da SUFRAMA

Em termos de salário global do Polo Industrial de Manaus, a média em 2014 era de US\$ 826,00, abaixo da remuneração média estadual, US\$ 990,00, e da média do estado de São Paulo, US\$ 1.166,00⁵⁰, assim como da média nacional US\$ 999,63 (RAIS, 2014). E quando se olha para a evolução das faixas salariais do PIM, percebe-se que em 1990 o maior índice estava entre aqueles que recebiam entre dois e quatro salários mínimos, o que representava 46% do total.

Contudo, a partir do final dos anos 1990 essa faixa salarial começa a declinar, e a faixa até dois salários mínimos, subir. Em 2004, a porcentagem dessa faixa já estava em

⁵⁰ Câmbio médio de 2014 a R\$ 2,35.

41% ante 37% dos que recebiam entre dois e quatro salários mínimos. Essa elevação continua nos anos seguintes, e, no ano de 2015, a faixa até dois salários mínimos passa a representar mais de 60% do total!

A tabela a seguir aponta para essas transformações:

Tabela 9 – Faixa salarial do PIM (1990-2015)

Ano	Faixas salariais (em salário mínimo)					
	Até 2,0 S.M	2,0 a 4,0 S.M.	4,0 a 6,0 S.M.	6,0 a 10,0 S.M.	Acima de 10,0 S.M.	TOTAL
1990	13.174	35.406	12.558	7.754	7.901	76.793
1995	7.989	23.658	6.768	5.161	5.182	48.758
2000	11.052	18.316	5.667	4.111	4.621	43.767
2005	38.046	24.970	7.552	5.937	5.363	81.868
2010	54.928	23.037	6.677	4.657	3.564	92.863
2015	65.166	23.457	7.061	4.808	3.277	103.769

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da SUFRAMA

Adentrando-se os subsetores, verifica-se que a média salarial do PIM varia. No caso dos subsetores eletroeletrônicos e de duas rodas, o primeiro registrou média de US\$ 756,71 em 2014, já o segundo, US\$ 1.195,74.

Essas mudanças nos valores dos salários podem resultar do fato de as empresas terem procedido a uma reengenharia industrial nos anos 1990 e 2000, eliminando postos mais qualificados e aumentando o trabalho repetitivo e simples. No caso das diferenças entre subsetores, parece ser corolário do próprio tipo de trabalho requerido: o subsetor eletroeletrônico demanda trabalhadores menos qualificados e intensivo em mão de obra feminina, o que, neste último, encontra base no dado da RAIS (2014), segundo o qual as trabalhadoras amazonenses recebem, em média, um salário 15% menor que o dos homens. Tal configuração difere do subsetor de duas rodas, o qual tem exigido maior qualificação e é, em quase 80%, composto por mão de obra masculina.

Estas hipóteses vão de encontro aos resultados de pesquisas realizadas nestes subsetores nas últimas décadas (ARAÚJO, 1985; SPINDEL, 1987; SCHERER, 2005; VALLE, 2007; OLIVEIRA, S., 2007; MORAES, R., 2010; MELO, 2010; ANDRADE, 2011 e 2014). Outrossim, pode-se aventar a explicação de que empresas japonesas, que dominam o subsetor de duas rodas, remunerem melhor o trabalhador do que as empresas do subsetor de eletroeletrônicos, oriundas da Ásia, no geral.

O fato é que a criação da Zona Franca de Manaus gerou uma nova dinâmica socioeconômica na região, mudando a vida social da cidade, a paisagem urbana e o sentido da ação empresarial local. Além disso, em face da estruturação do seu Polo Industrial, forjou uma indústria capitalista moderna no meio da floresta. Nela se tem avistado recorde após recorde de faturamento, bem como uma transnacionalização do lucro. Já os recursos que ficam na cidade concentram-se nas mãos de pequenos grupos e uma menor parte é despendida na forma de baixos salários. A conjugação desses dois fatores ajuda a explicar a reprodução e a defesa do “modelo”.

Ademais, a emergência da Zona Franca de Manaus também alterou o trabalho local, imprimindo padrões de produção e de gestão do trabalho exógenos à região, mas que, sob a economia globalizada, passaram a fazer parte da vida cotidiana do trabalhador manauara.

3 AS TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO NO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS

O Polo Industrial de Manaus, como um dos lugares onde se realizam a produção e a reprodução da economia globalizada, há muito vem sendo palco de intensas mudanças na sua base produtiva e na forma como se dá a relação entre empresas e trabalhadores.

As empresas, por um lado, passaram a estabelecer nas últimas décadas um conjunto de estratégias de gestão do trabalho e de padrão de produção que, em grande medida, caminharam lado a lado das transformações ocorridas no âmbito organizacional em espectro global e nacional.

Já os trabalhadores – em um ambiente com ampla reserva de mão de obra barata à disposição das corporações transnacionais – qual um equilibrista⁵¹, vêm se movimentando em sentidos diversos na tentativa de compreender, resistir, propor mudanças e acordos diante de um mundo produtivo marcado pela robotização, flexibilização das relações de trabalho, alteração nas formas de gestão e na política de recursos humanos, nas exigências de qualificação/treinamento e na forma de organização coletiva.

Deslindar o fio histórico dessas mudanças traz luz à compreensão de como elas se encontram hoje, e mais: por concentrar um conjunto de conglomerados das mais diversas regiões do globo, bem como por ser espaço de “encontro” entre região, nação e mundo, o resgate histórico do trabalho no PIM possibilita visualizar o “vai e vem”, os deslocamentos, a mobilidade, a expansão ou retração da economia globalizada, suas artimanhas gerenciais e o seu desenvolvimento tecnológico.

Quer dizer, é um espaço privilegiado de análise não somente da economia local, mas do próprio funcionamento da economia global em suas engrenagens fundamentais, qual seja, a relação capital-trabalho, o que, em termos de padrão de produção e gestão da mão de obra tem apresentado características diversas no plano local, mas que estão intimamente relacionadas às alterações da empresa mundializada e ao modo como o trabalho e o poder econômico estão divididos internacionalmente.

Tentando mapear essas características, trago à narrativa as principais metamorfoses da organização do trabalho no Polo Industrial de Manaus. Intentando explicitar de que maneira elas foram ocorrendo no plano local, penso que é profícua sua

⁵¹ Analogia utilizada por Castro (N., 1995) para se referir à situação dos trabalhadores em meio aos processos de inovação tecnológica da indústria automobilística brasileira nos anos de 1990.

explanação a partir de três recortes temporais que, em grande medida, mostram um certo padrão do tipo de tecnologia, dos processos e das técnicas de gestão utilizados em Manaus, com destaque aos subsetores de eletroeletrônicos e de duas rodas.

3.1 O TRABALHO NAS DÉCADAS DE 1970 E 1980

O primeiro momento inicia-se na década de 1970 e se estende até final da década de 1980. Esse período foi marcado pela chegada e instalação de grandes empresas produtoras de bens finais, como Semp Toshiba, Moto Honda, Philips, Sharp, Yamaha e Evadin, com produção totalmente voltada para o mercado interno brasileiro.

A julgar pela origem desses primeiros investimentos no PIM, evidencia-se que o deslocamento dessas empresas até Manaus consubstanciava a forma como o capital internacional estava organizado naquele período, tendo o Japão como um grande protagonista não somente na produção de produtos acabados, mas também no fornecimento de tecnologias para outras fábricas. Havia também empresas de capital italiano, americano, alemão, bem como nacional associado ao internacional. Entretanto, a prevalência era do capital japonês, que regionalizava seus processos produtivos globais no espaço produtivo da Zona Franca de Manaus (SERÁFICO, 2011, p. 114).

Sobre esta primeira configuração produtiva da Zona Franca de Manaus, assim pontuam Anciães e colaboradores (1980, p. 46):

[...] grande parte dos benefícios da Zona Franca de Manaus é usufruída pelo capital internacional – sobretudo o japonês – que instalou montadoras em Manaus ou que fornece tecnologias e/ou equipamentos para outras montadoras, fato que configura que o controle sobre o processo produtivo e o controle da tecnologia permanecem nos centros de origem do referido capital.

Em sentido analítico semelhante, Melo (2010, p. 76-77) observa que a chegada desse conjunto de empresas em Manaus significou uma metamorfose na forma de acumulação de capital a nível global:

as grandes corporações de capital estrangeiro precisam realizar seus objetivos de lucros a partir da extensão das suas atividades em territórios que as ofereçam vantagens nos aspectos político-econômico-sociais [...]. A indústria de transformação encontrou uma maneira de ampliar seus lucros ao transferir a produção para países de terceiro mundo. Trata-se de uma estratégia inédita, e esta será realizada

em Estados com os quais os países centrais mantêm estreitas relações diplomáticas.

O deslocamento maciço de um conjunto de indústrias revelava uma forma socialmente construída para o capital se reformular, remodelar sua forma de extração de lucro e de criar uma territorialidade outra com força de trabalho nova e dessarajanda coletivamente. E mais: de saída, em desvantagem em relação à organização empresarial que alinhavou-se ao Estado. Engendrava-se, assim, um “desenraizamento” da produção capitalista e um conseqüente enraizamento em solo amazônico sob o protagonismo de indústrias móveis, como destaca Melo (2010, p. 95-96):

Pode-se dizer que este processo está combinado com a descentralização parcial da produção. Refere-se a um tipo de capital com um caráter móvel, diferente de um padrão de capital em que o processo de produção, ou todo ele, é fixado em um lugar determinado. Este capital tem a capacidade de se deslocar a produção ou parte do processo de produção para a periferia, mas também de realizá-la em qualquer lugar do planeta. [...] a opção em produzir em Manaus é uma alternativa à crescente alta da taxa de salários, dos pesados encargos sociais, da falta ou baixa flexibilidade do trabalho e da legislação, do ponto de vista das empresas, nas economias como a japonesa, a estadunidense e a europeia. Por isso, para descentralizar a produção, além do baixo custo da força de trabalho, é preciso que haja também o controle político das organizações trabalhistas e a liberdade para o movimento de capitais. Condições estas que não foram difíceis de se encontrar em Manaus.

Em Manaus, a chegada dessas empresas instaurou uma nova racionalidade social ligada não mais à temporalidade do caboclo ou do ribeirinho – que, agora, passavam a incorporar-se ao chão de fábrica – mas vinculada à racionalidade da era do *milagre eletrônico*⁵². Em lugar da produção extrativista, surgia um tipo de produção novo para o trabalhador local: o trabalho nas fábricas do Polo Industrial de Manaus.

Scherer (2005, p. 42) analisa esta nova paisagem nos seguintes termos:

A destruição de temporalidades anteriores e a construção de um novo proletariado industrial talvez sejam um rito de passagem a pontuar. O ribeirinho, o caboclo regido por uma cultura extrativa, o agricultor engajado no universo da produção mercantil, trabalhando ao ar livre, cujas preocupações eram determinadas pelas cheias/vazantes dos rios, pelas estações climáticas, sol e chuva, pelos dias/noites, foram brutalmente inseridos no universo da reprodução ampliada do capital. Eles reconheceram sua condição operária na esteira de montagem, no chão de fábrica, na disciplina, na cadência da máquina e no cronômetro. O capital impôs-lhes novos hábitos, habilidades e comportamentos. É

⁵² Termo cunhado por Araújo (1985).

aí que eles se descobriram e redescobriram pelos próprios mecanismos da dinâmica do capital.

Abordando estas metamorfoses do tipo de trabalho desenvolvido antes da criação da Zona Franca de Manaus e depois do seu estabelecimento no PIM, nos anos 1970, Araújo (1985, p. 254) também observa que

[...] essa força de trabalho absorvida pelas indústrias da Zona Franca de Manaus é, em sua grande maioria, oriunda do interior do estado, e viviam em função do extrativismo, onde as condições específicas de trabalho são radicalmente distintas de um processo de industrialização violento como este que aqui é implantado. Trabalhando ao ar livre, nunca quando chovia – pois é impossível no extrativismo – perto de seus valores, de repente se vê obrigado a trabalhar em ambientes fechados, amontoados uns aos outros, submetido a rígidos controles de horários, comendo um alimento industrial de péssima qualidade e submetido a uma engrenagem de uma indústria de montagem, onde ele é apenas uma peça que se desgasta facilmente e rapidamente precisa ser trocada e para trabalhar nessas condições há uma fila na porta da indústria, esperando apenas ser chamado.

O cenário apontando por Araújo (1985) revela – para usar a linguagem local – uma espécie de “travessia” que o ribeirinho teve de fazer. Na outra margem do rio formava-se um outro tipo de racionalidade, um outro imaginário de homem, “uma nova estética e uma nova psicologia”, como diria Harvey (2011, p. 121), que colocava Manaus, mais uma vez, na rota da modernidade capitalista.

Com processos de produção simplificados e baseados quase que exclusivamente na realização de operações rotineiras e repetitivas – como lapidação de cristais, montagem de partes de televisores, fabricação de relógios e de produtos eletroeletrônicos, que requeriam habilidades artesanais e semiartesanais (ARAÚJO, 1985) – pode-se dizer que a Amazônia, que outrora havia sido palco da experiência da fábrica de Ford, agora experienciava, com as fábricas do PIM⁵³, o “taylorismo amazônico”.

Sob estes termos, os anos 1970 e 1980 do Polo Industrial de Manaus não vão requerer nenhuma “qualificação”⁵⁴ da mão de obra local, sendo fundamental apenas que fosse abundante e dócil, com idade entre 15 e 25 anos e com renda bruta de até dois

⁵³ Nessas fábricas do PIM, a política de escolaridade mínima requerida para o ingresso foi estabelecida no “primeiro grau” completo ou, pelo menos, estar cursando o último ano deste grau. Em finais dos anos 1980, a “linha” de corte passou a exigir que o trabalhador estivesse cursando o segundo grau (SPINDEL, 1987).

⁵⁴ Vale ressaltar que, não obstante a qualificação para o trabalho ser mínima, a escolaridade das operárias da indústria eletroeletrônica não somente era superior ao nível médio da região como também se situava acima dos patamares nacionais nas indústrias do ramo (SPINDEL, 1987, p. 9).

salários mínimos. Sobre essa questão da qualificação do trabalhador nos primeiros anos do Polo Industrial de Manaus, assim a aborda Spindel (1987, p. 3):

A bem da verdade, a mão de obra, no que se refere a volume e preços, se configurou sobretudo nos primeiros anos da implantação do Distrito como um dos maiores problemas enfrentados pelos empresários. Os trabalhadores mais qualificados, técnico e de supervisão, bem como toda a gerência, foi arremetida no sul do país, vinda sobretudo de São Paulo. Para atrair essa mão de obra era necessário oferecer níveis salariais bem mais elevados do que aqueles possíveis de serem obtidos no mercado de trabalho de origem e/ou incentivos que representassem vantagens diferenciais atraentes.

No tocante à qualificação dos trabalhadores do chão de fábrica no período, Valle (2007, p. 138) observa que

[...] em todos os setores, a mão de obra não qualificada supera 50% do total, realizando tarefas repetitivas que não requerem conhecimento técnico, qualificação ou especialização e experiência anterior.

Afora isso, sobressaía-se já naquele período um traço característico do trabalho no PIM até hoje: o trabalho feminino no setor de manufatura eletrônica, seja porque a mão de obra era tida como a mais adequada ao tipo de trabalho desenvolvido nas fábricas de Manaus, seja porque os salários pagos às mulheres eram inferiores aos dos homens (SCHERER, 2005, p. 67).

Sobre esse aspecto, Salazar (1992, p. 309) destaca um depoimento operário que expressa as “qualidades” peculiares das mulheres para o trabalho industrial:

Mais de 95% das montadoras do distrito industrial são mulheres. Isso se justifica porque é uma mão de obra mais barata, tem mais responsabilidade que o homem, ela geralmente não bebe, ela dá conta melhor desses trabalhos minuciosos, de montagem de pequenas peças, tem aquele jeitinho de mulher, ela dá conta com mais facilidade que o homem, ela é geralmente mais temerosa às leis, às greves, menos infiltrada nos movimentos sindicais, pode ser mais explorada que o homem, então seria o operário ideal; o que a gente nota é que a partir daí o distrito industrial começou a requisitar mulheres com mais frequência, devido a esses requisitos, levando em conta só uma coisa: mulher com filhos⁵⁵ não, eles não querem, eles mesmos divulgam isso, mulheres solteiras entre 17 e 25 anos, sem experiência anterior. Então,

⁵⁵ Analisando este aspecto no Polo Industrial de Manaus dos anos 1980, Spindel (1987) apontou como os filhos das operárias eram o motivo mais frequente de falta no trabalho, mas que isto significava pouco em termos de custo de produção, uma vez que dois dias de faturamento cobriam toda a folha de salário do mês. Apesar disso, as empresas passaram a distribuir pílulas anticoncepcionais entre as trabalhadoras ou, em caso de esterilização (“amarrar as trompas”), emprestar-lhes dinheiro para a realização do procedimento.

a maioria das mulheres são operadoras, são poucas as que estudam, devido ao horário de trabalho, então quando muito elas terminam o segundo grau.

Desse tempo, um outro aspecto importante a ser evidenciado são as técnicas de gestão da mão de obra e a política de recursos humanos, que vão ser caracterizadas pelo grande número de níveis hierárquicos, por grandes estruturas burocráticas, por um processo decisório de “cima para baixo”, pela ausência de política de treinamento, por organização em departamentos rígidos e pelo uso intensivo de mão de obra com estrutura de cargos baseada em postos de trabalho (OLIVEIRA, S., 2007, p. 59). Isso significou que o processo de produção estruturava um tipo de trabalhador sem nenhuma noção do processo produtivo como um todo, transformando o seu trabalho em uma constante repetição de atividade.

Associado a isto, engendrou-se uma estrutura fabril que pouco possibilitava alguma ascensão para o trabalhador, conforme nota Spindel (1987, p. 11):

[...] as possibilidades de uma trajetória ocupacional ascensional dentro da empresa são altamente limitadas em função da organização estrutural do processo de trabalho na indústria eletroeletrônica. A probabilidade de uma montadora poder desempenhar funções hierarquicamente mais elevadas, mesmo no nível da planta industrial, é de 20:1. Portanto, o *turn-over* dos operários na linha de montagem é estruturalmente mais elevado, permitindo que a renovação dos seus quadros de mão de obra de menor qualificação ocorra em ciclos bem mais curtos do que normalmente ocorre em outros ramos industriais.

Como padrão de produção, observa-se nos anos de 1970 até finais da década de 1980 a estruturação de uma certa cadeia produtiva, principalmente no setor de eletroeletrônico. Esse processo objetivava-se no fato de as grandes empresas produzirem em Manaus os próprios insumos a serem utilizados na linha de montagem. No caso de televisores, por exemplo, havia departamentos da fábrica onde se montavam, manualmente, placas, transistores, alto-falantes, tubos de imagem etc.

Também havia um sistema de produção *online*, quer dizer, sobre a linha, o que, efetivamente, significava que testes nos produtos, consertos e reparos eram feitos, em sua maioria, fora da linha de produção, tendo um grupo de pessoas que, literalmente, desmontavam os produtos e depois remontavam para, então, colocá-los na linha de produção novamente. Eram os chamados *cabineiros* ou *convercionistas*, funções operacionais que remontam a esses primeiros anos da produção de eletroeletrônicos no Polo Industrial de Manaus.

Pode-se dizer, à primeira vista, que isso resultava da indisponibilidade de tecnologia mais avançada no período, o que fazia com que se requeresse trabalho humano direto. No entanto, o fato é que a modernização do processo de produção representava custos que não interessavam às empresas em face da reserva de mercado que lhes era garantida. Dito de outro modo, o uso do capital variável era mais lucrativo às empresas do que investimentos em capital constante.

A análise feita por Araújo (1985, p. 256) acerca do processo produtivo no PIM dos anos 1980 é esclarecedora:

O processo produtivo, principalmente no setor eletrônico das Zonas Francas dos países subdesenvolvidos consiste, efetivamente, em sua maior parte, na realização de fases isoladas do processo de fabricação que, por sua vez, foram fracionadas em cada um de seus componentes e para os quais se tem substituído de forma rentável (minimização de custos) a máquina por força de trabalho. O que aparece nas estatísticas como fabricação de um produto de alta tecnologia em uma Zona Franca de um país subdesenvolvido, é nada mais que a realização de alguns poucos movimentos manuais, rotineiros, com um alto grau de desgaste físico e psíquico, como, por exemplo, a soldagem e montagem ao microscópio, realizados por uma força de trabalho barata e pouco qualificada.

Vale destacar, por fim, a organização dos trabalhadores como elemento fundamental do trabalho desse período. Se na década de 1970 o movimento sindical ainda era incipiente, sendo o controle sindical quase inexistente e muito atrelado ao patronato, a década de 1980 – em face do cenário de redemocratização do país, das greves do ABC, que “inspiravam” outros coletivos de trabalhadores, e do nascente processo de automação – vai trazer o sindicato à organização e à atuação, instaurando-se muitas greves e conflitos nas fábricas do Polo Industrial de Manaus.

Esse contexto compõe um universo de reivindicações e conquistas da classe trabalhadora, dentre as quais pode-se destacar:

[...] a redução da jornada de trabalho, reposição salarial, abonos salariais, melhorias nas condições de trabalho, medidas de prevenção contra acidentes, assistência médica e ambulatorial, prolongamento da licença-maternidade, dentre outras (REIS FILHO, 2013, p. 20).

3.2 O TRABALHO NA DÉCADA DE 1990

Este cenário construído entre os anos de 1970 até finais de 1980 vai sofrer uma grande transformação a partir do início da década de 1990. Isso resulta, como salienta

Valle (2007, p. 151), do fato de as empresas da Zona Franca de Manaus terem sido fortemente afetadas pelas mudanças econômicas e de política tributária promovidas pelo governo Collor, que reduziu as alíquotas de importação em todo o território nacional. Tal situação ainda foi agravada pela estagnação econômica que se abateu sobre o Brasil a partir de 1991.

Se antes havia uma barreira à importação de bens eletrônicos de consumo e de outros produtos, sua retirada significou a perda de um dos pilares que sustentavam, também, um tipo de organização produtiva em vigor em Manaus. Em face desse cenário, as empresas

[...] foram obrigadas a racionalizar a produção e o fizeram, inicialmente, utilizando-se do recurso da demissão em massa para, no curto prazo, obter redução de custos. Promoveram, ainda, outros ajustes entre os quais se destacam a importação de *kits* para a produção de alguns produtos e a implantação imediata de projetos concebidos no exterior. Ambas as medidas resultaram na desmobilização e redução de equipes de desenvolvimento e engenharia e, portanto, retração das atividades de adaptação, nacionalização e reprojeto, limitando as fontes de aprendizado tecnológico nas áreas de tecnologia de processo e de produto [...]. A busca de novos padrões de produção para enfrentar a redução da demanda no mercado interno e o acirramento da concorrência entre diversos produtores, resultados da recessão econômica e da abertura comercial, conduziram à elevação no grau de automação e à adoção de novos métodos de gestão. As inovações tecnológicas e organizacionais implicaram no reordenamento da estrutura funcional das unidades produtivas, daí emergindo um perfil diferenciado de empresa e de trabalhador (VALLE, 2007, p. 151-152).

No tocante ao novo tipo de empresa e ao seu padrão tecnológico que emerge desse cenário, destacam-se o início do uso da automação microeletrônica, a chegada de máquinas axiadoras e a redução de estoques nas empresas. Inicia-se um intenso processo de racionalização da produção vinculada à máxima de “redução de custo”, reduzindo o contingente de trabalhadores empregados no Polo Industrial de Manaus.

Na década de 1980, as linhas de produção não eram automatizadas, mas esse novo momento trouxe a inserção de testes automáticos de componentes em placas de circuito impresso, tornando-se um “padrão” no PIM (SILVA, Márcia, 2010). Trouxe, também, a expansão da microeletrônica, com as máquinas axiais, sequenciadoras e SMDs (*Surface Mounted Device*) que reduziram os tempos de produção e elevaram a precisão da montagem de componentes sobre a placa de circuito impresso.

Analisando as consequências desse processo de inovação tecnológica no Polo Industrial de Manaus, Valle (2007, p. 170-171) destaca que essa automatização de certas etapas do processo de produção

[...] aumenta a intensidade de capital na indústria de eletroeletrônicos de consumo. Essa automatização possibilita maiores volumes de produção [...]. Além da intensificação no grau de automação na montagem de placas de circuito impresso, as empresas introduziram, nas linhas de produção, equipamentos computadorizados de teste, e algumas renovaram as linhas de produção através de equipamentos de gerações tecnológicas mais recentes.

Avaliação semelhante é feita por Oliveira, (S., 2007, p. 51), que em pesquisa realizada nas empresas do PIM observou as consequências das inovações tecnológicas sobre o processo de trabalho e como isso impactava o trabalhador:

Embora o processo de trabalho permaneça parcelado, com base na prescrição dos postos de trabalho, verifica-se grande redução nas linhas de produção, ao mesmo tempo em que nas áreas automatizadas o processo torna-se mais complexo [...] visto que o trabalhador está chamado a realizar, além da operação do maquinário, a alimentação dos equipamentos e, em alguns casos, a efetuar manutenção e/ou pequenos reparos. Com isso, as empresas viram-se obrigadas a efetuar programas de treinamento/capacitação para o trabalho.

A reorganização do processo no PIM também estabeleceu um sistema de flexibilização da produção e da mão de obra que, por seu turno, incluiu como parte do leque de inovações organizacionais a introdução de *células de manufatura*, sobretudo nos setores de fabricação de áudio e vídeo. Isso provocou um redimensionamento da produção via redução da divisão e fragmentação das tarefas, eliminação da supervisão direta, o controle informal do trabalho e introdução da ideia de “cliente interno”.

Pari passu a este processo, tem-se início uma corrida das empresas em busca de certificação internacional de qualidade. Isso estava associado ao fato de que em 1993, por meio de um decreto⁵⁶ presidencial, passou-se a exigir que as empresas implantassem normas técnicas de qualidade, conforme padrões de entidades credenciadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO).

Essas transformações, conjugadas, engendraram novas formas de contratação da mão de obra, que consolidou como política de contratação o nível de Ensino Médio completo como escolaridade mínima. O discurso da época era que um trabalhador com

⁵⁶ Decreto nº 783 de 25 de março de 1993.

mais escolaridade seria mais suscetível a aprender e a adotar as novas normas de fabricação, os novos procedimentos de inspeção e a nova “cultura da qualidade” que estava nascendo. A este respeito, Oliveira (S., 2007, p. 62) aponta que, ao contrário do que havia nas décadas de 1970 e 1980,

[...] quando não eram exigidos da grande maioria dos trabalhadores conhecimento mínimo adequado e escolaridade mínima para ingresso nos trabalhos, hoje as empresas estão a exigir nível médio de instrução escolar e conhecimentos complementares para ingresso na indústria eletroeletrônica. Evidentemente, esse padrão de gestão e seleção de mão de obra deve-se também à existência de um grande contingente de trabalhadores desempregados e escolarizados.

Nas avaliações das gerências, um trabalhador com maior nível de escolaridade era mais propenso a dar ideias, contribuir na melhoria dos processos de trabalho. Na verdade, o que estava ocorrendo e que estava por detrás desse “diagnóstico gerencial” era o nascimento de uma “nova cultura do trabalho”, na qual os aspectos subjetivos do trabalhador também passaram a ser racionalizados, ou seja, movimentados como elemento que contribuíam para o aumento da produtividade e geração de lucro para a empresa (SILVA, Márcia, 2010).

Aflorou-se, assim, a ideia de “cooperação” e “participação” do trabalhador na atividade produtiva, tornando essa uma das características fundamentais do trabalho no Polo Industrial de Manaus na década de 1990. Sintomaticamente, além desses critérios de contratação de mão de obra mencionados, passou-se a exigir um trabalhador

[...] sem experiência profissional anterior e portador de necessidades comportamentais como responsabilidade, iniciativa, atenção, facilidade de relacionamento, destreza, flexibilidade, caráter, boa índole, personalidade, vontade de trabalhar e o “engajamento no jeito de ser da empresa”. Esses critérios obedecem à “matriz de qualificação” ou “descrição de cargos” e também ao “perfil profissiográfico”, entendidos como “ferramentas da seleção” [...]. Os critérios de recrutamento da força de trabalho não se limitam, portanto, na busca de pessoal com escolaridade mais elevada, mas qualidades de socialização como habilidades comunicativas e disposição para o trabalho, o que evidencia a relevância dos aspectos comportamentais e atitudinais dos trabalhadores no desempenho de suas atividades de trabalho (VALLE, 2007, p. 184-185).

Para a concretização e emulação desses objetivos, lançou-se mão da introdução de métodos organizacionais oriundos do chamado “modelo japonês”, como os Grupos de Melhorias, o Kaisen, o Kaban, os 5S e as tentativas de implantação do sistema *just in*

time. Dentre estes, os grupos de melhoria foram os que mais se disseminaram pelo Polo Industrial de Manaus⁵⁷, passando a ser um instrumento gerencial considerado *best way* para o “envolvimento” dos trabalhadores dos subsetores de duas rodas e de eletroeletrônicos. Um dos principais aspectos dessa “cultura do envolvimento”, a “pedra de toque” da ação empresarial, foi a figura do “colaborador”, como atestam os trabalhos de Oliveira (S., 2007), Valle (2007), Sherer (2005), Silva (MÁRCIA, 2010), Moraes (R., 2010) e Andrade (2012).

Na avaliação de Valle (2007, p. 201), a implantação desses grupos de melhoria e de controle de qualidade significou

[...] uma ampliação do controle gerencial sobre o processo produtivo que se utiliza, para isso, da inteligência e conhecimentos técnicos dos próprios trabalhadores. Não se trata de uma participação efetiva posto que não se compartilham decisões, mas de um processo de integração e cooptação a um programa de envolvimento formulado pela gerência e cuja execução depende da colaboração dos trabalhadores.

Todo esse processo teve profundo impacto nas formas de vínculos trabalhistas, afugentando o trabalhador do sindicato, como observa Valle (2007, p. 159-160):

Vínculos frágeis caracterizavam a situação dos representantes dos trabalhadores nos planos interno e externo [...]. O discurso articulado de porta de fábrica já não tem o mesmo apelo, a aposta no confronto não mobiliza, como no passado recente os trabalhadores industriais.

Ainda segundo Valle (2007, p. 160), este distanciamento do sindicato deveu-se vários fatores, dentre eles:

[...] o valor da taxa mensal; a não utilização dos serviços assistenciais prestados pelo sindicato como assistência médica, por exemplo, uma vez que estes serviços são fornecidos pelas empresas em que trabalham – um trabalhador diz a esse respeito que “não vê vantagens no sindicato”; a pouca influência dos sindicatos nos processos de negociação coletiva; ausência do processo de mudanças implementado pela empresa; “o medo de se envolver diretamente com o sindicato”; o desinteresse; a “falta de vontade”; a sensação de desamparo diante da perda do emprego, que se traduz na percepção de que “você perde o emprego e o sindicato não faz nada por você”.

⁵⁷ Em pesquisa de campo realizada no município de Iranduba, região Metropolitana de Manaus, Maciel (2013) observa que as fábricas ceramistas daquela região se encontravam em intenso processo de adoção de técnicas gerenciais “modernas”, como os Círculos de Controle de Qualidade. Isso mostra como as inovações organizacionais não ficaram restritas apenas ao Polo Industrial de Manaus, mas avançaram inclusive sobre os setores “tradicionais” da indústria amazonense.

Esse conjunto de mudanças no mundo do trabalho apontava para um Polo Industrial de Manaus diferente daquele delineado nos anos de criação da Zona Franca de Manaus. Em lugar da linha de montagem intensiva em trabalho manual, emergiu a automação como instrumento fundamental de aumento da produção e da intensificação do trabalho, não obstante a permanência da inserção manual, principalmente na produção de televisores e aparelhos celulares. Surgiu, outrossim, o trabalho polivalente e multifuncional que teve como concepção a realização de várias funções e não mais um trabalho baseado em postos. Engendrou-se, ainda, uma linha de montagem flexível e, ao seu lado, o trabalho em células de produção.

Na avaliação de Valle (2007), as formas de gestão e as inovações tecnológicas implementadas nas fábricas da Zona Franca de Manaus mostravam um padrão fabril diferente do padrão taylorista, mas que se distanciava da versão original da produção flexível, levando a autora a denominar esse processo como um *neotaylorismo*, uma amálgama de mudanças e permanências.

Eis como a autora remata, por um lado, as mudanças do trabalho em Manaus:

As mudanças nas formas de gestão vêm alterando alguns fundamentos do modelo taylorista. A eliminação da supervisão com a transferência do controle do trabalho para os próprios trabalhadores; o fim das relações de caráter autoritário, que marcam as relações entre chefes e subordinados; o fim da separação rígida, para os trabalhadores diretos, entre trabalho de concepção e execução e, portanto, a emergência de alguma forma de autonomia para a realização da tarefa, e a eliminação da separação entre controle da qualidade e produção indicam que o perfil da empresa e do trabalhador vem sendo redefinido (VALLE, 2007, p. 244).

E as permanências, por outro:

[...] Os métodos de trabalho continuam sendo definidos no nível gerencial; os processos de trabalho continuam sob controle dos engenheiros, e a execução das tarefas obedece à descrição de cargos; a hierarquia, ainda que parcialmente modificada, é mantida, assim como a separação entre o planejamento global do processo produtivo e o trabalho direto. Os trabalhadores e seu sindicato permanecem distantes dos centros de decisão quanto aos processos de admissão e demissão, promoção, remanejamento, investimentos, custos, mudanças tecnológica e organizacional, etc. A gerência decide de maneira unilateral sobre o conjunto de mudanças, o que reforça a perspectiva de que as empresas mantêm uma organização do trabalho rígida e sem a participação dos trabalhadores e de seus representantes sindicais nos processos decisórios ao mesmo tempo em que introduzem algumas

ações que conduzem à flexibilização da produção (VALLE, 2007, p. 244).

Oliveira (S., 2007) também se mostrou bastante cautelosa sobre esse processo de transformações das indústrias do PIM, colocando como inconcebível nas interpretações sociológicas a afirmação de que

estamos caminhando irreversivelmente para novos padrões produtivos, no sentido de uma maior autonomia e responsabilidade dos operadores, mediante, entre outros aspectos, a organização de equipes autônomas; a responsabilidade na definição dos objetivos; a diminuição de níveis hierárquicos; a integração das funções da empresa e a promoção de uma relação interna entre cliente e fornecedor (OLIVEIRA, S., 2007, p. 209).

Defendendo um sentido oposto ao discurso de emergência de um padrão produtivo totalmente novo, a autora pontua que a lógica que passou a predominar nas indústrias da Zona Franca de Manaus

“[...] parece ser a de transformar tudo o que cerca o trabalho, desde a organização espacial, passando por cursos com conteúdos de filosofia, reuniões de CCQs etc., sem que o próprio trabalho seja modificado significativamente” (OLIVEIRA, S., 2007, p. 209).

3.3 O TRABALHO NOS ANOS 2000

Nos anos 2000 em diante, apesar da maior parte das investigações não ter como foco primordial o processo e a organização do trabalho, pesquisas realizadas neste período vêm apontando para um aprofundamento do quadro delineado anteriormente, com destaque à divisão sexual do trabalho, sobretudo nas áreas automatizadas, acompanhado da redução de níveis hierárquicos, novas ferramentas e critérios de contratação, consolidação de políticas de envolvimento operário e concessão de premiação e reconhecimento aos trabalhadores como forma de afastá-los dos sindicatos e aumentar a produtividade.

No intuito de reduzir custos e melhorar os processos produtivos, tem ocorrido a dinamização da racionalização iniciada nos anos 1990, como a introdução de tecnologias e de automação de várias etapas da produção. Na Moto Honda, por exemplo, o total da produção, que era de 3 milhões de unidades até ano 2000, saltou para 13 milhões em

2009, muito influenciado pela automatização, principalmente nos processos de soldagem e de produção de chassi, como aponta Araújo Filho (2006), bem como Melo (2010).

No caso da divisão sexual do trabalho, Oliveira (S., 2006, p. 704) pontua que

As empresas promoveram um enxugamento dos setores automatizados. Boa parcela de trabalhadores foi substituída por mulheres, normalmente advindas da produção manual; ao mesmo tempo, provocou-se um esvaziamento de conteúdos, com a simplificação do trabalho. A mão de obra feminina é treinada apenas para as operações de supervisão dos equipamentos. Os trabalhos de manutenção técnica são realizados por técnicos e engenheiros – todos homens. Há, sem dúvida, uma associação bastante recorrente entre trabalho feminino e postos taylorizados.

Associado a isto, ocorre uma mudança no perfil do trabalhador contratado que, agora, ao invés de se restringir ao saber técnico e qualificação profissional, passa-se a exigir certas competências, como comprometimento, produtividade e pouco absenteísmo. Como forma de incentivo aos possuidores dessas competências, as empresas têm oferecido acesso a cursos de qualificação e ajuda de custo para a realização de faculdade ou curso de línguas (SAMPAIO, 2012). A ideia de “competências” surge, assim, como elemento central no emprego e a qualificação, mas, contraditoriamente, não tem sido garantidora de estabilidade para os trabalhadores (PEREIRA, 2013).

Do ponto de vista da estrutura das empresas, irrompeu-se um profundo processo de redução de níveis hierárquicos nas grandes corporações transnacionais instaladas no PIM. Baseando-se no princípio da *fábrica enxuta*, instituído em Manaus, como vimos, na década de 1990, muitas empresas, nos anos 2000, intensificaram a racionalização do uso da força de trabalho, ao mesmo tempo em que se vislumbraram melhorias na fluidez da informação, “[...] com a eliminação de parte dos cargos de gerência, supervisão, reservas, chefias intermediárias etc.” (OLIVEIRA, S., 2006, p. 697).

Tal processo de redução de funções e redução de hierarquias tem sido acompanhado pela

[...] redução de salários, mediante a contratação de novos empregados com salários menores, o que é facilitado pela utilização de processo de rotatividade da mão de obra e pela existência de grande exército de reserva de força de trabalho na ZFM e sobrecarga de trabalho para os trabalhadores empregados, a exemplo do que ocorre neste setor, onde os operadores supervisionam, quase sempre, mais de uma máquina (em multitarefas). Essa situação se reveste de importância no processo de controle sobre o trabalho (OLIVEIRA, S., 2006, p. 696-697).

Uma outra face desse controle do trabalho no Polo Industrial de Manaus vem sendo moldada mediante uma política de gestão da mão de obra baseada na ideia de “comprometimento com a qualidade”, sendo isso mais latente nas empresas de capital japonês. Moraes (R., 2010, p. 186), por exemplo, analisando a relação entre “prazer e sofrimento” nas fábricas nipônicas, destaca que estas empresas têm tido no “paradigma da qualidade total”

[...] sua principal referência, que orienta as metas de produção, as regras, as normas e os procedimentos. Nas empresas japonesas, a organização do trabalho se fundamenta na “cultura da excelência”, abrangendo aspectos técnicos, culturais e socioprofissionais. Os dados empíricos revelam que a “cultura da excelência” alcança o patamar de categoria central na vivência dos trabalhadores e trabalhadoras.

Para a implementação da “cultura da qualidade” nessas fábricas, todos os espaços da produção passaram a ter cartazes indicando os objetivos da empresa e o que “é” *qualidade*. Também foram estabelecidas reuniões semanais onde os gerentes explicam “onde está o defeito e enfatizam a cultura da excelência”. “A primazia da qualidade é mais evidente na área de inserção automática que nas outras áreas das fábricas. A velocidade das máquinas potencializa a extensão de um erro, particularmente na seção de *SMD*, onde as máquinas são muito rápidas” (MORAES, R., p. 188).

Além disso, estas empresas têm lançado mão da propaganda de si mesmas como forma de conseguir o “comprometimento do trabalhador”. Para isso, faz-se uso da exaltação da ideologia da empresa (lema anual da organização) e engendram-se políticas de engajamento do trabalhador por meio de elogios, premiações e murais, onde se mostram os “melhores colaboradores” do processo produtivo, criando “distinções simbólicas” entre eles.

O significado disso, segundo Moraes (R., 2010), é o recurso à subjetividade do trabalhador para organizar a gestão do trabalho. E um desses “recursos do método do capital” – para usar uma expressão de Oliveira (F., 2004, p. 11) – é tratar o trabalhador “como se fosse da família”. Exemplo de como essa estratégia gerencial tem sido utilizada pelas empresas japonesas é a implementação de “agrados” ao funcionário dentro e fora da fábrica:

Nas empresas japonesas, a relação do trabalhador com a organização apresenta traços de simbiose, o que é culturalmente facilitado pelos valores destas, que proveem opções de sociabilidade e lazer para as (poucas) horas vagas. A empresa B promove assistência ao funcionário

nas outras esferas da vida, fora do trabalho, tais como auxílio para enfrentar problemas de saúde na família, o que a princípio é um elemento positivo. Em contrapartida, essa relação favorece um tipo de vínculo semelhante ao vínculo familiar, o que representa também maior controle da empresa sobre a vida dos operários e das operárias. Por vezes, esses trabalhadores perdem as referências de autonomia, o que se observa no caso daqueles que estão de licença médica, mas preferem ir para a fábrica (descansar no ambulatório) a ficar em casa, por haverem perdido a referência de “vida fora da fábrica” ou não disporem de suporte relativo ao preparo de alimentos, de cuidados, de medicação (MORAES, R., 2010, p. 90).

Processos semelhantes a estes são observados por Andrade (2011; 2014), quando de sua análise da relação entre empresa/trabalhador no subsetor de duas rodas do Polo Industrial da Zona Franca de Manaus. O autor pontua que a fábrica japonesa do PIM estava desenvolvendo uma artimanha gerencial baseada em uma política de treinamento visando inculcar o “modelo japonês” como filosofia de trabalho e de vida para os seus “colaboradores”. Perseguindo isso, instituiu-se um intenso processo de “produção de colaboradores”.

Em uma dessas empresas do subsetor de duas rodas, por exemplo, construíram-se espaços de treinamento para a realização de cursos, como 5S, Curso J, Kaizen, Kanban, Brigada de incêndio e Metrologia básica. Também foram criados centros médicos, odontológicos e de farmácia na estrutura na planta fabril da própria empresa. Em certo aspecto, tal artimanha visa criar um ambiente social na empresa propício para que o trabalhador se “sinta em casa”, a despeito de trabalhar para a empresa. O relato narrado por Andrade e Valle (2011, p. 153) é elucidativo a este respeito:

Neste sentido, a Honda irá promover uma política de salários e benefícios diferenciada, de forma a promover o atendimento da satisfação dos seus “colaboradores”. O instrutor informa que no polo de duas rodas situado em Manaus, a MHA (Moto Honda da Amazônia) é uma das empresas que oferecem um dos maiores salários, oferecendo benefícios não somente para o “colaborador”, mas também para sua família. Sobre esse ponto, Denisval comenta: “Esse pagamento... é porque a Honda pensa também na família do colaborador; ele tem tudo isso aqui dentro, mas e a família dele? Como é que tá? Aqui dentro ele tem uma farmácia, ele tem serviço odontológico, serviço médico; se ele tiver passando mal, ele vai lá rapidinho no serviço médico; se for algo grave, ele tem prioridade no atendimento, ele é atendido; se não puder, os médicos daqui encaminham ele para a Unimed. Então, a Honda busca também amparar a família deste colaborador, baseada nesta filosofia, justamente estando preocupada com a família deste colaborador, fazendo com que ele fique mais à vontade [...]”.

Mas o “carro-chefe” da empresa é o ensino da Filosofia Honda aos “colaboradores”, tão logo o indivíduo adentre os portões da fábrica. Tal processo consiste em envolver o trabalhador na organização da fábrica, tornando-o um “colaborador” e, para isso, são distribuídos livros de bolso contendo os “ensinamentos” dos fundadores da Honda, e é oferecido o curso “Filosofia Honda”, ministrado no Centro de Treinamento pelos instrutores da própria empresa.

Além disso, lança-se mão dos Círculos de Controle de Qualidade como forma de se mostrar os princípios de gestão da empresa, dentre os quais se destacam: respeito pelos clientes, fornecedores, colaboradores, familiares e vendedores; iniciativa para colaborar e crescer na empresa; confiança entre os “colaboradores” e entre gerentes; e “Alegria de Comprar, Alegria de Vender e Alegria de Criar” (ANDRADE; VALLE, 2011).

Segundo Andrade e Valle (2011, p. 154), para esta empresa japonesa,

[...] cada “colaborador” deve “pensar de forma criativa e agir por iniciativa e opinião próprias”, sempre tendo em vista as consequências de suas atitudes, boas ou ruins. Cada “colaborador” deve ter em si o desejo constante de crescer e, para isso, é necessário que ele tenha iniciativa de aprender, especializar-se e buscar meios que possam levá-lo a atingir objetivos cada vez maiores. [...] essa iniciativa é resultado de pessoas que têm força de vontade, que têm ambição de crescer e não se colocar numa zona de conforto. Uma das oportunidades que a empresa julga oferecer a este “colaborador” para mostrar sua iniciativa é o *New Honda Circle*, pois através deste programa a empresa afirma que os colaboradores unidos em um pequeno grupo podem trabalhar para criar um local de trabalho melhor, melhorando a qualidade do seu trabalho por meio da iniciativa própria.

A despeito de a empresa apontar a “colaboração” como uma ferramenta de inovação do trabalho que “valoriza” o talento, a criatividade e pró-atividade do trabalhador e que contribui para um aperfeiçoamento das relações de trabalho e da produção como um todo, a pesquisa de Andrade (2014) revela as contradições envolvendo um processo que, travestido da noção de “colaboração”, encobre diferentes formas de dominação. Isso porque, ser “colaborador” não é uma escolha, mas uma obrigação, tendo em vista que no contrato de trabalho as empresas japonesas expressam que o contratado deve se comprometer com as atividades desenvolvidas na empresa.

A “colaboração”, desta forma, é uma tentativa de formar um novo tipo de trabalhador. Produzir “colaboradores” é uma tentativa de inculcar novos valores nos trabalhadores com a finalidade de gerar indivíduos com uma nova ética profissional. Diante da busca por trabalhadores

munidos de uma nova ética profissional subtende-se que esse novo tipo de trabalhador é diferente dos demais. Qual então é esta diferença? Ela não está na sua capacidade física ao trabalho, nem nas suas habilidades especializadas em montagens e manuseio das peças. A diferença está na mente do trabalhador, nas atitudes, comportamentos e nas ações do dia a dia. Produzir “colaboradores” é tentar buscar profissionais com mente renovada e corpo obediente (ANDRADE, 2014, p. 130).

Além disso, Andrade (2014) mostra que há todo um esforço da gerência de agir com carisma a fim de cativar os hábeis trabalhadores à sua causa, intentando, com isso, afastar a possibilidade de outras formas de coletivização que não seja aquela voltada para o lucro da empresa (ANDRADE, 2014). Inobstante isso, ou propriamente em função disso, as empresas japonesas, principalmente as do subsetor de suas rodas, têm conseguido manter baixos índices de rotatividade entre os trabalhadores, muitos deles possuindo mais de 30 anos de trabalho na empresa.

Observando este fenômeno, Andrade (2014, p. 129) também questiona a baixa rotatividade e explica-a nestes termos:

[...] o trabalhador pode muito bem se utilizar de sua condição de voluntário ao trabalho e à escolha da empresa para trabalhar e optar por investir seus esforços em outra fábrica. Mas por que não o faz? Por razões diversas. Sempre é um risco perder um emprego. Muitos têm medo do novo. Uma grande parcela dos trabalhadores não tem qualificação suficiente que lhe deixe seguro de arriscar uma mudança de emprego. Então o que acontece é uma espécie de consentimento entre os trabalhadores e a empresa. Os “colaboradores” agem e atuam não por alienação, mas por necessidade. É uma ação racional instrumental.

Uma outra característica do trabalho no PIM são as redes de fornecedores e sua interação com a empresa matriz, conformando uma “horizontalização” das relações entre empresas na Zona Franca de Manaus, tendência já observada por Valle (2007) e Oliveira (S., 2007). Analisando esse processo em uma empresa japonesa, Melo (2010) destaca que, desde os anos 1990, a criação de cadeias produtivas tem sido a tônica das relações empresariais nesse setor fabril no Polo Industrial de Manaus sob a égide do modelo *just in time/Kanban no regime de produção flexível*, e que, a despeito do discurso de uma produção mais enxuta e com menos gastos para os participantes da rede, a empresa matriz é quem tem sido a maior beneficiada dessa prática.

Ao trabalhar em cima desse modelo “enxuto”, as empresas transferem para os seus fornecedores os gastos com o estoque, revelando, dessa forma, que não há parceria, mas certa subordinação e dependência (MELO, 2010). A exemplificação disso seriam as

próprias empresas japonesas do subsetor de duas rodas que, em virtude da necessidade de fazer estoque de três dias para compras nacionais, e de 10 dias para as internacionais, transferem essa responsabilidade para as suas fornecedoras locais, repassando-lhes o custo do sistema de horizontalização da produção.

Lado a lado a estes processos, ocorre também um amplo movimento de terceirização protagonizado pelas fábricas instaladas no Polo Industrial de Manaus.

Comparativamente, se nos anos de 1990, a terceirização vinha se dando somente em relação a serviços para além da produção, como refeição, limpeza e segurança (SCHERER, 2005; VALLE, 2007; OLIVEIRA, S., 2007; SILVA, Márcia, 2010; MORAES, R., 2010), nos últimos anos isso se expandiu para outros setores das fábricas. No caso do subsetor de duas rodas, por exemplo, a terceirização tem sido utilizada no processo de montagem dos produtos, com linhas terceirizadas para outras empresas.

Já no subsetor de eletroeletrônicos, a terceirização vem se espalhando em áreas que não da produção, mas da estrutura organizativa da fábrica, alcançando patamares superiores a 30% em algumas empresas. Oliveira (S., 2006, p. 697) destaca essa configuração:

A maioria das áreas/departamentos das empresas [...] é composta exclusivamente por mão de obra subcontratada e apresenta redução significativa do número de funcionários. Chama a atenção o fato de algumas áreas, como engenharia industrial, engenharia de processo, planejamento e controle, administração de pessoal, controle de qualidade, materiais, compras, antes muito valorizadas e prestigiadas, funcionarem inteiramente, nos dias atuais, com mão de obra terceirizada.

O objetivo dessa ação empresarial é a redução de custos, mas controlando *in loco* o processo produtivo. Em termos de relação de trabalho, isso tem criado uma distinção simbólica e prática entre trabalhadores, pois os que trabalham nas terceirizadas, apesar de estarem dentro da própria planta da empresa que terceiriza, não ganham os mesmos benefícios e nem têm os mesmos treinamentos que os “colaboradores”. Além disso, têm salários mais baixos quando comparados aos da empresa matriz (OLIVEIRA, S., 2011).

Isto posto, vale destacar o protagonismo que as empresas japonesas vinham tendo no conjunto macro das transformações do trabalho no PIM, tendo não somente produção majoritária entre as fábricas que produzem o bem final, mas também entre as subsidiárias. Criou-se em Manaus uma espécie de “niponização” da cadeia produtiva, o que é corroborado pelo relacionamento prévio entre essas empresas dentro do próprio Japão,

levando à transferência de capital acumulado em relações de negócios deste país para o Brasil, dada a filosofia japonesa de que “se deve produzir no local onde se vive” (MELO, 2010, p. 164).

Segundo Moraes (E., 2011, p. 39-40),

[...] não apenas ocorreram transferências de capital, mas de relações de trabalho, práticas e valores típicos daquele país, reforçando ainda mais a participação da colônia japonesa em território amazônico, que, inclusive, antecede ao advento da Zona Franca, porém outrora concentrada na atividade agrícola.

No entanto, pouco a pouco, outros atores produtivos desembarcaram na Zona Franca de Manaus e foram conquistando espaços no final dos anos 1990 e começo do milênio, notadamente as empresas asiáticas, de origem sul-coreana (LIMA; VALLE, 2013). A exemplo das empresas japonesas, as empresas coreanas que chegaram a Manaus se deslocaram, sobretudo, para o segmento de eletroeletrônico, fabricando componentes de celulares, computadores e televisores, assim como esses próprios bens finais.

A partir dos anos 2000, as empresas chinesas também passam a se direcionar a Manaus. Outrora apenas espaço da globalização, com inúmeras zonas francas em seu território, os chineses, numa corrida econômica sem precedentes, tornam-se um *player* global e se dirigem para a zona franca da selva, com uma plataforma industrial mais irradiada que as sul-coreanas, pois estabeleceram-se não somente no subsetor de eletroeletrônicos, mas nos principais subsetores do Polo Industrial de Manaus.

Com efeito, os estudos até aqui realizados sobre os trabalhadores e empresas da Zona Franca de Manaus, como busquei destacar anteriormente, se debruçaram sobre as empresas de origem norte-americana, europeia e asiática. No caso do capital asiático, as pesquisas têm se concentrado, na sua maior parte, nas empresas japonesas, de sorte que entender o que a chegada das empresas chinesas significa em termos de organização do trabalho no “chão” e nos “altos” espaços da fábrica local é ainda algo por descobrir.

4 COMO PRODUZEM AS FÁBRICAS CHINESAS

4.1 O MUNDO VAI À CHINA

Com a morte de Mao Tsé-Tung em 1976 e diante da crise do setor produtivo chinês, Deng Xiaoping, líder do Partido Comunista, passou a comandar o país instituindo “quatro modernizações”: agricultura, indústria, defesa e ciência e tecnologia. A ideia de Deng era, primeiramente, enriquecer algumas regiões, para depois, diante do aprendizado, enriquecer outras partes do país (JABBOUR, 2010).

No plano da agricultura, Deng reformou o sistema de concessão de terras. A partir de 1979 vigorou não mais as comunas populares, mas o contrato familiar de responsabilidades nos negócios (ARRIGHI, 2008). Neste sistema, a terra passou a ser dividida entre as famílias, que poderiam explorar a área por um período de até 15 anos⁵⁸. Ao contrário da reforma promovida por Mao, esta permitia que o excedente produzido pudesse ser comercializado no mercado, criando um “entusiasmo” na população rural, que passou a resumir o sistema com o seguinte ditado: “*Prover o necessário ao Estado, dar o suficiente ao coletivo e o restante para si mesmos*” (GUOYING, 2004).

Dessa forma, Deng Xiaoping restabeleceu o pacto entre o Estado e a classe camponesa, promovendo a institucionalização do acúmulo individual entre os camponeses. Podendo poupar parte da produção para si mesmos, os camponeses passaram a planejar o processo produtivo, que contou ainda com a ação do Estado na gradação tecnológica, tecnificando a agricultura, tornando maior o número de áreas irrigadas, aumentando a produção e o consumo de fertilizantes e promovendo a eletrificação do meio rural da China (ARRIGHI, 2008). Também passou a ser permitida a contratação de até 7 trabalhadores por cada família, fazendo com que houvesse o assalariamento no meio rural. Acresce a isso o estabelecimento da política do filho único⁵⁹, que ensejou um maior planejamento no seio das famílias rurais chinesas (SUKUP, 2002).

Diante disso, a China pôde sair de um patamar de produção de 277 milhões de toneladas de cereais em 1980, para o pico de 400 milhões de toneladas em 1990, 405

⁵⁸ Em 1996, o prazo foi estendido para 30 anos.

⁵⁹ A Política do Filho Único foi promulgada no final da década de 1970, com o objetivo de controlar o crescimento da população, ficando expressamente proibido qualquer casal ter mais de um filho. Mas houve exceções, como, por exemplo, os casais que moravam nos meios rurais, que podiam ter até dois filhos, se o primeiro fosse mulher. Em 2013, houve uma flexibilização, permitindo aos casais urbanos terem o segundo filho, mas apenas se um dos pais fosse filho único. Em 2015 a lei foi revogada.

milhões de toneladas em 2000 e 540 milhões de toneladas em 2012 (CHINA STATISTICAL YEARBOOK, 2014 *apud* JABBOUR, 2010), tornando-se o maior produtor de cereais do mundo, ainda que tivesse apenas 121 milhões de hectares de terras em condições de plantio⁶⁰. De importador de grãos, a China passou a exportá-los, agregando-lhes valor. Com isso, a participação agrícola no PIB aumentou 2,456 vezes em relação a 1978, uma taxa de crescimento progressivo de 5%.

Outro fator importante da reforma no sistema rural chinês foi o relaxamento gradual do registro de residência⁶¹, *hukou*, que desde o início dos anos 1990 tem permitido que trabalhadores sem condições de emprego em sua área de *hukou* original possam migrar para outras áreas⁶². Ademais, foi permitida a migração por motivo de estudos universitários, o que sinalizou para a tentativa do governo em fomentar a educação superior em todo o país (CHANGHONG, 2004).

No plano industrial, as reformas promovidas por Deng Xiaoping envolveram a “abertura ao mundo exterior” por um período de cem anos (ZEMIN, 2002). Essa abertura se deu por etapas e foi denominada por Deng como “A Grande Experiência”, por meio de atração de investimentos estrangeiros e a recuperação de áreas costeiras que, no século XIX, haviam sido eminentes áreas de comércio com o mundo exterior.

Não é coincidência, pois que os primórdios da abertura tenham se dado, exatamente, nas regiões historicamente ligadas ao comércio internacional. Existia – e isso é importante – uma tentativa chinesa de recuperar simbólica e praticamente o pioneirismo econômico dos territórios chineses, como a província de Guangdong (PINHEIRO-MACHADO, 2013).

Como parte do plano, inicialmente foi criada a *Lei das Joint Ventures* que, ao permitir a entrada de empresas estrangeiras em território chinês, objetivava fazer com que as empresas estatais da China tivessem acesso a novas tecnologias e se modernizassem.

⁶⁰ Para efeitos de comparação, o Brasil possui cerca de 400 milhões de terras aráveis potenciais.

⁶¹ O *hukou* é um tipo de registro de controle de residência chinês, adotado no país desde a década de 1950, onde cada família deve ter sua própria identificação. O objetivo do *hukou* é catalogar a data de nascimento de seus membros, nomes, endereço rural ou urbano, educação, quantidade de pessoas do sexo masculino ou feminino, dentre outras informações. A principal problemática envolvendo esse sistema diz respeito à dificuldade de mobilidade que criou entre os chineses, haja vista que quem possuísse o *hukou* de determinada região só poderia gozar dos “direitos sociais” daquele lugar. Nos últimos anos, a mobilidade vem sendo relaxada, mas o acesso aos direitos ainda não foi igualado. Para mais detalhes ver: NABUCO, Paula. Hukou e migração na China: alguns apontamentos sobre divisão do trabalho. In: **Revista Econ. Contemp.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 237-258, maio-ago./2012.

⁶² Por ano, cerca de 6 milhões de pessoas deixam sua área de residência original e migram para outras províncias, geralmente àquelas com grande projeção industrial, como Xinjiang, Fujian, Yunan e Guangdong.

Para a concretização desses objetivos, foram abertas quatro regiões⁶³ estratégicas no sentido de desenvolver um sistema de comércio e de ser espaço de recepção dos investimentos externos⁶⁴. São as chamadas Zonas Econômicas Especiais (ZEEs) que, dentre outras características, passaram a ter carga tributária inferior ao restante do país (MASIERO, 2006) e a contar com vasta reserva de mão de obra local e de migrantes.

Nessas regiões, foram estabelecidos sistemas tarifários especiais, reduzindo os procedimentos administrativos em torno da importação e exportação de produtos e, mais especificamente, uma tarifa mínima e, no limite, a isenção de impostos sobre insumos que tivessem como destino a fabricação de produtos voltados para o mercado internacional (CUNHA; ACIOLY, 2009).

Shenzhen, por ser próxima a Hong Kong, foi a primeira região a se tornar uma ZEE, atraindo inúmeras empresas internacionais para a região. Na verdade, como apontam Cunha e Acioly (2009, p. 359), as regiões de instalação das ZEEs foram “escolhidas a dedo”, de forma a atrair a maior quantidade de investimentos:

A ZEE de Zhuhai localizou-se perto de Macau. A ZEE de Shantou foi posicionada em uma região da província de Guangdong, onde há um grupo étnico com fortes ligações com minorias sino-descendentes que vivem no Sudeste Asiático. Por fim, a ZEE de Xiamen foi instalada perto de Taiwan, e aproveita-se da proximidade geográfica e cultural para potencializar suas atividades. [...] As ZEEs chinesas não representaram uma inovação institucional. Sua maior especificidade passou a ser a escala em operação. Em termos físicos, basta notar que, já em 1990, as primeiras ZEEs da China tinham áreas entre 50 km² e 330 km², enquanto as ZPEs das economias asiáticas em desenvolvimento tinham, tipicamente, menos de 5 km² [...]. Em essência, a China criou uma grande zona de processamento de exportações em toda a região costeira.

Tempos depois, em 1984, foram lançados novos pacotes liberalizantes, criando mais quatorze cidades abertas para atração de capital estrangeiro, dentre elas, Xangai. Em 1993, após a viagem de Deng Xiaoping ao sul da China – onde viu a prosperidade da

⁶³ Shenzhen, Zhuhai e Shantou, em Guangdong; e Xiamen, na Província de Fujian.

⁶⁴ É importante destacar que a maior parte desses investimentos foi realizada por empresários chineses oriundos de Hong Kong, Macau e Taiwan, que haviam se deslocado para essas regiões na década de 1950. Abordando esse aspecto, Arrighi (2008, p. 358) salienta que, “enquanto as grandes empresas não cansavam de se queixar do ‘clima de investimentos’, os empresários chineses começaram a se mudar de Hong Kong para Guangdong, quase tão depressa quanto se mudaram de Xangai para Hong Kong quarenta anos antes (e em volume muito maior)”. Para se ter uma ideia da importância desse capital proveniente da “diáspora chinesa”, em 1990, os investimentos de Taiwan e Hong Kong constituíam 75% de todo o investimento estrangeiro na China. Atualmente, os chineses “ultramarcos” fornecem cerca de 50% do dinheiro estrangeiro que é usado na criação de empresas na China.

região em comparação com o restante do país – foram criadas mais 18 Zonas. Já nos anos 2000, foram criadas dezenas de regiões de atração de investimento, só que desta feita, no interior da China, tentando-se, assim, levar o desenvolvimento para outros lugares do país⁶⁵.

Em razão do estabelecimento das indústrias nessas regiões e graças ao relaxamento do sistema *hukou*, houve um intenso processo de migração de populações rurais rumo às cidades do litoral em busca de emprego nas indústrias. Para se ter uma dimensão desse processo, em 1978 a população urbana da China era de 170 milhões de habitantes. Atualmente este número está em cerca de 700 milhões. Parte do contingente de migrantes⁶⁶ não é absorvida pelas indústrias e eles acabam voltando para as áreas rurais, já que em algumas províncias o *Hukou* ainda é bem rígido no tocante à garantia de acesso à saúde e à educação para populações provenientes de outras regiões. Mas a parte dos migrantes absorvidos tem sido fundamental à economia chinesa, sendo responsáveis por 20% do crescimento do PIB chinês⁶⁷, segundo estudos da Academia Chinesa de Ciências Sociais (CHANGHONG, 2004).

Como resultado desse processo de abertura, o PIB da China passou a crescer à taxa de 10% anualmente, em média. Inúmeras empresas multinacionais se instalaram no país, principalmente na região de Guangdong, onde há mais de 400.000 fábricas, representando 35% da exportação nacional chinesa.

Segundo dados da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD *apud* CUNHA; ACIOLY, 2009), até 1991 os fluxos de investimentos estrangeiros na China situavam-se abaixo de US\$ 5 bilhões ao ano. Contudo, diante da atração de novos capitais internacionais resultantes da viagem de Deng ao sul da China, esse montante passou à casa de US\$ 60 bilhões em finais da década de 1990, e em 2007 chegou a US\$ 83 bilhões, fazendo com que o estoque de investimento estrangeiro na China somasse US\$ 327 bilhões (BIATO JUNIOR, 2010).

⁶⁵ A China possui, atualmente, mais de 250 ZEEs.

⁶⁶ Estima-se que até 2020 mais de 300 milhões de pessoas migrarão rumo às cidades chinesas.

⁶⁷ Por meio de inúmeras greves, os trabalhadores migrantes também têm sido responsáveis por pressionar o governo pela promulgação de legislações trabalhistas que visem dar-lhes um leque de direitos e protegê-los dos baixos salários, da alta quantidade de horas extras e das condições de trabalho insalubres. Uma abordagem sobre as legislações trabalhistas da China pode ser vista em Maciel e Moura (2014).

4.2 A CHINA VAI AO MUNDO

Esse estoque de capitais constituiu-se, podemos dizer, o “pulo do gato” para que a China chegasse a ser, atualmente, não somente a segunda maior economia do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos, mas também o maior exportador e importador mundial. E mais: hoje, as quatro maiores empresas do mundo são chinesas, o que é revelador do salto que a economia sino deu nas últimas décadas, haja vista que em 1991, Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Japão e Itália disputavam esse *ranking*.

Tabela 10 – As dez maiores empresas do mundo (2015)

Rank	Empresa	Origem	Vendas	Lucro
1	ICBC Bank	China	US\$ 166 bilhões	US\$ 44 bilhões
2	CCB Bank	China	US\$ 130 bilhões	US\$ 37 bilhões
3	ABC Bank	China	US\$ 129 bilhões	US\$ 29 bilhões
4	Bank of China	China	US\$ 120 bilhões	US\$ 27 bilhões
5	Berkshire Hathaway	EUA	US\$ 194 bilhões	US\$ 19 bilhões
6	JPMorgan Chase	EUA	US\$ 97 bilhões	US\$ 21 bilhões
7	Exxon	EUA	US\$ 376 bilhões	US\$ 32 bilhões
8	PetroChina	China	US\$ 333 bilhões	US\$ 17 bilhões
9	General Electric	EUA	US\$ 148 bilhões	US\$ 15 bilhões
10	Wells Fargo	EUA	US\$ 90 bilhões	US\$ 23 bilhões

Fonte: Revista Forbes, 2015. Adaptação do autor

Ademais, fomentando a entrada de capitais globais, a China estruturou uma indústria nacional que passou a fabricar desde manufaturados simples, a produtos de alta tecnologia, como carros, motos, computadores e celulares, com vistas à exportação.

Foi com este objetivo – aumentar a pauta e quantidade das exportações – que em 2001 a China passou a fazer parte da OMC (Organização Mundial do Comércio), fato este que resultou em uma maior participação na venda de manufaturados para os mercados norte-americano e europeu (JABOUR, 2010).

Contudo, sua entrada na OMC representou uma maior abertura ao mercado doméstico para as empresas estrangeiras, gerando, assim, elevação da concorrência e induzindo as firmas chinesas ao processo de conquistas de novos mercados. Esse processo de internacionalização das empresas chinesas foi fortemente influenciado pelo governo chinês, que passou a incentivá-las via mecanismos de financiamento e de facilitação do processo administrativo para a realização de investimentos diretos no exterior em áreas estratégicas. Em face disso, o investimento externo chinês saltou do valor de US\$ 27,8

bilhões registrados em 2000, para cerca de US\$ 229,6 bilhões no fim de 2009 (LEÃO, 2011).

Tal processo tem visado a concretização de, pelo menos, três objetivos: a) obter acesso às matérias-primas (petróleo, ferro, aço e madeira) profícuas à continuidade do agressivo crescimento econômico chinês; b) garantir o suprimento de alimentos necessários a uma população que já ultrapassa 1 bilhão e trezentos milhões de indivíduos; e, por fim, c) adentrar os mercados nacionais e regionais via o estabelecimento de empresas chinesas nos parques industriais desses países ou através da compra de empresas já instaladas nos mesmos (ACIOLY, 2011).

4.3 A CHINA CHEGA AO BRASIL

Dentro desse conjunto de objetivos elencados, o Brasil emergiu enquanto “parceiro” fundamental à realização dos interesses do capital chinês. Tal parceria vinculase, em um primeiro momento, ao acordo firmado em 1993, devido à visita do Vice-Primeiro-Ministro Zhu Rongji – que na época conheceu o Polo Industrial de Manaus – e do Presidente Jiang Zemin ao Brasil.

Denominada como *Parceria Estratégica Sino-Brasileira*, esse acordo bilateral ligava-se por um lado, aos objetivos comuns de ambos os países no sentido de unirem esforços para adentrarem os portões da agenda política internacional. Por outro lado, ancorava-se no interesse chinês em lograr acesso aos produtos agrícolas e matérias-primas numa China em rápida expansão econômica. Do lado brasileiro, o interesse era preservar e aprimorar a cooperação espacial bilateral e utilizar as deficiências de infraestrutura chinesas como trampolim às exportações de serviços brasileiros para aquele país (LEÃO, 2011).

Em um segundo momento, que pode ser compreendido até o ano de 1999, o principal objetivo do Brasil esteve atrelado, sobretudo, ao Projeto de Cooperação Energética, uma tentativa de assegurar às empreiteiras brasileiras importantes contratos de construção civil no setor de barragens na China. Esta, por seu turno, interessou-se mais em aumentar o fornecimento de minério de ferro, por parte da Companhia Vale do Rio Doce, do que em adquirir serviços brasileiros na construção de usinas hidrelétricas. De igual forma, concentrou sua atenção no potencial brasileiro enquanto fornecedor de alimentos à China, principalmente soja (BIATO JUNIOR, 2010).

O terceiro momento da Parceria Estratégica diz respeito aos anos 2000 até 2010, período em que as exportações brasileiras para a China cresceram mais de 500%, desbancando, assim, o Japão como principal parceiro comercial e objeto brasileiro prioritário da região asiática. Se em 2000, as exportações brasileiras para a China somavam US\$ 1 bilhão, em 2014 esse montante passou à casa dos US\$ 40 bilhões. Esse índice colocou a China como o principal destino das exportações brasileiras atualmente, absorvendo 18% do total exportado pelo Brasil⁶⁸ (CEBC, 2015).

Nessa etapa da parceria, o fluxo de capital chinês no Brasil mostra um crescimento vertiginoso, atingindo um total de US\$ 52,6 bilhões em 2010 (LEÃO, 2011). As aquisições chinesas de empresas que operam no Brasil, por exemplo, têm crescido tanto em termos de aquisições, quanto em termos de valores (de US\$ 0,4 bilhão para US\$ 15 bilhões). Essas operações ocorrem, principalmente, no setor de petróleo (US\$ 10,17 bilhões), mais especificamente na exploração do pré-sal brasileiro. Fica evidente, assim, o interesse chinês em garantir acesso a esses recursos naturais e em tentar controlar o preço desses setores (ACIOLY, 2011).

Esse avanço do capital chinês sobre o Brasil traz consigo uma série de implicações econômicas e políticas, as quais vêm sendo debatidas, sobretudo, por economistas e diplomatas (CUNHA, 2009; BIATO JUNIOR, 2010; ACIOLY, 2011; PINTO, 2011). Dentre essas implicações, três vêm se destacando enquanto as maiores geradoras de discussões: perda de participação das exportações brasileiras em terceiros mercados para a China, como Argentina e Estados Unidos; desadensamento da estrutura produtiva nacional; e perda do controle estratégico sobre fontes de energia e de recursos naturais.

Apesar disso, o Plano de Ação Conjunta 2010-2014 e o Plano Decenal 2012-2021⁶⁹ assinados em 2010 e 2012 respectivamente, bem como o volume de capital chinês já investido no Brasil, e os investimentos chineses anunciados⁷⁰, apontam para o interesse dos dois países em manterem o caminho de cooperação nos próximos anos. Para se ter uma ideia da dimensão dessa relação estratégica, o investimento da China no Brasil de

⁶⁸ Os principais produtos exportados são soja, minério de ferro e petróleo bruto. No tocante à importação, a China também já é a principal origem das importações brasileiras (principalmente máquinas e aparelhos elétricos), desbancando os Estados Unidos. Em 2014 o total importado da China somou US\$ 37 bilhões.

⁶⁹ Dentre os objetivos desses planos, destacam-se: a) Fortalecer as consultas políticas sobre temas bilaterais e multilaterais de interesse mútuo; b) Estabelecer metas precisas e objetivas para cada uma das áreas de cooperação com base em iniciativas específicas; c) Promover o intercâmbio de experiências nacionais em áreas de interesse mútuo; d) Monitorar e avaliar as metas estabelecidas e as atividades empreendidas pelos vários organismos envolvidos.

⁷⁰ Em visita oficial ao Brasil em 2015, o primeiro-ministro chinês, Li Keqiang, anunciou que nos próximos anos a China investirá no país cerca de US\$ 53 bilhões nas áreas de energia, mineração, obras de infraestrutura e manufatura.

2003-2011⁷¹ ultrapassou a marca de US\$ 37 bilhões, abrangendo os setores petrolífero, financeiro, mineração, energia elétrica, duas rodas e eletroeletrônicos, distribuindo-se pelos diversos estados do país, como mostram as seguintes tabelas:

Tabela 11 – Investimentos chineses no Brasil por setor (2003-2011)

Setor	Projetos	Valor (US\$)	Part.(%)
Metais	12	20.949.976.471	56,53
Petróleo, Gás e Carvão	3	10.383.200.000	28,02
Energia Elétrica	2	1.904.571.429	5,14
Automotivo	8	1.490.803.000	4,02
Transportes	1	710.000.000	1,92
Duas Rodas	19	504.822.561	1,36
Eletroeletrônicos	19	332.665.634	0,90
Alimentação e Fumo	2	302.600.000	0,82
Máquinas Industriais, Equipamentos e Ferramentas	4	239.142.857	0,65
Papel, Impressão e Embalagens	2	65.700.000	0,18
Produtos Químicos	2	61.428.000	0,17
Serviços Financeiros	4	37.600.000	0,10
Plásticos	1	31.900.000	0,09
Telecomunicações	5	31.000.000	0,08
Bens de Consumo	1	11.000.000	0,03
Serviços Prestados às Empresas	1	3.400.000	0,01
Total	86	37.059.809.951	100,00

Fonte: RENAI/MDIC, 2013. Adaptação do autor

Tabela 12 – Investimentos chineses no Brasil por Região (2003-2011)

Região	Valor (US\$)	Part.(%)
Sudeste	24.866.400.000	67,1
Sudeste/Nordeste	2.600.000.000	7,0
Sudeste/Centro-Oeste	1.726.000.000	4,7
Norte	2.283.890.192	6,2
Nordeste	2.066.766.471	5,6
Sul	195.511.429	0,5
Não especificada	3.321.241.860	9,0
Total	37.059.809.951	100,0

Fonte: RENAI/MDIC, 2013. Adaptação do autor

⁷¹ Os projetos de investimentos chineses no Brasil nos anos de 2012 e 2013 totalizaram cerca de US\$ 7 bilhões.

Por unidade da federação, o estado do Rio de Janeiro emerge como o principal destino dos investimentos chineses, representando 20% do total. Essa participação dá-se, principalmente, nos setores de Petróleo & Gás e Metalurgia.

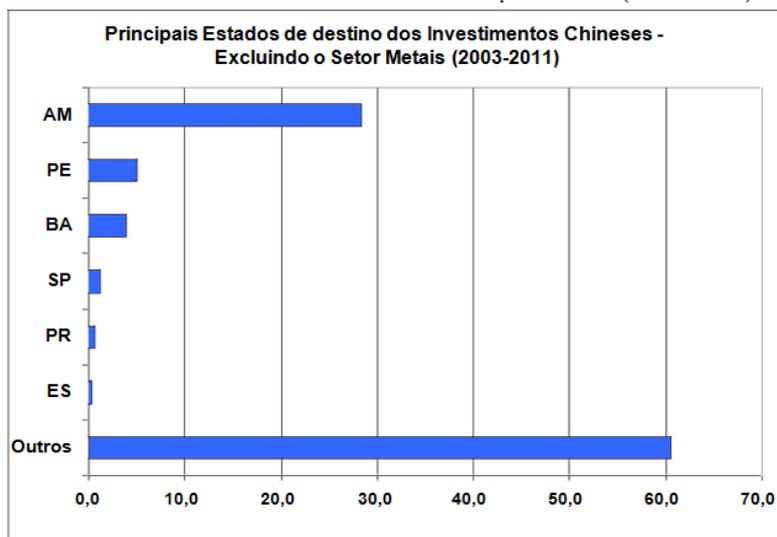
Gráfico 1 – Investimentos chineses no Brasil por estado (2003-2011)



Fonte: RENAI/MDIC, 2013. Adaptação do autor

Já quando se excluem os investimentos do setor de metais, o estado do Amazonas se destaca como o principal destino do capital chinês, conforme mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 2 – Investimentos chineses no Brasil por estado, exceto o setor de Metais (2003-2011)



Fonte: RENAI/MDIC, 2013. Adaptação do autor

Como se vê, são volumes de investimentos consideráveis e estrategicamente direcionados. Eles expressam, como indicam Lima e Valle (2013, p. 79), a tentativa de se formarem “pequenas Chinas” em territórios produtivos diversos, imprimindo nestes uma lógica de produção cujos significados e consequências sobre a organização do trabalho ainda estão, até certo ponto, ocultos. A nível internacional, as tentativas de clarificá-los têm gerado intenso debate cujos principais diagnósticos estão expostos a seguir.

4.4 A CHINA E A QUESTÃO DO TRABALHO: *HOME*

Na busca por entender a natureza do processo de trabalho na China, bem como de abrir caminhos para a compreensão de como eles se dão nas fábricas chinesas que se internacionalizaram, diversos autores vêm oferecendo abordagens que visam mapear os elementos primordiais do trabalho no país. Essas teorias refletem – vale destacar – o amadurecimento da pesquisa social chinesa, que passou a se projetar internacionalmente a partir dos anos 2000, em virtude da expansão da própria China no cenário global, e são oriundas de duas fontes: *acadêmicas* e *acadêmicas com forte ligação com ONGs* (SMITH; ZHENG, 2016).

As pesquisas acadêmicas possuem um viés etnográfico, mas também buscam relacionar micro e macroelementos da estrutura social em suas análises. Também utilizam escritores como Foucault, para discutirem a questão do poder, vigilância e controle dentro das “cidades-fábricas” chinesas. Já os escritores acadêmicos ligados às ONGs têm como

foco a ação coletiva e protestos dos trabalhadores e orientam seus textos para a possibilidade de mais democracia na China, destacando a ideia de “agência” como motor de transformação da experiência econômica do país (SMITH; LIU, 2016).

Em se tratando da perspectiva de análise, escritores “ocidentais” do processo de trabalho, como Braverman, Edwards, Friedman e Thompson, quase não são citados na teoria sobre o processo de trabalho chinês. Entretanto, o mesmo não se pode falar de Michael Burawoy, que é a principal fonte para os investigadores do trabalho na China, figurando entre os poucos analistas do trabalho que tiveram seu livro traduzido para a língua chinesa (SMITH; LIU, 2016). Isso se deve, sobretudo, ao fato de muitos teóricos chineses terem feito pós-graduação nos Estados Unidos, voltando para a China sob a influência de teorias, como a relação entre “controle” e “consentimento” e, a mais importante, a perspectiva dos “regimes fabris”, defendidas por Burawoy.

É nesse contexto que cientistas sociais, como Lee (1999) – que foi uma orientanda de Burawoy –, vão falar que não há um tipo único de regime de processo de trabalho na China, mas vários. Significa expressar que diferentes formas de estrutura fabril comportam diferentes regimes de trabalho (LIU, 2010). Por esse ponto de vista, empresas estatais e empresas privadas chinesas, por exemplo, possuem distinções qualitativas importantes. Mas, mais que isso, territórios produtivos dentro da própria China exprimem diferenciados arranjos do processo de trabalho, não se podendo falar em “um padrão fabril”.

Seguindo essa trilha de análise, Lüthje e colaboradores (2013) buscaram diferenciar os regimes de trabalho na China e identificaram quatro diferentes “padrões” de organização do trabalho: empresas estatais chinesas, empresas em regime de *joint venture*, empresas privadas orientadas à exportação e empresas subcontratadas.

As empresas estatais chinesas são caracterizadas pela existência de relativa estabilidade nas condições de produção, conformidade com as leis nacionais do trabalho e forte presença sindical. Por seu turno, as *joint ventures* tendem a copiar os estilos ocidentais de produção e organização fabril, pagando altos salários e investindo em qualificação e educação dos trabalhadores. Nelas, segundo Lüthje e colaboradores (2013), a regulação da relação de emprego é feita por meio de contratos individuais de trabalho, inexistindo acordos coletivos feitos com sindicatos, por exemplo.

Já as empresas privadas, orientadas para a exportação, são uma espécie de “amalgama” entre “altos e baixos níveis de relação de emprego”, exibindo diferentes sub-regimes de trabalho, que comportam diferentes níveis salariais, quantidade de horas e

intensidade de trabalho, e “regimes de hostilidade gerencial”. Em se tratando das empresas subcontratadas, os autores identificam fábricas dos ramos de vestuário, brinquedos e calçados que misturam moderna estrutura de produção com intensa flexibilização do emprego e grande escala de exploração dos trabalhadores migrantes, o que inclui horas extras além do limite legal, pagamento de baixos salários e inexistência de sindicatos.

Já Lee (2007) divide os processos de trabalho da China entre as indústrias do “nascer do sol” e as do “pôr do sol”, tendo cada uma delas seu próprio regime de gerenciamento e oferta de trabalho. As primeiras são fábricas voltadas para a exportação localizadas ao redor da costa chinesa, que também podem ser referidas como o “modelo de Guangdong”. As segundas são as antigas indústrias estatais⁷² que foram reformadas, localizadas no norte da China. A autora procede a essa distinção ao analisar as mudanças das empresas estatais chinesas (SOEs), quando privatizadas nos anos 1990 e início dos anos 2000. Para Lee (1999; 2007), a privatização das SOEs gerou um movimento gerencial de “dependência organizada” para um “despotismo desorganizado”.

No sistema de “dependência organizada”, as empresas estatais distribuíam pensão, cuidado médico, auxílio maternidade, seguro desemprego e auxílio acidente de trabalho para os operários. Além disso, segundo a autora, havia por parte das gerências uma disposição em ouvir os trabalhadores, distribuição de bonificações conforme o progresso no trabalho e aumento anual de salários, além de concessão de auxílio-habitação, constituindo-se uma fábrica com forte teor “paternalista” (COOKE, 2012; ZHU e colaboradores, 2012; JIA, 2016) ou “clientelista patronal” (LEE, 1999).

Com as privatizações, esta estrutura foi rompida. Instituiu-se o “despotismo desorganizado” (LEE, 1999; JIA, 2016), o que significou a dependência do trabalho migrante⁷³, via pagamento de baixos salários e sem provisão de auxílios para os trabalhadores; o trabalho desregulamentado, com a instituição de cadeias de subcontratados; o contrato por produção em larga escala; e o autoritarismo no local de trabalho, uma vez que os processos fabris passaram a ser estabelecidos pelos próprios

⁷² Para se ter uma dimensão do que representavam as empresas estatais na absorção de mão de obra industrial da China, em 1995, elas empregavam cerca de 150 milhões de trabalhadores. Em 2009, esse número havia decrescido para 65 milhões (ZHENG, 2016).

⁷³ Grande parte desses migrantes é composta por trabalhadores camponeses (*peasant workers*) que se mudam para as cidades em busca de empregos, sendo absorvidos por fábricas e setores da construção civil que não exigem nenhuma qualificação. Como mostram Smith e Liu (2016), o *status* de “migrante” geralmente significa condição de “segunda classe”, o que implica em restrição da mobilidade, bem como retenção de salários para reduzir as chances de evasão do trabalho.

gerentes, sem a participação dos trabalhadores. Ademais, muitos benefícios e bonificações foram extintos e os trabalhadores oriundos das empresas estatais, pressionados a pedirem demissão (SMITH; LIU, 2016).

Para Lin (2016), esse processo descrito por Lee (1999; 2007) evoluiu para o que o autora denomina como “despotismo gerencial”. Analisando uma estatal chinesa da área naval, a autora mostra as artimanhas gerenciais que passaram a vigorar após as reestruturações sofridas pelas SOEs. Exemplo disso, é que a empresa passou a empregar trabalhadores via contrato coletivo de trabalho ou terceirização da produção para “oficinas de trabalho”. Como esses contratos coletivos e o trabalho em oficina oferecem menores salários, a gerência da fábrica tem buscado “empurrar” os operários para este tipo de regime.

Outra forma desse “despotismo” é o estabelecimento de uma organização do trabalho baseada em “cotas de produção” com a promessa de aumento de salários quando do atingimento das metas. Entretanto, segundo a autora, tal acordo não tem sido cumprido. Isso é agravado ainda mais pelo fato de que, devido a Lei do Contrato do Trabalho de 2008 estabelecer⁷⁴ que deve haver crescimento anual do salário dos trabalhadores, os gerentes têm diminuído as bonificações com o intuito de reduzir o custo geral da mão de obra (LIN, 2016).

No nível da organização do chão de fábrica, a autora destaca que a participação dos trabalhadores nas decisões tem sido colocada cada vez mais em segundo plano, uma vez que passou-se a adotar uma gestão do trabalho baseada em líderes de linhas e não mais em “chefes de seções”, que eram “senhores” escolhidos pelos próprios trabalhadores, e que gozavam de grande prestígio entre estes.

Neste tipo de organização das fábricas, as decisões sobre o processo de trabalho tinham de passar por esses “chefes de seções”, que ofereciam alguma resistência fabril às artimanhas gerenciais. No entanto, as reformas das estatais eliminou essa função, dando ao líder de linha um “*status* gerencial” (LIN, 2016). Se antes seu salário e bonificação eram listados junto aos dos trabalhadores, com a reestruturação produtiva chinesa este cargo passou a ser remunerado juntamente com os gerentes, mostrando que, agora, ele fazia parte da organização burocrática.

De acordo com a autora, “[...] isso encorajou os líderes de linha a compartilharem os interesses dos gerentes e se esforçarem para melhorar a produção, o que eliminou a

⁷⁴ Para mais detalhes sobre as legislações trabalhistas na China, ver Maciel e Moura (2014).

possibilidade dos líderes de linha conduzirem a resistência da mão de obra” (LIN, 2016, p. 66. Tradução do autor). Tal processo faz a autora concluir que “[...] a relativa fábrica democrática do começo das reformas das estatais se tornou uma fábrica despótica, onde os gerentes ditam as regras aos trabalhadores do chão de fábrica” (LIN, 2016, p. 62. Tradução do autor).

Indicando um emaranhado de forma de gestão do trabalho em curso na China, modelos gerenciais, como Círculos de Controle de Qualidade, compartilhamento de informações e canal de reclamação dos funcionários são apontadas por Lu (2016) enquanto estratégias introduzidas por uma estatal chinesa do setor de metalurgia para fazer frente à presença sindical e “modernizar a fábrica”. A essas novas artimanhas, a autora denomina “regime de participação direta”. À antiga forma, via sindicato, Lu chama de “regime de participação representativa”. Associado a este processo, o RH da empresa, que antes tinha um papel meramente burocrático (pagamento de salários e benefícios), passou a ter importância fundamental na implementação dos novos métodos de gestão, numa tentativa

[...] de se alavancarem a produtividade e a eficiência, em que a participação direta tem um importante papel no encorajamento e no compromisso dos trabalhadores. Por meio desses mecanismos, o departamento de RH tenta ligar o desenvolvimento individual dos trabalhadores ao da empresa, garantindo, assim, uma relação harmoniosa entre trabalhadores e a gerência. Mas o principal objetivo desses métodos é criar uma lealdade organizacional, como fica claro no *slogan* da fábrica metalúrgica: “lealdade à empresa e contribuição à sociedade” (LU, 2016, p. 38-39. Tradução do autor).

O interessante desse processo de modernização da forma de gestão dessa estatal chinesa é que, não obstante a maioria dos trabalhadores aprovar⁷⁵ os novos métodos gerenciais de participação – o que, segundo Lu (2016), se dá em função de a empresa ainda ter uma postura “paternalista” via oferta de educação para os filhos dos empregados, transporte e compras facilitadas, contruindo, assim, uma relação controle-consentimento – tais técnicas de gestão têm sido rejeitadas pelos gerentes mais jovens, que consideram-nas “receitas japonesas” e que são muito semelhantes às prescrições das antigas estatais. Em vez disso, eles defendem a flexibilidade das relações de emprego e a rigidez gerencial,

⁷⁵ Contudo, destaca Lu (2016), essa impressão gradualmente vem mudando por causa da redução de alguns benefícios dos trabalhadores e limitação do aumento do salário.

associando isto ao sucesso e à expansão das multinacionais chinesas pelo mundo (LU, 2016).

Em outra empresa estatal do setor de máquinas pesadas, Jia (2016) aponta para um tipo de trabalho ao qual ela denomina como “Regime de Trabalho Dual”. Segundo a autora, esse tipo de organização do trabalho vem sendo utilizado como forma das empresas estatais reduzirem custos de mão de obra via uso intensivo de trabalhadores subcontratados, que convivem no mesmo espaço fabril e fazem as mesmas funções dos trabalhadores “formais”, daí o dualismo fabril. Mas, diferentemente destes, os trabalhadores “informais” não têm qualificação – a maioria não possui ensino médio –, são contratados por “empreiteiros”, trabalham em dois turnos e sofrem constantes ameaças de serem demitidos. Já os “formais” não são forçados a fazerem hora extra e nem podem ser demitidos em função disso. Quando há tentativas nesse sentido, eles se organizam e fazem protestos.

Visando diminuir a resistência do que a gerência considera “trabalhadores rebeldes”, a empresa passou a organizar a produção via a dualidade da relação “formais”/“informais”, bem como por meio do pagamento de salário por peça trabalhada. Quando há mais pedido de produtos, as tarefas para os trabalhadores “formais” são reduzidas. Quando eles produzem os mesmos produtos, o pagamento para os trabalhadores subcontratados é mais alto, o que acaba por colocar estes dois tipos de empregados um contra o outro, minando-lhes possíveis vínculos e fazendo com que, em muitos casos, os “formais” peçam demissão, sendo substituídos pelos “informais” (JIA, 2016).

Rejeitando essa ideia de “mistura” de regimes de trabalho, outros autores, por sua vez, têm visto uma forma de “Taylorismo sangrento”⁷⁶ dominando a China. Baseados, sobretudo, em pesquisas realizadas nas fábricas da Foxconn espalhadas pelo país⁷⁷, esses estudos indicam processos de trabalho com características de disciplina e ideologias militares, simplificação das tarefas, trabalho intensivo (60 horas por semana) e horas extras não pagas, forte uso de mão de obra migrante⁷⁸, trabalho forçado de estudantes,

⁷⁶ Terminologia de Alain Lipietz.

⁷⁷ Localizada, primeiramente, na região do Delta do Rio das Pérolas, a Foxconn se expandiu pelo território chinês muito em função da política governamental “Vá para o oeste” (*Go West*), do começo dos anos 2000, que incentivou as empresas a fazerem uma relocação industrial em direção ao interior do país. Com a crise de 2008 e visando-se reduzir custos, esse movimento das empresas se intensificou ainda mais, dado esses “novos territórios produtivos” terem custos salariais em torno de ¼ menor que as regiões do sul da China.

⁷⁸ Mais de 85% do total da força de trabalho da Foxconn na China é composta por trabalhadores migrantes.

combinação entre produção e reprodução da força de trabalho em grandes centros industriais que funcionam como “cidades fechadas”, bem como o pagamento de baixos salários. Isso tem resultado, por um lado, em suicídios de trabalhadores, mas, por outro, em inúmeras greves e conflitos entre trabalhadores e policiais (CHAN; PUN, 2010; PUN; CHAN, 2012; CHAN; PUN; SELDEN, 2013; VAN LIEMT, 2016).

Mas, como afirmam Andrijasevic e Sacchetto (2016), a Foxconn, por um lado, é um caso muito específico, que não pode ser o “paradigma” do que acontece na China, no geral. Por outro, como mostram pesquisas de Smith e Zheng (2016), a empresa Huawei, por exemplo, tem apresentado relações de trabalho de longo prazo entre os trabalhadores, investimentos em inovações tecnológicas, qualificação e treinamento e propriedade compartilhada entre trabalhadores e empresas.

Além disso, a ideia de um modelo de trabalho dominante na China pode fazer com que não se observe as transformações importantes que têm sido vistas por todo o país, sobretudo no que concerne aos valores dos salários⁷⁹. Nos últimos anos, estes vêm apresentando crescimento de cerca de 10% ao ano (CHINA LABOUR BULLETIN, 2016), elevação acima do padrão de outros países em desenvolvimento na Ásia. Isso levou a província de Guangdong, em 2016, a anunciar que congelaria o salário mínimo local pelos próximos dois anos, numa tentativa de impedir a fuga de empresas para outras regiões da China ou mesmo para o exterior.

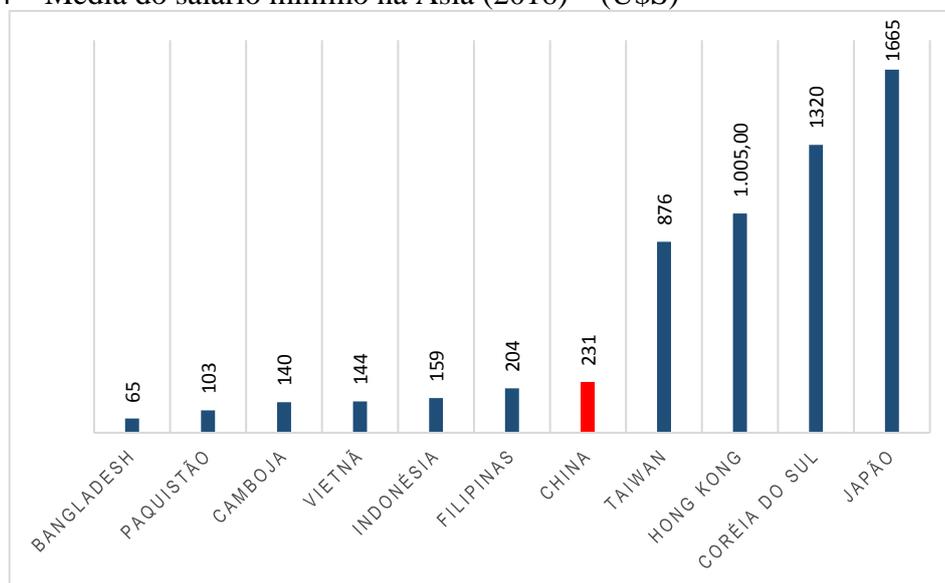
A fala do vice-ministro das Relações Humanas e Seguridade Social da China, Xin Changxing, em julho de 2016, também foi nessa direção. Segundo ele, “nossa vantagem em termos de custos do trabalho não é tão nítida quanto antes; nós deveríamos amenizar a frequência e a escala dos crescimentos dos salários de forma a preservar nossa vantagem competitiva” (CHINA LABOUR BULLETIN, 2016, p. 2. Tradução do autor).

Olhado em perspectiva ampla, esse processo aponta para a consideração de que a China, depois de décadas de transformações no salário e no emprego, não pode ser mais considerada, estritamente, uma fonte abundantemente e inesgotável de trabalho barato. E isso pode ser atestado quando se olha para a média do salário mínimo do país comparativamente a outros da região asiática, o que ainda posiciona a China atrás de Coreia do Sul e Japão, mas não mais ao lado de Indonésia, Filipinas e Vietnã, por exemplo. Na verdade, são estes últimos países que têm se tornado a “alternativa” à

⁷⁹ A despeito disso, é importante frisar que o crescimento dos salários é mais notável nas grandes cidades. Há regiões do interior do país, por exemplo, em que o salário mínimo está abaixo dos US\$ 150,00 (CHINA LABOUR BULLETIN, 2016).

elevação dos salários da China (ILO, 2016). O gráfico 4 apresenta uma dimensão desse processo:

Gráfico 4 – Média do salário mínimo na Ásia (2016) – (U\$S)

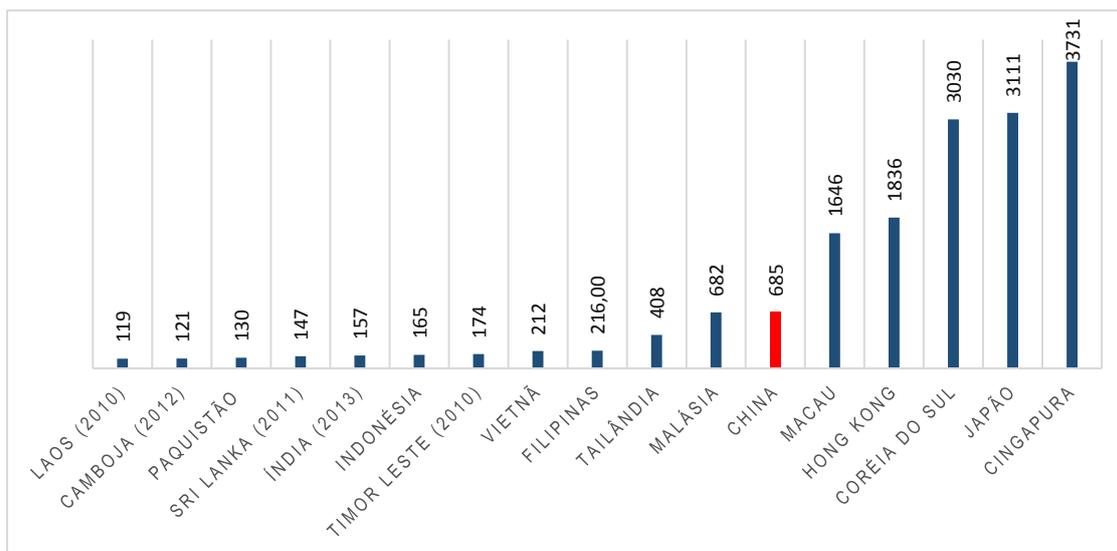


Fonte: China Labour Bulletin. Adaptação do autor.

Outra dimensão desse processo em curso na China pode ser visualizada no gráfico 5, onde se destaca a posição do país dentro do espectro econômico asiático, mas com o foco na média de salários. Se em 2003, estes somavam pouco mais de cem dólares, atualmente o salário médio da China ultrapassa a casa dos seiscientos dólares, índice acima da média de países como Tailândia e Malásia, embora abaixo de Macau e da região de Hong Kong, que registraram, em 2016, salários na faixa de U\$S 1.646,00 e U\$S 1.836,00, respectivamente.

Note-se que essa média salarial incorpora a atividade econômica do país somente do espaço urbano, relaciona tanto os níveis salariais das empresas estatais quanto das empresas privadas estabelecidas na China e se refere aos anos de 2014-2016, com exceção dos países com indicação de anos anteriores.

Gráfico 5 – Média salarial da Ásia de 2014-2015 – (US\$)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da ILO e do *China Statistical Yearbook*.

4.5 A CHINA E A QUESTÃO DO TRABALHO: AWAY

Em se tratando do trabalho em empresas chinesas fora da China, os poucos estudos internacionais vêm apontando para um conjunto de questões que têm causado “excitação” e “ansiedade científica” (SMITH; ZHENG, 2016) nos pesquisadores asiáticos mas, sobretudo, nos europeus e nos norte-americanos.

Exemplo das questões levantadas pelos estudos mais recentes é o fato de, na República Tcheca, a Foxconn lançar mão do trabalho migrante da Romênia e Bulgária como forma de se pagarem salários com menores custos, além de recrutar os trabalhadores via agência de empregos que segmentam a mão de obra local. Além disso, os trabalhadores temporários já representam quase 50% total da força de trabalho (ANDRIJASEVIC; SACCHETTO, 2016). Mas ao contrário das fábricas da Foxconn na China, que não empregam trabalhadores acima dos 35 anos, a idade dos trabalhadores na República Tcheca tem estado entre 30 e 50 anos, muito em face da própria característica da população economicamente ativa do país, que é mais velha quando comparada à da China.

Segundo os autores, algo que conecta tanto o trabalho na Foxconn da República Tcheca quanto da Turquia com as plantas da China é a alta taxa de rotatividade. Enquanto na China a rotatividade na Foxconn se encontra na faixa de 50% ao ano, na República Tcheca esse índice está na casa dos 30%, e na Turquia, em torno de 25%. Essa taxa de

rotatividade é causada pelo alto nível de flutuação da produção, pela alta velocidade das tarefas operacionais, pelos baixos salários e pelo trabalho repetitivo (ANDRIJASEVIC; SACCHETTO, 2016).

Exemplo do tipo de trabalho executado na fábrica é dado por um dos trabalhadores entrevistados por Andrijasevic e Sacchetto (2016, p. 342):

Cada trabalhador tem cinco tarefas para executar na linha de montagem. Isso é tudo o que a gente faz: pega a tela de um computador e coloca na frente da gente, pega um cabo e empurra os dois para dentro da máquina, pega o *cooler* e empurra-o para dentro, depois, a linha avança. Cada um repete isso o tempo todo. Quando eu cheguei aqui, eu trabalhava o turno de oito horas na linha de montagem e isso era tão repetitivo que eu não estava mais nem pensando direito. Em vez disso, eu trabalhava como uma máquina (Trabalhador eslovaco. Tradução do autor).

Nessas linhas de produção, os cargos mais importantes – supervisores e encarregados – são ocupados por chineses. Para os trabalhadores “locais”, o acesso a postos de trabalhos mais elevados somente é possível àqueles que possuem algum domínio da língua tcheca, chegando ao nível de líderes de linha, nos melhores dos casos. Destaque-se, ainda, o uso intensivo da mão de obra feminina, mulheres que estão na faixa dos 25 anos de idade. Esse recorte por idade faz parte da política fabril dos chineses na Europa, os quais, de acordo com Andrijasevic e Sacchetto (2016, p. 343) “[...] têm preconceito em relação às mulheres com 30 anos ou mais porque consideram elas muito lentas para o tipo de trabalho nas linhas de produção” (Tradução do autor).

Em termos de salários, a hora de um trabalhador efetivo na República Tcheca gira em torno de 3.5 euros, ou cerca de 600 a 700 euros por mês. Comparado com o salário médio do país – que em 2012 era cerca de 750 euros – e com o salário mínimo de 330 euros, os trabalhadores da Foxconn ganham menos do que a média salarial nacional, mas muito acima do salário mínimo. Na Turquia, os salários dos trabalhadores das linhas de produção estão um pouco acima do salário mínimo, que é fixado pelo governo e revisado periodicamente (ANDRIJASEVIC; SACCHETTO, 2016).

A maior diferença salarial vai estar nos trabalhadores temporários, que recebem 2.5 euros por hora trabalhada, ou 400 a 500 euros por mês. Devido às diferenças de linguagens entre os trabalhadores da linha de produção, eles raramente falam uns com os outros, o que não favorece a união para lutarem por melhorias salariais. Como consequência, “[...] essa situação produz um sentimento de isolamento, bem como

divisões entre os trabalhadores” (ANDRIJASEVIC; SACCHETTO, 2016, p. 343. Tradução do autor).

Isso é agravado pelo fato de as autoridades locais – tentando atrair o capital chinês – estarem mais envolvidas com os interesses das empresas do que com os dos trabalhadores. Mas não somente elas, como também os próprios sindicatos. No caso da Turquia, assim destaca Ozugurlu (2011, p. 181), o Turk-is⁸⁰ é bem conhecido por buscar “a política do ‘compromisso de classe’ com agenda neoliberal” (tradução do autor). Na República Tcheca, tal tipo de “compromisso” tem reverberações práticas no chão de fábrica do país, como mostram Andrijasevic e Sacchetto (2016, p. 353):

O papel do sindicato na criação de divisões entre trabalhadores domésticos e migrantes é claramente perceptível nas fábricas da Foxconn. Embora aplicado pelo setor administrativo da empresa, essa divisão vertical entre trabalhadores diretos e trabalhadores “agenciados” é reforçada pelo desinteresse sindical nas condições dos trabalhadores migrantes. Quando esse assunto vem à tona, a posição do sindicato é que eles somente devem ser empregados como temporários e exclusivamente como um substituto interino dos trabalhadores tchecos (tradução do autor).

Afora essas questões, outra característica crucial da presença chinesa na Europa é a política de “dormitórios fabris”. Enquanto na Turquia todos os trabalhadores vivem em apartamentos ou casas da própria família e precisam viajar mais de 30 minutos em ônibus alugados pela empresa chinesa até chegarem à fábrica, na República Tcheca – assim como acontece na China – a maioria dos trabalhadores migrantes vive em dormitórios⁸¹. A diferenciar, neste aspecto, a República Tcheca e a China, o fato de, na primeira, os dormitórios serem quartos individuais resultantes de antigos acampamentos do exército ou antigas fábricas localizados fora do local de trabalho.

No caso da China, os dormitórios são parte de enormes complexos que unem, em um só espaço, fábrica, dormitórios e áreas de serviços básicos, como salão de beleza, refeitórios e *lan houses* (SMITH; PUN, 2006). Como similaridade entre os dois países, está o fato de que “[...] os dormitórios facilitam a extensão do controle gerencial sobre o trabalho de uma forma tal que acaba por entrelaçar as esferas da vida e do trabalho” (ANDRIJASEVIC; SACCHETTO, 2016, p. 348. Tradução do autor).

⁸⁰ Sindicato dos Metalúrgicos da Turquia.

⁸¹ Os dormitórios fabris na China funcionam como forma de se controlar não apenas o trabalho do operário, mas sua vida e sua mobilidade, cerrando possibilidades de acesso a outras fábricas, por exemplo. Smith (2003) denomina esse tipo de controle como “sistema de trabalho de dormitório” (*Dormitory Labour System*). Para mais detalhes, ver ainda Smith e Pun (2006).

No continente africano, Lee (2009) aponta que a compra de antigas empresas estatais da Zâmbia e Tanzânia por multinacionais chinesas tem levado ao que a autora denomina como “precarização dos enclaves chineses na África”, o que significa o corte de benefícios pagos pelas antigas estatais⁸², a informalização do emprego e contratos de curta duração⁸³ (LEE, 2009). Isso se dá, segundo a autora, porque “[...] para a gestão chinesa, o mercado de produtos cíclicos requer flexibilidade de emprego” (LEE, 2009, p. 655. Tradução do autor). E complementa:

[...] Os gerentes têm repetidamente exigido um horário de trabalho de 12 horas durante os meses movimentados, mas o sindicato não aprova porque os trabalhadores não querem trabalhar mais de oito horas por dia. Para os chineses, isso apenas confirma suas opiniões de que os trabalhadores africanos são preguiçosos. [...] Se os gerentes chineses se veem como conferindo uma ética e disciplina do trabalho mais modernas para os africanos, eles são rápidos para se referir às suas próprias condições de trabalho como prova viva do “trabalho duro”. Fazendo eco a um ditado popular da China pós-socialista, os gerentes nessas plantas na África afirmam que “os sacrifícios são necessários para a decolagem econômica” e os trabalhadores são os cordeiros sacrificiais (LEE, 2009, p. 655-656. Tradução do autor).

Na Itália, como mostram Wu e Liu (2014), muitas empresas chinesas são acusadas de não respeitarem as leis trabalhistas, descumprirem a legislação local que regula a quantidade de horas que podem ser trabalhadas semanalmente e colocarem a saúde e a segurança dos trabalhadores em risco.

Na França e Itália, há relatos de formas de controle do trabalho por meio do pagamento de baixos salários na tentativa de inibir a mobilidade de trabalhadores chineses que migraram para estes países, além do tráfico de trabalhadores (GAO, 2004). Trabalhos como o de Burgoon e Raess (2014) mostram o medo que os sindicatos europeus têm demonstrado em relação à presença chinesa, acusando as fábricas de serem inertes às reivindicações trabalhistas. Associado a isto, muitas empresas chinesas são acusadas de

⁸² As estatais da Zâmbia foram estabelecidas logo após a independência do país, nos anos 1960. Na busca por se promover a “Revolução Industrial Africana” ou o “Socialismo Africano”, foram nacionalizadas as áreas industriais e financeiras, incluindo as empresas de minério. Em termos de relação com seus empregados, as estatais passaram a operar uma política de educação gratuita para os filhos dos mineiros, habitação e alimentação subsidiada, eletricidade, água e transporte. Situação semelhante também ocorreu na Tanzânia, após sua independência, nos anos 1960, quando passou-se a se enfatizar o socialismo e a autossuficiência. Como resultado, as empresas estatais foram estabelecidas em todos os setores econômicos, sobretudo na área têxtil.

⁸³ De um total de 2.063 trabalhadores de uma mineradora chinesa na Zâmbia, apenas 56 deles são permanentes. Comparativamente, os empregos permanentes representavam cerca de 95% do emprego na mineradora zambiana em 1991. Em 2010, representavam menos de 10%.

pagar salários abaixo do nível de subsistência local e de utilizarem mão de obra escrava nos processos produtivos (HAIRONG; SAUTMAN, 2012).

Autores como Meunier (2012) apontam, ainda, que o investimento chinês na Europa se assemelha a um “Cavalo de Tróia”, que pode solapar as políticas e as leis de defesa dos direitos humanos e do trabalho na região. Nessa visão difundida no continente europeu, a China seria um investidor autoritário que, com o seu “Estado dominador”, vai desconstruir o capitalismo ocidental e o estado de bem-estar social do velho continente.

“Narrativas tropicais” acerca do “caso China” também fazem parte dessa “perseguição aos fantasmas”⁸⁴, que são as construções de discursos mundializados sobre a China. No caso específico desta pesquisa, há tanto um discurso sobre o desenvolvimento chinês, quanto acerca da presença chinesa em Manaus, e é posto, ou como contraponto ao que o PIM não é, ou como desejo de classe por relações sociais e institucionais que nele deveriam existir.

Em se tratando das visões sobre a realidade chinesa, os entrevistados apontam o “sucesso” do desenvolvimento da China em função de ser uma “ditadura capitalista” que, segundo eles, faz com que o país consiga realizar as transformações econômicas sem barreiras internas, como questões envolvendo o meio ambiente, questões trabalhistas e trâmites burocráticos. Sobre isso, assim fala um economista pertencente ao quadro da Secretaria de Estado de Planejamento, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação (SEPLANCTI):

Eu enxergo a vantagem da China no atual cenário capitalista global pelo fato de ela ser uma ditadura. Ela está conseguindo tirar vantagem disso e entrar nos mercados que ela quer. É uma ditadura capitalista. É assim que enxergo a China. E isso é uma vantagem para eles, pois eles podem agir com mais rapidez, mais fluidez. Ela consegue se expandir enormemente. Contudo, acho que a China não vai durar muito tempo assim. Acho que vai chegar um momento em que ocorrerá uma revolução social. E quando isso ocorrer, ela se democratizará e se equilibrará em relação com os outros países. Ela só não vivencia isso porque o Estado controla muito bem tudo lá.

⁸⁴ Termo utilizado por Yan Hairong e Barry Sautman quando da análise dos rumores e representações acerca da expansão chinesa em direção aos países em desenvolvimento. Os autores mostram que, embora os rumores tenham origem na periferia do capitalismo, são promovidos local e globalmente por elites políticas, econômicas e de mídia com agendas distintas, que envolvem questões de concorrência na obtenção de contratos, rivalidade ideológica ou questões geoestratégicas. Segundo Yan Hairong e Barry Sautman, o que está em jogo é uma nova disputa global, sendo a China o alvo principal, e a demonização “sem provas” emerge como uma arma fundamental de contenção político-econômica. Para mais detalhes, consultar Yan Hairong e Barry Sautman (2012).

Diagnóstico semelhante é dado por um quadro da Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM), segundo o qual

Eles [os chineses] perceberam que estavam criando milhões e bilhões de famintos. Aí viram que tinham de tirar o pessoal da fome. Por isso fizeram uma coisa que tem todas as possibilidades de funcionar em qualquer lugar do mundo. O regime é duro, e junto ao regime econômico capitalista, aí dá certo demais. O capitalismo aliado ao ditatorialismo... é muito bom na China, porque lá é mão de ferro: se tem uma montanha atrapalhando fazer uma estrada, eles vão lá e tiram a montanha. Não tem IBAMA, não tem nada. Eles derrubam a montanha (Economista, FIEAM).

No que concerne à visão que se tem sobre a presença chinesa no PIM, os entrevistados dão destaque ao “pouco adensamento chinês”. É o caso, por exemplo, da fala do presidente do Centro das Indústrias do Estado do Amazonas (CIEAM), ao relatar que:

a China está buscando mercado no mundo inteiro. Eles vão investir seu capital fora. A longo prazo eles podem ser um grande investidor. Nós não temos aversão aos chineses, eles podem investir. Mas eles ainda não têm adensamento de cadeia. As empresas chinesas não têm interesse em adensar a cadeia porque trazem tudo de fora. Eles só vão adensar se forem obrigados por lei (Presidente da CIEAM).

Relatos semelhantes também foram emitidos por entrevistados oriundos da Coordenação-Geral de Estudos Econômicos e Empresariais (COGPC), da SUFRAMA, que externaram a opinião de que os “chineses precisam se adequar ao PPB e se enquadrar na CLT” (Economista, SUFRAMA). O primeiro aspecto foi destacado ainda por um economista pertencente ao quadro da FIEAM, segundo o qual os chineses

vêm pra cá com a seguinte proposta: “Nós nos instalamos aqui no Polo Industrial de Manaus, mas trazemos tudo da China”. Aí não acontece [a negociação]. Porque aqui não existe maquiagem. Esse negócio de maquiagem na Zona Franca não existe⁸⁵. Então, eles têm de ter uma indústria de transformação. Indústria é isso, é transformação de algo. A Moto Honda é um exemplo disso. É quase tudo feito aqui, apenas 1% é importado (Chefe de Gabinete da FIEAM).

O relato destes entrevistados indica um aspecto fabril relevante e que parece apontar para “especificidades” das fábricas chinesas na Zona Franca de Manaus, inclusive

⁸⁵ O entrevistado se refere, possivelmente, às críticas que são emitidas à Zona Franca de Manaus que a colocam apenas como espaço de “montagem” dos produtos, não realizando-se nenhum processo local de transformação industrial.

levando os gestores do PIM a não aceitarem a instalação de algumas por “elas não quererem adensar a cadeia local” (Economista, FIEAM). No entanto, dada a dimensão da defesa da ZFM que se objetiva – como mostra Seráfico (2011) – em um discurso com conotações políticas e econômicas, e que pode direcionar a fala dos entrevistados para uma “crítica” à presença chinesa – mas que, na verdade, tem no seu subtexto uma espécie de “defesa prévia” a um possível questionamento do “modelo” e às suas contradições – é necessário um contraste empírico que relativize o teor dessas representações. Depois, uma narrativa analítica é fundamental. Ambos compõem as próximas abordagens da tese.

5 COMO SE REPRODUZEM AS FÁBRICAS CHINESAS NO PIM

5.1. A PRESENÇA CHINESA NA ZONA FRANCA DE MANAUS

A presença chinesa no Polo Industrial da Zona Franca de Manaus antecede a chegada das fábricas propriamente ditas. Digo isso me referindo ao fato de que, desde meados dos anos 1990, as importações oriundas da China têm sido parte fundamental do modo de funcionamento da estrutura fabril das grandes empresas que operam no PIM, que passaram a ter naquele país uma fonte de insumos com produção em alta escala, baixo custo e “agregação contínua de tecnologia nos processos produtivos” (PIRES, 2009, p. 102).

Dito de outro modo, não de agora tem havido um processo econômico que envolve Manaus e a China, onde grande parte das corporações, visando diminuir os custos de fabricação *vis à vis* com o aumento dos lucros, buscou nestes espaços o respectivo enraizamento da produção, fazendo do país asiático um primeiro *locus* de regionalização da cadeia produtiva para, depois, realizar a outra etapa na ZFM. Amostra desse processo é que, no ano 2000, as importações provenientes da China respondiam por parte considerável dos insumos adquiridos pelo Polo Industrial de Manaus. Dada a ausência de empresas chinesas no PIM naquele período, pode-se concluir que esta ação era protagonizada por empresas estrangeiras ou empresas nacionais sediadas na capital amazonense.

Essa configuração industrial da Zona Franca de Manaus, que vem tendo na importação de insumos da China um elemento fundamental, além de refletir a tentativa das corporações em reduzirem seus custos de produção, também se liga diretamente à própria etapa do modelo econômico chinês delineado nos anos 1980, mas que ganhou expressão, sobretudo nos anos 1990, em face da estratégia da abertura econômica por cem anos, com inúmeras fábricas destinadas à produção de insumos a serem exportados para outros países (ARRIGHI, 2008).

Essa etapa do desenvolvimento econômico da China, consubstanciada enquanto produtor de insumos baratos e em grande quantidade, passa a envolver e a influenciar a ZFM, a despeito de que essa influência ainda fosse protagonizada tão somente por empresas que não as chinesas.

No entanto, a entrada da China na OMC nos anos 2001 traz um momento novo para este país e para o mundo, pois, a partir daí, acontece um estreitamento de laços

comerciais devido ao “compromisso” da China em se submeter aos acordos de cooperação comercial internacional (PANZINI e colaboradores, 2016). Tem início, assim, a efetivação de outra etapa do “projeto chinês”, constituindo-se como foco fundamental a entrada em países outros, não mais apenas via exportação de insumos, mas por meio da expansão do capital acumulado nos anos subsequentes à abertura econômica dos anos 1980.

Efetivamente, isso significou a instalação de fábricas chinesas em outros territórios produtivos, seja por meio de empresas da própria China, seja através da compra de corporações de outros países ou em formato de *joint ventures*. Nesta perspectiva, a Zona Franca de Manaus surge como um espaço estratégico para a China. Pelo menos três razões ajudam a compreender o porquê disso.

Primeiro, tratava-se de um meio fundamental de adentrar um mercado cativo e emergente, como o brasileiro, que desde o começo dos anos 2000 vem estabelecendo barreiras alfandegárias sobre bens finais oriundos, sobretudo, da China⁸⁶. Segundo, era estratégico a este país competir e fazer frente econômica naqueles espaços produtivos onde seus concorrentes, como Coreia do Sul e EUA, e, mais notadamente, o Japão, dada a rivalidade histórica entre os dois países, tivessem a primazia. Terceiro, sendo a ZFM uma zona promotora de incentivos fiscais, com destaque ao reduzido imposto sobre importação, tal aspecto emerge como atrativo fulcral para um país que deveu grande parte do seu crescimento à exportação baseada em baixo custo de produção.

À semelhança dos *keiretsu* japoneses e dos *chaebol* coreanos, as empresas chinesas se destinaram para áreas econômicas estratégicas para o país, contando para isso com a intervenção do Estado na instalação dos empreendimentos. Para usar uma expressão de Smith e Zheng (2016, p. 73), “não é algo aleatório, mas é dirigido e coordenado de cima para baixo” (Tradução do autor).

Contudo, uma diferença⁸⁷ fundamental em relação aos investimentos realizados pelos coreanos e japoneses encontra-se no tipo de empresa deslocada para outros países,

⁸⁶ A entrada da China na OMC fez com tivesse início uma corrida dos países membros dessa organização no sentido de se protegerem da concorrência chinesa. No caso brasileiro, destaque-se o estabelecimento do Mecanismo de Cooperação, de 2002, a Declaração Política, de 2004, o Mecanismo Transitório de Salvaguardas Específicas, de 2005, e a aplicação de leis *antidumping* a partir de 2011. Para mais detalhes ver: PANZINI e colaboradores (2016).

⁸⁷ Uma outra diferença importante do investimento chinês em relação aos investimentos japoneses e coreanos é que estes últimos tiveram como foco a Ásia. Em 1997, por exemplo, 50% do IDE japonês localizava-se no continente asiático, padrão que também pode ser visto na Coreia do Sul, que em 1978 tinha mais da metade dos seus investimentos indo para a Ásia. Já os chineses têm tido um espraiamento maior, como IDE na Ásia, mas também na América Latina, África e Europa. Além disso, vale destacar que o IDE chinês tem sido majoritário em direção aos países em desenvolvimento, o que difere do IDE

que tem variado conforme o tipo de instalação a ser feita. Em áreas centrais para a economia chinesa, como acesso às matérias-primas, sistema financeiro e agricultura, o grosso das inversões ficou nas mãos das grandes empresas estatais ou semiestatais. Já nos investimentos visando à conquista de mercado e à aprendizagem tecnológica, o protagonismo alicerçou-se na participação maciça das “pequenas” estatais chinesas, semiestatais e empresas privadas.

No tocante a estas últimas, vale salientar que o processo de instalação dos projetos industriais não tem sido feito sem a ativa participação do Estado chinês⁸⁸, seja por meio de comitativas que acompanham as negociações com os agentes governamentais e empresariais de outros países, seja via subsídios que suportam as empresas⁸⁹.

São esses segundos tipos de projetos industriais que se dirigiram para a Zona Franca de Manaus, objetivando-se no PIM, o encontro produtivo entre duas faces de um mesmo modelo chinês: a face exportadora e o investimento direto externo (IDE), este último consubstanciado na expansão das empresas para outros lugares do globo.

A atração desses investimentos chineses tem sido feita pelos órgãos empresariais e públicos do estado do Amazonas, como a SUFRAMA, FIEAM e SEPLANCTI e SEAD, criada em 2008 e que passa a cuidar das relações internacionais do estado. Nessa perspectiva, os representantes destes órgãos vêm participando de feiras econômicas na China por meio do envio de missões ao país asiático na tentativa de “fazer propaganda” das “pontencialidades” da Zona Franca de Manaus.

Exemplo disso foi o envio de missões, em 2013, para participar da feira eletrônica de Guangdong e Hong Kong e a recepção das missões chinesas que desembarcaram em Manaus em 2014 e 2015 para fazer prospecção sobre o polo naval, o subsetor de componentes para condicionadores de ar e o setor de mineração. No caso deste último

japonês, que em 1974 apresentava 85% de todos os investimentos diretos se deslocando às nações desenvolvidas.

⁸⁸ Mais de 50% dos investimentos totais da economia chinesa ainda são feitos pelo Estado. Além disso, o sistema financeiro do país é controlado pelos bancos estatais, e sofre influência direta das políticas oficiais do governo. Para mais detalhes, ver Moreira (2005), Arrighi (2008) e Jabbour (2010).

⁸⁹ Sobre este aspecto, Moreira (2005, p. 30), aponta que “as firmas industriais chinesas, desde o nascimento do novo regime em 1978, têm acesso a uma série de privilégios, tais como a oferta ilimitada de crédito, via bancos estatais, a taxas provavelmente abaixo do custo de oportunidade de do capital; um sistema público de inovações que tem contribuído para difundir o conhecimento e reduzir os custos e riscos de inovação; um regime de propriedade intelectual cuja aplicação seletiva tem reduzido o custo de imitação e absorção de tecnologia estrangeira; acesso direto aos cofres do tesouro por parte de um número substancial de empresas estatais; generosos incentivos fiscais e financeiros para os chamados campeões nacionais; (...) regime de comércio e investimentos dual e seletivo, que concede aos exportadores livre acesso a insumos importados a preços internacionais, e ao mesmo tempo restringe severamente a competição das importações no mercado interno”.

setor, em 2013, a SEPLAN elaborou uma cartilha em mandarim com o mapeamento dos minérios da Amazônia e levou para a China, “e isso vem despertando o interesse deles nas nossas reservas de potássio e caulim” (Economista da SEPLAN).

Na visão do então secretário de planejamento do Amazonas, essas ações governamentais e empresariais têm sido fundamentais pois, segundo ele, “a Amazônia é para os chineses uma nova fronteira de exploração. E quando eles identificam essas oportunidades, eles vêm e se instalam mesmo” (Secretário do Planejamento).

A primeira fábrica chinesa da ZFM foi instalada no começo dos anos 2000, e, desde então, a presença chinesa tem sido crescente, o que pode ser notado tanto pela participação média no total dos investimentos quanto pelas importações efetuadas, bem como pelo nível de empregos gerados pelas empresas chinesas.

No caso das importações oriundas do “dragão asiático” realizadas pelo Polo Industrial de Manaus, a despeito da ausência de dados específicos para o PIM, uma pista importante é observar a participação da China na série histórica das importações amazonenses, mapeando os volumes importados da China pelo Amazonas, identificando quanto Manaus representa dessas importações e, por fim, apontando quanto o PIM representa das importações de Manaus. Seguindo esse caminho, eis que temos, nos últimos dezesseis anos, Manaus sendo responsável por mais de 99% das compras externas amazonenses. Por seu turno, o PIM vem respondendo por cerca de 90% das importações de Manaus também nos últimos dezesseis anos.

Isso implica dizer que, ao apontar-se o conjunto de importações do Amazonas oriundas da China, é possível ter um retrato do que isso representaria nas importações provenientes deste país asiático pelo próprio Polo Industrial de Manaus. Além disso, a observação dos principais produtos importados da China pelo Amazonas – dispositivos de cristal líquido (LCD), componentes transmissores para equipamentos eletrônicos e placas de circuito impresso – indicam que o setor industrial de Manaus é o que protagoniza as exportações chinesas que se destinam ao estado.

No caso da participação chinesa nas importações amazonenses, observa-se um notável crescimento quando se comparam os anos 2000 com a década de 1990. Para se ter ideia, em 1997, a China tinha participação de 11% nas importações do Amazonas, sendo a liderança exercida pelos Estados Unidos, seguidos por Japão e Coreia do Sul. Entretanto, no início dos anos 2000, as exportações chinesas para o estado passam a ter rápido crescimento e, em 2004, assumem a primeira posição, representando mais de 28%

do total comprado no estrangeiro. Em 2015, esse índice chegou a mais de 47%. A tabela a seguir expõe esses aspectos enunciados:

Tabela 13 – Evolução na participação da China nas importações do Amazonas (1997-2015)

1997		2004		2010		2015	
País	(%)	País	(%)	País	(%)	País	(%)
EUA	21,06	China*	28,02	China*	41,42	China*	47,49
Japão	20,99	Japão	18,28	Coreia do Sul	16,44	Coreia do Sul	11,63
Coreia do Sul	11,76	Coreia do Sul	11,76	Japão	11,16	EUA	8,19
China*	11,38	EUA	8,45	EUA	8,44	Japão	6,66
Malásia	7,98	Alemanha	4,86	Tailândia	3,29	Vietnã	4,35
Cingapura	4,31	Malásia	4,48	Malásia	2,38	Tailândia	3,93
Itália	2,58	Filipinas	3,36	México	2,17	Malásia	2,54
Tailândia	2,40	México	2,96	Alemanha	2,10	México	2,15
Canadá	2,18	Tailândia	2,41	Indonésia	1,10	Rússia	1,26
Alemanha	2,15	Cingapura	1,74	Cingapura	1,03	Alemanha	1,22
Outros	13,21	Outros	13,47	Outros	10,47	Outros	10,58
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da SUFRAMA e MDIC

(*) Inclusive Hong Kong e Taiwan.

Ao observar-se o protagonismo da China no total das importações realizadas pelo Amazonas, chama a atenção, ainda, o fato de o estado ter considerável participação no total importado da China pelo Brasil, o que no começo dos anos 2000 representava quase 1/5 das aquisições. Esse índice vai sofrer um decréscimo a partir de 2006, e no ano de 2014 registrou 14,11%. A queda da participação do Amazonas no aporte de produtos importados da China se deve ao crescimento da importação de outros estados, visto que, no período, não houve decréscimo nas aquisições do Amazonas no exterior e, notadamente, na China; pelo contrário, ocorreu crescimento tanto de um como do outro.

O que se vê é que, mesmo o restante do país aumentando a participação das importações nos últimos anos, o Amazonas ainda responde por uma parcela considerável das importações de origem chinesa, sendo a Zona Franca e, sobretudo, o Polo Industrial de Manaus, os responsáveis por quase a totalidade do percentual amazonense no total nacional importado da China. A tabela a seguir retrata essa realidade:

Tabela 14 – Importações brasileiras da China e participação do Amazonas (1997-2014)

Ano	Imp. totais do AM U\$S 1,00	Imp. do AM de origem chinesa U\$S 1,00	(%)	Imp. BR de origem chinesa U\$S 1,00	% do AM no total BR importado da China
1997	4.342.616.749	494.563.524	11,38	-	-
2000	3.922.058.410	538.610.911	13,73	2.405.547.378	22,39
2002	3.082.020.280	547.402.027	17,76	2.536.266.501	21,58
2004	4.333.618.346	1.214.434.876	28,02	5.028.800.143	24,14
2006	6.258.284.404	2.219.225.490	35,46	10.403.265.231	21,33
2008	10.023.403.793	3.970.830.316	39,61	24.366.804.161	16,29
2010	11.003.721.527	4.558.881.587	41,24	29.429.823.467	15,49
2012	13.394.873.413	5.744.471.589	42,88	38.281.206.811	15,00
2014	12.921.652.079	5.800.764.515	44,89	41.086.515.785	14,11

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da SUFRAMA e MDIC

No tocante aos investimentos realizados pela China na ZFM, os dados mais recentes apontam para uma maior participação do país quando comparados aos anos da década de 2000. Para efeitos comparativos, ainda que a presença japonesa e norte-americana seja a que protagoniza os investimentos, a China, de 2008 a 2014, saltou de pouco mais de 2% para mais de 5% de participação média nas inversões externas, ultrapassando países como Alemanha, França, Finlândia e Canadá. Isso tem se dado, inclusive, por meio da compra de empresas antes pertencentes a estes países, como a compra da IBM, Motorola e CCE pela Lenovo, a compra da Philips (setor de vídeo) pela TPV Technology, e da *joint venture* entre a chinesa Midea e a americana Carrier, que juntas passaram a fabricar as marcas Toshiba e Springer, somente para ficar nos exemplos mais recentes.

A tabela a seguir registra a evolução da participação do investimento chinês no Polo Industrial de Manaus:

Tabela 15 – Evolução do investimento chinês no PIM (2008 e 2014)

2008		2014	
País	Participação média (%)	País	Participação média (%)
Japão	39,17	Japão	30,45
EUA	16,33	EUA	19,00
Países Baixos	11,41	Países Baixos	15,60
Finlândia	9,00	Coreia do Sul	10,00
Coreia do Sul	5,03	Uruguai	5,27
Alemanha	4,00	China*	5,18
França	3,04	França	1,36
China*	2,21	Alemanha	1,10
Canadá	1,56	Ilhas Cayman	1,05
Uruguai	1,50	Finlândia	1,00
Outros	6,75	Outros	10,00
TOTAL	100,00	TOTAL	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da SUFRAMA

(*) Considera também Hong Kong e Taiwan.

Esse conjunto de investimentos chineses no PIM expressou-se, em 2014, num total de 22 fábricas instaladas, sendo 13 delas no subsetor de eletroeletrônicos⁹⁰, três no subsetor mecânico, duas no subsetor termoplástico e quatro no subsetor de duas rodas, o que demonstra um espraiamento dos investimentos pelos vários subsetores do Polo Industrial de Manaus. No tocante ao número de mão de obra, essas 22 empresas chinesas empregaram, em 2014, cerca de 7.000 trabalhadores, o que representou, naquele ano, mais de 6% do total de empregados do PIM⁹¹.

Desse total, foram realizadas pesquisas em quatro empresas que, como destaquei no capítulo 1, congregam uma amostra local da maneira como se constituem os investimentos chineses pelo mundo, que são efetivados por meio das Empresas Estatais Centrais (*Central SOE*), das Empresas Estatais (*SOE*) e das empresas privadas.

⁹⁰ No caso do subsetor de eletroeletrônicos, requer atenção que das 13 fábricas chinesas, 10 delas fabricam componentes eletrônicos.

⁹¹ Empregados diretos, excluindo trabalhadores temporários e terceirizados.

5.2. PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A primeira empresa tem sede em Pequim. Trata-se da MotoChina⁹², que é uma *Central SOE* pertencente ao *China South Industries Group* (CSIG), um dos maiores fabricantes mundiais de motocicletas⁹³ e uma das maiores multinacionais do planeta, com cerca de 260 mil funcionários, dentre os quais, 40 mil engenheiros. Criado em 1999, o grupo pertence ao Estado chinês e divide-se em várias empresas, que por meio de prospecção têm se direcionado para os mercados de fotoeletricidade, aço, medicina, energia, máquinas de petróleo, aparelho de combate a incêndio, automóveis e motocicletas.

No caso da produção de motocicletas, o grupo controla quatro marcas, dentre as quais a MOTOCHINA. Para o CSIG, o direcionamento do investimento do grupo para o setor de duas rodas no Brasil deve-se ao fato de que:

O *China South Industries Group* (CSIG) considera o Brasil um país estratégico, o primeiro do mundo a receber o maior volume de aporte e investimentos do grupo e o primeiro e mais importante na América Latina. Sua principal meta é atender ao mercado nacional com produtos de alta qualidade e preços acessíveis e grande estoque de peças de reposição para, dessa maneira, fazer com que o consumidor brasileiro conheça a força de atuação de um dos nossos maiores fabricantes mundiais de motocicletas (Folheto de informações da empresa).

Já o direcionamento para Manaus se deu por conta “dos incentivos fiscais, que diferem das demais capitais do país” (Diretor industrial). Em 2006, o grupo instalou sua sede administrativa em Fortaleza/CE, e em 2008 instalou a fábrica na cidade de Manaus, produzindo, desde então, cinco modelos de motocicletas: três modelos de 50 cilindradas e dois modelos de 125 cilindradas, todas elas voltadas para a “classe” C e D:

Nosso mercado é a classe C e D. Estamos querendo a classe B, com a nossa moto de 250 [cilindradas]. Mas o setor está em queda desde o ano passado [2013]. A queda nas vendas se deu em decorrência de financiamento em queda e o mercado econômico. [...] O nosso maior mercado é o Nordeste, o Ceará, o Rio Grande do Norte, a Bahia e o Piauí, pois as nossas motos foram feitas para o interior. Mas queremos pegar as cidades também (Diretor industrial).

A fábrica⁹⁴ de Manaus opera em apenas um turno de trabalho, no horário comercial. A empresa possui cerca de 120 funcionários, que produzem diariamente uma

⁹² Os nomes das empresas pesquisadas são fictícios.

⁹³ Representa 40% da produção de motocicletas no mercado chinês.

⁹⁴ O prédio onde a fábrica está instalada é de propriedade do CSIG.

média de 150 motos por dia, com capacidade de produzir 30 mil motos por ano. Do total destes trabalhadores, 90% são do sexo masculino e 10%, do sexo feminino. Segundo a gerência de produção, essa proeminência do trabalho masculino deve-se ao fato de as peças de montagem das motos serem pesadas e o trabalho ser, na maior parte do tempo, em pé. “No chão de fábrica tem mulher no pré-montado, como pistão da moto. Como não pode errar, e por causa dos detalhes, eu coloco mulheres” (Diretor Industrial).

Vale destacar que a estrutura organizacional da empresa é permeada por chineses. São cerca de dez expatriados responsáveis pela diretoria da empresa, gerência e supervisão dos trabalhadores.

A segunda empresa pesquisada chama-se PlacasChina. Tem sede em Hong Kong, e foi fundada nos anos de 1960. É uma empresa privada especializada na fabricação de Placas de Circuito Impresso Montadas (PCBA) que, em Manaus, produz placas para televisores, notebooks e monitores. Trata-se de uma empresa fornecedora de insumos para outras fábricas do PIM. No momento da pesquisa, três eram os seus clientes: uma empresa de origem americana e duas de origem chinesa.

A empresa chegou no PIM no começo da década de 2000, e instalou-se em um prédio alugado, localizado no Distrito Industrial I, na zona leste da cidade. Tempos depois, houve um incêndio na fábrica e toda a estrutura foi mudada para um outro prédio da zona norte, no Distrito Industrial II, onde está instalada atualmente.

A PlacasChina emprega cerca de 400 trabalhadores – dos quais 20 são chineses – divididos em dois turnos de trabalho – o turno comercial e o noturno –, operando linhas de produção que têm capacidade de produzir uma média de 10 milhões de placas por ano. Toda a produção da empresa é destinada ao mercado interno consumidor do próprio PIM, mas, segundo a gerência, há disponibilidade produtiva para atender a nível nacional quando houver demanda. A não exportação da produção se dá, de acordo com um gerente, em face do “custo Brasil”, que “impede que se consiga ser competitivo a nível internacional” (Gerente de RH).

A terceira empresa visitada é a ArconChina. Tem sede em Zhuhai, cidade chinesa da província de Guangdong. É uma *SOE* fundada em 1991, e cerca de 49% da companhia está sob o controle do governo chinês. É hoje uma das maiores fabricantes de ar-condicionado do mundo, tendo fábricas na China, Paquistão, Vietnã e Brasil. De todas as fábricas da ArconChina, a da China é a que emprega o maior número de trabalhadores, conforme indica o gerente de importação da empresa no PIM: “Tudo na matriz é grande.

Nem se compara. É bem maior que a do Brasil. Lá tem 80 mil pessoas na mesma fábrica. Outras tem, em média, 40 mil pessoas”.

A ArconChina chegou ao Brasil em 1998, estabelecendo seu escritório em São Paulo na perspectiva de fazer uma prospecção de mercado brasileiro e perscrutar o melhor lugar para a instalação da sua fábrica. Em razão dos incentivos fiscais oferecidos pela ZFM para o setor mecânico, em 2001, a ArconChina se instalou em Manaus em um prédio alugado, com investimentos da ordem de US\$ 43 milhões (SUFRAMA, 2015a).

A ArconChina foi a primeira multinacional chinesa a se instalar na Zona Franca de Manaus. Na verdade, também é a primeira filial a se instalar fora do território chinês. Em Manaus, a empresa funciona em um turno (comercial) e diz não terceirizar nenhuma parte da produção. Produz cerca de 2 mil aparelhos por dia e possui cerca de 300 funcionários, sendo 30 deles chineses, que ocupam, em grande parte, os cargos de gerência, engenharia e supervisão.

A empresa tem sua produção voltada para o mercado interno brasileiro, mas também exporta uma pequena parte para outros países da América do Sul e da América Central. Das empresas pesquisadas, esta é a única que tem parte da sua produção voltada à exportação. As restantes visam, exclusivamente, o mercado interno do Brasil.

O gerente de importação da empresa, que era um chinês, relatou que as principais dificuldades encontradas no processo de instalação na Zona Franca de Manaus foram a questão logística e a legislação fiscal e trabalhista, “que é muito diferente da China. Mas nós contratamos empresa de consultoria e advogado para regularizar as coisas. Agora tudo já foi regularizado”.

A quarta empresa é uma empresa privada chinesa, sendo a maior fabricante de monitores e telas de LCD do mundo, o quarto maior produtor mundial de TVs e uma das 25 maiores empresas da China, possuindo, somente neste país, cerca de 25 mil funcionários. Além do Brasil, esta empresa chinesa tem filiais no México, na Argentina e na Polônia⁹⁵.

Sediada em Taiwan, a TVMChina foi fundada em 1967, antes mesmo do processo de abertura econômica chinesa. Isso se explica pelo fato de na época da Revolução Comunista da China, Taiwan não ficar sob o controle do Partido Comunista liderado por Mao, o que fez com que, desde cedo, essa região da China ficasse na rota do capitalismo

⁹⁵ Andrijasevic e Sacchetto (2016, p. 350) pontuam que a instalação das fábricas chinesas no leste europeu, além de possibilitar a fuga das altas barreiras tarifárias da Zona do Euro, permite aos chineses fabricarem os produtos com o selo *Made in the EU* ao invés do famigerado rótulo *Made in China*.

internacional, levando Taiwan a possuir suas primeiras empresas privadas já na década de 1960.

Em 1997, a empresa veio para o Brasil estabelecendo escritório em São Paulo. Em 2004, a empresa se instalou na Zona Franca de Manaus, em um prédio alugado, produzindo monitores para computadores e TVs de marca própria, além de produzir para outras marcas em regime de terceirização.

Em 2008, a empresa passou também a ter uma fábrica em Jundiaí/SP, que começou a produzir computadores *All In One* e *tablets*. Em 2009, a empresa adquiriu licença para vender produtos de uma marca de TVs holandesa. Essa relação avançou sobremaneira em 2012, quando foi formada uma *joint venture* entre as empresas⁹⁶ e a TVMChina passou a fabricar os televisores dessa marca europeia. O gerente de RH da empresa explica esse processo nestes termos:

Isso foi uma estratégia da própria empresa holandesa de focar num segmento onde ela estava tendo uma margem de contribuição e um lucro muito maior, que é o setor de equipamentos da área médica. Essa empresa holandesa tem essa área médica, ela monta equipamentos para equipar um hospital por completo dos menores aos mais sofisticados equipamentos que se possa imaginar com tecnologia 3D e tudo mais. Então, ela resolveu focar nisso aí, porque mundialmente pra ela, ela visualiza que é onde tem maior possibilidade de ser líder de ganhar mais dinheiro e assim por diante. Então, por isso, vendo que as pressões dentro dessa área de televisores, que se tornou um mercado de *commodities* cada vez mais... muita pressão com relação à margem etc.... cada vez mais difícil de competir, mundialmente falando, e mesmo no Brasil, onde ela foi líder durante muito tempo, decidiu que não valia a pena esses custos, e seria melhor ter um parceiro que tivesse uma competência maior na área industrial, que é o que tem a TVMChina.

Para o gerente de qualidade da TVMChina – que também foi gerente na empresa holandesa – a associação entre Holanda e China foi benéfica para as duas empresas, uma vez que a TVMChina pôde absorver o *know how* holandês de tecnologia. Por outro lado, foi bom para a empresa holandesa o *know how* da TVMChina de custo, de fazer gestão de custo, fazendo esses ajustes em termos de capital variável.

Nesse período, a produção de monitores foi toda transferida para São Paulo. Mas Manaus continuou a produzir TVs da marca chinesa, TVs da marca holandesa e TVs para outras empresas, como Sharp, Panasonic e Sony. Contudo, em 2014, a TVMChina comprou a parte da *joint venture* pertencente ao grupo holandês, passando a ser a

⁹⁶ 30% da marca de TV holandesa pertencendo à matriz da Holanda, e 70%, à matriz da China.

proprietária da marca, das instalações e da comercialização da até então fábrica holandesa. Assim, a etapa do aprendizado tecnológico, ou do *Learning by doing*, como observam Fleury e Fleury (1995), em relação aos sul-coreanos, encerrou-se. A fábrica chinesa passou a desenvolver tanto a tecnologia industrial, quanto o processo de produção e a comercialização.

De forma estratégica, a empresa passou a direcionar o produto para a classe A e B – mercado dominado pela japonesa Sony e pela sul-coreana Samsung – estampando a conhecida marca holandesa no sentido de ter aceitação por parte dos consumidores que, supõe-se, não sabem que, agora, a tecnologia utilizada é chinesa⁹⁷. Já o produto com a marca “propriamente” chinesa, foi direcionado para a classe C, buscando também atrair a classe B.

Em meados de 2016, a produção de monitores da empresa TVMChina saiu de Jundiá e voltou a ser feita na cidade de Manaus. Segundo a gerência da empresa, essa mudança tratou-se de

[...] uma reestruturação para melhoria de escala e escopo. Com a crise econômica que vivenciamos, o mercado de TV e monitores caiu consideravelmente. Como o mercado de TV é maior que o de monitores, o mais adequado seria unificar as duas fábricas em Manaus, dado que o incentivo fiscal para TV é mais significativo em Manaus do que seriam os incentivos para bens de informática em SP. Com esta mudança aumentamos os volumes de produção em Manaus (melhorando a escala) e ainda simplificamos as estruturas físicas e de pessoal (melhorando o escopo). Há uma contrapartida logística e fiscal para o caso dos monitores, mas manter as operações em separado acarretaria um custo maior.

Hoje, a TVMChina é uma empresa com um efetivo de cerca de 670 trabalhadores⁹⁸ oriundos de um processo fabril que produz TVs, *tablets* e monitores. Segundo o gerente de RH da empresa, não há terceirização de sua atividade-fim: “somente terceirizamos atividades não conectadas à nossa atividade fim. Por exemplo, serviços de segurança patrimonial, transporte de pessoal, limpeza, logística reversa etc.”.

⁹⁷ Nesse caso, à semelhança do observado por Andrijasevic e Sacchetto (2016), sobre a fábrica chinesa na Europa, o fato de usar uma marca “feita por holandeses” é uma forma de adentrar o mercado nacional de forma paulatina. Por certo, também é uma maneira de contornar possíveis críticas em termos de questão trabalhista e de processo de trabalho, uma vez que situar-se em uma planta fabril conhecida, funciona como uma espécie de “escudo” ou como uma “camuflagem”.

⁹⁸ Valle (2007) realizou pesquisa nessa empresa em 1998 e 1999, época em que a fábrica ainda pertencia ao grupo holandês. Segundo a autora, o número de empregados em dezembro de 1997 era de 2.128 trabalhadores. Tãmanha redução da mão de obra deve-se ao processo de automatização implementado nos anos de 1990, bem como à desverticalização da empresa, que passou a somente montar o produto final e não mais a produzir os insumos.

Efetivamente, é a TVMChina que fabrica para outras empresas, e nesse processo de terceirização concorre com outras empresas do Polo Industrial de Manaus, principalmente as nacionais: “A Elsys e a H-Buster são nossas concorrentes porque terceirizam também”, explica uma analista de engenharia.

Vale destacar que cerca de 30 trabalhadores são de origem chinesa os quais, a exemplo do que ocorre nas outras empresas pesquisadas, ocupam os cargos de gerência, coordenação e supervisão da fábrica.

5.3. PERFIL E VÍNCULOS SOCIAIS DOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS

Conforme indicado no capítulo I, foram entrevistados 24 trabalhadores oriundos tanto do setor da produção quanto do setor administrativo. No caso dos primeiros, buscou-se congregar uma diversificação de narrativas sobre o tipo de trabalho realizado, a trajetória socioprofissional, formas de inserção no emprego fabril e vínculos sociais. Dado esse objetivo, figuram na amostra trabalhadores do chão de fábrica dos seguintes cargos: montador, reserva⁹⁹, líder de produção, programador de máquina, empilhador, inspetor final e almoxarife. Ainda compõem a amostra trabalhadores de maior qualificação oriundos dos cargos de analista de engenharia, supervisor de engenharia, técnico de engenharia e analista de PPB.

No tocante aos segundos, a ideia foi, por meio deles, adentrar os “espaços burocráticos” das fábricas com o intuito de entendê-las em termos de estrutura organizacional. Entrevistas com trabalhadores provenientes do setor administrativo e da área de TI buscaram concretizar isso.

O quadro 2 colige esses dados de campo e fornece os principais elementos da discussão subsequente:

⁹⁹ Outrora denominado “multifuncional”. É o trabalhador da linha de produção que precisa ocupar um posto de trabalho vazio, seja porque o ocupante “natural” faltou ao trabalho, seja porque ele teve de se ausentar por alguns minutos. Como destaca um gerente da MotoChina, “o reserva só entra para não deixar o trabalho parar”.

Quadro 2 – Perfil socioprofissional dos trabalhadores entrevistados

	Nome	Idade	Naturalidade	Onde mora	Grau Escolar	Cargo	Tempo de Casa	Emprego Anterior	Filiado ao sindicato	Emprego via
CHÃO DE FÁBRICA	1. Luan	53	Manaus – AM	Santo Antonio	Ensino Médio	Inspetor final	3 anos	Empresa do PIM	Sim	Indicação de amigo
	2. Cláudio	55	Manaus – AM	Cidade Nova	Ensino Médio	Inspetor final	3 anos	Empresa do PIM	Sim	Indicação de amigo
	3. Mirna	50	Belém	Cidade Nova	Ensino Médio	Montadora	3 anos	Empresa do PIM	Sim	Indicação de amigo
	4. Laís	30	Manaus – AM	Compensa	Superior cursando	Montadora	3 anos	Empresa do PIM	Não	Currículo no RH
	5. Mario	24	Manaus – AM	Cidade Nova II	Superior cursando	Almoxarife	1 ano	Empresa da ZFM	Sim	Currículo no RH
	6. Inácio	37	Manacapuru – AM	Alfredo Nascimento	Superior. Incompleto	Montador	2 anos	Empresa do PIM	Sim	Agência de emprego
	7. Gerson	31	Roraima	Japiim II	Superior cursando	Programador de máquina	4 anos	Empresa do PIM	Não	Indicação de amigo
	8. Vinicius	39	Manaus – AM	Cidade Nova I	Ensino Médio	Empilhador	1 ano	Empresa do PIM	Sim	Currículo no RH
	9. Aldo	25	Manaus – AM	Amazonino Mendes	Superior cursando	Montador	2 anos	Empresa da ZFM	Não informou	Indicação de amigo
	10. Lara	32	Manaus – AM	Cidade Nova	Ensino Médio	Montadora	2 anos	Empresa do PIM	Sim	Indicação de amigo
	11. Suelen	35	São Paulo de Olivença – AM	Multirão	Superior incompleto	Reserva	3 anos	Empresa do PIM	Sim	Indicação de amigo
	12. Marcia	35	Manaus – AM	Zumbi II	Ensino Médio	Montadora	1 ano	Empresa do PIM	Sim	Indicação de amigo
	13. Ester	27	Manaus – AM	Cidade Nova II	Ensino Médio	Montadora	2 anos	Empresa do PIM	Sim	Indicação de amigo
	14. Beatriz	43	Itacoatiara – AM	Japiim	Superior Completo	Montadora	3 anos	Empresa do PIM	Sim	Indicação de amigo
	15. Aline	33	Manaus – AM	Compensa	Superior cursando	Líder de produção	2 anos	Empresa do PIM	Sim	Indicação de amigo
	16. Jean	39	Manaus – AM	Lírio do Vale	Ensino Médio	Inspetor de qualidade	4 anos	Empresa do PIM	Sim	Indicação de amigo
	17. Erike	29	Manaus – AM	Zumbi	Superior Cursando	Líder de produção	2 anos	Empresa do PIM	Sim	Indicação de amigo
	18. Carlos	27	Manaus – AM	Alvorada	Ensino Médio	Operador de máquina	3 anos	Empresa da ZFM	Não	SINE
TÉCNICOS/ADMINISTRATIVO	19. Judith	20	Manaus – AM	Gilberto Mestrinho	Superior cursando	Assistente administrativo	4 anos	Primeiro emprego	Não	Agência de emprego
	20. Maria	22	Pará	Redenção	Superior cursando	Analista de engenharia	3 anos	Empresa do PIM	Sim	Agência de emprego
	21. Tiago	38	Manaus – AM	Tarumã	Superior Completo	Supervisor de engenharia	8 anos	Empresa do PIM	Sim	Currículo no RH
	22. Orlando	34	Manaus – AM	Tarumã	Superior Completo	Analista de Sistema	5 anos	Empresa do PIM	Sim	Currículo no RH
	23. Bianca	23	Manaus – AM	Centro	Superior cursando	Técnica de engenharia	2 anos	Empresa do PIM	Sim	Indicação de amigos
	24. Denise	29	Manaus – AM	Chapada	Superior Completo	Analista de PPB	3 anos	Empresa do PIM	Sim	Indicação de amigos

Fonte: Pesquisa direta 2014/2017

Como se depreende do quadro 2, os trabalhadores entrevistados tinham, em média, 33 anos de idade. Associando este aspecto ao fato de mais de 80% deles terem indicado como emprego anterior o trabalho em uma empresa do PIM, bem como apontado uma média de três anos como trabalhador da empresa chinesa, o que emerge é um conjunto de trajetórias profissionais ligadas ao trabalho fabril.

Sendo constituídos por 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino, cerca de 75% deles nasceram na cidade de Manaus. Alguns outros, no interior do estado do

Amazonas, em cidades como Manacapuru, Itacoatiara e São Paulo de Olivença. Mas também havia entrevistados que eram provenientes de estados vizinhos, como Roraima e Pará.

No caso dos trabalhadores que declararam serem naturais da capital amazonense, quando perguntados sobre a trajetória dos seus pais, a maioria respondeu que estes tiveram de fazer a “travessia” em direção a Manaus na década de 1970 e 1980. Já os trabalhadores entrevistados fazem parte de uma geração “pós-travessia”. Juntos, pais e filhos podem ser considerados “gerações operárias” do PIM – para usar uma expressão de Lima e Conserva (2006, p. 85) – e têm vivenciado no seio de suas famílias as contradições e o “vai e vem” da Zona Franca de Manaus.

Uma dessas contradições é a divisão socioespacial da cidade, que pode ser verificada ao destacar-se que a maioria dos entrevistados reside em localizações periféricas da capital amazonense e possuem uma trajetória de moradia “entre periferias”, quer dizer, uma estratégia de mobilidade que é acionada pelo trabalhador como mecanismo de triagem e escolha do local de residência. Para isso, lançam mão de “gradações periféricas” que relacionam marcadores como bairro “menos violento”, “menos afastado”, “mais movimentado”, “mais tranquilo”, dentre outros, até conseguirem se estabelecer definitivamente.

Em termos de escolaridade, esses trabalhadores possuíam o segundo grau completo e alguns deles estavam cursando nível superior em universidades privadas de Manaus. Isso é importante de destacar, pois, levado em conta o nível de escolaridade registrado no início dos anos 1990 – quando mais da metade dos trabalhadores do PIM possuíam apenas o Ensino Fundamental Completo (SALAZAR, 1992) – ou a realidade do final dos anos 1990 e início dos anos 2000 – quando, em meio à disseminação da chamada “cultura da qualidade”, passou-se a se estabelecer a exigência do segundo grau completo para adentrar-se nas fábricas (OLIVEIRA, S., 2007; VALLE, 2007; SILVA, Márcia, 2010) –, o que se percebe no perfil dos trabalhadores é um maior nível escolar e, em muitos casos, com o incremento do curso superior ao leque de suas qualificações.

No entanto, vale salientar que esta não tem sido uma exigência “direta” das empresas pesquisadas, sobretudo em se tratando do trabalho de montagem. Cursar o ensino superior é um elemento, na verdade, que surge, primeiro, como forma de os trabalhadores tentarem ganhar algum grau maior de qualificação com vistas a isto ser um diferencial no momento da seleção nos setores de RH das empresas. Segundo, emerge, concomitantemente, como tentativa de se encontrar outras maneiras de trabalho que não

seja o chão de fábrica ou mesmo o emprego fabril. Há, dessa forma, uma relação dual no que se refere à escolaridade superior, pois esta é acionada pelo trabalhador não com vistas, necessariamente, à fábrica – pode ser nela utilizada – mas tendo em vista dela sair.

Contudo, esse acionamento esbarra em condições objetivas que colocam um hiato social entre o desejo e a realização, e ajudam a compreender por que a maioria dos trabalhadores do chão de fábrica das empresas pesquisadas tinha o Ensino Médio Completo como o maior nível de formação escolar.

Dentre os hiatos, pode-se elencar, primeiro, a inexistência de capital cultural necessário ao acesso ao ensino público. Depois, o comprometimento da renda que o cursar o ensino superior privado enseja (a depender do nível salarial, pode-se ter 1/3 do salário destinado à faculdade). Também há de se ter disponibilidade de tempo, uma vez que o trabalho no PIM, no geral, consome cerca de 12 horas da vida diária do trabalhador. Por fim, há incertezas inerentes à permanência no emprego, fazendo com que o trabalhador tenha de levar em conta a possibilidade de cursar a faculdade em regime de “*stop-and-go*”.

Diante desse cenário, um elemento mobilizado pelos trabalhadores tem sido criar um “espaço dos possíveis”, como diria Bourdieu (2011), forjando trilhas que os possibilite transitar pela instabilidade do PIM de forma que se possa ter alguma previsibilidade e segurança no mundo do trabalho local. Para isso, valem-se de vínculos sociais.

Como mostram Lima e Conserva (2006, p. 73), os vínculos sociais assemelham-se a estruturas paralelas à organização burocrática e constituem-se em “ [...] redes sociais informais estabelecidas pelos indivíduos em sua vida cotidiana de forma utilitária na busca de um emprego, em sua manutenção e em sua mobilidade ocupacional”, facilitando o acesso ao emprego ou reduzindo o tempo de busca (LIMA; CONSERVA, 2006).

Isso ajuda a entender o fato de mais de 60% dos entrevistados terem conseguido o emprego na empresa chinesa por meio da “indicação de amigos”, que é uma forma de, em certo sentido, instrumentalizarem-se as relações de amizades em favor do benefício mútuo, quer dizer, de forma a um trabalhador ajudar o outro a conseguir emprego. Nessa rede, por um lado, quanto mais espraiado estiver o leque de contatos, maior é a quantidade de informação obtida. Por outro, quanto mais profundos forem os laços, melhor a qualidade das informações. No caso dos entrevistados desta pesquisa, laços fortes e laços fracos – nos termos de Granovetter (1995) – fazem parte dessa rede de vínculos sociais e os trabalhadores utilizam-se tanto de um como do outro.

Como característica fundamental dessa rede, está sua flexibilidade para se adaptar às variações do mercado de trabalho e às necessidades específicas daqueles que dela fazem parte. Exemplo disso é que, em 2014, quando da realização das primeiras entrevistas, muitos entrevistados tentavam usar essa rede de vínculos sociais com a finalidade de *sair* da empresa chinesa, sob o argumento de que ela não “valorizava o trabalhador”. Contudo, em 2015, verificou-se o movimento contrário, mobilizando-se a rede para se *adentrar* a fábrica, dada a mudança na conjuntura econômica nacional e o início das demissões no Polo Industrial de Manaus.

Nesses contextos, muitos trabalhadores, por possuírem informações privilegiadas sobre novas vagas e terem contatos dentro do RH, tornam-se o “nó” da rede. Não por acaso, nas entrevistas realizadas com trabalhadores da empresa TVMChina, por exemplo, foi comum ouvir falar do “trabalhador x”, que estaria a negociar uma promoção ou aumento de salário para o trabalhador que eu estava entrevistando. Em virtude da emergência de aplicativos de mensagens instantâneas, essa rede se espalha ainda mais rápido e o “trabalhador nó” ganha mais destaque entre os participantes.

Além de se constituir em uma forma de obtenção ou permanência no emprego, os vínculos sociais das redes são também uma maneira de os trabalhadores construírem um quadro de avaliações sobre o trabalho nas fábricas. Eles passam a tecer sistemas de classificação para poderem se situar no emaranhado fabril que é o “Distrito”, e isso envolve mapear quais são as melhores e as piores empresas, quais pagam os maiores e os menores salários, quem oferece mais e menos “benefícios”¹⁰⁰ etc. Constituem-se, assim, ranqueamentos simbólicos que têm como matéria-prima as experiências subjetivas dos trabalhadores as quais, quando articuladas na rede, engendram narrativas sociais sobre o trabalho e apontam, coletivamente, quais os melhores caminhos a se trilhar no PIM.

Se por um lado, os vínculos “informais” têm significado um intenso fluxo de informações e experiências entre os trabalhadores, os vínculos “formais” – a despeito da tentativa dos líderes sindicais de atraírem a atenção do trabalhador, seja entregando um jornal mensal na porta da fábrica, seja buscando se aproximar por meio da divulgação das ações de mobilização do sindicato nas redes sociais – têm se mostrado frágeis e pouco referenciados pelos trabalhadores.

¹⁰⁰ Conforme relataram os trabalhadores, às vezes uma empresa pode pagar um salário menor, mas o valor dos benefícios pode ser maior que em outro emprego, então, há uma espécie de “compensação”. Entra em jogo, dessa maneira, uma forma de calculabilidade por parte da mão de obra no sentido de ver as fábricas que, dada a relação entre salários e benefícios, vale mais a pena buscar emprego.

Para um líder sindical, esse distanciamento entre sindicatos e trabalhadores se deve, dentre outras razões, à menor combatividade e ao declínio da ação direta via convencimento “corpo a corpo” na porta de fábrica. Eis como essa questão é abordada pelo entrevistado:

A entrega de boletim na porta de fábrica caiu muito. No passado, nós íamos pra fábrica de manhã, no final da manhã, e ao começo da tarde e ao final da tarde, ou seja, nós estávamos durante o dia três vezes e, depois, nós fazíamos visitas aos associados e cada um aqui tinha uma tarefa: “você vai visitar dez associado”. Então, era pra você ir, você tinha esse trabalho durante o mês. Dez, quinze, vinte associados... você ia conversar com ele, como ele estava vendo o sindicato, as ações da direção do sindicato, qual era a reclamação que ele tinha da direção, como é que estava a relação na fábrica, se o processo produtivo tinha aumentado, essas coisas da gente dar esse acompanhamento. Hoje, não tem mais isso.

Para um outro líder sindical, os frágeis vínculos entre sindicato e trabalhadores não se deve apenas ao fato de não se fazer mais, intensivamente, o “corpo a corpo” na porta de fábrica, mas à não compreensão por parte das lideranças sindicais de que o “tipo de trabalhador mudou”:

Se você chegasse na porta de fábrica e dissesse: “Gente, a situação é essa: nós estamos passando por isso, nós estamos comendo sardinha e ovo”. Aí parava mesmo e a peia cantava. Hoje, não. Você pega um jovem de hoje, tu vai lá e grita: “Tu tá comendo ovo!”. Ele olha de lá de cima: “O que esse cara tem contra o ovo? É tão bom com feijão!”. Então, ele tem uma concepção diferente. Você criava uma situação, inflamava a cabeça da turma com muita facilidade. E, hoje, não. Até um discurso você tem que ter um cuidado. E tem uma outra coisa: a juventude de hoje não aceita ser muito conduzida. Então, é difícil fomentar a participação. Mas é uma situação que está sendo vivenciada nos sindicatos no Brasil inteiro, não é só aqui no Amazonas, não.

Dada a dificuldade em atrair o trabalhador apenas por meio da distribuição do jornal sindical e do uso das redes sociais, as lideranças sindicais buscaram adotar como estratégia o fornecimento de transporte para levar o trabalhador para as assembleias e, posteriormente, deixá-lo em casa. Não se obtendo o resultado esperado, passou-se a lançar mão de atrativos pós-reuniões, como o oferecimento de lanches e bebidas. Sobre isso, assim relata uma outra liderança sindical:

A turma nossa dos dirigentes exige: “Olha, nós temos que convidar o pessoal, mas tem que ter uma cerveja”. Aí o cabra que também já tá nessa cultura, ele lá no chão de fábrica, quando é convidado pra

assembleia ele diz mesmo assim: “Mas vai ter uma cervejinha lá? Se não tiver, eu não vou, não, porque hoje é sexta feira. Vou ver”. Ele diz que vai, dá uma desculpa, mas não vai. E se você olhar uma assembleia convocada aqui, 70% é porque ela vê que tem o transporte dela, ela tem uma merenda – porque a gente ainda dá uma merenda pros cabras que estão vindo – e porque ele, quando sai, tem alguma barcazinha que a turma monta pra fazer.

Apesar de apontarem questões importantes para a compreensão dos vínculos entre trabalhadores e sindicato, as lideranças sindicais entrevistadas não fizeram referência a um componente fundamental da “desmobilização sindical”, que foi a reestruturação produtiva via introdução de métodos organizacionais que buscou mediar os conflitos e “redimensionar a relação do trabalhador com a empresa” (VALLE, 2007, p. 161).

Efetivamente, desde os anos finais da década de 1990, essas artimanhas gerenciais têm tentado afastar o sindicato dos “arredores”¹⁰¹ da empresa, seja por meio da política de “colaboração”, ou por via da estruturação de um RH preventivo, que se antecipa à ação sindical. O depoimento de uma reserva de produção é elucidativo a este respeito: “Quando a gente precisa de algo, a gente pede ajuda do RH, e o RH intervém. Faz o intermédio entre a gente e a gestão chinesa. Eu mesma nunca solicitei nada pro sindicato”. Tecendo avaliação semelhante, diz uma outra entrevistada:

A única coisa que vejo o sindicato fazer é ir lá e comunicar o feriado, comunicar o dia que a gente vai trocar, comunicar aquelas folgas que a gente teve. “Vocês vão folgar uma semana. Vão receber na folga, mas vão precisar trabalhar no sábado. E aí na troca vai ser 2 por 1. 2 dias de folga por 1 dia de trabalho”. Não sei qual é a função exata do sindicato ali (Montadora).

Dentre essas questões levantadas por estes trabalhadores, se destacam ainda no punhado de explicações para o baixo nível de envolvimento com o sindicato, relatos como: “Só legalizam o acordo com a empresa”; “eles vão lá e confirmam o interesse da fábrica”; “puxam mais pro lado do patrão do que dos funcionários”; “eu não vejo realmente a atuação deles”; “Eu nunca vi eles na fábrica”. Não obstante, por outro lado, houve entrevistados que, mesmo salientando não “querer envolvimento”, destacaram o papel do sindicato na defesa dos interesses dos trabalhadores:

¹⁰¹ Segundo uma liderança sindical, em 2013, uma empresa chinesa tentou impedir que os jornais do sindicato fossem entregues na entrada da fábrica. Sem negociação, os líderes colocaram seus carros na frente da fábrica e impediram qualquer entrada e saída. Somente depois de um dia de paralisação a situação foi normalizada.

Eles também agem assim: se houver denúncia numa empresa, eles batem na empresa. Quando tem denúncia de falta de segurança de trabalho, eles olham até a ergonomia e segurança de trabalho. O sindicato também analisa isso, se tu é demitido de uma empresa, o sindicato também olha isso pra ver se tu tá recebendo certo da empresa. O sindicato é o pai do funcionário pra garantir os direitos do funcionário. (Mas você é filiada ao sindicato?) Não. Nunca fui, nunca gostei (Testadora).

Se, como visto, os vínculos sociais entre trabalhadores e sindicatos são precários, no plano da organização das fábricas pesquisadas tem-se buscado a integração sistêmica entre os diversos agentes que fazem parte da estrutura fabril chinesa. Dentre eles, se destaca o setor de Recursos Humanos, cuja forma de gerenciamento da mão de obra local implicou em reconfiguração da relação matriz/subsidiária, das exigências de qualificação, das políticas de treinamento e dos sistemas de salários e benefícios.

5.4. A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DAS EMPRESAS

Nas empresas pesquisadas, chama atenção o fato de o setor de Recursos Humanos estar ligado e subordinado, diretamente, à matriz chinesa. Isso tem significado que as ações envolvendo contratação, demissão, políticas de treinamento, qualificação, questões salariais e de benefícios dos trabalhadores precisam ser, primeiro, reportadas à China, aguardarem a decisão e só, então, implementadas ou sustadas.

Pesquisas realizadas por Lee (2011), sobre corporações chinesas na África, e Čaněk (2016), Smith e Zheng (2016) e Sacchetto e Andrijasevic (2016), acerca da presença chinesa na Europa, por exemplo, indicam processos semelhantes nessas regiões, como forma de se controlar a força de trabalho local. Esta parece ser, também, uma das razões para aquilo que poderíamos chamar de *transnacionalização do RH* das fábricas chinesas do PIM.

Isto tem tido reflexos na estrutura fabril das empresas, a grau de hierarquia organizacional e nas atribuições das funções para o setor. Isso porque, a direção local das fábricas não tem ingerência sobre o RH, sendo todo ele comandado pelo RH da China. Eis como o gestor de RH da empresa TVMChina aborda essa questão:

A gente tem contato com a matriz, né, na China, e a função de Recursos Humanos nessa empresa ela não reporta ao diretor da planta. Ela, na verdade, é uma função independente, uma organização matricial. Então, eu não tenho nenhum reporto para o diretor da planta. Obviamente, de forma funcional, sim, eu tenho que atendê-lo como um prestador de

serviço. Mas o meu gestor, aquele que decide minha vida, aumentos, promoções etc., ele se encontra na China, que é o diretor de recursos humanos global; isso porque, pra dar uma independência maior à função, de forma que você possa negociar as questões de recursos humanos de forma mais fácil com a direção da empresa, senão ficaria muito mais fácil pra empresa cortar isso, cortar aquilo, muda isso, muda aquilo. Aí não pode ser assim. Existem outras funções assim, também. A tecnologia da informação é assim, não reporta.

A transnacionalização do RH das empresas, na prática, cumpre um papel de decidir globalmente o local, fazendo com que não só a produção seja transnacionalizada, mas também as institucionalidades das empresas e seus sistemas de mediações. O RH passa a ser elemento fundamental desse processo, sendo sua transnacionalização uma forma de controle da produção chinesa em sua fase atual.

Dito de outro modo, os Recursos Humanos cumprem um papel não apenas de contratar trabalhadores ou realizar pagamentos, por exemplo, mas de absorver as relações sociais do lugar e reportá-las, de forma que ela seja compreendida e decidida do outro lado do mundo¹⁰².

Isso pode ser exemplificado nas questões envolvendo litígios trabalhistas, uma vez que é a matriz chinesa quem decide se os acordos de trabalho feitos em Manaus devem ser ou não celebrados ou se é mais benéfico à corporação pagar uma multa. Como maneira de operacionalizar esse processo, a matriz solicita envios dos documentos à China, designa e escolhe os chineses que estão em Manaus como testemunhas dos processos trabalhistas e constrói um mapa das ações que estão em curso ou que possivelmente serão impetradas na Justiça do Trabalho.

A transcrição abaixo de parte de uma entrevista realizada com um gerente de Recursos Humanos oferece subsídios para o entendimento desse processo:

(Como é essa relação do RH da empresa com os chineses?) Eu recebo metas anuais. (É por *E-mail*?) Telefone, teleconferências duas vezes por ano, videoconferência toda semana, teleconferência e *E-mails* diariamente. Se eles têm uma política nova, eles apresentam, mandam e informam o que a gente tem que adaptar. (E você reporta o que está acontecendo aqui?) Toda semana tem uma espécie de relatório semanal indicando as principais atividades da semana anterior, o que foi realizado e o andamento de ações que já vêm sendo acompanhadas por eles [os chineses]. (Número de contratações, tudo?) Tudo, número de pessoas que eu tenho na planta, tanto diretos como indiretos, os

¹⁰² Essa necessidade de absorção pormenorizada do que se passa localmente explica, em parte, o fato de os setores de RH das empresas pesquisadas terem como dirigente um gerente brasileiro. Uma outra explicação são as questões burocráticas, dado os chineses conceberem que a legislação brasileira é de “difícil entendimento”.

processos trabalhistas novos que podem surgir, eles controlam todos. Eles têm uma lista completa: aqueles que tiveram audiência, o que aconteceu na audiência, o que fechou, o que não fechou. Enfim, se vai acontecer a negociação do PLR. Eles estão acompanhando conosco junto, né, uma negociação dos trabalhadores do sindicato. Qualquer pagamento avulso na folha que eu tenha que fazer, se eu recebo uma auditoria, uma inspeção do Ministério Público do Trabalho, da Delegacia Regional do Trabalho. Tudo isso eles querem estar acompanhando qual foi o resultado, se teve algum plano de ação, alguma não conformidade, alguma recomendação de melhoria apontada, o que que nós vamos fazer, qual é o plano de ação, e aí o *follow up* até fechar a ação.

Para este gerente de RH, esse controle chinês sobre as políticas de Recursos Humanos se dá “porque os chineses não conseguem compreender a quantidade de leis trabalhistas brasileiras, nem a forma como a empresa tem de lidar com isso”. Segundo o relato deste entrevistado, em uma determinada situação, um gerente de produção chinês queria que o RH chamasse um trabalhador que estava de férias do trabalho. Então, ele disse ao chinês que a lei não permitia, mas o gerente não “se conformou e ainda quis ligar para o funcionário e mandar que ele voltasse das férias e fosse trabalhar”.

Visão semelhante é compartilhada tanto por um gerente da empresa TVMChina quanto por um da PlacasChina. Para o primeiro,

[...] o chinês não consegue compreender muito bem o nível de exigência trabalhista que existe na legislação brasileira, ou seja, a quantidade de encargos sociais, os controles de hora extra, as cotas que o governo determina para que se contrate deficientes físicos. Aprendizes também têm cota pra isso. Eles não conseguem compreender muito bem a rigidez na determinação das férias. Quando você tira férias, o funcionário não tem direito, nem por si próprio, de não utilizar, vender. Ele não pode entrar na empresa, porque férias... o período de férias é por lei, você suspende o contrato do funcionário, é como se ele não tivesse trabalhando pra empresa. Do início ao final das férias ele está terminantemente proibido de entrar na empresa. O chinês, ele não consegue entender nada disso.

Para o segundo,

uma das maiores dificuldades na adequação dos chineses é a diferença das leis trabalhistas entre a China e o Brasil. Visivelmente, no Brasil os trabalhadores têm bem mais direitos, salários mais altos e carga social mais elevada que na China. Isto causa dificuldade para que aqueles que dirigem a companhia e para os gerentes chineses entendam todas as obrigações e que não acatá-las tornaria o negócio inviável no Brasil.

Já para uma assistente administrativa, o que se destaca na relação dos chineses com o RH é o controle e exigência de trâmites burocráticos. Ela expõe sua visão da seguinte forma:

No meu setor, a coisa mais evidente dos chineses é o controle. Eles implementam controle de forma bastante elevada, mesmo que esse controle signifique voltar a um passado e usar papel para as aprovações. Tudo é bastante burocrático, com carimbos etc. Inclusive eu, por exemplo, tenho três carimbos diferentes para aprovar várias coisas. [...] É, é uma exigência da empresa chinesa, uma cultura chinesa. Como é que eles observam? Os sistemas de informação, eles estão aí, mas você nem sempre consegue controlar tudo pelo sistema de informação. O sistema SAP é um sistema de gestão empresarial. E ele, apesar de ser bastante evoluído, ele não consegue ter uma gestão, um controle completo no tocante ao que se espera do controle interno de uma organização: controle contra roubo, essas coisas, né? Então, eles implementam realmente alguns controles em papel pra garantir que está tudo controlado realmente. Outra coisa da cultura deles é que eles investem muito em segurança patrimonial. Significa você ter guardas em tudo quanto é lugar, em relação ao patrimônio.

Uma forma encontrada pelo RH local para amenizar possíveis “estranhamentos” entre chineses e trabalhadores locais é a oferta de cursos de “boas maneiras” para aqueles que desembarcam no Brasil. Segundo um gerente, a oferta deste tipo de curso busca conscientizá-los sobre como se deve tratar o trabalhador do PIM, visto que, em algumas situações, “já houve assédio com funcionários, essas coisas”.

A despeito de considerar a dificuldade dos chineses em entender a realidade fabril local, vale salientar também das entrevistas efetuadas, a forma como os setores de RH concebem sua relação atual com os sindicatos. Para os gerentes, os sindicatos já não são “radicais”, estando mais abertos ao diálogo e a não “pararem as fábricas” por qualquer motivo. Na verdade, isso parece resultar da própria posição assumida pelo RH nas empresas, não somente nas chinesas, de ser o intermediário entre trabalhadores e o capital, fazendo com que o sindicato tenha dificuldades em acessar ou mesmo conseguir apresentar-se ao trabalhador. Assim, a relação entre trabalhador e sindicato torna-se distante, muitas vezes protocolar, enquanto o RH busca observar os problemas na raiz antes que eles se tornem motivo de “radicalismos”.

O relato do gerente de RH de uma das empresas é ilustrativo a esse respeito:

Hoje, o sindicato já não traz aquelas imposições ou aqueles radicalismos que existiam lá no passado há 20, 30 anos. Então, acredito que a nossa relação com o sindicato é na verdade muito boa hoje, porque eles têm abertura. Na verdade, nós temos diretores sindicais que são

funcionários da empresa, eles têm abertura de vir aqui. Se tem qualquer reclamação de funcionário que liga porque diz que a comida no refeitório não está boa, o sindicato vem aqui, senta com a gente, discute, nós vamos lá com o pessoal do refeitório ver o que aconteceu naquele dia específico da reclamação, tentamos tratar a causa na raiz, e assim por diante.

Contrastando com este discurso, a visão do presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do Estado do Amazonas apontou para a deflagração de paralisação nas empresas chinesas como questão iminente:

Decidiu-se na convenção isso ou aquilo, fez uma convenção coletiva aqui, tem que ir para a China para receber ordem para poder fazer. Então, como eles trazem essa cultura deles, para a gente fazer com que eles cumpram as leis brasileiras, é complicado. Tem que ir para o confronto, porque, quando o TRT multa, eles não estão nem aí para multa. Inclusive está no nosso caderno para a gente parar essas empresas nesse primeiro semestre. A gente vai parar todas elas.

Além disso, o líder sindical ressaltou que os chineses não dão autonomia para os trabalhadores brasileiros e, por meio da presença de gerentes, controlam rigidamente o processo de produção. “Gerentes de produção, tudo são eles. Eles não colocam uma gerência nacional. E isso é uma forma de controle. [...] E isso justamente para não dar benefícios sociais. [...] Nós do sindicato preferíamos que os chineses fossem embora do Brasil” (Presidente do Sindicato).

Opinião semelhante foi relatada por uma líder sindical que à época da entrevista também trabalhava em uma empresa chinesa. Segundo ela, os chineses

[...] acabaram com todos os direitos dos trabalhadores, tiraram as áreas de lazer que a gente tinha de mulheres, fecharam. Acabaram com uma ala que a gente tinha de assistir TV. Tudininho acabaram o que a gente já tinha lá. E a gente trabalhava sentado; agora é em células, todo mundo em pé. As [horas] extras, antes a gente tinha o direito de dizer não; agora a gente tem de fazer a extra. Aí, eu sei que o tratamento, o assédio moral é constante lá com o trabalhador. Eles vêm e querem fazer como é lá no país deles, de querer bater, dar cascudo.

O antagonismo entre essas duas perspectivas sobre a relação empresa/trabalhadores reclama a relativização tanto de uma como da outra, e implica colocar em relevo variáveis que amplifiquem a visão para além da narrativa empresarial/sindical. Os valores de salários e de benefícios, bem como o relato dos trabalhadores sobre a gestão chinesa ajudam a fazer essa mediação compreensiva.

5.4.1 SALÁRIOS, BENEFÍCIOS E PARTICIPAÇÃO

Os dados colhidos junto às empresas e às instituições governamentais, como a SUFRAMA, indicaram que as empresas chinesas vêm fomentando práticas gerenciais de salários e benefícios que, no geral, se assemelham às outras empresas dos subsetores onde elas estão instaladas. Em específico, há distinções que buscarei apontar a seguir.

Na empresa TVMChina, observa-se uma média salarial mensal de U\$S 1.032,00 em 2015. Levado em conta uma comparação com empresas do mesmo subsetor, esta fábrica chinesa apresentou uma média salarial um pouco acima dos níveis salariais tanto de uma fábrica japonesa quanto de duas fábricas sul-coreanas que fizeram parte da comparação. No entanto, ao incluírem-se na análise os benefícios trabalhistas, as empresas japonesas foram as que mais despenderam esse tipo de recurso. A despeito disso, a TVMChina possui uma média salarial acima da média do subsetor de eletroeletrônicos, que é de U\$S 782,00.

A PlacasChina, por seu turno, apresentou, em 2015, uma média salarial mensal de U\$S 597,00, índice abaixo da média de outras empresas do subsetor de eletroeletrônicos que tiveram seu perfil salarial analisado, bem como do próprio subsetor como um todo. O volume destinado aos benefícios trabalhistas também foi menor que das outras fábricas, incluindo uma chinesa concorrente, registrando U\$S 271,00 por trabalhador.

O cenário na ArconChina apresentou duas variáveis diferentes. Das três empresas fabricantes de ar-condicionado comparadas, a chinesa foi a que apresentou a menor média salarial mensal, U\$S 805,00. Contudo, foi a que mais despendeu em benefícios trabalhistas com cada funcionário, somando, mensalmente, U\$S 414,00. Além disso, possuía média salarial maior que a geral do subsetor mecânico, que registrou U\$S 773,00.

No subsetor de duas rodas, a MotoChina possuía, em 2015, uma média salarial mensal inferior tanto em relação à média de uma outra empresa chinesa quanto de uma multinacional de origem japonesa. Enquanto na MotoChina esse valor ficou na casa dos U\$S 657,00, na empresa japonesa registrou-se quase o triplo, em torno de U\$S 1.655,00 mensais. Destaque que essa média salarial da MotoChina ficou também abaixo da média do subsetor de duas rodas (em torno de U\$S 1.215,00). Já em termos de valores despendidos em benefícios, a MotoChina somou U\$S 411,00 ante U\$S 641,00 da empresa japonesa¹⁰³. É o que se observa na tabela a seguir:

¹⁰³ Não obstante essas importantes distinções, deve ser apontado que esta japonesa é uma gigante do setor de motocicletas, com diversificação de produtos, margens de preços e uma das principais referências do

Tabela 16 – Salários e benefícios em empresa asiática, europeia e americana do PIM (2015)

EMPRESA*	ORIGEM	PRODUTO	Salário Mensal U\$S**	Benefícios Sociais U\$S
TVMChina	China	TV, monitores e <i>tablets</i>	1032,00	413,00
PlacasChina	China	Placas	597,00	271,00
iFexx	China	Placas	734,00	348,00
Sunmoong	Coreia do Sul	TV	902,00	862,00
NNG	Coreia do Sul	TV	820,00	384,00
Zonic	Japão	TV	1043,00	444,00
Hunamo	Japão	TV	931,00	787,00
Climexx	EUA/China	Ar-condicionado	1122,00	339,00
ArconChina	China	Ar-condicionado	805,00	414,00
Eurogreen	Suécia	Ar-condicionado	854,00	408,00
FoxKong	China	Motocicletas	996,00	255,00
MotoChina	China	Motocicletas	657,00	411,00
Hamayda	Japão	Motocicletas	1655,00	641,00
SUBSETOR	Média salarial dos subsetores (2015) U\$S			
Eletroeletrônicos	782,00			
Duas rodas	1215,00			
Mecânico	773,00			

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da SUFRAMA

* Nomes fictícios.

** Dólar médio de 2,35.

Decompondo os salários nas empresas investigadas, observa-se o aprofundamento de uma tendência que vem se desenvolvendo desde os anos de 1990, quando as faixas salariais mais baixas passaram a ter maior participação no conjunto das remunerações do PIM. Isso teve mais reverberações no subsetor de eletroeletrônicos do que no subsetor de duas rodas, onde as faixas salariais predominantes têm sido, ao longo dos anos, aquelas acima de 1,5 salário mínimo.

Dentro dos subsetores, quando se olha caso a caso, pode-se observar algumas variações importantes, como é caso de uma empresa sul-coreana fabricante de televisores, que tinha quase 50% da mão de obra recebendo entre dois e quatro salários mínimos mensais em 2015. Contudo, ela é uma exceção à regra. A maioria das empresas do subsetor eletroeletrônico que foram comparadas entre si, efetivamente, apresenta concentração salarial de até dois salários mínimos. E tanto a TVMChina quanto a PlacasChina e a ArconChina seguem essa tendência. No caso desta última, a porcentagem

mercado de duas rodas, o que implica em maior faturamento e lucro. Portanto, maior possibilidade de manobra para estabelecer um determinado padrão salarial. Conseguir competir com os japoneses não somente em termos de produção, mas também em se tratando de salários e de sobrevivência será um “desafio chinês” no subsetor de duas rodas.

de trabalhadores recebendo até dois salários mínimos mensais chegou a 82% em 2015, enquanto que na sua concorrente europeia, esse índice estava em torno de 50%!

Na MotoChina, a quantidade de trabalhadores que recebiam até 1,5 salário mínimo representava apenas 3,5% em 2015, enquanto que a faixa de 1,5 a 2, e 2 a 4 salários mínimos, respondia por 47% e 37%, respectivamente. Quando se compara estes dados da empresa chinesa com os valores de salários de uma empresa japonesa, também fabricante de motocicletas, nota-se algumas diferenciações. Enquanto que na MotoChina, a faixa salarial com maior número de trabalhadores era a de 1,5 a 2 salários mínimos, na empresa japonesa era a de 2 a 4, com a faixa de 1,5 a 2 respondendo por cerca de 8,30%. A tabela a seguir contextualiza essa disposição salarial das empresas:

Tabela 17 – Faixas salariais nas empresas de capital asiático, europeu e americano do PIM (2015)

Empresa	Faixas Salariais (quantidade de trabalhadores)						
	Até 1,5	1,5 a 2	2 a 4	4 a 6	6 a 10	10 a 15	Acima de 15
TVMChina	162	277	216	59	65	32	27
PlacasChina	161	268	135	58	47	13	4
iFexx	156	103	77	26	14	4	1
Sunmoong	506	1.228	2.588	588	508	209	107
NNG	784	692	698	213	132	34	18
Zonic	232	138	89	42	52	29	12
Hunamo	504	134	112	37	48	27	28
Climexx	951	275	263	68	42	21	6
ArconChina	114	94	17	19	6	2	0
Eurogreen	204	149	210	62	36	12	5
MotoChina	3	40	32	6	4	0	0
Hamayda	615	473	2787	1110	771	405	360
Empresa	Faixas Salariais (%)						
	Até 1,5	1,5 a 2	2 a 4	4 a 6	6 a 10	10 a 15	Acima de 15
TVMChina	19,33%	33,05%	25,77%	7,04%	7,75%	3,81%	3,22%
PlacasChina	23,43%	39,01%	19,65%	8,44%	6,84%	1,89%	0,58%
iFexx	40,94%	27,03%	20,20%	6,82%	3,67%	1,04%	0,26%
Sunmoong	8,71%	21,15%	45,80%	10,13%	8,75%	3,59%	1,83%
NNG	30,52%	26,90%	27,12%	8,29%	5,14%	1,30%	0,70%
Zonic	39,12%	23,27%	15,00%	7,08%	8,76%	4,89%	2,02%
Hunamo	56,62%	15,05%	12,58%	4,15%	5,39%	3,03%	3,14%
Climexx	58,52%	16,92%	16,18%	4,18%	2,58%	1,29%	0,36%
ArconChina	45,23%	37,30%	6,74%	7,53%	2,38%	0,79%	0,00%
Eurogreen	30,38%	21,97%	30,97%	9,14%	5,30%	1,76%	0,73%
MotoChina	3,52%	47,05%	37,64%	7,05%	4,70%	0,00%	0,00%
Hamayda	10,79%	8,30%	48,92%	7,08%	11,46%	7,10%	6,31%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da SUFRAMA

Dentro dessa disposição salarial das empresas pesquisadas, vale destacar a diferença entre os salários pagos pelas subsidiárias, no PIM, e pelas matrizes, na China, aos operadores de produção. Na TVMChina de Manaus, um operador recebe em torno de U\$S 350,00, enquanto que na China, U\$S 434,00. Na ArconChina, eis que temos U\$S 420,00 para o operador de Manaus, e U\$S 579,00 para o operador da matriz. Na MotoChina, por fim, subsidiária e matriz pagam ao operador U\$S 470,00 e U\$S 593,00, respectivamente. A seguinte tabela registra isso:

Tabela 18 – Salário mensal dos operadores nas matrizes e nas subsidiárias

Cargo	Salários médios mensais (U\$S ¹⁰⁴)		
	TVMChina	ArconChina	MotoChina
Operador de produção de Manaus	350,00	420,00	470,00
Operador de Produção da China	434,00	593,00	622,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa direta

Essas diferenças salariais, com maior nível médio de salário em U\$S para o trabalhador da China, devem-se às próprias transformações econômicas que o país asiático vem passando nos últimos anos, e que tem como um dos seus principais elementos a elevação do nível de salários, sobretudo do “setor público” chinês, que vem apresentando médias salariais maiores que do setor privado (ILO, 2016). Isso ajuda a explicar o fato de os salários nas empresas pesquisadas terem maior valor naquelas que fazem parte das *urban units*¹⁰⁵, que é o caso da ArconChina e da MotoChina.

A tabela a seguir mostra uma dimensão temporal desse processo. Para comparação, registre-se que, em 2015, a média salarial nas *urban units* foi em torno de 40% mais alta que a média salarial do setor privado.

Tabela 19 – Evolução do salário fabril médio da China (2003-2015)

UNIDADES URBANAS (<i>URBAN UNIT</i>)		
ANO	EM CNY (yuan)	EM USD (dólar americano)
2003	1.055,00	152,00
2005	1.327,00	192,00
2007	1.762,00	255,00
2009	2.234,00	323,00
2012	3.470,00	502,00
2015	4.610,00	667,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados do *China Statistical Yearbook*.

¹⁰⁴ As conversões foram realizadas no dia 13 de janeiro de 2017, no site do *Banco Central do Brasil*. Convertido salário de reais para o dólar americano (3,203). Convertido salário de RMB Yuan (6,902) para o dólar americano.

¹⁰⁵ De acordo com a ILO (2016, p. 1) as *urban units* “referem-se às unidades urbanas de propriedade estatal, unidades de propriedade coletiva urbana, unidades cooperativas, unidades de propriedade conjunta, corporações de responsabilidade limitada, corporações com participação acionária estrangeira, unidades financiadas no exterior e unidades com recursos de Hong Kong, Macau e Taiwan”.

Sobre esta evolução salarial da China, diz um trabalhador chinês entrevistado: “O salário lá [na China] tem mudado muito nesses últimos tempos. Antes era muito baixo¹⁰⁶, agora não”. E acrescenta:

Ele [o salário] fica ainda maior que o de Manaus se somar hora extra dos trabalhadores. Porque na China não é como aqui. Varia muito de quantidade. Aqui no Brasil, um dia, você só pode fazer duas horas extras. Durante duas semanas, só pode ter um sábado de hora extra. Mas lá na China, não, amigo. Lá na China todo dia [tem] hora extra. E num mês não tem muita folga. Tem esse tipo de coisa. Aí quando o operador faz muita hora extra, chega em nível muito alto de salário (Gerente de produção).

É importante notar, todavia, que a relação salarial entre Manaus e China não pode levar em conta apenas o salário em si, uma vez que aquela possui uma carga de benefícios que, de acordo com os entrevistados, não existem na China: “A gente não tem essa quantidade de direitos daqui. Então, hoje, incluindo benefícios, Manaus-China está quase a mesma coisa, já” (Gerente de importação).

A forma como as fábricas chinesas do PIM vêm gerindo a questão de salários, de benefícios e de participação, tem tido reverberações diversas sobre a vida dos trabalhadores entrevistados.

Alguns deles apontaram que muitos dos benefícios que recebiam com valor maior em outras empresas, eram menores nas empresas chinesas, como o das cestas básicas, que em empresas japonesas era de R\$ 200,00 e nas chinesas, R\$ 70,00. Eles apontaram, ainda, benefícios que tinham em outras empresas, mas que na gestão chinesa foram excluídos ou somente acessados por meio de pagamento adicional, como o plano odontológico, que nas empresas europeias cobriam todos os membros da família do trabalhador, mas nas empresas chinesas tinha de se pagar o valor de R\$ 12,00, que era descontado do salário.

Além disso, houve também processos de redução salarial. Um operador de produção da ArconChina informou, por exemplo, que em seu último emprego seu salário era R\$ 1.042,00, mas que na empresa chinesa esse valor, na mesma função, caiu para R\$ 908,00¹⁰⁷. Uma reserva também relatou que o valor do seu salário foi reduzido quando a TVMChina comprou a empresa holandesa: “Na minha função, o reserva de linha da

¹⁰⁶ Segundo Moreira (2005, p. 27), em 2002, “os salários no Brasil eram o triplo dos praticados na China. No caso do México, os salários chegavam a ser cinco vezes mais altos”.

¹⁰⁷ Um salário menor do que a média praticada no setor automotivo foi a razão da greve em uma fábrica da Chery, em Jacareí/SP, no começo do ano de 2015. Em novembro daquele ano uma nova greve foi deflagrada tendo como objetivo um segundo reajuste salarial.

empresa holandesa¹⁰⁸ ganhava R\$ 1.900,00, mas na TVMChina era R\$ 1.500,00. Supervisor na empresa holandesa era R\$ 4.000,00, e na TVMChina, R\$ 2.800,00”.

O caso da aquisição da empresa holandesa pela TVMChina caracteriza bem esse processo, pois muitos trabalhadores tiveram seus salários rebaixados sob o argumento de que eles “ganhavam muito” e de que a antiga empresa “era uma mãe”. Na verdade, conforme informaram diversos entrevistados, grande parte dos trabalhadores da empresa holandesa, que continuaram a trabalhar na *joint venture* com a empresa chinesa, foi demitida tão logo esta comprou a produção de TVs daquela. Meses depois, alguns deles foram sendo recontratados, mas com salário menor do que ganhavam antes.

A este respeito, um gerente ilustra qual seria o “pensamento chinês” em relação às despesas com a mão de obra na TVMChina:

Um dos aspectos da cultura chinesa é, obviamente, ser mais agressivo no sentido de despesas do que eram os holandeses. Na verdade, os holandeses não eram nada agressivos em relação às despesas. Eles tinham, no meu entendimento, uma cultura de acumular muitos benefícios para os funcionários¹⁰⁹. Mas o chinês, não. Ele é muito cuidadoso com as despesas da organização. Então, ele não admite benefícios, contribuições que não sejam aquelas que sejam exigidas por lei. As que são exigidas por lei, sim, mas aquelas que não forem exigidas por lei eles questionam, e aí começam a tirar, que não sejam imprescindíveis, eles começam a tirar (Gerente de RH).

E complementa:

A empresa holandesa, por exemplo, ela tinha uma cultura de dar creche para 100% dos funcionários que precisassem colocar crianças em creche. Mas se você abre a lei CLT ou até a convenção coletiva de trabalho, que é quem complementa isso, ela não obriga a dar 100%. Ela não obriga, ela deixa uma margem para que você possa atender dentro de uma cota específica. Então, o chinês vai atrás dessa cota. Ele não entende que tem que dar 100%. A lei não exige, não tem convenção coletiva, não tem nada, nenhum requerimento que exija. Então, ele vai dar aquilo que é justo, que foi definido. Se no ano seguinte as autoridades decidirem que tem que aumentar, eles vão atrás, mas enquanto for aquela cota, é aquela cota que eles vão atender. Então, é

¹⁰⁸ É preciso levar em conta que, em 2010, a empresa holandesa passou a terceirizar sua produção como uma forma de reduzir custos, o que parece indicar que ela estava entrando na onda de precarizar seu processo de trabalho.

¹⁰⁹ Essa asseveração pode ser ratificada ao se considerar dados de 2010, quando a empresa holandesa ainda estava produzindo na Zona Franca de Manaus: enquanto o benefício médio mensal na TVMChina era de cerca de U\$S 127,00, na fábrica holandesa registrava U\$S 285,00. Não obstante isso, é preciso levar em conta que a partir de 2011, a empresa holandesa passou a terceirizar sua produção como uma forma de reduzir custos, o que parece indicar que ela estava entrando em um processo de precarização do trabalho, o que permite questionar que se ela ainda estivesse em Manaus, a relação China/Holanda no tocante a benefícios seria tão díspare.

mais o menos por aí. Nível gerencial, por exemplo, tem fábrica que tem o benefício de receber um carro a cada três anos. Para o chinês é assim: “Existe alguma imposição legal”? “Não!” “Então, corta, não tem necessidade”.

Vale destacar que mesmo aqueles benefícios que são oferecidos pelas fábricas pesquisadas têm estado condicionados a um leque de contrapartidas exigidas dos trabalhadores, o que, por seu turno, objetiva controlar, via RH, o “comprometimento” com a produção. Na MotoChina e na ArconChina, por exemplo, isso concretiza-se no fato de o recebimento de cestas básicas ter como condição não se registrar nenhuma falta e nenhuma licença médica no histórico mensal do trabalhador. Na TVMChina e na PlacasChina, tais critérios – associados ao não desperdício de material – também são usados como condição de acesso ao PLR. Dado que este é, agora¹¹⁰, avaliado coletivamente, desempenhos individuais comprometem os acordos e benefícios coletivos, o que gera cobrança e vigilância entre os próprios trabalhadores.

Estes também apontaram para pouca atenção dada pelas fábricas aos benefícios “informais”, como “almoço em restaurante para a linha que tiver a melhor produção” (Montadora); sorteio de motocicletas; aumento do valor do PLR para os melhores funcionários; sorteio de TVs etc. Sobre isso diz um outro entrevistado:

Eu trabalhei em empresa que o melhor líder tinha prêmio de TV e DVD. Fora o reconhecimento: troféu, foto do funcionário, tudo isso ficava lá na TV congelada pelo trimestre. Também, a cada dois anos, além do dissídio, eles davam um valor de R\$ 500,00. O funcionário ganhava uma cartinha que parabenizava por estar há tanto tempo no trabalho e recebia aumento. Era muito bom. [...]. Aqui não tem nada, só uma caneca que ganhei no Dia das Mães (Reserva).

Ainda quanto à participação dos trabalhadores, estes destacam os poucos espaços dados pelas gerências às “ideias”¹¹¹ tanto do chão de fábrica quanto dos níveis técnicos. Como trabalhadores que viveram as transformações do trabalho dos finais dos anos 1990 e década de 2000, eles fazem referência à inexistência dos chamados programas de “participação coletiva”, como grupos de melhoria contínua, que vinham sendo um traço

¹¹⁰ Antes era baseado em avaliações individuais. A partir de 2012, passou a ser coletivo.

¹¹¹ Para um trabalhador entrevistado, os gerentes chineses só aceitam ideias se elas forem apresentadas em conjunto com um outro chinês: “Toda melhoria do processo que você propor, os chineses não vão aceitar. Exemplo: eu apresentava meu plano de ação, e eles nem me davam muita atenção. Mas se um chinês apresentar uma ideia, ela toma proporções gigantes e é aceita. Então, eu passei a dar minhas ideias para eles como se fosse deles, e eles aceitaram. Mas do contrário eles não aceitam ideia nem do funcionário da operação nem da engenharia. Eu acho que eles pensam que dar ideias para eles é uma afronta, porque eles pensam que esse [dar ideias] é o trabalho deles” (Programador).

característico da reestruturação produtiva do PIM (ANDRADE, 2014). Mas segundo um líder de produção da TVMChina, reuniões com os trabalhadores somente ocorrem “quanto tem um problema realmente muito grave” ou, no caso da Placas China, “a não ser que vá ocorrer uma visita da diretoria chinesa” (Supervisor).

Associado a isto, estão as poucas ferramentas de avaliação da satisfação dos trabalhadores. Na MotoChina, o gerente de produção informou que “tem ferramenta, mas só para saber o nível de satisfação do cliente. Para o trabalhador, a gente aqui não adotou esse nível ainda não”. Na TVMChina, há uma pesquisa que é realizada anualmente. Mas para um montador, “não adianta nada porque as perguntas só são definidas por eles [a gerência], e depois esquecem”. Na ArconChina, também não há ferramenta de avaliação e, segundo o gerente de importação, “em caso de insatisfação, o funcionário pode ligar para a empresa ou mandar um *E-mail*”.

Para os trabalhadores, esse processo tem tido como consequência a pouca motivação para se trabalhar, uma vez que não se sentem “valorizados” pela empresa. Um depoimento de uma operadora de produção sintetiza isso:

[...] Para lidar com os funcionários, a gerência é fria. Não dá nem bom dia, nem oportunidade para gente dar ideia. Os gerentes não gostam que a gente dê ideia e opinião para mudar o nosso posto, para melhorar algo. Eles dizem: “Você não pode mudar. Na China faz assim e dá certo, vai dar aqui também”. Mas na minha antiga empresa nós podíamos dar ideias no Kaisen. Tinha caixa de ideias. E a linha que desse uma boa ideia ganhava almoço no restaurante, brindes, camisetas, foto no mural. Já na PlacasChina não tem essa caixinha, eles não dão nada. Isso desmotiva a gente. Esses brindes são bons porque incentivam. No dia das crianças, por exemplo, eles [os gerentes do emprego anterior da entrevistada] davam presente para elas e também davam presentes de final de ano. Tinha o bate-papo com o gerente uma vez por mês. Quem era sorteado ia conversar com o gerente e podia perguntar tudo o que quisesse, se ia pedir conta, salários etc. Todo mês conversávamos com um gerente de setor diferente.

As referências recorrentes ao processo de “participação” que se desenvolveu ao longo dos últimos anos apontam uma narrativa do trabalho que, a despeito dessas artimanhas empresariais visarem o controle fabril, via nelas alguma possibilidade de se obterem benefícios além do salário. Em um ambiente como o PIM, marcado pelos baixos salários que são pagos, principalmente para os operadores de produção, isso se constituiu como peça fundamental de um jogo entre “controle e conformidade” no chão de fábrica.

Além disso, contrastando com a hostilidade gerencial característica dos anos 1980, implantou-se uma cultura do trabalho que, em face da necessidade empresarial de

estabelecer a denominada “cultura da qualidade”, bem como de minar os vínculos sociais de classe entre os trabalhadores, desenvolveu práticas gerenciais baseadas na participação e cooperação, o que engendrou uma gestão “horizontalizada”, com maior autonomia, criatividade e iniciativa do trabalhador (VALLE, 2007, p. 185). O *trabalho em equipe* é um exemplo concreto desse processo e, para o trabalhador, teve como um dos seus efeitos tornar o chão de fábrica menos “rotinizado” e mais “envolvente”.

Na ausência dessas exigências de “modernização produtiva” e em face da pouca coordenação interfirmas¹¹² sobre o padrão tecnológico e a gestão, por um lado, e sob uma forte pressão das matrizes por redução de custos e controle gerencial da mão de obra, por outro, nas fábricas pesquisadas observa-se a implantação de uma gerência “fria”, rotinizada, hierarquizada e com uma racionalidade gerencial voltada, eminentemente, para a gestão técnica do trabalho. No lugar de uma “produção de colaboradores” – como destaca Andrade (2014) acerca da fábrica japonesa do PIM – emerge a “produção de operadores”. Como elemento incidente desse processo, exige-se um “novo” tipo de trabalhador, com viés especializado e de natureza mais “operacional” e técnica.

5.4.2 “NOVOS” E VELHOS REQUISITOS DE CONTRATAÇÃO

Em termos do tipo de trabalhador requerido, o setor de RH das empresas chinesas vem dando preferência, no geral, ao trabalhador com experiência no Polo Industrial de Manaus. Para os gerentes, tal critério está ligado ao objetivo dos chineses em reduzir custos com treinamento de funcionários, daí ser fundamental a contratação de trabalhadores que já conheçam uma linha de produção ou que tenham, pelos menos, a noção de como ela funciona.

No caso da fábrica da MotoChina, a “rodagem” é vista como algo fundamental, sendo a experiência mínima de seis meses no setor de duas rodas um fator de “corte” para entrar na empresa. Segundo a gerência, “o trabalhador já vem bastante treinado e não há necessidade de grandes investimentos”, já que o que se faz na fábrica “é muito similar com o que se faz na Moto Honda, por exemplo”.

¹¹² Sugiro que os vínculos interfirmas locais nas empresas pesquisadas, diferentemente do que se via nos anos 1990 e na década de 2000, são fracos. Isso contrasta com os fortes vínculos e a coordenação internacional, que desconhece o próprio contexto gerencial local e não permite que seja desenvolvida uma gerência da fábrica chinesa, e não uma “gerência chinesa da fábrica”, que é o que acontece atualmente.

Na visita realizada junto ao processo de produção da empresa, chama a atenção a grande quantidade de trabalhadores procedentes da empresa japonesa, que nos últimos anos vem se reestruturando e, conseqüentemente, demitindo trabalhadores, os quais têm sido absorvidos pela fábrica chinesa. O gerente de produção explica como se tem dado esse processo:

Como o polo de duas rodas é centrado aqui, único no Brasil, tem muita mão de obra com experiência. Então, ficou fácil. Não temos muita dificuldade. A gente consegue pegar a mão de obra excedente que estava no mercado das outras empresas. Além disso, os modelos são muito similares. A diferença, só é que a cinquentinha as grandes empresas não produzem. Mas os processos são muito similares. Então, a gente não tem dificuldade em termos de mão de obra.

Chama a atenção, também, na linha de produção, o fato de os setores de Recursos Humanos das fábricas demandarem habilidades físicas por parte dos trabalhadores, como dinamismo e velocidade. De acordo com os gerentes, os chineses “exigem uma velocidade muito grande na execução”: “[...] é um ambiente de pressão por rapidez e por dinamismo”, complementa um deles.

No que se refere à escolaridade, os Recursos Humanos das empresas destacam ser fundamental, para a parte de operação, o segundo grau completo, o que evidencia a pouca necessidade de qualificação para as tarefas executadas nas linhas de montagem. Nesse sentido, vê-se uma reprodução das características de formação do trabalhador observadas por estudiosos como Valle (2007), Scherer (2005), Oliveira (S., 2007) e Moraes (R., 2010).

Em duas das fábricas pesquisadas, a composição da mão de obra por grau de escolaridade era muito similar entre si. Na fábrica PlacasChina, dos cerca de 400 trabalhadores, em torno de 70% deles possuíam formação escolar de ensino médio, 7% de superior incompleto e 13% de superior completo. Além destes, um pouco mais de 3% possuíam o ensino médio incompleto. Na TVMChina, por sua vez, dos cerca de 670 trabalhadores, 70% possuíam o ensino médio, 4,5% o superior incompleto e 15% o superior completo.

A tabela a seguir detalha estes aspectos enunciados:

Tabela 20– Composição da mão de obra por grau de escolaridade (2016)

Nível de Escolaridade	Trabalhadores	
	Nº PlacasChina	Nº TVMChina
1. Doutorado	0	0
2. Mestrado	1	3
3. Especialização	6	15
4. Superior completo	54	101
5. Superior Incompleto	28	30
6. Ensino Médio Completo	310	492
7. Ensino Médio Incompleto	14	31
8. Ensino Fundamental completo	0	0
9. Ensino Fundamental incompleto	0	0
10. Sem escolaridade	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pelas empresas

No geral, o segundo grau completo vem funcionando, há muito, como uma “nota de corte” para o trabalho no PIM, o que pode ser depreendido dos relatos dos próprios manauenses que, em conversas particulares, dizem “precisar terminar o segundo grau para conseguir entrar no ‘Distrito’”. Também cumpre um papel de legitimação institucional e social para as empresas e dirigentes empresariais e governamentais, que usam o “segundo grau” como amostra de que o trabalhador do PIM é “qualificado”.

Uma liderança sindical entrevistada aborda nos seguintes termos esse discurso da “qualificação”:

Essa questão da qualificação, que eu volto a te dizer, eu afirmo a você: no setor produtivo propriamente dito não há essa coisa de que você terminou seu Ensino Médio aqui, você está qualificado a trabalhar no Distrito, pra colocar um componente. Isso é uma coisa falaciosa, isso faz apenas que você tenha que estudar, terminar o seu ensino médio porque é uma exigência, é uma necessidade que você tenha, porque senão você não chega até dentro da fábrica.

Em particular, observa-se a quase inexistência de trabalhadores com o ensino médio incompleto. Para se ter uma dimensão da transformação ocorrida, em 1999, conforme aponta o trabalho de Valle (2007), a empresa antecessora da TVMChina empregava cerca de 915 trabalhadores. Destes, apenas 7% possuíam o ensino superior completo, índice que dobrou para 15% em 2016. Além disso, no período registrado pela pesquisadora, 219 possuíam o ensino médio incompleto, ou seja, quase 24% do total.

Atualmente, na TVMChina, esse grau escolar representa menos que 5%, ou cerca de 30 trabalhadores. Segundo um gerente, trata-se de operadores de produção,

a maioria afastada pelo INSS e alguns no programa de reabilitação. Infelizmente, percebe-se nestes funcionários muito mais vontade em garantir o benefício através da manutenção do afastamento do que aceitar os programas de reabilitação e retornar a uma vida de trabalho normal.

Além da exigência desse “recorte” escolar, os Recursos Humanos vêm requerendo a certificação de Treinamento Básico Operacional (TBO), curso oferecido, por exemplo, pelo SENAI, instituição ligada à Federação das Indústrias do Estado do Amazonas, a custo médio de R\$ 200,00 mensais, em 2016. Na grade de ensinamentos do TBO estão incluídos aprendizados quanto às operações básicas de um processo produtivo, “como a utilização de parafusadeiras, atividades de inserção de conexões, roteamento de fiações e cabeamentos, soldagem manual, colocação de etiquetas, embalagem de produtos etc. Desde 2013, incluímos este requisito no recrutamento e seleção” (Gerente de RH).

Segundo um gerente de produção da empresa TVMChina, a contratação de trabalhadores com treinamento básico em linha de montagem facilita o salto no *rump up*, ou seja, a curva de aprendizado que a linha de montagem com novos operadores ou novos produtos vai tendo até chegar no seu desempenho máximo. “Antes da introdução deste treinamento, costumava-se ter *ramp ups* de dez dias. Depois do TBO, é possível alcançar *ramp up* de apenas 3 a 4 dias”, justifica o gerente. E complementa:

Começa, hoje, a produção desse produto numa turma nova. Aí, essa turma nova tem como meta a produção de dois mil aparelhos. Hoje, vai produzir cem; amanhã, trezentos; depois de amanhã, quinhentos; e depois, mil; aí vai até chegar os dois mil. Porque requer que ela vá criando eficiência pra ela ter capacidade de agilizar, assim, numa rapidez que está apontado pela engenharia produtiva, de que a pessoa é capaz de produzir com tempo de 10, 15 segundos um produto ou colocar ali o componente (Gerente de Produção).

Em grande medida, tal política de RH reflete uma forma de levar para fora¹¹³ da fábrica a racionalização da produção¹¹⁴. Mas, mais que isso, revela a tentativa de transferir para o trabalhador a responsabilidade da “qualificação” e da “reciclagem no mercado”. Nas entrevistas realizadas com os gerentes de produção e de RH das empresas chinesas, evidenciou-se que o TBO outrora era oferecido dentro das próprias fábricas, de forma gratuita, fazendo parte do leque de treinamentos das empresas.

Com a busca de redução de custos promovida pelas empresas, o RH passou a exigir o treinamento como forma de se entrar na fábrica, e não mais para nela permanecer, como era antes. Como resultado, isso implicou em um movimento da idade em que o trabalhador ingressa na empresa. Ao contrário dos anos 1990, isso vem se deslocando dos 18-20 anos para os 22-24 anos de idade.

Por fim, diferentemente dos anos 1990 e início da década de 2000, a ideia de “trabalho em equipe” e da busca por um trabalhador “proativo”, “participativo” e com “competências”, que era tida como elemento-chave da política de Recursos Humanos e mesmo do setor de manufatura das empresas do Polo Industrial de Manaus, não se sobressaem nas empresas chinesas. Na verdade, vários líderes de produção e operadores entrevistados reclamaram, exatamente, da pouca importância dada pelos gestores chineses à noção de *team* ou de se formarem equipes de trabalhos, ou, ainda, de propiciar a participação do trabalhador, indicando que a fábrica não tem foco “na criação de vínculos entre trabalhadores. Eles só querem saber de produção” (Líder de Produção).

Outra entrevistada diz que “lá [em seu emprego anterior] tinha o ‘espírito de equipe’, conseguia chamar todo mundo pra trabalhar, se juntar, numa boa. A chinesa não, já tinha uma pressão vindo da gerência, uma pressão e tinha que fazer” (Operadora de produção). Para um montador, “lá na empresa fica assim muita cobrança e eles esquecem

¹¹³ Se por um lado, os treinamentos para a parte operacional da fábrica são oferecidos externamente, por outro, em face da importância dada pelos chineses às áreas de Engenharia de processo e de automação, a matriz chinesa tem requerido que os gerentes chineses treinem os engenheiros brasileiros “para aumentar as habilidades deles” (Gerente de Importação). São exemplos desse “ensino à chinesa” treinamento sobre Norma ISO 17025, Análises Críticas de Certificados (calibragem de equipamentos), Cálculo de Incertezas e Confiabilidade Metrológica.

¹¹⁴ Mesmo os trabalhadores com experiência no PIM, que trabalharam durante algum tempo em linha de montagem, precisam realizar um curso dessa natureza. Um trabalhador entrevistado, que havia sido demitido e que buscava, agora, ser admitido na mesma fábrica aponta para essa questão: “Já passei por todas as entrevistas; já fiz a prova tudinho. Só que parece que vai ter um tal de TBO, que começaram a fazer. Parece que é pelo Senai. É uma semana de palestra e estudo sobre componentes, essas coisas tudinho. E na sexta-feira tem uma prova. Se tirar mais de sete, eu já estou 100% dentro da empresa” (Operador de Produção desempregado).

de formar uma equipe. Então, é só cobrança mesmo e tem que fazer a meta e pronto. Tem que fazer seu trabalho ali e pronto”.

Uma hipótese que ajuda a explicar essa forma de tratamento dada pelos “dragões asiáticos” a um processo que parecia ser um “padrão” das empresas nos últimos 20 anos, é a de que o *processo de trabalho na fábrica chinesa é pensado com base na individualização, na focalização de tarefas e em uma noção mais “técnica” da organização do trabalho, e não na interação entre o conjunto da mão de obra, num rodízio de atividades executadas e na ideia de aprendizagem organizacional*. O foco dado à supervisão direta em lugar da supervisão indireta, ponto relevante dos estudos realizados anteriormente no PIM, seria corolário disso, e complementa esse quadro explicativo.

Para explicitá-lo por completo, é preciso emoldurá-lo em paralelo ao aumento das importações e às inovações tecnológicas que emergiram nas últimas décadas, que traçam novas formas de se organizar a produção e de se fazê-la, criando, portanto, novas configurações na organização do processo de trabalho.

6. PADRÃO DE PRODUÇÃO, PROCESSO DE TRABALHO E FORMAS DE GESTÃO

6.1. A GESTÃO DE IMPORTAÇÃO

A estruturação das empresas chinesas na Zona Franca de Manaus funda-se na “importação” da matriz chinesa, o que faz com que este fator tenha uma centralidade organizacional. Isso implica dizer que o setor de RH, a organização da produção, o processo e a gestão do trabalho, em grande medida, são configurados a depender da forma como a importação se configura localmente. Em outras palavras, a importação da China funciona como o polo de atração fazendo com que as outras esferas da fábrica orbitem o seu entorno e sejam, por ela, influenciadas. Há, portanto, uma dependência da importação que medeia todas as outras esferas da produção chinesa no Polo Industrial de Manaus, impedindo que sejam criados fortes vínculos tanto de cadeia produtiva quanto de relações sociais locais.

A essa configuração denomino *gestão de importação*, que resulta da “força gravitacional chinesa” sobre os territórios produtivos diversos, para usar uma expressão de Pires (2009, p. 100).

Grande parte do que as empresas pesquisadas fabricam em Manaus, tem a China como origem dos componentes e matéria-prima. Grande parte significa uma média de 85% do que é necessário para a produção do bem final. O bem final, na verdade, já vem pré-fabricado em *kits* CKD (*Completely Knocked Down*) que, em Manaus, são montados agregando-lhes aquilo que a legislação brasileira exige como índice mínimo de produção local: o Processo Produtivo Básico¹¹⁵.

A tabela a seguir mostra a porcentagem de insumos local, nacional e internacional nas empresas pesquisadas, revelando a dependência das aquisições no exterior:

¹¹⁵ O Processo Produtivo Básico (PPB) consiste em um conjunto mínimo de operações, no estabelecimento fabril, que permita medir a efetiva industrialização de um produto. São etapas fabris necessárias à produção de um bem e que visam adensar a cadeia produtiva local. O PPB substituiu o índice mínimo de nacionalização que vigorou até o começo da década de 1990, e desde então passou a ser o critério utilizado pela SUFRAMA para a concessão e manutenção de incentivos fiscais às empresas que desejam se implantar ou estão implantadas no Polo Industrial de Manaus.

Tabela 21 – Aquisição de insumos pelas empresas pesquisadas. Ano de 2010

EMPRESA	Aquisições (%)			
	Locais	Nacionais	Exterior	TOTAL
TVMChina	4,85	0,31	94,82	100,00
PlacasChina	8,17	3,39	88,43	100,00
MotoChina	6,87	8,87	84,24	100,00
ArconChina	13,49	7,79	78,70	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da SUFRAMA

Esses insumos provenientes da China chegam em Manaus por meio fluvial, em navios que demoram em torno de 60 dias para atracar nos portos do PIM. Essa demora, segundo alguns entrevistados, deve-se ao processo de cabotagem, pois os navios têm como parada final os portos da costa brasileira, como Suape/PE, Santos/SP e Pecém/CE, sendo necessário transferir a carga de insumos para outros navios que navegam com destino a Manaus.

O caso da MOTOCHINA é exemplificador desse processo, conforme mostra o relato do diretor industrial da empresa:

A gente tem problemas com a logística, pois geralmente os insumos vêm da China para Santos e depois é que vêm para Manaus. E mesmo na saída de produto acabado, vai de Manaus para Fortaleza e, depois, para Suape, aí é que vai para a revenda. Isso demora (Diretor industrial).

Mas se esse processo é demorado, por que as empresas chinesas preferem trazer insumos da China ao invés de comprar de fornecedores locais¹¹⁶?

Para a diretoria da MOTOCHINA, comprar da China é compensador porque o custo é muito menor quando comparado ao similar local. “Hoje, o atrativo da China é o custo. Os chineses são imbatíveis em termos de custos. Hoje, compensa muito importar da China tanto insumos como produtos acabados”. Essa visão também é compartilhada por uma engenheira da PlacasChina, segundo a qual, para a empresa, não vale a pena

¹¹⁶ Alguns diretores industriais justificam a alta porcentagem de importação apontando que a oferta de fornecedores locais não daria conta da demanda das fábricas. E, segundo eles, mesmo o sul e sudeste do País não atendem a necessidade de insumos das empresas. Ao se considerar o tom do discurso desses gestores, emerge-se uma questão paradoxal que diz respeito à própria política industrial do país: não haveria fornecedores nacionais porque se importa muito, ou se importaria muito porque não há fornecedores nacionais?

comprar determinadas placas em Manaus, pois o custo é mais elevado quando comparado às placas *Made in China*.

É porque, assim: a Suframa... toda fábrica ela pode importar material, mas ela tem que ter uma cota de material comprada aqui no Brasil. Quais são as placas mais baratas pra se fazer aqui? É placa mãe, mais barato pra se fazer porque é uma placa grande. Placa IR é uma placa pequenininha, é uma placa que vai na televisão. Eu compro da China, digamos assim, a gente chama de Blanc, é tipo um biscoito, é tipo um papel cheio de placas. Se eu compro da China, é barato. Um Blanc de placa IR de lá é dois dólares. Se a gente manda fazer aqui no Brasil uma placa dessa é dez, vinte reais. Imagina uma produção de 10 mil placas, 10 mil televisores!

Para um gerente da TVMChina, não se trata apenas de custos mais baixos, mas de uma determinação da matriz chinesa, que define previamente o passo a passo que a filial deve adotar no Brasil:

Tudo é definido pela China. Eles vendem máquinas e *kits* para o Brasil. Tudo vem da China. Só algum percentual pequeno vem daqui. É muito mais rápido quando a compra é local, mas quando o produto vem da China, o tempo de reposição demora muito, porque se atrasar um navio, é um problema. Pois não trabalhamos com estoque, mas com um planejamento de três meses. Nós temos um sistema de logística que controla a parte de compras, toda a logística. Através desse sistema a China controla nosso estoque. A diretoria de lá da parte da logística é que determina o que vamos usar em três meses.

Todo esse processo de importação acaba por ter consequências sobre o processo de produção na medida em que ele “dá o tom” do que vai ser produzido. Como não há como se ter o fornecedor “à pronta entrega” – porquanto ele estar em outro continente – é preciso formar estoques de insumos. Em algumas empresas, é estocado material para um mês. Em outras, chega-se a dois ou três meses.

Na verdade, para a empresa chinesa, por um lado, um estoque de baixo custo faz parte do modo de se produzir na ZFM. Mas, por outro, isso gera uma dependência logística que não permite que haja uma produção “puxada”, nos termos “clássicos” do “modelo japonês”, e engendra uma dupla consequência sobre a fábrica chinesa: pode faltar insumo, ou pode sobrar. Daí ser necessário que os setores de recursos humanos e de produção tenham de criar estratégias que tornem o imprevisto em lucro ou que, pelo menos, amenizem-se possíveis prejuízos.

Quando sobram insumos, uma estratégia adotada é a venda para outras empresas do PIM ou mesmo a sua exportação. A venda de insumos ocorre não somente quando há

sobras, mas também quando há descarte daqueles que vêm com defeito da China, visto que empresas de pequeno porte do PIM acabam aproveitando materiais descartados (*scrap*)¹¹⁷, e isso se torna uma oportunidade de lucro para as grandes fábricas, como as chinesas. Uma analista de PPB entrevistada coloca essas questões nos seguintes termos:

O insumo que é muito pesado vem marítimo, né? Aí leva um mês, quarenta dias, às vezes, para chegar aqui. Aí há um planejamento, um setor de planejamento que faz esse controle. Aí isso acaba gerando estoque porque muitas das vezes, também, o cliente cancela. [...] Quando gera muita quantidade de estoque, esses estoques, esse insumo, alguns a gente consegue vender na Zona Franca; outros, a gente exporta. (E tu sabe quem compra?) Geralmente são empresas asiáticas, ou uma ou outra empresa do polo americano que está precisando de um insumo, por exemplo, uma solda, um tipo de componente... depende da empresa. Mas é uma coisa que se faz com certa frequência. Dizem que é porque o pedido foi cancelado, mas na verdade, a empresa importa demais e deixa item lá sobrando.

Afora medidas como essas apontadas acima, uma outra estratégia adotada pelas fábricas chinesas tem sido reduzir o efetivo de trabalho quando a quantidade de estoque se apresenta maior que a demanda de produtos a ser produzida. É o que expõe, por exemplo, um gerente da MotoChina, ao explicar a situação da produção no ano de 2014:

A gente está trabalhando com um mês de estoque. Esse ano, como teve menor venda, a gente ficou com um pouco a mais. Por isso, tivemos de dar folga para o pessoal, para não ficar com excesso de estoque. Aí nós reduzimos a capacidade de produção das linhas e tivemos que demitir. No primeiro semestre, a gente estava produzindo 2.800 motos por mês. Produzíamos 150 a 170 motos por dia. No segundo, a coisa mudou. E para eu não ficar com estoque muito inchado, tive que reduzir a capacidade da linha de 150 para 100. Com isso, ficou um excesso de pessoas, aí tivemos de tirar alguns trabalhadores, especificamente do chão de fábrica.

No entanto, em caso de pequeno estoque na fábrica e grande atraso na logística do navio, já houve necessidade de, literalmente, parar a produção, como explica uma engenheira da empresa TVMChina: “Uma vez ficamos duas semanas em casa por falta

¹¹⁷ Em uma das fábricas investigadas, há um galpão inteiro ocupado por *scrap*, com materiais como componentes, manual, produto semiacabado, cabo, modelos cancelados, tampas, caixa de embalar, dentre outros. Segundo um responsável pelo setor, essa área destinada aos *scraps* sofre constante vistorias de órgãos fiscalizadores: “Se eu for vou queimar, aí a gente tem que acionar esses outros órgãos que vão lá, vão olhar e avaliar. Aí ok. Aí o mais chato é Receita. Ela vai pedir um laudo desses itens, por que que não funciona. Mas aí a gente vai lá, tem que olhar de um por um aí damos um laudo técnico sobre o produto”.

de material porque os insumos tinham atrasado. Aí nesse caso faz o quê? Num caso desse, acabou, morreu. Aí a gente teve toda a produção comprometida”.

Além de gerar uma dependência da logística, a importação de grande parte dos insumos da China gera um retrabalho nas fábricas chinesas da ZFM. De acordo com um entrevistado, os chineses enviam os insumos sem fazer uma triagem rigorosa de quais são os componentes com defeito, pois “eles acham mais barato consertar em Manaus do que ter que corrigir logo lá na China”.

Dessa forma, quando os componentes chegam às fábricas de Manaus, os que estão com defeito e podem ser reparados são consertados para, posteriormente, serem usados no processo de produção. Manaus, nesse sentido, funciona como uma “oficina”, onde são retrabalhadas aquelas peças que não estão de acordo com as normas de qualidade das empresas.

Em virtude da importação de quase todos os componentes, o que, de fato, é agregado de componente local, é o mínimo acordado no Processo Produtivo Básico (PPB). No caso da TVMChina, trata-se de saco de embalagem, isopor, caixa, manual de instrução de usuário, placa *wifi*, cabo de força e etiquetas. No caso da MOTOCHINA, são fornecidos localmente os pneus, a coroa de transmissão, o pinhão de transmissão, retrovisor, refletor, cavalete lateral, espaçadores de roda e haste de freio. Na PlacasChina, são componentes locais, algumas placas de circuito impresso, fiações, solda e fluxo de solda¹¹⁸.

Segundo os gerentes de importações entrevistados, essa “cota” do que precisa ser local e do que pode ser importado é acompanhada de forma rígida pela matriz chinesa. Para isso, há nas fábricas de Manaus um setor específico que trata do PPB e que está diretamente subordinado à China, cobrando dos trabalhadores brasileiros e chineses o envio de relatórios sobre a situação da legislação local. O relato da responsável por essa área em uma das empresas aborda essa questão:

Tem que fazer relatório semanalmente dos processos que a gente está acompanhando e do que está em andamento, do que não está. Como lá no PPB a gente trata de produtos, então a gente lista os produtos que estão ativos, os que não estão. Os ativos são os que estão em produção na empresa, os que não estão, os projetos que estão parados. Então,

¹¹⁸ Na verdade, há um grande jogo de negociações entre as fábricas e a própria SUFRAMA, uma vez que, se o PPB for muito flexível, acaba-se deslegitimando os agentes sociais defensores do modelo ZFM, que, vez ou outra, pregam o seu êxito dado “o adensamento da cadeia produtiva local”. Se for rígido, as fábricas, é certo, buscarão outros territórios produtivos mais vantajosos aos seus interesses. Então, os órgãos governamentais, pode-se dizer, terminam por ceder às pressões a uma forma de organização da produção que tem na importação a sua estrutura-base.

semanalmente a gente tem que estar mandando esse *feedback* para eles (Analista de PPB).

Não obstante ser considerada produção “local”, parte dos insumos usados por fornecedores “locais” também é oriunda da China, como é o caso da TVMChina, que usa placas de circuito impresso que, teoricamente, são locais, mas como mostra o gerente de Recursos Humanos da empresa, o fornecedor também importa quase todos os componentes:

[...] compramos as placas de circuito impresso montadas de fornecedor local, o qual por sua vez importa 95% dos seus componentes que utiliza em seu processo produtivo. Ou seja, esse percentual depende de em que posição seu negócio se encontra na cadeia produtiva. Bens intermediários tendem a ter maior percentual de importação que bens finais.

Levando isso em conta, o índice de importação nas empresas pesquisadas é maior do que aparenta ser, posto haver uma “camuflagem” da importação dentro do próprio PPB. Mais que isso, a importação de quase todos os insumos fomenta uma *inflexibilidade* na organização da fábrica, uma vez que precisa trabalhar com estoque de até três meses, e qualquer mudança na fábrica necessita desse tempo para se concretizar, como afirma um gerente da TVMChina: “Os *lead times* de produtos chegam a meses. Logo uma variação brusca de mercado somente será ajustada pela indústria em Manaus alguns meses depois, fazendo as empresas absorverem prejuízos de estoque alto ou de perda de oportunidade”.

Foi o que aconteceu em 2015. Em 2014, a TVMChina empregava cerca de 800 trabalhadores. Em setembro de 2015, a empresa estava empregando cerca de 1.500 trabalhadores, o que, em face das dificuldades econômicas enfrentadas pelo país, é surpreendente. Mas como o gerente de RH esclareceu, a TVMChina não estava indo na contramão da maior parte da indústria. Ela corrigia um erro de planejamento oriundo dessa relação de uma produção “empurrada”. Efetivamente, fez uma gestão de importação:

Em 2014, logo depois das vendas para a copa do mundo (abril e maio de 2014), a empresa fez uma previsão de queda do mercado e se ajustou para passar pelo momento difícil, reduzindo 4 linhas de produção. [...] A previsão estava correta, mas a dimensão errada. Cortamos além do necessário, o que ficou visível somente em setembro de 2014. Porém, com um *lead time* de materiais de 4 meses, não seria mais possível se adequar ao cenário correto antes de chegar a baixa sazonalidade de

início de ano em 2015. Então seguramos o patamar em que estávamos e planejamos voltar para a dimensão correta de nossas marcas no mercado. O resultado é que entre maio e agosto [de 2015] contratamos mais três linhas, aumentando o quadro de funcionários e retomando nosso *market share*. Os demais competidores haviam apostado em um mercado crescente e então tiveram que se ajustar mais tarde que nós. Um ponto importante é que este crescimento que estamos demonstrando não é real, porque nossa previsão de crescimento envolveria a contratação de mais duas linhas, além do que realmente contratamos. Significa que a conjuntura econômica atual nos afetou também, mas como havíamos baixado para um patamar muito pessimista, além do nosso real potencial, tivemos que fazer um ajuste para cima, parecendo que estamos na contramão da economia (Gerente de RH).

Observa-se, diante disso, uma produção chinesa que não opera em *just in time* nos moldes pensados por Ohno (1997). Isso ocorre tão somente no tocante a um *just in time interno*, mas não em relação a um *just in time externo*, como conceitua Leite (1994)¹¹⁹. O estoque de longo prazo é visível em todas as fábricas que visitei, ocupando grande parte das instalações. E isso não é visto pela gerência chinesa como algo que precisa ser solucionado, como o era, pelo menos discursivamente, nas empresas sob uma abordagem japonesa da organização do trabalho, conforme mostram os trabalhos de Araújo Filho (2005), Melo (2010) e Andrade (2014).

Nestes termos, o estoque não se constitui em uma preocupação fundamental para os chineses. Eles não fazem referência a isso nas entrevistas, e mesmo quando questionados, falam que um estoque “não pode passar de um mês”. Quer dizer, para os chineses, a noção do tempo de estoque não é algo onde eles despendam especial atenção. O que eles fazem é ter um planejamento do que se fazer com o estoque, mas não uma tentativa de eliminá-lo.

A despeito disso, as linhas de montagem das fábricas chinesas operam com sistemas *Kanban* e *Andon*, e com máquinas e equipamentos automatizados, o que é indício de um *just in time* interno. Entretanto, dado todo o problema logístico enfrentado nesse processo de gestão de importação nas fábricas chinesas, o que parece acontecer em seu padrão de produção é um *sometimes in time*, uma mistura de produção “empurrada” pelas matrizes chinesas, com uma produção “puxada” na organização do trabalho do “chão de fábrica”.

¹¹⁹ “(...) O sistema pode tanto abarcar a relação da empresa com seus fornecedores e consumidores (*just-in-time* externo), como apenas os vários departamentos e setores que compõem uma mesma empresa (*just-in-time* interno)” (LEITE, 1994, p. 568).

A gestão da importação observada nas empresas chinesas talvez seja uma abertura para se visualizar o atual funcionamento do PIM, dada a aquisição de insumos no exterior ter sido crescente desde o começo dos anos 2000, com destaque ao subsetor de eletroeletrônicos. O mesmo ocorre em outras empresas que não as chinesas.

A despeito disso, ao se analisar o quadro geral de aquisições, as fábricas chinesas apresentam importações acima da média, mesmo em se tratando do subsetor de eletroeletrônicos, que registrou nos últimos cinco anos média de compras externas da ordem de 77% das compras totais. No subsetor mecânico, a situação é similar, tendo a fábrica pesquisada importado quase 80% dos seus insumos, enquanto o subsetor, em torno de 60%. Comparado a uma fábrica de ar-condicionado europeia concorrente, as importações desta representaram 51,71% ante 78,70% da empresa chinesa.

A maior diferença se encontra no subsetor de duas rodas. Enquanto a porcentagem de compras externas deste subsetor esteve na faixa dos 43,42%, em 2015, a MotoChina apresentou quase 85%. Comparado a uma concorrente japonesa, há um contraste considerável, uma vez que esta adquire externamente menos de 20% dos seus insumos¹²⁰. A tabela a seguir retrata essa realidade:

¹²⁰ Deve-se considerar, todavia, como se estruturam localmente os seus fornecedores. É plausível pensar que, à semelhança da transferência dos estoques para as empresas fornecedoras, como pontua Melo (2010), esta empresa japonesa transfira para aquelas a sua política de importação. Além disso, seria preciso visualizar o que compõe aquilo que esta empresa ainda importa. É provável que seja a alta tecnologia das motocicletas, deixando para adquirir no Brasil apenas a parte acesssória. Não obstante isso, o fato de obter a maior parte dos insumos em território nacional gera alguma cadeia produtiva, mínima que seja.

Tabela 22 – Aquisição de insumos pelas principais empresas do PIM. Ano de 2010

EMPRESA	ORIGEM	PRODUTO	Aquisições (%)			
			Locais	Nacionais	Exterior	TOTAL
TVMChina	China	TV, monitores e <i>tablets</i>	4,85	0,31	94,82	100,00
PlacasChina	China	Placas	8,17	3,39	88,43	100,00
iFexx	China	Placas	2,42	0,00	97,57	100,00
Sunmoong	Coreia do Sul	TV	8,32	1,32	90,47	100,00
NNG	Coreia do Sul	TV	7,84	1,54	90,60	100,00
Zonic	Japão	TV	11,29	0,33	88,37	100,00
Hunamo	Japão	TV	4,55	1,83	93,60	100,00
Climexx	EUA/China	Ar-condicionado	15,36	1,73	82,89	100,00
ArconChina	China	Ar-condicionado	13,49	7,79	78,70	100,00
Eurogreen	Suécia	Ar-condicionado	22,05	26,23	51,71	100,00
MotoChina	China	Motocicletas	6,87	8,87	84,24	100,00
Hamayda	Japão	Motocicletas	50,60	28,23	17,16	100,00
SUBSETOR	Média de aquisições no exterior (2010-2015) %					
Eletroeletrônicos	77,67					
Duas rodas	33,81					
Mecânico	56,45					

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da SUFRAMA.

O fato é que, nesse cenário, percebe-se um padrão de produção voltado, eminentemente, para a importação de insumos, sendo a China, sugere-se, o principal polo que influencia o comportamento das empresas na ZFM. Prova disso é que ela é a fornecedora de cerca de 50% dos insumos importados pelo Polo Industrial de Manaus. E, como dito no início deste capítulo, o percentual de investimentos chineses no setor industrial amazonense não permite dizer que eles sejam os responsáveis por tamanho percentual de importações.

Quase a totalidade das outras empresas do PIM é que fazem ou são “obrigadas” a fazer da China um espaço primordial da estrutura de produção. Ao mesmo tempo, este país asiático se estrutura internamente para oferecer, a baixo custo e em alta escala – portanto, competitiva e quase que ilimitadamente posicionado – matéria-prima para os territórios produtivos de todo o planeta.

Nesse contexto, pode-se supor que as fábricas chinesas são a consequência de um “novo” padrão de produção, padrão este forjado, grosso modo, na conjugação entre a reestruturação produtiva, em finais dos anos 1990, e a emergência global da China, no início dos anos 2000. Contudo, dada a natureza dessas fábricas – sendo oriundas e

resultado direto desse padrão “chinês” de produção – a exposição da sua forma de funcionamento é uma fresta fundamental para deslindar o funcionamento de uma nova tendência da produção mundial.

6.2. ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

Uma das principais características dos processos de produção nas empresas pesquisadas diz respeito à configuração das linhas de montagem. Pelo fato de elas serem “trazidas” da China, tiveram de ser adaptadas ao biótipo do trabalhador brasileiro, que é mais alto do que os trabalhadores chineses. Além disso, as máquinas precisaram ser ajustadas à velocidade do trabalhador local, uma vez que, segundo uma entrevistada chinesa – que era gerente de manufatura na TVMChina – “as linhas de produção na China funcionam em uma velocidade maior que no Brasil”.

O fato de as máquinas e as linhas serem importadas tem feito com que a parte de engenharia de processo se debruce sobre formas de adaptá-las à realidade local. Também tem requerido que os engenheiros das empresas traduzam para o português quais são os procedimentos que precisam ser feitos para o funcionamento da maquinaria, já que esta tem no mandarim o idioma original de instruções. Isso faz com que os setores de engenharia da empresa tenham proeminência nas fábricas chinesas¹²¹, passando a estar em intensa atividade atualmente.

A razão da “reativação” da engenharia não se deve tão somente à busca de adaptações de maquinário em si, mas às inovações tecnológicas surgidas nestes últimos anos, mormente no subsetor de eletroeletrônicos, que como já destacaram Valle (2007) e Oliveira (S., 2007), é o protagonista ou o que bem melhor expressa os avanços da tecnologia utilizada na indústria global.

No subsetor de eletroeletrônicos – que está ligado a todos os outros subsetores, já que há uso de circuitos eletrônicos nos produtos – vertem com mais destaque as inovações tecnológicas ligadas à miniaturização dos componentes. Isso teve impacto considerável no próprio tamanho do produto final, mas também na forma de fabricação do mesmo.

¹²¹ No caso do subsetor de eletroeletrônicos, essa importância dada à engenharia resulta, em parte, do fato de as empresas chinesas fabricarem para outras corporações, o que faz com que as especificações de processo de produção sejam repassadas da China – que é onde os contratos de terceirização são acertados – para o Brasil. Concretamente, isso implica em remodelamento da fábrica, que precisa ser reconfigurada, a depender do cliente e do produto que ele demanda produzir, o que resulta em novos estudos por parte dos chineses que estão no Brasil e a consequente aplicação dos conhecimentos sobre processos de produção e especificações técnicas.

Cite-se, por exemplo, a revolução que foi nos anos 1990 a introdução da inserção radial e axial¹²² nas placas de circuito impresso (PCBA's).

Como destaca Valle (2007, p. 168), até o final da década de 1980, a montagem desses componentes era feita de forma manual, com uso intensivo da força de trabalho. No entanto, na década de 1990 tem início uma reestruturação das empresas, que passam a disseminar por todo o Polo Industrial de Manaus máquinas de inserção axial e radial que, por um lado, aumentaram a capacidade produtiva das empresas e, por outro, reduziram o contingente de trabalhadores.

Segundo um gerente de engenharia entrevistado por Valle (2007, p. 169), à época, cada máquina de inserção automática eliminou, em média, “80 operários, com a vantagem de não ter férias, 13º salário e trabalhar 24 horas”. Assim, houve maior rapidez na produção de componentes e maior segurança, visto que as máquinas promoveram a eliminação de erros cometidos quando da inserção manual. Além disso, o uso de máquinas de inserção teve como característica a flexibilidade, já que as máquinas puderam “ser programadas para atender as mudanças nas demandas dos produtos” (VALLE, 2007, p. 170).

6.2.1 O PROCESSO DE TRABALHO NA PLACAS CHINA

Esse processo deslindado por Valle (2007) foi intensificado ao longo dos anos 2000. Mais precisamente, houve a adoção de novas tecnologias, que aumentaram ainda mais a precisão da montagem de placas e reduziram os postos de trabalho nos setores de componentes. É o caso, por exemplo, da tecnologia de montagem de superfície (*Surface Mount Technology* – SMT) que, diferentemente da tecnologia *through hole*¹²³, fez com que os componentes fossem montados juntamente com o corpo das próprias PCBA's, uma vez que possuíam terminais mais curtos. Por seu turno, com a miniaturização crescente, a tecnologia SMT possibilitou que os componentes pudessem ser montados nas duas superfícies das placas, racionalizando ainda mais a produção e diminuindo mais postos de trabalho.

¹²² Refere-se à forma como o componente fica disposto na placa. Quando ele é colocado na posição vertical, chama-se “inserção radial”. Na posição horizontal, denomina-se “inserção axial”.

¹²³ Componentes inseridos em buracos abertos nas placas de circuito impresso e soldados do lado oposto por meio de BGA's (*Ball Grid Array*).

Dessa forma, o que se vê atualmente no setor de montagem de componentes na PlacasChina, por exemplo, é uma grande robotização e miniaturização protagonizadas por máquinas que, em cada linha, produzem cerca de duas mil e quinhentas placas por dia. Dada a existência de seis linhas de produção, mas apenas quatro em operação contínua, há uma produção média de dez mil placas por turno de trabalho nesta empresa.

O setor recebe o que os engenheiros entrevistados chamam de “placa nua”, que passa por uma máquina onde são inseridos os componentes eletrônicos e as memórias, que mudam dependendo do tipo de placa que está sendo produzida, ou seja, se é placa para monitores ou televisores¹²⁴, ou se é a placa *main* ou a placa *power*¹²⁵. Depois, em alta velocidade e com precisão baseada em tecnologia *laser*, outras máquinas inserem os componentes mais “discretos”, como resistores e transformadores. Entre um processo e outro, há dois postos de inspeção, responsáveis “por garantir que a máquina não está deixando passar absolutamente nada” (Gerente de Produção).

Então, as placas entram no setor de inserção manual, onde são colocados os componentes maiores, que são outros resistores, transformadores, bobinas, conectores e sintonizadores. É feita a soldagem final, quando, por sua vez, a placa entra em fornos para a secagem da solda. Por fim, há uma fase de testes eletrônicos, onde um trabalhador observa em um monitor se as medições, circuitos e inserções estão dentro dos parâmetros exigidos pelo cliente¹²⁶.

Nesse setor de inserção manual, a produção é feita em linha de montagem, com trabalhadores sentados, onde cada um deles insere dois ou três componentes, tendo um tempo específico de execução de cada ação, e passa a placa para o operador ao lado¹²⁷. Para os trabalhadores entrevistados, trata-se de um trabalho repetitivo e cansativo, o que é agravado – ou é causado – pela inexistência de rodízio de funções entre os trabalhadores. Mas segundo um gerente,

¹²⁴ Segundo o gerente de produção, as máquinas insersoras são flexíveis. Significa que elas podem ser programadas para montar não somente placas de televisores e monitores, mas qualquer tipo de PCBAs.

¹²⁵ A placa *main* é o “cérebro” das PCBAs, por onde se conectam e se interligam os circuitos eletrônicos. Nela estão inseridos os componentes de menores dimensões e que “comandam” as diferentes funções que vão ser executadas no aparelho. Já a placa *power* é a “fonte” para os circuitos elétricos. É por onde a energia residencial é transformada em menor tensão para que seja utilizada dentro do aparelho.

¹²⁶ Apesar desse processo de testes, assim informa o gerente de produção da empresa: “É o seguinte: não se garante 100% de teste de placa. É impossível você garantir todos os parâmetros dentro de um processo produtivo. Você faz as medições de acordo com aquilo que é mais comum de acontecer, e é óbvio que quando alguma coisa na montagem do produto do cliente dá problema, isso é retroalimentado para essa fábrica. Se passar a ser um problema comum no cliente, passa a integrar os testes aqui. Aí, você vai cuidando dessa forma, porque para fazer um teste 100% levaria muito tempo e ficaria improdutivo”.

¹²⁷ Todos eles usam luvas e toucas, além de uma espécie de “bota” que, segundo os engenheiros, inibe a força eletrostática do corpo do trabalhador, o que poderia “queimar” o componente.

não adianta trocar de posto de trabalho, porque vai ser a mesma coisa sempre. Veja que o movimento vai ser sempre o mesmo [o gerente aponta para um trabalhador que estava ao nosso lado na linha]: pega o componente, traz, monta. Então, os movimentos, eles são sempre os mesmos nos ombros, nos braços, nas mãos, são sempre os mesmos em todo esse processo aqui. Quer dizer, não adianta fazer rodízio porque dá no mesmo.

O fato é que tal forma de organização do processo de trabalho acaba por causar lesões, como mostra o relato a seguir:

O que mais conta, o que mais cansa na fabricação, na montagem de uma placa para o operador é a questão de estar repetindo. Para mim, não só o que cansa, mas o que mais lesiona é a questão do movimento repetitivo. No meu caso, quando eu entrei na época tinha uma tal de manta. A gente colocava a manta, colocava a placa, vinha em cima, e tinha que tirar a placa. Pegava a manta, colocava em cima. Como era um pouco alto, tipo tirava a placa aqui, colocava a manta aqui, isso toda hora, então, o meu ombro ficou doente (Operador de produção).

Na linha de produção da inserção manual de componentes de placas a maioria dos trabalhadores é composta por mulheres (cerca de 70%), pois segundo um gerente – que reproduz o discurso que já vem sendo prática antiga do PIM – “as mulheres são mais detalhistas e prestam mais atenção na hora de colocar o componente, que é bem pequeno”.

Nas linhas que compõem esta parte de produção na empresa PlacasChina, há um supervisor, um líder e um coordenador para cada linha. Ao redor das linhas, há também um supervisor chinês, que, na época da pesquisa, tinha vindo da China especificamente para acompanhar um novo tipo de placa que estava sendo montada. Ademais, o layout do setor, que é cercado por paredes de vidro, permite que os engenheiros consigam visualizar, a todo o momento, o que está acontecendo na produção, que é sinalizada por luzes indicando se o nível produzido está na quantidade programada pelos líderes. Também há um monitor no centro da fábrica, que mostra a estimativa de produção diária de placas, quantas já foram feitas e quantas ainda precisam ser produzidas.

A despeito da robotização introduzida ao longo dos últimos anos, o uso de mão de obra na montagem de placas ainda é utilizado pela empresa, pois, como informa um gerente, existem certos tipos de inserções que a máquina ainda não consegue fazer sem quebrar ou danificar o componente. Além disso, de acordo com ele, seriam necessários altos investimentos que “a empresa matriz ainda está averiguando se vale a pena fazer”.

6.2.2 O PROCESSO DE TRABALHO NA TVMCHINA

No caso da produção de televisores e monitores na TVMChina, há maior uso de mão de obra e menor automação. Esta tem sido a característica deste setor ao longo das últimas décadas quando comparado ao setor de produção de componentes, como o de placas. Entretanto, olhando-se globalmente a produção de televisores, postos de trabalho têm sido reduzidos em função das novas tecnologias introduzidas. O uso de telas de LCD (*Liquid Crystal Display*) e LED (*Light Emitting Diode*) a partir de meados da primeira década de 2000 remodelou profundamente a estrutura produtiva de televisores do PIM.

Como mostra Valle (2000), a Philips e a Samsung produziam tubos de imagem na cidade de Manaus, o que gerava atividade fabril mínima nesse tipo de tecnologia. Segundo um gerente que trabalhava na Philips no ano de 1999, “os engenheiros locais até conseguiam fazer alguma mudança, propor melhorias no produto”. No entanto, a tecnologia LCD e LED, associada à reestruturação produtiva das empresas em finais dos anos 1990 e início dos anos 2000, fez com que os cinescópios fossem ultrapassados tecnologicamente e a sua produção local, desativada.

Em seu lugar, passou-se a ter telas de televisores *Made in China*, prontas para serem acopladas ao restante do produto produzido no Polo Industrial de Manaus. No final da década de 2000, a antiga Philips ainda tentou produzir, em Manaus, painéis de LCD e, para isso, trouxe engenheiros estrangeiros para ensinar os trabalhadores locais e enviou supervisores ao exterior para aprenderem como montar a nova tecnologia, o que resultou na instalação de uma linha de produção destinada à montagem de LCD.

Contudo, de acordo com um gerente de produção que acompanhou este processo, a empreitada só resistiu um ano, posto a empresa estar tendo prejuízo em função das fábricas concorrentes importarem, com menor custo e maior volume, da China. “O ‘custo Brasil’ também ajudou a derrubar e a fechar a fábrica”, complementa o gerente. Em face disso, a Philips também passou a adquirir o painel pronto no exterior.

Seguindo a tendência dos anos 2000, a empresa chinesa investigada também importa os painéis de LCD e LED da China¹²⁸. O que se faz nas linhas de montagem é a junção entre as placas, o autofalante e a cabine, todos montados em cima do painel

¹²⁸ Essa tecnologia, implicou em menor tempo de montagem, redução de tarefas executadas e, conseqüente, maior volume de produção. Para se ter uma dimensão dessa transformação, nos anos 1990, uma linha de produção fabricava diariamente cerca de 350 televisores. Atualmente, o volume está em torno de 2.000 televisores de 32 polegadas.

importado. Isso implica em postos de trabalho sem necessidade de qualificação onde se executam tarefas que, segundo uma operadora, “conseguem ser feitas dormindo”. São exemplos dessas operações: parafusagem, colocação de conector, averiguação eletrônica do funcionamento da tela, colagem de fitas e empacotamento. E mesmo esses tipos de tarefa têm, a cada ano, sido reduzidas. Uma delas é a própria parafusagem. Antes, a quantidade de parafusos que eram colocados em um televisor exigia mais trabalhadores. Atualmente, dada a redução do tamanho dos aparelhos e do aumento do uso do plástico em lugar de alumínio ou cobre, o que há são processos de encaixe, que podem ser feitos em apenas um único posto de trabalho.

Na empresa, não há sistema de produção em célula. Segundo um gerente chinês, o modelo de produção em célula até foi tentado logo no começo das operações das empresas em Manaus, mas os resultados não foram animadores, “pois a célula só serve quando se produzem em pequenas quantidades”. Assim, esse tipo de organização do trabalho foi abandonado. O relato a seguir retrata isso:

A célula foi feita com a intenção de fabricação dos grandes modelos de 52 e 62 polegadas. O teste da célula foi somente com esses produtos. Produtos de menor volume, que era para atender esses clientes que pagavam e tinha venda no mercado, mas não tanto quanto os outros. Conseguir mudança na linha de produção quando o produto é muito grande é muito complicado pra gente fazer a mudança do modelo. O ideal é a gente fazer a mudança gradativa. Não tinha como cortar porque mudava todo o layout da linha e a gente acabava perdendo muito tempo. Essa era a intenção deles, de trabalhar somente com esses produtos grandes. Mas aí não deu o resultado esperado por eles. Eles ganhavam muito mais no processo normal do que com célula (Líder de produção).

Em grande medida, isso mostra um direcionamento diferente daquilo que estava sendo uma prática das empresas em finais dos anos 1990, quando tanto Valle (2007) quanto Oliveira (S., 2007) e Silva (MÁRCIA, 2010) observaram a introdução de células de produção na indústria eletroeletrônica. Uma explicação possível para a mudança é que a maior eliminação de postos de trabalho resultante do uso de tecnologias LCD e LED tornou o fluxo de linha mais produtivo e mais atrativo para as empresas.

Associado a isto, o consumo crescente de televisores que se verificou na segunda metade da década de 2000 trouxe maior demanda de produção, requerendo maior velocidade produtiva, o que é mais bem executado na linha de montagem do que em células. Além disso, “os gestores chineses acreditam que essa é a melhor maneira de evitar conversa e aumentar a produtividade” (Engenheira de Produção).

Diferentemente da linha de montagem da PlacasChina, nas linhas de montagem da TVMChina¹²⁹ cada trabalhador precisa dominar quatro postos de trabalho. Mas, logo no começo das operações em Manaus, os chineses preferiam que cada trabalhador executasse uma única tarefa, pois “eles acham que o trabalhador produz mais quando é especialista” (Gerente de produção). Contudo, a repetição de tarefas sem rodízio de postos de trabalho fez com que muitos trabalhadores sofressem lesões por esforço repetitivo (LER), resultando em ações da Justiça do Trabalho que obrigou a fábrica a promover um programa de ergonomia.

Depois disso, a gente pegou o operador para que ele faça o revezamento em quatro postos. Então, a gente faz o revezamento de quatro vezes por quatro vezes. Então, a pessoa entra, inicia na empresa, então tem intervalo específico de 15 minutos, que é o tempo de fazer um ciclo de ginástica e depois ir ao banheiro, depois volta para o posto de trabalho. A empresa paga um profissional para fazer 15 minutos, e o funcionário é obrigado a fazer. Quando volta do intervalo ela já vai para outro posto e lá permanece até o horário do almoço. Já no retorno do intervalo do almoço ele já vem no terceiro posto. Aí tem um intervalo na tarde, e ele retorna no quarto posto (Líder de Produção).

Vale destacar, por fim, que, em face de a TVMChina ter como um dos seus negócios locais a fabricação para terceiros, tem sido criado um processo de trabalho paralelo¹³⁰ àquele “nativo”, oriundo da própria fábrica. E essa relação entre os dois é interessante de destacar, porquanto as contratantes demandam exigências que não são endógenas à TVMChina.

Refiro-me, sobretudo, às exigências em relação a testes¹³¹ mais rigorosos nos produtos, mas também à necessidade de se ter programas de 5S, por exemplo, sem os quais – afirma o gerente de produção – “o cliente não fecha o contrato. E quando faz o contrato, tem de atender às exigências dele, pois é ele que manda na gente”. Isso faz com

¹²⁹ Na primeira e segunda visitas às instalações da empresa TVMChina, quatro linhas de montagem estavam em operação. Uma delas estava produzindo televisores de duas marcas japonesas. Na terceira visita, esta linha já era ocupada por outros clientes: uma empresa de monitores de origem americana e uma outra de origem chinesa.

¹³⁰ Paralelo inclusive sob o ponto de vista de permanência na empresa, pois, segundo o gerente de RH, “os trabalhadores da linha [paralela] sabem que, tão logo o contrato com o cliente termine, eles serão demitidos”.

¹³¹ Exemplo disso é que, no processo de produção de monitores há uma área onde eles são ligados e ficam rodando lentamente para ver se haverá algum defeito nas próximas horas. Defeitos nesse período são denominados “mortalidade infantil”. No processo de fabricação dos monitores da empresa americana, há exigência de que o produto fique três horas sob este tipo de verificação, algo que não ocorre em relação ao monitor nativo da TVMChina.

que seja engendrado um processo de trabalho “*on demand*”, cujas características podem variar conforme o tipo de cliente contratado.

Outro exemplo é a certificação EICC (*Electronic Industry Citizenship Coalition*)¹³² que, segundo a gerência, foi uma exigência de um cliente norte-americano para fechar contrato. Em face disso, promoveu-se a implementação de “boas práticas fabris”, e como parte desse processo foi introduzida uma política de RH que “nos proíbe de fazer testes de aptidão física para ver se você não tem tendência em desenvolver alguma coisa no ombro, por exemplo” (Gerente de RH).

Ainda como parte da exigência da empresa norte-americana, foi criado um espaço religioso, que fica aberto durante o dia todo e onde, segundo o gerente entrevistado, “os trabalhadores podem fazer reuniões de oração ou meditação, ou atividade de qualquer outra religião”. A despeito disso, a instauração dessas novas formas de gestão tem deixado os gerentes brasileiros em “uma incógnita” pois, segundo um deles, “nós não sabemos se os chineses vão absorver, de fato, essas práticas, pois eles querem redução de custos, e essas coisas significam mais despesas para a empresa” (Gerente de Produção).

6.2.3 O PROCESSO DE TRABALHO NA ARCONCHINA

Em se tratando do processo de trabalho na ArconChina, a fábrica é dividida em dois setores: um setor que fabrica tanto os condensadores (unidade externa) quanto a parte mais “pesada” dos evaporadores (unidade interna), e o outro que faz a montagem do produto acabado¹³³.

O primeiro setor da fábrica possui cerca de 20 trabalhadores e está organizado em células de produção, o que, segundo um supervisor de produção, é melhor que a linha, posto serem fabricadas pequenas quantidades. Além disso, “o *kit* de material da unidade externa dá muitos problemas. Então, se a gente fosse montar uma linha, ela não andaria, aí ia ficar difícil. Por isso, temos células, para resolver os problemas antes, para preparar o *kit* para linha principal”.

Este setor assemelha-se a uma “pequena siderurgia”. Isso porque nesta parte da produção há toneladas de bobinas espalhadas pelo piso contendo “fios” de cobre que são

¹³² Fundada em 2004, a EICC é uma associação entre empresas que criaram um “código de conduta” que “busca criar um padrão industrial em questões sociais, ambientais e éticas na cadeia de fornecimento da indústria eletrônica”. Disponível em: <http://www.eiccoalition.org/about/history/> (tradução do autor).

¹³³ A fábrica produz dois tipos de aparelho de ar condicionado: o *split* e o *split inverter*. Do primeiro, são fabricados cinco modelos. Do segundo, oito.

colocados em uma máquina, que corta-os em pedaços menores de mais ou menos um metro. Então, submetidos à alta temperatura, ganham formas curvadas (em formato de U), têm as extremidades expandidas e recebem os nomes de “bengalas”. A seguir, são encaixados por três trabalhadores nas “bengaleiras” (bastões de ferro que recebem os fios de cobre).

Ao mesmo tempo, há uma outra máquina que, a partir de placas de alumínio, fabrica centenas de alhetas (pequenas placas de alumínio com inúmeras dobras), que são juntadas pelos mesmos trabalhadores ao processo descrito anteriormente. Depois, as tubulações são soldadas em um processo denominado “brasagem”. Logo em seguida, os trabalhadores colocam o compressor de ar e tubulação. Então, passa-se para uma máquina onde é realizado o teste de vazamento¹³⁴. Se tiver luz verde, o operador libera para a próxima célula de produção, composta por quatro trabalhadores, onde são colocados o motor, ventilador, capacitor e fiação. Por fim, são colocados os painéis e a tampa e, em seguida, embalados. A unidade externa é colocada em armazém. Já a parte “pesada” da unidade interna é direcionada para outro galpão, onde está o segundo setor da produção.

Nesta etapa, os procedimentos são, eminentemente, de montagem de peças menores e, em sua maioria, composta por plástico, e não por ferro, cobre e alumínio, como no processo anterior. Neste setor, o processo está organizado em duas linhas de produção. Nelas, cada trabalhador tem um tempo médio de 20 segundos para fazer sua função em cada aparelho. As tarefas comportam: colocar turbina, motor¹³⁵, evaporador, componentes de evaporação e *kit* elétrico. Depois, fecha-se a cabine da unidade interna e coloca-se o painel frontal. Daí segue para o setor de embalagem.

No geral, o trabalho na ArconChina, sobretudo no setor de montagem da parte interna do ar-condicionado, não exige maiores qualificações, sendo constituído por tarefas repetitivas e por “montagens simples”. Já o setor de produção da parte “pesada” do aparelho, em particular, exige tarefas, até certo ponto, mais complexas e que requerem habilidades e qualificações específicas, como montagem de bengalas e alhetas, operação de máquinas e a soldagem de componentes, que é feita de forma manual.

No entanto, esta configuração do processo de trabalho encontra-se em rota de mudança em face do aprofundamento daquilo que chamei de “gestão de importação”. De

¹³⁴ Segundo um operador de máquina, antes esse teste era feito em um tanque, onde as peças eram mergulhadas. Mas em 2014, a matriz implementou maquinário para realizar este tipo de procedimento.

¹³⁵ Um pequeno motor que gira a turbina, menor do que o motor da unidade externa que movimenta o ventilador.

acordo com um supervisor¹³⁶ de produção entrevistado, até 2011 os processos de produção envolvendo a unidade externa e os mais complexos da unidade interna, como os descritos anteriormente, eram todos feitos em Manaus. Contudo,

os chineses começaram a dizer que isso estava dando prejuízo e fizeram assim: colocaram 50% para ser fabricado aqui e 50% trazido de fora. Só que eles foram aumentando, e hoje já trazem 80% dos condensadores de fora. Só 20% é fabricado aqui mesmo na ArconChina, tanto da parte interna e externa do ar-condicionado. De 20 mil aparelhos, no máximo a gente faz quatro mil aparelhos. O resto é importado. A gente só faz montar.

Ademais, observado sob termos de composição da mão de obra destes dois processos de produção do ar-condicionado, é perceptível o uso intensivo do trabalho masculino na fabricação da unidade externa. Na época da visita à fábrica, havia apenas uma mulher, que estava na função de operadora de produção. Já no setor de montagem do produto final acontece o contrário: a maioria dos trabalhadores é composta por mulheres, concentradas, sobretudo na parte de colocação de *kits* elétricos, como as placas de circuito impressos. Os homens, por sua vez, são colocados nas tarefas onde se exige mais força física, como colocação de motor e turbina, mas também naquelas onde o nível de responsabilidade da função é alto, como a inspeção da qualidade.

Configura-se, nesse sentido, um nítido recorte de gênero nos processos, que usa o “masculino” e o “feminino” para modelar uma relação de biopoder na fábrica: às tarefas que exigem atenção, mas que são de “baixa qualificação”, dá-se acesso às mulheres; às que são exigidas atenção associada à maior qualificação, o acesso é masculino, apesar de o gerente de importação da empresa afirmar que “homem e mulher aqui é tudo igual. Não temos isso [de fazer acepção]. Todos os lugares podem ter mulheres”.

6.2.4 O PROCESSO DE TRABALHO NA MOTOCHINA

Em se tratando do processo de trabalho na MotoChina, existem três linhas de produção que são continuação uma da outra. Cada linha é responsável por uma etapa do processo de produção. A primeira, chamada de linha do motor, que é onde é montado o motor que vem da China. Depois, há a linha do chassi, onde se monta o “corpo” da

¹³⁶ Na ArconChina há um supervisor por linha de produção e 2 nas células. Para um gerente chinês entrevistado, ter supervisor é necessário “porque precisa falar para o funcionário o que os chefes falam. É uma função muito importante na fábrica” (Expatriado).

motocicleta. Por fim, há a linha de embalagem, que encaminha o produto final para o setor de vendas. Em cada linha de produção há um supervisor e um líder de produção, além de um reserva, também chamado de “multifuncional”, que substitui os operadores em eventuais necessidades. Além disso, há três engenheiros chineses que são responsáveis por supervisionar os testes feitos na motocicleta.

Existem algumas diferenças entre a fábrica de motocicletas e as outras fábricas estudadas. A primeira, diz respeito à velocidade da linha de montagem, que é mais lenta quando comparada à velocidade da linha de montagem de televisores, placas e ar-condicionado. Isso está relacionado ao fato de os processos de montagem de motocicletas serem feitos, em sua maior parte, de forma manual. Pode-se dizer que o que há de máquina na linha de montagem da fábrica é somente a esteira, sendo o restante realizado diretamente por mãos de operadores, em sua maioria, do sexo masculino.

Neste último aspecto, destaca-se que a mão de obra feminina somente é utilizada quando da montagem dos pistões, considerados peça central do funcionamento do produto:

Aqui é aquele caso da moça que está trabalhando que o Ricardo falou lá, o gerente, que temos poucas pessoas femininas trabalhando. É o caso dela aqui. (Aqui é o pistão?) São peças que precisam de uma boa atenção pra não montar errado, porque o pistão é onde fica o anel de segmento. Tem bem uns cinco anéis que ela usa aqui, quatro anéis diferentes, aí ela tem que estar atenta nisso aí, que é pra não fazer coisa errada. Uma vez colocado errado aqui, aí fica difícil, e a mulher em si, você vê a direção do carro, a mulher fica atenta, trabalha ali com bem atenção. Aqui quase não dá problema (Líder de produção).

Além destes aspectos, chama a atenção o fato de os postos de trabalho serem mais qualificados que os demais postos observados nas outras fábricas, sendo compostos por mecânicos e engenheiros, que instruem e ajudam a operacionalizar o funcionamento da linha.

No caso da montagem do motor, por exemplo, os trabalhadores precisam ter uma habilidade de saber, apenas pelo barulho emitido, se ele está com defeito ou não. Em caso de vazamento, há trabalhadores qualificados que são capazes de desmontar o motor e montar novamente. Em se tratando da montagem de placas e televisores, esses testes são todos feitos de forma eletrônica e, em caso de defeito, dada a tecnologia de SMT e miniaturização, qualquer problema torna o produto descartável.

6.3 MUDANÇAS NAS FORMAS DE GESTÃO DO TRABALHO

Na busca por redução de custos, os chineses têm eliminado algumas funções na linha de produção, por um lado, mas permanecido ou reativado algumas que pareciam estar diminuindo, por outro. No tocante ao primeiro aspecto, vale destacar a extinção das funções de testador, alimentador e calibrador. Essas funções foram incorporadas ao trabalho do operador de produção, reduzindo os níveis salariais e a hierarquia funcional.

Também se observa uma redução da participação da mão de obra feminina na linha de produção da indústria eletroeletrônica. Se na segunda metade da década de 1990, a participação feminina respondia por mais de 60% do contingente de trabalhadores das empresas deste subsetor (VALLE, 2007, p. 137), hoje, esse índice está em torno de 40%.

Isso resulta, em parte, do fato de o trabalho que antes era “exclusivo” das mulheres, de forma geral, ter entrado no leque de adoção de tecnologias fruto da reestruturação produtiva dos anos 1990 e início da década de 2000. Tarefas como introdução de pequenas peças, montagem de componentes etc., foram incorporadas à maquinaria, e os setores menos afetados são aqueles com maior uso de mão de obra masculina, como almoxarifado, embalagens, dentre outros.

Ademais, nas empresas pesquisadas há um ambiente onde a ideia de “gestão da qualidade” ou “cultura da qualidade” não se destaca ou não tem relevância para os objetivos da produção. Digo isso em face de tais elementos não aparecerem nem nos espaços fabris, nem na narrativa dos operadores, líderes e gerentes de produção da empresa chinesa, o que contrasta com o apontado por Valle (2007), Oliveira (S., 2007), Silva (MÁRCIA, 2010), Moraes (2010) e Andrade (2014). Esse contraste é evidenciado no próprio relato dos trabalhadores, que apontam como isso, outrora, era um elemento fundamental da “cultura da empresa”, como destaca um operador de máquina da ArconChina:

Os chineses querem maior produção. Não têm esse controle todo, e aí [o aparelho de ar condicionado] pode ir com vazamento [para o cliente]. Lá na fábrica, a inspeção está vendo uma coisa errada, mas o chinês não faz pressão para corrigir. Eu já trabalhei para uma empresa americana de ar-condicionado. Lá era pressão. Os gerentes estavam em cima para ver a questão da qualidade

O declínio da chamada “gestão da qualidade” pode ser explicado ao se observar o cenário geral pelo qual passa o Polo Industrial de Manaus. Nesse contexto, deve-se levar

em conta que o controle da qualidade foi transferido, em grande medida, para o próprio processo de automação das fábricas. Por outro lado, o aumento gradativo do conteúdo importado a baixo custo e a busca por redução de despesas promoveu a desarticulação de setores fabris que, dada uma cadeia produtiva mínima em Manaus, requeria a criação de padrões de qualidade locais. Desse modo, em lugar de uma engenharia propositiva, forjou-se uma engenharia corretiva, desarticulada e subordinada à tecnologia chinesa. A “qualidade” vem se tornando, assim, uma parte acessória da produção, não o “espírito” da fábrica, como se observou outrora.

Nas empresas PlacasChina e TVMChina, não obstante a existência de um setor de introdução de novos produtos – NPI (*New Product Introduction*) e da Engenharia da Qualidade, o que se visualizou na pesquisa não foi a formulação de novos produtos ou o controle rígido de processo, mas a adequação às exigências das leis nacionais e o conserto de peças utilizadas na produção, denominada pelos próprios trabalhadores como os “setores dos reparos”.

Em termos de forma de controle do processo de trabalho, as empresas chinesas têm dado destaque ao cargo de supervisor. Ao se fazer um retrospecto do trabalho no PIM, revela-se que esta função havia perdido proeminência nesse parque industrial e, em muitas empresas tinha sido eliminada, transferindo-se para o próprio trabalhador a responsabilidade pelo controle da produção, como destaca Valle (2007) e Scherer (2005).

O cargo de supervisor faz parte da estrutura organizacional tanto na TVMChina, quanto na MotoChina, na PlacaChina e na ArconChina. No caso da primeira, há um supervisor por linha de produção, mas ao levar-se em conta que o cargo de coordenador também supervisiona, a supervisão direta torna-se uma característica fundamental das fábricas chinesas no Polo Industrial de Manaus.

As formas de supervisão direta contrastam com a introjeção do controle fabril indireto, característica da reestruturação produtiva do PIM. No entanto, quando levado em conta o trabalho na própria China, formas de controle direto sob a supervisão fabril têm sido parte fundamental tanto do “despotismo desorganizado” quanto do “taylorismo sangrento”, conforme se pode depreender dos estudos de Lee (1999; 2007), Chan e Pun (2010), Pun e Chan (2012), o que aponta para similaridades entre China/Manaus.

Essa forma de acompanhamento da produção por parte da gestão chinesa tem sido retratada pelos trabalhadores não somente em relação ao controle presencial, mas também em termos de controle por meio de Tecnologia da Informação. Esse acompanhamento chinês é estruturado em um sistema chamado *Global System*, por meio

do qual a matriz visualiza todas as produções do mundo em tempo real e consegue direcionar o que deve ser feito no chão de fábrica.

Para isso, há um sistema acessório inserido no processo de produção do qual informações são extraídas e repassadas para os gerentes que estão na China. Assim, eles sabem o que está sendo produzido, quantos trabalhadores há na linha, a quantidade que estão produzindo e em qual velocidade. Um analista de sistema, responsável pelo setor na empresa PlacasChina, relata como isso funciona:

Eles sabem quando não bate a produção, aí o supervisor da linha coloca lá no sistema em inglês que é pra todo mundo de lá da China saber, né, o que aconteceu, porque não produziram naquele horário etc.; e aí todo mundo vai saber, os diretores lá da China vão estar sabendo tudinho o porquê.

Na ponta desse sistema em Manaus estão gerentes chineses de TI, que estabelecem pontes diretas com as matrizes, criando um espaço de fluxo entre a capital amazonense e a China. É importante salientar, em avanço, que essa forma de controle “transnacional” do processo de trabalho está dentro de um processo social maior, e se estabelece não somente por meio da tecnologia da informação, via acompanhamento remoto. Ela opera de forma localizada, por meio de uma estratégia empresarial que se enraíza via deslocamento da força de trabalho chinesa em direção a Manaus. A esse processo denomino *gestão por expatriação*.

7 GESTÃO POR EXPATRIAÇÃO: A “JORNADA” DOS TRABALHADORES CHINESES NO PIM

7.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CHINESES E A GESTÃO POR EXPATRIAÇÃO

Nos últimos anos, o uso de mão de obra expatriada em subsidiárias chinesas no exterior tem sido observado nos mais diversos países que se tornaram espaço do enraizamento do capital chinês. Pesquisas como as realizadas por Lee (2009), Cooke (2012) e Smith e Zheng (2016), vêm apontando a expatriação como um “mecanismo consistente” do investimento externo direto da China pelo mundo, caracterizando aquilo que pode ser uma nova onda de mobilidade da força de trabalho global (SMITH; ZHENG, 2016).

Na África, por exemplo, a investigação de Lee (2009) sobre as empresas chinesas na Zâmbia e Tanzânia, revela a expatriação como um instrumento das transnacionais chinesas de manter o controle das operações no exterior e de operacionalizar um determinado tipo de relação de trabalho baseado na subcontratação, no trabalho temporário, na perda de direitos e benefícios, nos baixos salários – denominados pelos trabalhadores locais como “salários de escravo” (LEE, 2009, p. 651) – e no uso de longas jornadas de trabalho. A autora categoriza este processo enquanto uma *precarização de enclaves chineses na África*. Em uma das fábricas investigadas por Lee (2009), há em torno de 200 chineses de um total de 2 mil empregados, que ocupam os cargos gerenciais e técnicos mais importantes.

Em outras partes do globo também tem havido processos semelhantes aos observados por Lee (2009) no continente africano. Exemplo disso é que, de acordo com Cooke (2012), nas subsidiárias da Huawei na Índia observa-se que os expatriados chineses representam em torno de 30% da mão de obra da empresa, que já tem mais receita gerada no exterior do que na própria China.

No caso da Europa, investigações de Smith e Zheng (2016) mostram que em uma subsidiária da Huawei em Istambul, na Turquia, de um total de mil empregados, cerca de 200 deles são chineses (um em cada cinco). Para os autores, essa alta taxa de expatriados “parece ser única dentro do quadro de internacionalização do trabalho, mesmo em um país como a Turquia, onde os custos salariais não são tão elevados como na Europa Ocidental” (SMITH; ZHENG, 2016, p. 81. Tradução do autor).

Para Lee (2009), o elemento da expatriação de trabalhadores chineses para outros territórios produtivos emerge como forma de se criarem “enclaves” (“terras voadoras”,

na tradução chinesa) – como uma unidade territorial, cultural e social distinta – enclausurados dentro do território estrangeiro, uma vez que, segundo a autora, os chineses expatriados passam a ter uma forma de sociabilidade e de práticas fabris que busca reproduzir sistemas de trabalho da realidade da China. Não obstante isso, as pressões e movimentos dos trabalhadores acabam fazendo com que se tenha de haver uma negociação entre o expatriado e o “nativo”, como Lee (2009) observa na Zâmbia e Tanzânia, criando tensões nos “enclaves de expatriados”, que podem se tornar mais ou menos integrados ao contexto fabril local.

Segundo Zheng e Smith (2015), a mobilidade de expatriados chineses e a sua distribuição em todos os níveis das subsidiárias é algo exclusivo da China e é reflexo de dois movimentos: primeiro, a disponibilidade de trabalhadores treinados e baratos no país dispostos a trabalharem no exterior. Segundo, a produtividade e o controle inerentes ao sistema de gestão de trabalho no contexto da China e a sua capacidade de internacionalização por meio da empresa chinesa, demonstrando uma tentativa de se manter padrões de produção que têm como base externa a própria dinâmica fabril interna do país. Os autores pontuam essas questões nos seguintes termos:

Os expatriados estão lá [em outros países] porque eles seguem os princípios da firma chinesa, eles são mais focados no trabalho e, como migrantes que habitualmente vivem em dormitórios localizados nas instalações das empresas, eles estão fortemente controlados e mais suscetíveis para se focar no trabalho durante o período de contrato e se submeter a horas extras obrigatórias, coisas as quais os trabalhadores locais resistem (SMITH; ZHENG, 2016, p. 376. Tradução do autor).

No caso da fábrica chinesa no Polo Industrial da Zona Franca de Manaus, observam-se processos mais ou menos similares aos delineados acima. Um dos primeiros aspectos é a quantidade de chineses nas subsidiárias do PIM. O número de expatriados dentro da estrutura organizacional nas empresas pesquisadas estava assim disposto: dez na MotoChina, 20 na PlacasChina, 30 na ArconChina e 30 na TVMChina.

Como parte do processo de entendimento de como a expatriação funciona e da forma como se dá a inserção dos chineses no ambiente fabril de Manaus, realizei entrevistas com nove deles. O quadro a seguir traz as principais informações acerca do perfil destes entrevistados:

Quadro 3– Perfil dos expatriados chineses entrevistados

Entrevistado (a)	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de empresa	Cargo
1. Henrique Wang	M	33	Sup. Completo	Não informou	Gerente de Produção
2. Roger Nang	M	32	Sup. Completo	16 anos*	Gerente de engenharia de processo
3. Liu Feng	M	30	Sup. Completo	12 anos*	Gerente de qualidade
4. Marcos Lee	M	35	Sup. Completo	11 anos*	Gerente de importação
5. André Shang	M	34	Sup. Completo	10 anos*	Gerente de importação
6. Sra. Yang	F	41	Sup. Completo	Não informou	Diretora Industrial
7. Wenguan Deng	M	Não informou	Sup. Completo	Não informou	Diretor Industrial
8. Hao Zhung	M	28	Sup. Completo	Não informou	Supervisor de Produção
9. Hua Yu	F	32	Sup. Completo	10 anos*	Gerente de engenharia

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa direta

* Somados tempos de trabalho na China e em Manaus

7.2 A GESTÃO POR EXPATRIAÇÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Nas empresas pesquisadas, há um setor específico que cuida da transferência dos chineses para Manaus e que lhes oferecem a estrutura necessária de adaptação. Uma vez na cidade, os trabalhadores chineses passam a usufruir de benefícios como moradia, transporte para o trabalho e viagens para a China uma vez por ano, que geralmente são realizadas em datas próximas a fevereiro, mês do ano novo chinês.

Segundo o gerente responsável por “acomodar” os chineses quando chegam para trabalhar na PlacasChina, a expatriação ocorre quando há uma “necessidade” na empresa local. Ele aborda essa questão nas seguintes palavras:

Surge uma necessidade, a gente tem alguma lacuna onde muito provavelmente a gente não tem pessoas especializadas para a atividade em si aqui. Então, nós temos na China uma variedade de pessoas altamente qualificadas e com poucas oportunidades de trabalho. Então, aqui, como nós somos uma empresa chinesa, surge uma oportunidade X, a gente manda a disponibilidade da vaga pra China.

A seleção dos expatriados é feita na própria China, onde é triado um conjunto de trabalhadores cujos perfis profissionais são enviados para o gerente da subsidiária de Manaus. Este faz entrevistas com os candidatos, realiza, via *Skype*, testes sobre o processo de produção e, depois, envia os resultados para a matriz, que é quem decide qual trabalhador será expatriado.

Sobre esse procedimento, vale destacar que, logo no início da *gestão por expatriação*, estas entrevistas locais eram realizadas por gerentes brasileiros. No entanto,

à medida que os trabalhadores chineses foram chegando e assumindo os postos mais qualificados em Manaus, os testes passaram a ser realizados por eles, o que denota uma mudança na operacionalização da política de expatriação, que, localmente, saiu das mãos dos brasileiros para estar sob o controle dos próprios expatriados. Criou-se, assim, um sistema no qual a expatriação gera a sua própria reprodução no PIM.

Geralmente o contrato de permanência em Manaus é por um período de dois anos, mas alguns trabalhadores que se destacam são realocados definitivamente para a planta no Brasil. Um gerente responsável pelas expatriações explica como se dá esse processo de deslocamento:

O visto de trabalho que é disponibilizado pra eles na China é de dois anos. Esse visto de trabalho, ele pode ser prorrogado por mais dois anos. Agora, saiu uma nova resolução normativa onde ele pode transformar direto pra permanente essa permanência— que eles chamam de permanência — e tem uma duração de 10 anos. É só pra evitar trâmites de você ir lá e ficar prorrogando e dando manutenção dele tanto na Polícia Federal, Ministério da Justiça e Ministério do Trabalho. É uma facilidade que eles tiveram, mas em sua maioria eles vêm com o visto de trabalho de dois anos, aí a gente prorroga por mais dois e assim continua (Gerente de RH).

A presença de chineses em Manaus deve-se a uma necessidade de “comunicação” entre a China e o Brasil:

Você tem chineses em todos os níveis da organização; só não tem no nível operacional de montagem. Mas engenharia, assistentes de controladoria, assistência de qualidade, você tem tudo isso. Aí, vai também aos níveis de supervisão, coordenação e gerência. Eles permeiam de forma que eles conseguem observar toda empresa; e eu entendi que essa também é uma cultura que facilita a comunicação [...]. Porque, mesmo países que não têm o inglês como língua nativa na Europa, têm muitos cidadãos que dominam esta língua, facilitando a comunicação com outros povos. Na China, percebe-se que o domínio do inglês é mais escasso. Assim, a presença de expatriados ajuda a quebrar as barreiras da linguagem (Gerente de RH).

Para o diretor industrial da empresa MotoChina, trata-se de uma “questão cultural”: “[...] os chineses não abrem mão de terem gerentes chineses em todos os níveis hierárquicos da empresa. Isso é próprio da gerência deles”. Outra avaliação foi dada por um gerente de qualidade, segundo o qual “não se tem necessidade de ter tanto chinês aqui. A gente até questiona esse processo. Como a empresa é chinesa, isso foge da nossa alçada aqui dizer como deve ser a fábrica, se isso deve ser dessa forma ou não”.

Foi possível observar que existem dois tipos de expatriados: aqueles que se dirigem para Manaus com uma “missão” – resolver um problema que está acontecendo nas empresas, ensinar como montar um novo produto¹³⁷, supervisionar a mão de obra – e aqueles que são previamente designados para gerenciar a fábrica:

Cada chinês que vem para o Brasil tem um objetivo-chave a cumprir e se foca nisso. Eles trabalham muito mais que os brasileiros. Eles vêm para cá buscando melhorar determinado processo que não vai bem. Então, quem vem da China é tudo, menos operador, até técnico de conserto vem. Eles vêm com uma missão (Gerente de Qualidade).

Esses expatriados são, em sua maioria, jovens, mesmo aqueles que são gerentes. Na visão deles, o trabalhador tem de se tornar um supervisor até os 20 anos. Até os 25, tem de ser um coordenador e, até os 30, um gerente, “senão não consegue mais, pois na China a concorrência é muito grande” (Roger Nang, expatriado).

Para os gerentes brasileiros, os chineses expatriados têm uma relação rígida com a questão hierárquica: não criam intimidade com o trabalhador do chão de fábrica, continuam servindo seus superiores mesmo fora da fábrica e não se importam de ganhar menos que seus subordinados, desde que este seja um especialista:

Aqui eles ganham três vezes mais que na China. Porém, comparado com o brasileiro, ele ganha menos. Por exemplo: enquanto coordenador da área eu ganhava mais que o meu chefe chinês. [...] No ambiente chinês o especialista em algo pode te fazer ganhar mais que o teu chefe. Isso não acontece no modelo brasileiro (Gerente de Produção).

Essa visão também é compartilhada por um analista de engenharia da empresa PlacasChina: “[...] Eu ganho mais que meu chefe chinês, e eles não se incomodam com isso. No Brasil não é assim. Se você for chefe você ganha mais que seu subordinado”. E ainda, por um gerente de RH: “[...] Para eles a posição hierárquica é melhor que o salário. O brasileiro quer o bônus em dinheiro. Já o chinês, se você disser, ‘você passou do nível quatro para o cinco, eles vão ficar muito mais felizes’”.

Outro ponto indicado pelos próprios gerentes das fábricas locais sobre os expatriados chineses, diz respeito a uma certa dificuldade que estes têm em entender a legislação trabalhista brasileira:

¹³⁷ Isso porque as fábricas chinesas de Manaus produzem o que já foi produzido na China antes. Quando é enviado um novo *kit* para ser montado na ZFM, também são enviados técnicos chineses na perspectiva de treinar os operadores. Parte desses técnicos acaba assumindo cargos de supervisão, outros retornam à China e outros conseguem subir na hierarquia, tornando-se gerentes de algum processo fabril.

[...]. Eles não têm muito respeito com a mão de obra local. Quando você fala com os gerentes chineses, você percebe que eles se espantam com a quantidade de leis trabalhistas. Eles acham isso um exagero. Você dizer para eles que não se pode trabalhar mais de 10 horas por dia, eles não acreditam. Se uma máquina quebra, o chinês quer que eu chame o funcionário das férias para consertar as máquinas, mas eu digo que não pode. Contudo, eles têm uma disciplina quase que religiosa pelo cumprimento da lei. Então, ainda que eles se escandalizem com a CLT, se souberem que é lei, eles vão cumprir. Quando eu quero conseguir algo para o setor, eu já chego nos chineses mostrando que é lei, e na hora eles fazem (Gerente de RH).

Nas conversas com os trabalhadores chineses, estes se mostravam muito reservados em relação ao tema, desviando-se do assunto toda vez que tentava introduzi-los neste tipo de questão. No entanto, mais tarde, depois de se ter estabelecida maior proximidade, foram expressando suas ideias a respeito do trabalho no Brasil, indicando que o trabalhador local é muito beneficiado, protegido e pouco produtivo.

É importante destacar que essa gestão *por* expatriação acaba se tornando uma gestão da mão de obra local. O expatriado precisa dar respostas diárias à matriz chinesa, informando por meio de relatórios e conversas via mídias digitais qual foi a produção diária, quais foram os principais problemas encontrados na empresa, como o trabalhador brasileiro está se comportando, por que tal meta não foi atingida, o que acaba também sendo cobrado do trabalhador de Manaus.

No caso de supervisores brasileiros, essa cobrança se concretiza no envio de relatórios semanais em inglês, detalhando como foi a produção da semana. Para os líderes do chão de fábrica, a cobrança é diária, pois eles precisam alimentar de meia em meia hora um sistema (*Show Board*) que mostra a produção de Manaus.

As implicações disso para o corpo de trabalhadores resulta de uma cadeia de eventos: os líderes alimentam o sistema; o sistema informa aos chineses da matriz; estes questionam os expatriados chineses da filial, que questionam os líderes do chão de fábrica, que questionam os operadores.

Uma operadora relata que “os chineses acompanham por telão se estamos conseguindo cumprir as metas. Se não, eles pegam no pé da produção. Eles cobram muito! [...] Eles estão sempre na linha fiscalizando a gente” (Montadora).

Uma técnica de engenharia também descreve esse processo, mostrando como ele é cobrado pelos chineses:

Uma vez na semana faço relatório descrevendo o que fiz de errado, o que fiz para solucionar e o que vou fazer da próxima vez. Depois envio para a China. Quem dá o retorno é um gerente brasileiro. O relatório tem que ter um resumo geral [...], e um relatório com coisas específicas. Eles são burocráticos, eles gostam de relatórios. [...] Esses relatórios me dão muito trabalho. No final do turno eu tiro vinte minutos e preencho uma planilha que descreve o que ocorre no trabalho. Fora esse relatório diário tem o semanal. Isso é “cultura chinesa”.

Além da pressão sobre os trabalhadores tanto de nível hierárquico superior, quanto sobre os trabalhadores do chão de fábrica, a gestão *por* expatriação cria um conflito (não explícito) entre brasileiros e expatriados chineses. Isso porque, de acordo com um gerente de RH, em períodos de crise, é mais difícil demitir um trabalhador chinês, pois a matriz chinesa o protege, e quem acaba sendo demitido é o funcionário brasileiro¹³⁸. O relato de uma engenheira também indica isso:

Nas crises, sempre quem é mais propício a sair são os brasileiros porque sempre vai existir o favoritismo. Mesmo que eles tentem combater, sempre vai existir. Aí, nesse caso, os chineses sempre ganham e os brasileiros ficam a mercê disso.

Além destes aspectos, a expatriação funciona como mecanismo de redução do custo de capital variável¹³⁹. A empresa chinesa paga ao chinês expatriado, no geral, um salário menor do que receberia um brasileiro na mesma função. As tabelas a seguir ilustram essa afirmação. Nelas são expostas comparações entre salários¹⁴⁰ de duas matrizes e de duas subsidiárias instaladas em Manaus. Os dados foram estruturados a partir de informações fornecidas pelos expatriados e repatriados¹⁴¹:

¹³⁸ Em 2014, em uma “conversa de almoço” com o gerente de Recursos Humanos da TVMChina, este relatou que estava tendo de “desligar” alguns trabalhadores em face da queda na demanda de TVs, mas que tinha dificuldade em demitir os chineses, pois estes contavam com a “proteção da matriz” que não autorizava, “de jeito nenhum” a demissão.

¹³⁹ Na acepção de Marx (1985).

¹⁴⁰ As conversões foram realizadas no dia 13 de janeiro de 2017 no site do *Banco Central do Brasil*. Convertido salário de reais para o dólar americano (3,203). Convertido salário de RBM Yuan (6,902) para o dólar americano.

¹⁴¹ Refiro-me a uma gerente chinesa que, após quatro anos na fábrica da TVMChina, em Manaus, retornou para a matriz. A despeito disso, manteve contato com ela durante todo o processo de pesquisa do doutorado, principalmente na etapa de elaboração das tabelas sobre salários na TVMChina.

Tabela 23 – Comparação entre salários da matriz e da subsidiária – ArconChina

SALÁRIO MÉDIO ARCONCHINA (U\$S)			
Cargo	Salário dos brasileiros	Salário dos expatriados	Salário na China
Diretores	Não informado	Não informado	Não informado
Gerentes	1.716,00	1.248,00	1.015,00
Coordenadores	1.560,00	1092,00	800,00
Supervisores	1.250,00	880,00	725,00
Operador	420,00	Não há expatriados	593,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa direta

Situação similar é verificada no tocante aos salários da empresa TVMChina:

Tabela 24 – Comparação entre salários da matriz e da subsidiária – TVMChina 2016

SALÁRIO MÉDIO TVMChina (U\$S)			
Cargo	Salário dos brasileiros	Salário dos expatriados	Salário na China
Diretores	10.300,00	9.370,000	Não informado
Gerentes	6.240,00	5.150,00	2.890,00
Coordenadores	3.590,000	3.121,00	1.520,00
Supervisores	2.340,00	1.873,00	1.014,00
Operador	350,00	Não há expatriados	434,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa direta

A despeito dos salários de trabalhadores operacionais serem maiores nas matrizes do que nas subsidiárias, chama atenção o fato de os salários de maior nível hierárquico destas serem mais que o dobro daquelas, diferença que aumenta conforme a elevação hierárquica. Isso vai de encontro à avaliação de Arrighi (2008, p. 371-372), segundo a qual

em geral, a principal vantagem competitiva da China não é que seus operários custem 5% do que custam os seus colegas norte-americanos, mas que os engenheiros e gerentes de fábrica custem 35% ou menos. [...] As empresas chinesas substituem pela mão de obra instruída e barata não só as máquinas, mas também os administradores mais caros.

O pagamento¹⁴² dos chineses expatriados do PIM é feito em moeda local – o que difere do processo visualizado por Lee (2009) na África, onde tem sido realizado na própria moeda chinesa – e boa parte dos valores é, no geral, transferida para as famílias

¹⁴² Na empresa TVMChina, há uma agência bancária dentro do próprio sítio fabril especializada em realizar as transfências bancárias para as famílias dos chineses.

de chineses que ficaram na China. Em tempos de câmbio favorável ao expatriado, transfere-se quase todo o salário que se recebe. Quando não, retém-se e espera-se o cenário mudar.

O salário dos chineses expatriados está associado à concessão de alguns benefícios, como apartamentos e passagem anual para a China, o que poderia indicar alguma forma de equivalência em relação aos brasileiros. No entanto, do convívio com alguns deles foi possível obter informações de que estes benefícios são concedidos na forma de pagamento de apartamentos com custo médio mensal de R\$ 2.500,00, e esses apartamentos são compartilhados por trios ou quartetos de expatriados, o que reduz os custos para as empresas subsidiárias e não iguala o valor dos salários de brasileiros e expatriados.

O interessante é que, mesmo tendo pagamentos relativamente menores que os trabalhadores locais, estes questionam se vale a pena ter esse tipo de política de expatriação, já que, segundo eles, “o que os chineses fazem, nós fazemos também. Isso, pra mim, não compensa” (Gerente de Qualidade).

Na verdade, o que está por detrás da gestão por expatriação é o interesse da matriz, não importando a esta, necessariamente, se o trabalhador local tem as mesmas “habilidades” que o trabalhador chinês, mas se isto implica em vantagens econômicas e de políticas de gestão de mão de obra no PIM. Se não, é o “conjunto da obra” da expatriação que prevalece como modo de organização dos cargos e da operacionalização da produção.

O que conta, efetivamente, é o leque de benefícios econômicos e gerenciais que as empresas chinesas podem ter ao lançar mão dessa artimanha empresarial. Dentre eles, há a redução de custo via pagamento de salário abaixo da média local, mas que atrai os chineses por ser maior que o salário pago na China. Além disso, há a possibilidade de se produzir localmente um rígido controle do processo de produção, e a expatriação emerge como forma fundamental de concretização desse propósito empresarial chinês.

Isso contrasta com a opinião dos gerentes brasileiros entrevistados, que atribuem à questão da “linguagem” o uso intensivo da expatriação. Certamente que isto é um componente importante para compor a explicitação desse processo, mas por si só não explica. É preciso considerar esses elementos outros, como o controle de mão de obra local e internacional, custo de capital variável e forma de operacionalizar a própria gestão da importação. Isso constitui as razões, o sentido da ação empresarial das matrizes.

7.3 A EXPATRIAÇÃO POR BAIXO

Mas este quadro é melhor pintado ao se olhar para o fluir social desse processo, no dizer de Knowles (2014), dando vida a esse aspecto da internacionalização das fábricas chinesas. Quer dizer, é preciso saber quem é o expatriado, dar-lhes rostos, no sentido de compreender quais são as *suas* razões, os *seus* sentidos de ação e contextos sociais que convergem para a inserção nesse deslocamento de mão de obra global. É necessário, portanto, proceder à análise de uma “expatriação por baixo”, com o objetivo de observar a globalização à chinesa em suas fragilidades, contextos, instabilidades e inseguranças.

Nessa perspectiva de análise, apresento a seguir essa rota China/Manaus por meio da vida de três expatriados chineses, com os quais mantive contato durante esses últimos quatro anos. Como parte dessa rota, há o contexto de nascimento deles em uma China que passava pelas reformas econômicas e, depois, pela entrada no mundo globalizado. Há, também, as dificuldades enfrentadas no meio rural chinês, a forma de acesso às universidades do país, a lógica da migração do rural para o urbano, a forma de inserção no universo fabril das matrizes, as razões das transferências para as subsidiárias em Manaus e os planos futuros.

Visando abarcar esse emaranhado social sob um ângulo que relaciona biografia, geografia, nação e história, lanço mão da ideia de “jornada”. Como apontado por Knowles (2014), trata-se de uma categoria de “médio alcance”, que se propõe analisar a globalização por meio da agência humana e das suas mobilidades dentro de “trilhas” sociais conectadas translocalmente. Eis como a autora aborda essa proposta de compreensão da globalização:

Jornadas são sequências episódicas e contínuas de movimentos, definidas temporalmente. Elas possuem especificidades – quem, o que, onde, como e por que – nas quais reside seu valor em revelar mundos sociais. Elas incorporam e revelam habilidades de navegação: o conhecimento denso sobre o mundo e como operar dentro dele. Jornadas, em outras palavras, desenham os mapas das pessoas, assim como os lugares que elas passam, fornecendo, portanto, uma maneira de pensar sobre elas, a qual incorpora o espaço e o movimento. Jornadas fornecem um conceito de médio alcance capaz de prover uma visão das formas sociais a partir do *interior das lógicas da viagem* (KNOWLES, 2014, p. 294).

Na ideia de *jornada*, movimenta-se, analiticamente, a “biografia espacial” dos indivíduos, o que permite interpretar a globalização a partir de suas “estradas secundárias”. Isso significa averiguá-la para além das suas estradas principais, que é de

onde é derivado quase tudo o que sabemos sobre a globalização: “Circulação de marcas conhecidas, tecnologias de ponta, de informação, de cadeias de produto e de imagens midiáticas” (KNOWLES, 2014, p. 290).

Contudo, ao focar nas trilhas, nos caminhos “alternativos”, a globalização ganha agência e revelam-se “fluxos importantes da migração global, expondo nesse processo e definindo na versão mais longa da trilha os ritmos, escalas de movimento e desejos” (KNOWLES, 2014, p. 302) que conduzem a uma nova característica da mobilidade humana: a *jornada* de expatriados.

7.3.1 A JORNADA DE ANDRÉ SHANG

O primeiro contato com um expatriado foi com André Shang¹⁴³, 32 anos, gerente de importação da empresa ArconChina, responsável por fazer as compras dos produtos da matriz chinesa para o Brasil. Ele está no Brasil há 6 anos, é casado, mas sua esposa e filho estão na China, pois “eles passaram três meses em Manaus e não se adaptaram à cidade”.

Shang nasceu na Província de Hunan, em um pequeno vilarejo. Sua família era composta por pais agricultores muito pobres, que plantavam arroz e legumes e que o criaram dentro da plantação ensinando-o a fazer o serviço pesado da agricultura. Toda a produção era familiar e voltada para o consumo de seus membros.

[...] A gente plantava só para comer. Não vendíamos nada. Meus pais queriam que eu estudasse e fosse para a universidade e trabalhasse numa grande cidade. Mas eles não tinham ideia de uma profissão para mim. Eles só pensavam que eu deveria estudar numa boa universidade.

E foi o que aconteceu. Após terminar seus estudos no vilarejo aos 17 anos de idade, Shang foi estudar em uma universidade de outra província chinesa, e isso foi possibilitado pelo sistema *hukou* em caso de migração por conta de questões universitárias, que permite ao estudante transferir seu sistema de residência para o local onde estuda. A geração pós-abertura econômica já possui um maior acesso à educação, podendo cursar uma faculdade, algo improvável para a geração de camponeses da era

¹⁴³ Os nomes são fictícios, mas obedecem à estrutura adotada pelos chineses em Manaus: eles utilizam um nome local ou americanizado como primeiro nome. Já o segundo nome é o sobrenome chinês.

Mao – caso dos pais de Shang, os quais, por conta do trabalho pesado no meio rural, não puderam concluir os estudos.

Shang fez faculdade de engenharia de materiais durante quatro anos em uma universidade pública, mas que mesmo assim seus pais pagavam uma taxa ao governo, pois na China o ensino público não é totalmente gratuito, “paga-se em torno de U\$S 600,00 por ano”, diz ele. Por isso, nesse período, seus pais mandavam uma ajuda mensal para ele se manter nos estudos, algo possível graças ao aumento do nível da produção agrícola da terra paterna, os quais, em face disso, puderam “fazer uma reserva”, que foi usada para pagar uma taxa cobrada pela universidade onde Shang estudou.

Quando estava no último ano da faculdade, com a idade de 22 anos, Shang foi contratado pela ArconChina. Foi o seu primeiro emprego.

Minha universidade terminou em 2004. Muitas empresas passavam na universidade para contratar os alunos que estavam se formando. Essas universidades escolhiam as pessoas para ir direto para a empresa. Na China funciona assim. Eles não escolhem somente os melhores alunos. Depende da necessidade. Se você estuda Arte é mais difícil. Depende da área que você estuda.

Shang ficou dois anos ocupando o cargo de engenheiro de processo júnior, aprendendo a lidar com todo o sistema de fabricação dos componentes da companhia. Em Zhuhai, cidade da província de Guangdong onde a matriz está instalada na China, André Shang morava em dormitório pertencente à empresa, juntamente com outros trabalhadores, uma prática bem comum na China, principalmente para o trabalhador migrante, que é o caso deste expatriado. Mas sua esposa continuou morando com os pais de Shang, no vilarejo da província de Hunan.

Mostrando como as dificuldades da língua podem ser um problema nas entrevistas sociológicas, perguntei a Shang se o dormitório da empresa ficava *dentro* da fábrica, no sentido de estar localizado no complexo da empresa. Mas essa palavra “dentro” o deixou, visivelmente, muito irritado. O diálogo a seguir expõe esse “momento crítico” da pesquisa de campo:

(Tu morava em Zhuhai em dormitório da empresa?) Dormitório da empresa. Mas eu pagava um valor simbólico. (Mas o dormitório era dentro da fábrica?) Não. Fábrica é só fábrica. Nenhuma fábrica tem dormitório dentro dela. Todo mundo, ninguém faz casa dentro da fábrica. Estou falando que a ArconChina ofereceu dormitório para os seus funcionários. Como é aqui, mas não dentro da fábrica. Fábrica é fábrica, entende? (Eu tenho lido pesquisas que falam que muitas

fábricas da China têm dormitórios...) Isso é doido. Eu acho doido. Fábrica é fábrica. Dentro de fábrica não pode fazer dormitório, não pode fumar, para não pegar fogo. Isso é doido. (Vê, Shang, acho que “dentro” não é a palavra correta, não quero dizer isso. Talvez a palavra mais adequada seja “próximo” à fábrica). Humm... próximo existe dormitório. (Então, na China a proximidade é como é teu apartamento aqui em Manaus?). Na China, o dormitório fica mais próximo ainda da fábrica. É na mesma cidade. A distância na China é assim: aqui é o dormitório. Atravessa a rua e já tem a fábrica. São dois minutos de distância. É perto.

Após a conversa entre mim e Shang voltar a um “entendimento”, ele passou a me falar como foi o processo de ser expatriado para Manaus:

Foi no ano de 2007. A ArconChina estava precisando de pessoas, e o diretor do Brasil fez uma solicitação à matriz na China pedindo funcionários com o interesse de ir para o Brasil. Os funcionários com interesse deveriam enviar currículo para o RH da ArconChina da China. Eu deixei meu currículo. Eu era muito novo e eu queria ter experiência, e para isso achava que o Brasil seria fundamental. Vi a vinda para o Brasil como a oportunidade de conhecer outro país. Eu ainda não tinha saído da China.

Movido pela vontade de adquirir experiência e com isso aumentar suas chances de crescimento na empresa, Shang relata que decidiu se arriscar, mesmo havendo apenas uma vaga para um total de 49 candidatos¹⁴⁴. Após obter a aprovação no processo seletivo, Shang relaciona seu sucesso ao fato de que a empresa levou em conta a fluência no inglês e a experiência que possuía na montagem de ar-condicionado.

Saber falar inglês ajudou muito, mas também minha experiência no processo de montagem de ar-condicionado. Eles viram que como eu tinha qualificação nessa área, eu saberia fazer a importação de insumos corretamente. Além disso, falei para o diretor do Brasil que eu queria muito conhecer outro país. Quando fui aprovado, meus pais ficaram muito felizes, pois eles me colocaram em primeiro lugar na vida deles. Eu não era casado na época, nem tinha namorada. Agora, a parte de tirar documentação para vir para o Brasil foi muito difícil. Desde que fui escolhido até receber o visto, demorou 6 meses.

A observação feita por Shang, de que um dos motivos de ter sido contratado decorre do fato de que seus conhecimentos sobre o processo de montagem de ar-condicionado ajudá-lo-ia na importação dos produtos corretamente, se mostra um dado

¹⁴⁴ Segundo ele, hoje, quando abre uma vaga para gerente em Manaus, a concorrência é em torno de 400 pessoas.

relevante, se considerarmos a forma como a empresa chinesa é operacionalizada em Manaus, em que a importação é uma ferramenta primordial de aquisição de insumos.

Dada a relevância das importações para a fabricação dos produtos na ArconChina, Shang afirma – assim como os outros entrevistados – que o aumento da taxa de câmbio intensificado pela crise financeira no Brasil, desde o ano de 2015, tem sido muito ruim para os negócios, visto que encarece a importação dos insumos e afeta a produtividade da fábrica. Sobre essa questão, ele aponta que:

Agora está tudo normal, mas também não estamos crescendo muito. No ano passado (2014) tínhamos a meta de aumentar a produção este ano (2015), porém, com o câmbio alto, não podemos fazer isso. Por enquanto nem demitimos, nem contratamos ninguém. Aqui em Manaus chegamos a ter 350 funcionários em 2013, mas depois que a produção caiu tivemos que demitir algumas pessoas, e agora mantemos a mesma quantidade de funcionários desde 2014, que são 300 pessoas.

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas pela empresa no tocante à expansão da produção – em decorrência da crise econômica que implica em uma diminuição da capacidade de importação e também de escoamento da produção, dada a queda do poder aquisitivo dos consumidores –, Shang vê possibilidades de mudança nesse quadro a longo prazo e afirma que estar no Brasil é muito positivo, haja vista ter acesso aos mesmos direitos trabalhistas assegurados aos demais funcionários brasileiros:

Aqui no Brasil as minhas férias são pagas pela empresa, inclusive as passagens de avião para a China. O aluguel do meu apartamento em Manaus também é pago pela empresa, assim como a água. Eu só pago a conta de energia. Também tenho plano de saúde, cesta de comida e outros benefícios que os brasileiros recebem.

Além disso, como gerente, Shang ganha duas vezes mais do que era o seu salário na China, e é o responsável por entrevistar os candidatos a cargos gerenciais que vêm da China para a ArconChina de Manaus. Ele retorna à China de seis em seis meses para visitar os pais, a mulher e o filho. Diz que já pensou em morar no Brasil, mas a mulher, quando veio visitá-lo, não se adaptou à cidade de Manaus:

Talvez eu volte para a China no final do ano (2015). Meu filho, no segundo semestre vai para a escola. Ele tem cinco anos. Ele também já entende muita coisa, e pede para eu voltar lá. Eu queria morar no Brasil, se não fosse casado. Mas quando você é casado tem problema, porque

minha esposa¹⁴⁵ e filho não querem morar aqui. Se eles quisessem morar aqui comigo, não teria problemas de ficar mais tempo no Brasil.

Assim como os outros entrevistados, Shang envia parte dos recursos que recebe para a sua família que ficou na China, visto que, segundo ele, lá as condições de vida são mais difíceis e sua esposa e filho dependem do seu trabalho no Brasil. São todas essas questões que o fizeram ficar tanto tempo em Manaus. Contudo, poderá voltar à China por causa da saudade que sente da família, gerada pela enorme distância entre os dois países.

No que diz respeito sobre como ocorre seu *feedback* com a matriz chinesa acerca dos processos de trabalho na fábrica, afirmou que a maior parte da comunicação com a matriz chinesa é feita por *E-mail*. Contudo, conforme ele foi se sentindo mais à vontade com a conversa, relatou que quase todos os dias tem de estar à disposição da matriz durante as noites para tratar de assuntos sobre a produção em Manaus:

Se for algo com muita importância e urgência, quando eu volto para casa do trabalho eu converso com a matriz. Porque, ainda que aqui seja noite, lá na China é dia. Por isso, quando os brasileiros saem do trabalho não têm mais nada para fazer, mas no nosso caso não é assim. Nós temos que conversar com a China quase todos os dias. Tenho que ver com eles se está tudo preparado, se o navio saiu e, quando lançam produtos novos e eles querem mandar para nós, tenho que conversar com eles sobre o PPB, porque eles não conhecem. Por *E-mail* eu não consigo falar bem, prefiro explicar essas coisas por internet ou telefone. Lá na China eu falo com o setor de suporte para exportação. É com esse setor que eu converso.

Esse controle da matriz com os trabalhadores expatriados – que também pode ser percebido nas falas de outros entrevistados – se mostra como um fator que torna o trabalho cansativo e desgastante, visto que, em alguns casos, relataram que as conversas podem adentrar na madrugada, ainda que no dia seguinte tenham de estar logo cedo na empresa para trabalhar.

7.3.2 A JORNADA DE ROGER NANG

A segunda entrevista foi realizada com Roger Nang, 32 anos, gerente de engenharia de processo da TVMChina. Nang nasceu na Província de Fujian, em um pequeno vilarejo, e mora em Manaus há 9 anos. Na primeira vez que o entrevistei, no ano

¹⁴⁵ Segundo Shang, as mulheres da China são “treinadas desde crianças a suportarem ficar longe dos futuros maridos”, por isso “ela (a esposa dele) não fica tão triste quando fica muito tempo longe de mim”.

de 2014, Nang – que é casado e tem filho – morava sozinho em Manaus. No começo de 2015, época da segunda entrevista, sua esposa e seu filho tinham vindo morar com ele.

Uma das entrevistas com Nang foi em uma cachaaaria de um shopping de Manaus. Ele havia acabado de voltar das férias na China, e falava¹⁴⁶ sobre a vinda da esposa para o Brasil e reclamava de dores na garganta por conta da poluição do ar em seu país.

Até agora tem sido bom para ela (a esposa)¹⁴⁷. Porque aqui ela tem o marido. Aqui o ambiente é bom, porque o ar da China não é bom para respirar. Eu não estava me sentindo bem respirando o ar da China. Lá o ar está sujo. Tem mais poeira nele. Mas foi muito bom para mim (referindo-se às férias na China). Eu vi minha família. Trouxe eles para cá. Agora meu trabalho está muito intenso. Algumas vezes não tenho tempo de cuidar da minha família. A “TVMChina” é uma empresa com muita correria, nos ocupa muito. É muito trabalho. O “Chaing” (chefe dele) me falou: “Você precisa voltar para o Brasil pronto para resolver problemas, porque precisamos implementar projetos automotivos”. Então eu só tive 30 dias de férias dessa vez¹⁴⁸. Mas outras pessoas conseguem 45 dias de férias.

Nang cresceu numa área rural do sul da China. Seu pai plantava arroz, chá e pêssegos, e ele ajudava no cultivo dessas culturas, juntamente com suas irmãs. Mas quando completou 17 anos, seus pais quiseram que fizesse faculdade, contudo, não tinham dinheiro para enviá-lo à universidade, posto que uma situação climática adversa fez com que a família perdesse toda a produção agrícola. Diante disso, a solução encontrada foi pedir aos parentes dinheiro emprestado para que, dessa forma, pudessem enviar o filho para o prosseguimento de seus estudos. Com o ingresso de Nang no curso superior, sua família conseguiu mudar-se para a cidade a fim de facilitar a permanência do único filho homem na universidade. Esta mudança de lugar fez com que seu pai se tornasse um pequeno comerciante¹⁴⁹, deixando de lado o trabalho na agricultura.

Na cidade, Nang cursou a faculdade de agronomia “sem ter muita ideia do que era”. Quando concluiu o curso, um amigo da faculdade que trabalhava na empresa TVMChina ligou dizendo que a produção da empresa estava alta e, por isso, estavam contratando trabalhadores. Ele foi para a entrevista no setor de RH da empresa e conseguiu o emprego como “operador de linha”.

¹⁴⁶ Em inglês e, em alguns momentos, em português.

¹⁴⁷ Em contato com Nang em 2017, informou-me que sua esposa e filho ficaram apenas três meses no Brasil.

¹⁴⁸ Na China, as férias anuais são de 5 dias.

¹⁴⁹ Nang contou-nos que quando vai em suas férias à China, leva consigo própolis, óleo de andiroba e copaíba para o seu pai vender no comércio chinês.

Quando eu trabalhava como operador na “TVMChina” da China, eu via as pessoas consertando monitor de TV e achei legal. Aí eu fui falar com uma pessoa dessas: ‘O que você está fazendo é interessante’. E percebi que a pessoa ficava bem concentrada fazendo aquilo. Eu descobri que o salário de quem consertava o monitor era maior do que o meu, então comecei a estudar. Quando eu terminava meu turno de trabalho eu não saía da fábrica. Eu ficava no segundo turno, olhando o cara consertar para aprender. Eu ajudava ele a consertar o aparelho, aí ele começou a me ensinar. Quando passei para o segundo turno da empresa, eu entrava na fábrica duas ou três horas mais cedo para aprender. Aí as pessoas começaram a me perceber como alguém interessado e diziam: ‘Esse rapaz quer aprender mesmo’. Então todo mundo me ensinou, e eu comecei a aprender um pouco mais de eletrônico.

Nang conta que se esforçou no serviço de forma tal, que o fez despender horas a mais de trabalho com o intuito de obter uma promoção e um melhor salário no concorrido e competitivo mercado de trabalho chinês. Dessa forma, com muitas horas a mais de trabalho e sem pagamento de hora extra, ele conseguiu uma vaga de técnico em eletrônica e depois tornou-se líder.

Foi nesse contexto de maior proeminência na empresa, que Nang se informou sobre a abertura de uma vaga para o cargo de supervisor de processos eletrônicos na fábrica da TVMChina em Manaus e se candidatou, concorrendo com outros 20 candidatos, para o posto de trabalho. Ele conta que o fato de saber inglês e ter mostrado interesse durante o período em que trabalhava no “chão de fábrica” da China o ajudou sobremaneira no momento da seleção, na qual foi aprovado.

Nang relatou, ainda, que ficou muito entusiasmado quando surgiu a vaga para o trabalho em Manaus, pois, segundo ele, “na China tem muita concorrência. É muita gente querendo trabalho e não temos muitos benefícios como tem aqui”. Além disso, viajar para outro país “conta muito na China”, pois as pessoas ficam curiosas em saber a experiência de quem trabalha no exterior¹⁵⁰.

Na transferência para Manaus, Nang já ocupou o cargo de supervisor e coordenador. Hoje, ele é o gerente de engenharia de processos e ganha o dobro do que receberia na China.

Mesmo estando em Manaus em um cargo superior ao que ocupava na China, ainda concede muito valor ao esforço no trabalho na fábrica brasileira vendo nisso um mecanismo de permanência no emprego, o que pode explicar seu maior tempo na empresa

¹⁵⁰ Pinheiro-Machado (2011) destaca que estes aspectos simbólicos são estruturantes das relações sociais e econômicas na China. No caso expatriação, eles apresentam-se, também, como elemento fundamental, pois faz com que o *guanxi* se expanda, concedendo ao indivíduo expatriado uma maior possibilidade não só de permanência, mas também de ascensão e mobilidade social no mercado de trabalho chinês.

brasileira – cerca de nove anos – dentre os demais gerentes chineses. Além disso, o ato de fazer *guanxi* que carrega consigo desde a China é muito valorizado por ele visto que, na sua percepção, a ascensão no emprego e as possibilidades de mobilidade pela cidade de Manaus estão, primordialmente, vinculadas à capacidade que uma pessoa possui de estabelecer vínculos e criar redes de amigos que atuem nas mais diversas áreas no mercado de trabalho:

É muito importante ter uma rede de amizades, pois isso ajuda muito. Tenho amigos médicos, donos de empresa, do setor público. Por exemplo: um amigo meu (brasileiro) quer me dar um terreno de 10 mil metros. Ele quer me dar de graça. Mas eu quero ver antes. É lá em Manacapuru (município). (E o que ele quer em troca? Nada?) Sim, nada. Nós vamos investir juntos. Vamos plantar algo. Ainda não tenho ideia, mas vou ver antes o terreno. Ele é meu parceiro, amigo empresário. Conheço ele muito bem. Ele disse que vai passar o terreno para mim no cartório, mas acho que vamos precisar de um investimento alto.

Para Nang, tentar criar vínculos com o lugar onde mora é importante visto que no futuro almeja, dadas as circunstâncias serem favoráveis a ele, fazer negócios no Brasil plantando alguma cultura agrícola, ou mesmo se inserindo no ramo do comércio com a abertura de lojas no centro da cidade que vendam produtos chineses: “Eu quero ser empresário aqui, porque meu negócio é trazer as coisas da China. Aí estou vendo ainda no que vou investir. Eu me formei como agrônomo, mas não trabalho nisso. E trabalhar em empresa é muito desgastante, é muita cobrança para terminar um projeto”.

Como barreira a essa tentativa de Nang de criar vínculos na cidade está o controle exercido pela matriz sobre a vida deste expatriado. Conforme Nang relata, os chineses da matriz o cobram muito e não lhe dão tempo para se divertir nem mesmo nos finais de semana. Quando eu e minha assistente marcamos de sair com ele em um sábado à tarde, por exemplo, disse que não poderia, e explicou: “Eu tenho de ficar na fábrica no sábado para fazer relatórios e mostrar quais são os resultados que obtivemos. Também tenho de ficar lá para ver máquinas que estão com algum defeito”. Em um outro sábado, só pôde estar conosco à noite. Essa cobrança fazia com que pensasse, algumas vezes, em não mais querer trabalhar no Brasil: “É muito estressante, muito trabalho. A gente tem pouco tempo para fazer outras coisas aqui”.

Além disso, Nang pontuou que sua permanência no Brasil dependeria de sua situação financeira e de sua família:

Eu já estou quase no fim da hierarquia [cargos da empresa]. Não sei se vou querer outro posto. Tenho que ver o que vou fazer ainda, porque eu nem tenho tanto dinheiro, porque agora meu filho está aqui. Ele tem 7 anos, e todo o mês tenho de pagar dois mil reais para a escola. Eu não tive outra escolha. Porque ele [o filho] não fala português, então lá [na escola] ele vai aprender português e inglês. Minha esposa trouxe livros de matemática em mandarim e inglês para passar para o meu filho. Agora, realmente não sei quanto tempo vou ficar em Manaus. Esse ano a economia do Brasil não está muito boa. Depende da situação financeira, como ela vai ficar. Mas dizem que quem come jaraqui¹⁵¹ não sai mais daqui, né?

Além destes aspectos pessoais de sua vida, Nang também, em muitos momentos, direcionava sua fala para as questões do trabalho no Brasil que, segundo ele, “são muito diferentes da China”, indicando uma dualidade na forma como expressam a relação entre capital/trabalho:

A questão da lei trabalhista brasileira é muito complicada. Na China não é assim. Acho que isso vai atrapalhar muito o Brasil. Se não mudar, o Brasil não vai crescer. Pode afundar. Mas se o presidente for mexer com isso, não ganha voto, né? Na empresa tem trabalhador que fica dentro da CIPA só para não ser demitido, porque a lei dá estabilidade. E aí a gente não pode fazer nada. Tem uns que processam a empresa por desvio de função, mas que não foi desvio de função. Eles fazem isso só para ganhar mil reais. É muito pouco. Eu acho que se eles tivessem trabalhando em outra coisa durante o processo, que demora aqui, né, ganhariam mais dinheiro. Aqui tem muito processo. Quando eu fui... eu fui em um como testemunha, tinha muita gente lá. Acho que é só para ganhar esse dinheiro. Na China tem também lei trabalhista, mas não é igual aqui, não. Lá não tem esse problema com hora extra, não. Hora extra pode, né, mas aqui é muita coisa que o trabalhador reclama. Precisa mudar para não afundar o país.

Contudo, por outro lado, na sua visão as leis trabalhistas brasileiras são boas para os trabalhadores, inclusive para ele, porque a legislação protege o trabalhador: “gosto de trabalhar no Brasil e acho que para eu ficar aqui ainda é o melhor porque tenho mais direitos. Mas isso de ter muitos direitos, continua sendo ruim para o Brasil crescer”.

No que concerne ao futuro da empresa em Manaus – além dos direitos trabalhistas que paradoxalmente são vistos pelo entrevistado como algo positivo, porque o beneficia, e, ao mesmo tempo, como algo negativo, porque prejudica o lucro da companhia –, Nang demonstrou certa preocupação com a crise financeira e política vivenciada pelo País no

¹⁵¹ Peixe endêmico da região amazônica, muito apreciado pela população local.

ano de 2015, posto ameaçar a forma como a TVMChina operacionaliza sua produção por meio da importação de insumos que rotineiramente são trazidos da China:

Mesmo a economia não indo muito bem continuamos fazendo promoções de nossos produtos, mantendo, dessa forma, o volume da produção para a nossa marca ficar cada dia mais famosa, mesmo que para isso percamos dinheiro. Agora, a situação do dólar alto é um fator ruim para a companhia porque gastamos mais dinheiro para comprar dólar. R\$ 3,00 compra somente U\$S 1,00. Perdemos, então, 30%. É uma situação ruim para a empresa porque importamos *alguns* produtos (Destaque nosso). Só está bom para quem exporta, mas a TVMChina só vende seus produtos para o mercado interno do Brasil.

7.3.3 A JORNADA DE MARCOS LEE

A terceira entrevista foi realizada com Marcos Lee, 35 anos, mora em Manaus há três anos e é gerente de materiais/suprimentos, cargo responsável por controlar todos os produtos que são importados da China para a PlacasChina em Manaus. Lee é casado e possui dois filhos que moram no Sul da China, na província de Fujian, numa cidade de 500 mil habitantes próxima a Taiwan. Pelo fato de a empresa não conceder benefícios ao expatriado acompanhado, sua esposa e seus filhos ficaram na China e dão suporte aos seus pais que moram com eles em um apartamento no centro urbano da província.

O fato de seus pais morarem na área urbana e de atualmente possuírem um pequeno negócio – loja de conveniência – é motivo de alegria, celebrado como uma grande vitória diante das muitas privações que já passaram nos anos em que a agricultura era a única fonte de renda de sua família.

Dessa época, Lee lembra que a pequena propriedade rural de seus pais se igualava às muitas outras que pertenciam aos camponeses pobres chineses que ganhavam suas porções de terra do Estado para poder desenvolver a agricultura de base familiar. Até 1980, a terra não pertencia ao indivíduo e sua família, mas à coletividade da vila. Somente após esse período, foi que ocorreu na China uma reformulação nas normas que autorizou a concessão individual, mas apenas por um período de 70 anos, visto que a terra continua pertencendo ao Estado.

Em meio a esse contexto de pouca terra, sua família priorizou o desenvolvimento de uma agricultura de subsistência com a venda dos excedentes, que foi o que possibilitou a sua criação e a sobrevivência de todos.

Sob esse aspecto, relata que seus pais desde cedo ensinaram-lhe a trabalhar na terra no ofício de agricultor, pois esse era o destino dos jovens camponeses da China. Todavia, a despeito de trabalhar com seus pais no campo, estes sempre almejavam que o filho saísse daquela vida difícil e, por isso mesmo, guardavam para os seus estudos o pouco recurso financeiro que sobrava da venda da lavoura, visando conceder-lhe uma oportunidade de vida longe da área rural:

Meus pais eram agricultores e me criaram no campo. A gente plantava de tudo que desse para vender, como arroz e vegetais, e eu ajudava meus pais nas atividades quando era mais novo. Depois, no período escolar, eu fui para a cidade estudar. Tive uma boa educação, com um bom ensino médio público na cidade. Em seguida fui para uma universidade pública numa cidade mais longe ainda. Eu tive de sair do campo para a cidade porque a minha família não era rica, meu pai era um camponês. Há muitos anos, os chineses *não eram* ricos, por isso os pais depositavam a sua única esperança nos filhos terem uma boa educação. Isso porque, se você tivesse bons estudos tinha a chance de ir para uma boa escola primária, para uma boa escola de ensino médio, e tinha mais chances de entrar na universidade. Então, os pais trabalhavam duro como agricultor para dar uma chance aos filhos de melhorarem suas vidas. Por isso, quando fui estudar na cidade, eu parei de ajudá-los na agricultura e eles me auxiliaram nos estudos. Como tive uma boa oportunidade de estudar, eu consegui oportunidades de trabalhos também. Eu não tinha escolha, eu tinha de estudar!

Na China, por muito tempo a área rural esteve ligada às limitações de acesso aos bens culturais e sociais. Por isso mesmo, os pais de Lee se empenharam em lhe conceder uma oportunidade de educação em boas escolas públicas do país para que pudesse ter condições de um “futuro melhor”. Mas foi somente em meio às reformas nas leis chinesas de migração na década de 1990 – que fomentou o deslocamento em massa de camponeses às cidades litorâneas – e, também, por causa de um esforço inicial de seus pais de terem mantido o filho estudando na cidade, que Lee, aos 24 anos de idade, conseguiu não apenas se formar no curso superior em *design de mobílias* em uma boa universidade pública, mas também ter acesso ao primeiro emprego fora do meio rural em uma fábrica de móveis de escritórios.

A despeito de sua satisfação por estar trabalhando, esta atividade ainda não era o que realmente ele almejava. Desestimulado com esse primeiro emprego, e após um período de dois meses sem conseguir se adaptar ao tipo de trabalho realizado, ele ficou sabendo por meio de sua namorada – que trabalhava na PlacasChina – que uma grande empresa internacional chinesa estava com vagas abertas para contratar pessoas com

fluência no inglês. Ainda que seu nível de inglês não fosse excelente, estava acima da média dos demais candidatos, o que acabou auxiliando na conquista do novo emprego.

Na matriz chinesa da PlacasChina, o trabalho de Lee não exigia muito de sua formação superior e era denominado por ele como “um trabalho de nível mais baixo, de serviço de atendimento ao cliente”, todavia ele enxergava que com o trabalho árduo poderia crescer e mudar de setor com o tempo. Assim, sendo recém-formado e sem experiência, ele se empenha nessa função elementar a fim de se destacar e conseguir uma melhor posição na empresa.

Após dois anos de empenho em uma área não muito valorizada da empresa, surge para Lee a oportunidade de trabalhar em uma filial localizada na Polônia – Europa. Conforme Lee relata, esta era a possibilidade de dar uma guinada na sua carreira:

Eu só tinha dois anos de experiência na empresa e era muito novo nessa área ainda, mas era uma chance muito boa porque eu era novo, tinha acabado de terminar a universidade, e seria uma boa experiência, além de que o salário seria melhor se comparado com o que eu recebia na China. Então, era de fato uma boa chance, porque três anos atrás promoções não eram tão fáceis de acontecer para os chineses. Então, eu decidi ir porque precisava dessa experiência, e porque eu não era um homem rico e precisava de dinheiro para construir um futuro. Meus pais entenderam minha decisão por ser uma grande chance, e minha namorada (atualmente, sua esposa) também compreendeu. Na China é cultural o homem ir em busca do dinheiro e sair de casa para conquistar as coisas e poder ajudar a família, especialmente no Sul da China, todo mundo faz isso. As mulheres entendem também, porque na China é assim, então elas acham normal o marido sair de casa para trabalhar em lugares distantes.

Lee aceitou a proposta e ficou quatro anos trabalhando na Polônia na função de planejamento da produção e suporte de vendas. Ao término desse período, decidiu voltar para a China por causa da saudade da família, porém sua estadia logo foi interrompida com um novo convite de trabalho, agora no Brasil, na função de gerente. No ano de 2012, Lee muda-se para a cidade de Manaus imbuído da missão de gerenciar todo o processo de importação dos produtos da matriz chinesa para a filial brasileira.

Muito mais do que ser um gerente, Lee e seus colegas chineses têm em mente de que a ida a um outro país visa primordialmente o cumprimento de uma “missão”. Isso pôde ser visualizado na própria hierarquia dentro da empresa em que Lee e demais entrevistados afirmavam estar subordinados à China – “meu chefe é a China” – e não a empresa local, em si. “O chefe de suprimentos é local, mas meu gerente geral é chinês. Agora, quem paga o meu salário é a empresa brasileira”. E complementa:

No Brasil eu ganho em real, e é mais do que se fosse na China porque lá o salário é menor. Aqui no Brasil, o principal benefício que eu tenho é o salário, o segundo é a experiência que ganho aqui e que vai ser bom para o meu futuro. Além disso, tenho uma posição mais alta, e isso é muito importante porque quando eu voltar para a China terei a experiência de quatro anos na Polônia e quatro anos no Brasil. Nem todo mundo consegue esse tipo de experiência. No futuro, talvez possa ter boas oportunidades de empregos nas empresas da China por causa da minha experiência. Outro benefício que tenho é que minhas férias, de 45 dias¹⁵², são todas pagas pela empresa, inclusive minha passagem de avião para visitar a minha família na China. O apartamento que moro aqui em Manaus também é pago pela empresa.

Se, por um lado, Lee enxerga de forma positiva esse acesso a benefícios e salários obtidos no Brasil, por outro lado, ele avalia que a empresa despende um custo elevado em salários e direitos dos trabalhadores brasileiros:

Eu acho que há muitas diferenças no trabalho entre esses dois países. Aqui no Brasil o sindicato é mais forte que na China. Aqui o sindicato protege o trabalhador, então acho que ele é melhor que na China porque protege mais. Na China é diferente, por exemplo: se a pessoa faz uma coisa, é fácil ser demitida; já aqui, isso é mais difícil acontecer. Na China, o sindicato não é tão protetor assim. Mas atualmente o trabalho na China tem ficado mais fácil, as coisas têm mudado, mas ainda não é como aqui. No Brasil, o sindicato e as leis são mais protetoras com o trabalhador. Acho que o trabalho aqui é melhor. Quer dizer, é melhor para os trabalhadores, porque para a empresa não é tão bom. São muitos custos com o trabalhador.

7.4 OS LIMITES DA GESTÃO POR EXPATRIAÇÃO

Como também foi observado tanto por Zheng e Smith (2016) quanto por Lee (2009), os expatriados chineses tem buscado estabelecer contatos locais para poderem ter, dentre outras coisas, possíveis alternativas ao trabalho na fábrica, pois eles percebem que sua permanência no emprego também é flexível, e que pode mudar a qualquer momento, dependendo da situação econômica/política dos países onde estão ou das mudanças impostas pela matriz.

Em função disso, quando chegam em Manaus, têm procurado fazer redes de contatos, primeiro, com os outros chineses, depois, com brasileiros, criando pontes que possam ser úteis no futuro, mas também no presente. Eles fazem *guanxi*. E essa estratégia

¹⁵² Assim como Nang, ele relatou-nos que sempre que vai à China nas férias, leva o extrato de própolis para seus familiares, pois lá na China esse tipo de substância natural é muito apreciado.

parece ser uma forma de não depender tão somente do trabalho fabril, mas de escapar, em algum momento, da dualidade entre a oportunidade e o sacrifício que é ser um expatriado chinês.

Oportunidade e sacrifício significam que ele não é apenas um agente do controle fabril. Ele é objeto, também, desse controle, dualidade que o persegue durante todo o processo de expatriação, seja quando está na fábrica, seja quando está nos apartamentos, lugar que pode ser considerado, inclusive legalmente, um enclave dela¹⁵³.

Estabelece-se, assim, uma forma da matriz chinesa cercar o expatriado, impor limites, buscar controlar sua mobilidade e sua vida. Mas é importante destacar que nisso não há “conformidade”, como sugerem Smith e Zheng (2016). O que ocorre, aponto, é uma espécie de “dependência instrumental”, que faz com que a jornada do expatriado em Manaus se apresente como uma amálgama entre controle e resistência.

Como elemento do controle, estão: a) os termos da expatriação; b) o tempo de contrato; c) o rodízio de expatriados; d) a exigência de relatórios; e) o sistema de moradia no PIM; f) e o controle da mobilidade entre China-Manaus.

Como características da resistência, pode-se apontar: a) a utilização do próprio sistema de moradia e do controle da mobilidade enquanto forma de se criar solidariedade entre os expatriados. Isso se expressa, por exemplo, no apóio mútuo aos negócios empresariais que eles estabelecem em Manaus, bem como no “socorro” à família de um expatriado que não viajou à China, mas que é ajudado por outro expatriado, que leva recursos e encomendas; b) o uso do sistema de moradia e dos serviços disponíveis nos apartamentos para a dedicação às atividades econômicas próprias; c) planejamento financeiro, o que ocorre via utilização de poupança e de outras aplicações financeiras. Segundo um expatriado, o intuito disso é poupar “até poder andar sozinho”; d) uso do status que a expatriação confere, o que permite fazer novos contatos úteis tanto aos negócios no Brasil quanto a um futuro negócio na China; e) abertura de negócios, sejam lojas no centro da cidade de Manaus, sejam “mercadorias amazônicas” vendidas na China

¹⁵³ Um dos expatriados, engenheiro na empresa TVMChina, relatou-me que, nos últimos meses, tem sido bastante pressionado pela matriz para encontrar formas de implementar projetos de automação na manufatura “para reduzir custos e diminuir número de trabalhadores (Expatriado). Para isso, mesmo fora do horário de trabalho da empresa, tem de ficar no apartamento estudando noções técnicas e respondendo questionários que a empresa da China lhe tem enviado. Um outro, falou do temor que tem de a empresa descobrir que ele está desenvolvendo outros projetos quando chega no apartamento, “porque a empresa quer que eu me dedique integralmente, e agora, à noite, eu estou cuidando de tocar uma empresa com meu amigo” (Expatriado).

ou, ainda, a aquisição de mercadorias chinesas que são vendidas em Manaus. Neste mercado dos expatriados, “legal” e “ilegal” se encontram e se imbricam.

Ao levar-se essas questões em conta, pode-se adentrar-se um pouco além da proposição de Smith e Zheng 2016 – a de que os expatriados estão em outros territórios produtivos porque são mais focados no trabalho e fazem coisas que os locais não fazem. Percebe-se que há uma “expatriação por baixo”, ou melhor, um emaranhado de lutas que engloba os objetivos da matriz chinesa e a jornada dos expatriados em uma nova trilha. É a intensidade da relação entre esses controles empresariais das matrizes e a resistência dos expatriados na trilha da expatriação que vão delinear, em grande medida, as configurações e os sentidos dos (des)enraizamentos locais das fábricas chinesas, sobretudo no que diz respeito à gestão do trabalho.

Ademais, o conhecimento de quem é este expatriado permite visualizar as dualidades que cercam esse tipo de mobilidade do trabalho, corroborando com o que aponta Knowles (2014, p. 2), quando diz que a globalização é frágil e gera incertezas na vida e nos cenários que ela, simultaneamente, sustenta e desestabiliza. Sustenta lógicas econômicas, desestabiliza pessoas. Os expatriados estão nesse meio, entre a sustentação e a desestabilização.

Ao lado da oportunidade de ir para Manaus, por exemplo, caminham as preocupações sobre a situação social da China, dos pais, da esposa e dos filhos que ficaram do outro lado do globo em face das restrições do tipo de expatriação estabelecido pelas empresas. Há, também, a preocupação com a educação das crianças e de como prover os recursos a isto necessário. Há, ainda, a saudade. Apesar disso, buscam superar a distância e a pressão da matriz, pois querem abrir novas trilhas, traçar caminhos diferentes daqueles que foram percorridos tanto por seus pais, na era Mao, quanto por eles mesmos, na “nova China”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ascensão da China à condição de um dos principais protagonistas da economia mundial criou, por um lado, uma série de questões novas para as ciências sociais, implicando na necessidade de revisitação dos conceitos e categorias analíticas, das suas reformulações ou mesmo da criação de outros elementos de compreensão dessa “nova (des)ordem global”. Por outro, o crescimento chinês gerou uma remodelação das relações de forças e da forma de organização da cadeia produtiva mundial, colocando sobre os pesquisadores a tarefa de deslindar os novos contornos sociais desse processo.

Como corolário disso, a globalização à chinesa implicou em expansão de suas fábricas pelo mundo criando as “pequenas Chinas” e trazendo para “perto de nós” a oportunidade de se averiguar quais mudanças e quais sentidos irromperam diante da chegada do IDE chinês nos diversos territórios produtivos espalhados pelo mundo, bem como identificar como os contextos locais influenciaram, também, a lógica produtiva chinesa.

Sob esta perspectiva teórico-metodológica, a principal questão deste estudo foi saber como e em que medida essa lógica chinesa da produção estava organizando o trabalho nas subsidiárias localizadas neste espaço capitalista da selva, que é Manaus. Diante de um ambiente fabril marcado, ao longo dos anos 1990 e década de 2000, pelo processo de reestruturação produtiva e pelas influências “japonesas” sobre o PIM, era mister averiguar qual era o padrão de produção e a gestão do trabalho que se produziam nas fábricas deste novo ator global; quais as suas especificidades, suas generalidades, suas transformações. Dada a força “gravitacional” que a China vem exercendo sobre o mundo, também era importante observar como isso se operacionalizava na “pequena China” dos trópicos.

Foi com esse intento que esta pesquisa foi realizada. Assim, buscou-se mapear organizacionalmente quatro fábricas chinesas do Polo Industrial de Manaus. Para isso, lançou-se mão de dados quantitativos e qualitativos, obtidos junto aos trabalhadores, gerentes, gestores de instituições públicas e privadas, e expatriados. Como hipótese explicativa, sugeri que as fábricas chinesas estavam aprofundando o padrão de produção oriundo da reestruturação produtiva do PIM, o que ocorria, concomitantemente, junto a um processo de remodelamento da gestão do trabalho resultante dessa mesma reestruturação.

A este remodelamento denominei como “taylorização com características chinesas” sob a dualidade de ser, ao mesmo tempo, *Made in China*, mas *Produzido no Polo Industrial de Manaus*, daí o título desta tese. Consequentemente, essa “adequação/injunção” concorriam para que algumas características chinesas sofressem alterações, enquanto outras fossem aprofundadas. Qual elemento determinante nessa configuração, argumentei que os fortes vínculos socioprodutivos entre subsidiária-matriz geraram frágeis vínculos socioprodutivos locais, e isso implicava na pouca possibilidade de enraizamento socioprodutivo.

Diante dessas formulações, requereu-se como norte fundamental da pesquisa uma investigação de campo que possibilitasse entender quais práticas e artimanhas das fábricas investigadas faziam parte do que chamei de “taylorização”; depois, quais delas compunham a denominada “característica chinesa”; por fim, como essas duas questões uniam-se e ajudavam a explicar a presença chinesa no PIM.

O movimento metodológico inicial envolveu observar a “ausência empírica” dessas duas categorias de análise, quer dizer, ver o que estava sendo um processo de produção em curso no Polo Industrial de Manaus como um todo, e não somente em fábricas chinesas. Diante de algumas lacunas bibliográficas recentes, o fio condutor desse mapeamento foram, primeiro, as percepções e relatos dos gerentes e trabalhadores que tiveram uma trajetória profissional ligada ao emprego no Polo Industrial de Manaus. Segundo, as análises de dados econômicos de outras empresas que não as chinesas, e posterior comparação com estas. Terceiro, a relação disso com as pesquisas acadêmicas realizadas nos anos 1980, 1990 e década de 2000, no sentido de observar movimentos de mudança, continuidade e descontinuidades.

Dentre os principais resultados dessa primeira vertente investigativa, foram destacados na tese: a) o aprofundamento do padrão de produção voltado para a importação de insumos da China; b) o aumento significativo da robotização e da miniaturização dos componentes; c) a redução do nível de trabalho feminino na indústria eletroeletrônica, mas a continuidade da segmentação por gênero; d) a manutenção de baixos salários, tendo como teto, para operadores de produção, a faixa entre 1 e 2 salários mínimos, índice abaixo dos salários pagos nas matrizes das empresas chinesas pesquisadas; e) a redução de postos de trabalho na linha de produção; f) frágeis vínculos entre trabalhadores e sindicatos; g) dificuldades destes em atrair ou manter filiados; h) elevação do nível de grau escolar para o ensino médio completo e aumento de trabalhadores com o ensino

superior, inclusive para aqueles do chão de fábrica; e, i) necessidade de treinamento operacional prévio como requisito de contratação.

Em se tratando dos resultados acerca das “características chinesas” no padrão de produção e na gestão do trabalho nas fábricas investigadas, a pesquisa identificou como principais:

- 1) O fato de o deslocamento das empresas chinesas para Manaus não se constituir enquanto um processo de desterritorialização. É oriundo dele, mas opera em outro nível e sua natureza é diferente. Como caracterização dessa asseveração, pode-se destacar que: a) as fábricas e os seus processos produtivos não “saem” do território. O que ocorre é a transferência dos mesmos processos para outros espaços da globalização. Em outros termos, há em curso a consequência da desterritorialização/reterritorialização que fez com que a China emergisse como potência global, mas a sua expansão pelo mundo é cercada por outras características econômicas, sociais e políticas externas e internas distintas dos anos 1960 e 1970; b) não há fuga do capital em função das pressões de sindicatos e do preço da mão de obra local (pelo menos até agora), como aconteceu com as empresas japonesas, sul-coreanas, norte-americanas e europeias; c) a razão primordial para o investimento da China em Manaus é a tentativa de se adentrar o mercado brasileiro, contornando as barreiras alfandegárias que impedem a livre importação dos seus produtos. A zona incentivada de Manaus cai como luva para a concretização desse objetivo.
- 2) O tipo de capital que se deslocou para Manaus. Efetivamente, foram empresas estatais ou semiestatais e privadas, um misto de investimento que é novo em se tratando da história do PIM e, quiçá, mundial. Comparando com o Japão e Coreia do Sul – dois dos *players* asiáticos com forte presença em Manaus – os chineses trouxeram um modelo novo de deslocamento. Não obstante os *keiretsu* japoneses e os *chaebol* sul-coreanos terem tido maciço apoio do governo, eles eram de natureza totalmente privada. O contrário do que se observa no tocante aos chineses, que apresenta, inclusive, intensa coordenação e controle matricial tanto dos processos de produção, quanto da mão de obra.
- 3) A internacionalização do RH das fábricas pesquisadas via unidade matricial, o que implicou em pouca autonomia decisória para os gestores locais. Todos

os processos envolvendo treinamento, contratação, demissão e deliberação sobre processos trabalhistas precisam ser reportados à China, onde é decidido o que fazer. Destaque-se que este setor das empresas era o único não dirigido por chineses, o que evidencia a necessidade que ainda há em se conhecer as legislações nacionais e os trâmites burocráticos junto aos órgãos de fiscalização e controle. É uma estratégia chinesa de reprodução no PIM.

- 4) A gestão de importação, que funciona como forma de se estabelecerem pontes entre Manaus e a China, lugar de onde se originam os insumos consumidos na produção. Isso faz com que as outras esferas da fábrica fiquem na órbita do setor de importação que, ano após ano, vem aumentando a quantidade de insumos importados. A gestão de importação expressa, também, um processo em que a China passa a influenciar a política industrial da ZFM, fazendo com que as empresas desse território, desde a entrada da China na OMC, tenham aumentado o nível de importação, sem adensar a cadeia produtiva. Dessa forma, pode-se dizer que, sob o efeito gravitacional chinês, vem sendo instituída uma gestão de importação como *modus operandi* das empresas do Polo Industrial de Manaus, o que faz com que o *Produzido em Manaus* seja, antes, um processo *Made in China*;
- 5) A gestão por expatriação, que é um meio importante de se reduzirem custos com mão de obra e de controlá-la a nível tanto local quanto global. Tal mecanismo também vem sendo utilizado nas empresas chinesas espalhadas pelo mundo, como no continente africano e no leste da Europa. No Polo Industrial de Manaus foi quase 100 o número de expatriados quando somadas as quatro empresas pesquisadas. Eles ocupavam os postos de trabalho mais altos da hierarquia das empresas e recebiam salários menores que os brasileiros. Apesar disso, os valores eram maiores que os recebidos na China. Lançando mão da ideia de “jornada”, identificou-se que, para eles, estar em Manaus é uma oportunidade e um sacrifício, uma vez que recebem mais, têm mais chances de retorno à China em posição de maior nível, mas por outro lado, precisam ficar longe da família e serem alvo do rígido controle exercido pelas matrizes. A gestão por expatriação também é uma forma de se operacionalizar a gestão de importação, tendo os expatriados um papel importante na execução desse processo;

- 6) Gestão exógena da “qualidade”. Observou-se que os processos da “cultura da qualidade”, tidas como padrão do PIM nos anos 1990 e década de 2000, passam a ter uma dimensão externa, aplicada topicamente, *on demand*, quando solicitada pelo cliente. O aumento de produção e a redução de custos via introdução da mecanização se sobrepõem ao aprofundamento de uma *qualidade* “nativa”. Isso responde ao fato da: a) intensa produção de insumos e a pressão por vendas por parte das matrizes que implica em pressão na produção nas filiais; b) localização dos produtos chineses no mercado consumidor (classes C e D); c) pouco vínculo com as demais empresas dos subsetores, o que redundava em poucas trocas de conhecimento tecnológico e de gestão; d) importação de matéria-prima e processos, gerando desmobilização de uma engenharia “propositiva”.
- 7) Pouca atenção dada às reclamações dos trabalhadores, baixo volume de recursos destinados à concessão de benefícios e ausência de políticas voltadas para a “participação” fabril. Ademais, identificou-se como característica importante o pouco compartilhamento de informações entre o nível gerencial e o chão de fábrica, e mesmo entre aquele e o nível técnico. Tal processo fez parte do aprofundamento de formas tayloristas da organização do trabalho, e faz lembrar o modo de organização do trabalho dos primórdios da indústria na Zona Franca de Manaus;
- 8) A gestão técnica e de controle direto da mão de obra, associada ao pouco vínculo entre gerência e trabalhadores, que se manifestou na ausência de círculos de controle de qualidade, que ainda vinham sendo uma artimanha recorrente entre as empresas do Polo Industrial de Manaus, vide Moraes (2010) e Andrade (2014). Em função disso, em vez da produção de “colaboradores”, como destaca este último autor acerca das fábricas japonesas, as companhias chinesas vêm desenvolvendo a “produção de operadores”. Isto se baseia em uma hierarquia rígida e numa gestão “técnica” voltada para a produção, e não nos marcos da “aprendizagem organizacional”. O RH passou a requerer um trabalhador mais “técnico” e produtivo no sentido operacional, e não na esfera relacional, como se observou na reestruturação produtiva do PIM.

Comparativamente à reestruturação produtiva, conclui-se que as fábricas investigadas incorporaram apenas o padrão de produção e não a gestão do trabalho oriunda dessa mesma reestruturação. A questão que emergiu diante disso foi: por quê? Como resposta, sugiro que o forte vínculo socioprodutivo internacional cria frágeis vínculos socioprodutivos locais.

Esses vínculos fortes em relação à China, por um lado, engendram o padrão de produção da reestruturação produtiva, e os frágeis vínculos locais fragmentam a gestão do trabalho que surgiu do contexto dessa reestruturação, impossibilitando que haja absorção de práticas locais e relações próximas com próprio contexto gerencial do PIM.

Isso implica em estar distante não somente das práticas gerenciais, mas também da narrativa local do trabalho. E isso é aprofundado na medida em que intensifica, por exemplo, a gestão por expatriação, que emerge como importante variável da mediação social entre a China e Manaus. Por meio dela a matriz adensa práticas ou fragiliza-as. A substituição de um chinês por outro, com certa frequência, cumpre este último papel, não permitindo que se criem raízes. Assim, a fábrica chinesa apresenta-se com uma organização do trabalho sempre “toldada”, para usar uma expressão ribeirinha, quase sem conteúdo local.

A despeito dessas características observadas nas fábricas investigadas, a pesquisa possibilitou a quebra de alguns mitos, ou, como diriam Yan Hairong e Barry Sautman (2012), permitiu “exorcizar alguns fantasmas” que perseguem a China ou, pelo menos, relativizá-los. Dentre estes, estão os discursos de que:

- a) **Os chineses estariam ‘escravizando a mão de obra local’ e de que haveria práticas de assédio físico nas fábricas.** Conforme foi abordado na tese, as reclamações dos trabalhadores se referiam à pouca valorização da capacidade criativa e à concessão de poucos benefícios. Os dois aspectos ficaram comprovados tanto com base na narrativa coletiva, quanto em dados fornecidos pelas empresas e pela SUFRAMA. Mas, em se tratando de salário, demonstrou-se que as fábricas pesquisadas, no geral, pagam a média das empresas dos outros subsetores (a exceção a isso seria a MotoChina). O fato é que há pagamento de baixos salários em todo o PIM, e é característica do tipo econômico que é a Zona Franca de Manaus. E isso não é de hoje, mas desde sua criação, de sorte que tal fato não pode ser atribuído à presença chinesa, mas às contradições desse modelo de desenvolvimento;

- b) **Que os chineses não adensam a cadeia produtiva.** Em parte, é verdade, quando se refere aos subsetores de duas rodas ou mecânico, onde, no primeiro, observou-se a importação quase total dos *kits* de motocicletas, característica esta que não tem sido observada nas demais fábricas desse subsetor. Já no subsetor mecânico, há um movimento de expansão do conteúdo importado. No entanto, isso não se pode falar em relação ao subsetor de eletroeletrônicos, onde há similaridades entre chineses e não chineses. Talvez esse “medo da China” tenha fundamento em uma sensibilidade de classe, no sentido de não se ter noção, ainda, de quem são os chineses. O medo, portanto, não é por saber quem eles são, mas por não entender como eles vão se adequar ao jogo de legitimidades locais do “modelo”. Mesmo porque, em si, não há o interesse da própria classe empresarial amazonense em adensar a cadeia produtiva local. Isso só ganha dimensão prática quando está relacionado à “funcionalidade política” ou a alguma “positividade econômica”¹⁵⁴.
- c) **Que os chineses estariam reproduzindo uma espécie de “Taylorismo Sangrento” nos lugares onde se instalam.** Como se delineou no corpo da tese, deve-se considerar que não há o único tipo de trabalho em curso no espaço fabril da China. E que o próprio salário na China, em muitos casos, já é maior do que o de Manaus. Na verdade, notou-se que os salários não são uniformes, apresentando curva ascendente quanto mais a natureza das companhias se encontra ligada aos *urban units* chineses. Diante disso, é razoável dizer que não há reproduções “automáticas” daquilo que acontece na China, ainda mais se tratando de uma China com variadas formas de organização do trabalho dentro de um mesmo território.

Esses prognósticos que apontam para uma “transferibilidade” naturalizam os processos sociais e negligenciam que há, sempre, o contexto local, forças locais, resistências ou acomodação que cooperam para criar uma realidade fabril *suis generis*. Dito de outro modo, deve-se considerar, como indicam Sacchetto e Andrijasevic (2016), que as fábricas chinesas se reproduzem em um ambiente já produzido, seja a Europa, a China, a África ou Manaus. Elas também são contextualizadas localmente. Nas fábricas investigadas, por exemplo, apesar de aprofundarem-se formas de produção taylorizadas,

¹⁵⁴ Categorias desenvolvidas por Seráfico (2011).

houve algumas alterações dadas as injunções locais: exemplo disso seria a instituição da ginástica laboral depois de atuação do Ministério Público do Trabalho, sistema de rodízio nos postos de trabalho, criação de espaço destinado às atividades religiosas etc.

Isso mostra que não é a nacionalidade em si que determina um padrão de produção e de gestão do trabalho, como uma visão “culturalista” ou do senso comum poderia indicar. É a relação entre o contexto local, as formas de inserção neles e o contexto global que os configuram. Se pegarmos um exemplo da presença chinesa no continente africano, de acordo com Lee (2009), as companhias chinesas tiveram de buscar adequações em virtude da resistência dos trabalhadores à política de precarização. Quer dizer, tiveram de fazer uma “leitura” do contexto onde estão instaladas, buscando se adequar, ainda que minimamente, às regras “nativas”. Desconsiderá-las ou implementar artimanhas empresariais sem “ler o local” será um componente do “sucesso” ou “naufrágio” das fábricas chinesas pelo mundo, a depender do contexto onde elas se instalam.

Em Manaus, por exemplo, uma empresa chinesa fabricante de motocicletas teve sua produção paralisada por mais de um ano em função de não estar em acordo com as normas ambientais. Mesmo depois de autuada, diz um gerente entrevistado, houve resistência por parte da diretoria chinesa em aceder à determinação do IBAMA. Não naufragou, mas ficou um tempo à deriva. Outro exemplo é a paralisação das atividades da MotoChina e a conseqüente instauração do processo de venda da sua planta em Manaus, ainda em curso, o que caracteriza um naufrágio e aponta para indefinições até mesmo da permanência de algumas dessas empresas na Amazônia.

Na permanência, há de se saber se o padrão de produção e a gestão do trabalho visualizados nesta pesquisa vão sofrer profundas alterações ou se, na verdade, suas principais características vão se espraiar, tornando-se o “padrão” fabril do PIM como um todo. Esse é o limiar para novos estudos comparativos que vislumbrem a possibilidade de já não mais apontar para as “características chinesas”, mas para, talvez, um possível “modelo chinês” que seria comum a unidades fabris transplantadas para outros territórios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACIOLY, Luciana; PINTO, Eduardo Costa; CINTRA, Marcos Antônio. **As relações bilaterais Brasil – China: a ascensão da China no sistema Mundial e os desafios para o Brasil.** Grupo de Trabalho Sobre a China. Brasília: IPEA, 2011.

ALVES, Marcelo Magaldi. Os impactos da abertura econômica na Zona Franca de Manaus e o desempenho do setor externo dos polos eletroeletrônico e de duas rodas no período de 1990 a 2004. **Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional)** - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2005.

ANCIÃES, A. W. da F. (Coord.). **Avaliação da Zona Franca: subsídios para a formulação de uma política tecnológica.** Brasília: CNPq/UECE, 1996.

ANDRADE, Allison Santos de; VALLE, M. I. M. Modelo japonês e práticas de gestão na indústria de veículos sobre duas rodas da Zona Franca de Manaus. In: **Novos Cadernos NAEA**. v. 14, n. 2, p. 141-170, dez. 2011.

_____. Como se produzem “colaboradores”? entre prática de gestão e intensificação do trabalho no polo duas rodas em Manaus. **Dissertação (Mestrado em Sociologia)**. Instituto de Ciências Humanas e Letras – ICHL, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2014.

ANDRIJASEVIC, Rutvica; SACCHETTO, Devi. Foxxconn Beyond China: capital-labour relations as co-determinants of internacionalization. In: LIU, Mingwei; SMITH, Chris. **China at work: a labour perspective on the transformation of work and employment in China.** UK, London: Palgrave Macmillian Education, 2016.

ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2.ed., 10 reimpre. ver. ampl. São Paulo, SP: Boitempo, 2009.

ARAÚJO FILHO, Guajarino de. **Cooperação Entre Empresas no Polo Industrial de Manaus. Tese de doutorado.** (COOPE/UFRJ). Rio de Janeiro, 2005.

ARAÚJO, Nice Ypiranga Benevides de. O milagre dos manauaras": Zona Franca de Manaus: uma análise do processo de industrialização implantado em Manaus e da universidade como formadora da mão-de-obra especializada. **Dissertação (Mestrado em Educação)**. Instituto de Estudos Avançados em Educação. Departamento de Administração de Sistemas Educacionais, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro: 1985.

ARRIGHI, Giovanni. **Adam Smith em Pequim**: origens e fundamentos do século XXI. São Paulo: Boitempo, 2008.

ATLAS BRASIL. Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil: Manaus/AM. Disponível em: http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/5017 . Acesso out. 2016.

BEYNON; Huw. O sindicalismo tem futuro no século XXI? In: **Além da fábrica**: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

BIATO JUNIOR, Oswaldo. **A parceria estratégica Sino-Brasileira**: origens, evolução e perspectivas (1993-2006). Brasília: FUNAG, 2010.

BOLLE, Willi. Belém, porta de entrada da Amazônia. In: CASTRO, Edna (Org.). **Cidades na floresta**. São Paulo: Annablume, 2008.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

BURAWOY, Michael. The Extended case method. In: **Sociological Theory**. 16 (1), March, 1998, p. 4-33.

BURGOON, B.; RAESS, D. Chinese investment and european labor: should and do workers fear chinese FDI? **Asia Europe Journal**, 12 (1-2), 179-197, 2014.

ČANĚK, Marek. Building the European centre in Czechia: Foxconn's local integration in regional and global labour market. In: **Flexible workforces and low profit margins**: electronics assembly between Europe and China. Brussels: European Trade Union Institute (ETUI), 2016.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. 7ª ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, vol. 1, 2003.

CASTRO, Edna. Urbanização, pluralidade e singularidade das cidades amazônicas. In: CASTRO, Edna (Org.). **Cidades na floresta**. São Paulo: Annablume, 2008.

CATTANI, Antonio D. **Processo de trabalho e novas tecnologias**. Porto Alegre: UFRGS, 1995.

CEBC. Conselho Empresarial Brasil-China. In: **China Update Brazil**. Ed. 7. Jun 2013.

CEBC. Conselho Empresarial Brasil-China. In: **China Update Brazil**. Ed. 11. Jan 2015.

CHAN, J.; PUN, N. Suicide as protest for the new generation of chinese migrant workers: Foxconn, global capital and the state. **The Asia-Pacific Journal**, n. 37 (2), p. 1-50, 2010.

CHAN J.; PUN N. Suicide as protest for the new generation of Chinese migrant workers: Foxconn, global capital, and the state, **The Asia-Pacific Journal**, 37 (2), 1–50, 2010.

CHAN, J.; PUN, N; SELDEN, M. The politics of global production: Apple, Foxconn and China's new working class. **New technology, work and employment**, n. 28 (2), p. 100-115, 2013.

CHANGHONG, Pei. Revisão e Panorama da Reestruturação Econômica da China. In: **Abrindo os olhos para a China**. Belucce Bellucci (Org.). Rio de Janeiro: Educam, 2004.

CHEN, Min. **Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean styles of business**. Thomson Learning, 2004.

CHINA LABOUR BULLETIN. **Wages and employment**. Hong Kong, Nov. 2016. Disponível em: < <http://www.clb.org.hk/content/wages-and-employment>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

CINTRA, Marcos Antonio Macedo; PINTO, Eduardo Costa; SILVA FILHO, Edison Benedito da (Orgs.). **China em transformação: dimensões econômicas e geopolíticas do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2015. 594 p.

COLLINS, Randall. Weber's last theory of capitalismo. In: BIGGART, N. **Readings in economic sociology**. Malden (MA), Blackwell Publishers, 2002.

COOKE, F.L. **Human resource management in China**: new trends and practices. London: Routledge, 2012.

CUNHA, André Moreira; ACIOLY, Luciana. **China**: Ascensão à condição de potência global – Características e implicações. *In*: Trajetórias recentes de desenvolvimento: estudos de experiências internacionais selecionadas – CARDOSO JR, José Celso, et al. (org.) Brasília: IPEA, 2009.

D'AGUIAR, Rosa Freire. Celso Furtado e a operação Nordeste. *In*: LIMA, Marcos Costa; NASCIMENTO, Angela (Orgs.). O Nordeste brasileiro em questão: uma agenda para reflexão. Recife: Editora UFPE, 2014.

DWYER, TOM. Estratificação Social nos países do BRIC. *Global Dialogue*, vol. 2, n. 3, fev. 2012.

FAROLE, Thomas; AKINCI, Gokhan. **Introduction**. *In*: Special Economic Zones: Progress, Emerging Challenges, and Future Directions. Washington DC: The World Bank, 2011.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FRAGA, Érica; ROLLI, Claudia. 42% deixam empresas chinesas no país em 1 ano. *In*: Folha de São Paulo, São Paulo, 08 mai. 2011.

FREITAS, M. de; SILVA, M. C. da. Estudos da Amazônia contemporânea: dimensões da globalização. Manaus: Editora da Universidade do Amazonas, 2000.

FREITAS PINTO, Ernesto Renan. “A Zona Franca de Manaus e o desenvolvimento regional”. *In*: São Paulo em Perspectiva, 6 (1-2): 127-133, janeiro/junho 1992.

_____. “Como se produzem as Zonas Francas”. *In*: Trabalho e produção capitalista. Belém, PA: Série Seminários e Debates, n.13, pp. 1-17, 1987.

GAO, Y. Chinese migrants and forced labour in Europe. **Working Paper 32**, Geneva, International Labour Office, 2004.

GIDDENS, Anthony. As consequências da modernidade. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GONDIM, Linda M. P.; LIMA, Jacob Carlos. A pesquisa como artesanato intelectual: considerações sobre método e bom senso. São Carlos, São Paulo: EdUFSCar, 2006.

GUOYNG, Dang. Realizações agrícolas e reformas rural na Nova China. In: Abrindo os olhos para a China. Belucce Bellucci (Org.). Rio de Janeiro: Educam, 2004.

HAIRONG, Y.; SAUTMAN, B. Chasing ghosts: rumours and representations of the export of chinese convict labour to developing countries. **The China Quarterly**, 210, 398-418, 2012.

HARVEY, David. Condição Pós-Moderna: do fordismo à acumulação flexível. São Paulo: Loyola, 2011.

_____. O novo imperialismo. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

HOLZMANN, Lorena. Fordismo. In: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena (Orgs.). Dicionário de Trabalho e tecnologia. 2 ed. ver. ampl. Porto Alegre, RS: Zouk, 2011.

IANNI, Octavio. A sociedade global. 14ª ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2011.

_____. Teorias da globalização. 16ª ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2010.

_____. Apresentação. In: SILVA, Marilene Correia da. **O paiz do Amazonas**. Manaus: Editora Valer, 2012.

ILO. **Wages, productivity and labour share in China**. Bangkok: ILO, 2016.
Disponível em: <http://www.ilo.org/asia/whatwedo/publications/WCMS_475254/lang--en/index.htm>. Acesso 22 fev. 2017.

JABBOUR, Elias Marco Khalil. Projeto nacional, desenvolvimento e socialismo de Mercado na China de hoje. **Tese (Doutorado em Geografia)**. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

JIA, Wenjuan. The making of a dualistic labour regime: changing labour process and power relations in a chinese state-owned enterprise under globalization. In: LIU, Mingwei; SMITH, Chris. **China at work: a labour perspective on the transformation of work and employment in China**. UK, London: Palgrave Macmillian Education, 2016.

KNOWLES, Caroline. Trajetórias de um chinelo: microcenos da globalização. **Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar**. São Carlos, v. 4, n. 2, jul-dez 2014, p. 289-310.

LATOUCHE, Serge. **A ocidentalização do mundo: ensaio sobre a significação, o alcance e os limites da uniformização planetária**. Petrópolis: Vozes, 1994.

LEÃO, Rodrigo Pimentel Ferreira. A articulação produtiva asiática e os efeitos da emergência chinesa. In: LEÃO, R. P. F; PINTO, E. C; ACIOLY, L. (Orgs). **A China na nova configuração global: impactos políticos e econômicos**. Brasília: IPEA, 2011.

LEE, Chiang Kwan. Raw Encounters: Chinese Managers, African Workers and the Politics of Casualization in Africa's Chinese Enclaves. **The China Quarterly**, 199, p. 647–666, september 2009.

_____. **Against the law: labour protests in China's rustbelt and sunbelt**. Berkley: University of California Press, 2007.

_____. From organized dependence to disorganized despotism: changing labour regimes in chinese factories. **The China Quartely**, 157, p. 44-71, 1999.

LEITE, M. P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão de obra. In: **Mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Página Aberta, 1994.

LIMA, Jacob Carlos; CONSERVA, Marinalva de Sousa. Redes sociais e mercado de trabalho: entre o formal e o informal. **Política e Trabalho – Revista de Ciências Sociais**. n. 24, abril de 2006, p. 73-98.

LIMA, Jacob Carlos; VALLE, Maria Izabel de Medeiros. Espaços da globalização: Manaus e as fábricas na Amazônia. **Revista Contemporânea**, São Carlos v. 3, n. 1 p. 73-88 Jan.–Jun. 2013.

LIN, Lefeng. Workers under disorganized despotism: a case from the state-owned shipbuilding Industry. In: LIU, Mingwei; SMITH, Chris. **China at work: a labour**

perspective on the transformation of work and employment in China. UK, London: Palgrave Macmillian Education, 2016.

LIU, M. Union organizing in China: Still a monolithic labor movement? **Industrial & labor relations review**, n. 64, (1), p, 30-52, 2010.

LU, Mengjie. Control and consent in the process of employee participation in a chinese state-owned enterprise: the case of BZ Iron and Steel Company. In: LIU, Mingwei; SMITH, Chris. **China at work: a labour perspective on the transformation of work and employment in China**. UK, London: Palgrave Macmillian Education, 2016.

LÜTHJE, B.; LUO, S.; ZHANG, H. **Beyond the iron rice bowl: regimes of production and industrial relations in China**. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2013.

MACIEL, Cleiton Ferreira. “Homens do barro” e estratégias empresariais: um estudo da relação capital-trabalho no Polo oleiro-cerâmico da Região Metropolitana de Manaus-AM. **Dissertação de Mestrado**. Manaus: Instituto de Ciências Humanas e Letras/ICLH/UFAM. 2013.

MACIEL, Cleiton Ferreira; MOURA, Jeanne M. B. “De Mao a pior”? A questão trabalhista na China contemporânea. In: **Novos Cadernos NAEA**, Vol. 17, N. 2 (2014). p. 141-166.

_____. Estratégias empresariais e esfera pública: a Zona Franca de Manaus como colonização sócio-política. **Novos Cadernos NAEA**, v. 19 n. 2, p. 159-172, maio-agosto 2016.

MARX, K. **O Capital: Livro I**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

_____. O manifesto comunista. Karl Marx; Friedrich Engels. São Paulo, SP: Paz e Terra, 1998

MASIERO, Gilmar. Origens das *Township and Village Enterprises* (TVEs) chinesas. In: **Revista de Economia Política**, vol.26 n. 3 (103), p. 425-444, julho-setembro/2006.

MELO, Eudes Lopes. A Formação da Rede de Produção na Indústria Sobre veículos de Duas Rodas do Norte Brasileiro. **Dissertação de Mestrado em Sociologia**. PPGS/UFAM, 2010.

MESQUITA, Otoni Moreira de. **Manaus: história e arquitetura 1890-1910**. Manaus: Universidade do Amazonas, 1997.

MEUNIER, Sophie. **Political impact of Chinese foreign direct investment in the European Union on transatlantic relations**. European Parliament Briefing Paper. Princeton University, v. 4, 2012.

MICHALET, Charles-Albert. **O que é mundialização**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

Ministério do Trabalho e Emprego. **Características do Emprego Formal – RAIS 2014**. Brasília, 2014. 8 p.

MORAES, Elias de Oliveira. **Corporação em rede: um estudo sobre a moto Honda da Amazônia**. 2011. 92 f. **Dissertação (Mestrado em Geografia)** - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2011.

MORAES, Rosângela Dutra de. **Prazer-sofrimento no trabalho com automação: estudo em empresas japonesas no Polo Industrial de Manaus**. Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2010.

MOREIRA, Maurício Mesquita. **O desafio Chinês e a indústria na América Latina**. **Novos Estudos**. São Paulo nº 72, julho de 1997, p.21-32.

NABUCO, Paula. **Hukou e migração na China: alguns apontamentos sobre divisão do trabalho**. In: *Revista Econ. Contemp.*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 237-258, mai-ago/2012.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, Francisco. Um prefácio Dialogal. In: GUIMARÃES, Nadya Araujo. **Caminhos cruzados: estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores**. São Paulo: USP, Curso de Pós-Graduação em Sociologia: Editora 34, 2004.

OLIVEIRA, José Aldemir de. **Cidades na Selva**. Manaus, AM: Valer, 2000. 224 p.

OLIVEIRA, José Aldemir de; SCHOR, Tatiana. Manaus: transformações e permanências, do forte à metrópole regional. In: CASTRO, Edna (Org.). **Cidades na floresta**. São Paulo: Annablume, 2008.

OLIVEIRA, Selma Suely Baçal de. **A “periferia” do capital**: na cadeia produtiva de eletroeletrônicos / Selma Suely Baçal de Oliveira. – Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2007.

_____. O processo produtivo da indústria eletroeletrônica e a qualificação dos trabalhadores no Polo Industrial de Manaus. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 24, p. 665-686, jul./dez. 2006.

ORTIZ, Renato. **Mundialização**: saberes e crenças. São Paulo: Brasiliense, 2006.

ÖZÜĞURLU, M. The TEKEL resistance movement: Reminiscences on class struggles. **Capital and Class**, 35(2): 179-187, 2011.

PANZINI, Fabrizio Sardelli. [e colaboradores]. **Políticas industriais e comerciais da China**: sob a perspectiva das regras da OMC. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

PEREIRA, Luciana de Lima. (Des)emprego no polo industrial de Manaus – setor eletroeletrônico: o trabalhador e a qualificação frente às exigências do capital. **Dissertação (Mestrado em Sociologia)**. Faculdade de Educação. Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2013.

PINHEIRO-MACHADO, Rosana. **China, passado e presente**: um guia para compreender a sociedade chinesa – China imperial, China moderna e a China no Brasil e o Brasil na China. Porto Alegre, RS: Artes e Ofícios, 2013.

_____. Fazendo Guanxi: dádivas, etiquetas e emoções na economia da China Pós-Mao. **Mana**, 17(1), p. 99-130, 2011.

_____. Made in China: produção e circulação de mercadorias no circuito China-Paraguai-Brasil. **Tese de Doutorado**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

PINTO, Eduardo Costa. O eixo sino-americano e as transformações do sistema mundial: tensões e complementaridades comerciais, produtivas e financeiras. In: LEÃO, R. P. F; PINTO, E. C; ACIOLY, L. (Orgs). **A China na nova configuração global**: impactos políticos e econômicos. Brasília: IPEA, 2011.

PIRES, Marcos Cordeiro. Os desafios da concorrência chinesa para a economia brasileira. In: PAULINO, Luís Antonio; PIRES, Marcos Cordeiro (Orgs.). **Nós e a China**: o impacto da presença chinesa no Brasil e na América do Sul. São Paulo: LCTE Editora, 2009.

PORTES, Alejandro. **Globalization from below**: the rise of transnational communities. WPTC-98-01 Princeton University, september, 1997.

PRADO JUNIOR, Caio. **História econômica do Brasil**. 21. ed. São Paulo: Brasiliense, 1978.

PUN, N.; CHAN, J. Global capital, the state and chinese workers: the Foxconn experience. **Modern China**, n. 38 (4), p. 383-410, 2012.

REIS FILHO, Milton Melo dos. **A saga dos operários em Manaus -1980**. Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2013.

SÁ, Mauro Thury de Vieira. A indústria de bens eletrônicos de consumo frente a uma nova rodada de abertura. **Tese de Doutorado** (Programa de Pós-Graduação em Economia), Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP -, Campinas: SP, 2004.

SACCHETTO, Devi; ANDRIJASEVIC, Rutvica. The case of Foxconn in Turkey: benefiting from free labour and anti-union policy. In: **Flexible workforces and low profit margins**: electronics assembly between Europe and China. Brussels: European Trade Union Institute (ETUI), 2016.

SALAZAR, João Pinheiro. O novo proletariado industrial de Manaus e as transformações sociais possíveis (estudo de um grupo de operários). **Tese de doutorado**, São Paulo, USP, 1992.

SAMPAIO, Milena da Silva. Qualificação profissional e empregabilidade no polo de duas rodas da ZFM. **Dissertação de Mestrado** (Programa de Pós-Graduação em Sociologia). Manaus: Universidade Federal do Amazonas - UFAM -, 2012.

SASSEN, Saskia. **Sociologia da globalização**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

SCHERER, E. **Baixas nas carteiras**: desemprego e trabalho precário na Zona Franca de Manaus. Manaus: EDUA, 2005.

SERÁFICO, Marcelo. **Globalização e empresariado**: estudo sobre a Zona Franca de Manaus / Marcelo Bastos Seráfico de Assis Carvalho. São Paulo: Annablume, 2011.

SILVA, Márcia Perales Mendes. **Expressões do mundo do trabalho contemporâneo**: um olhar para os trabalhadores do Parque Industrial de Manaus. Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2010.

SILVA, Marilene Corrêa da. **Metamorfoses da Amazônia**. 2ª ed. Manaus: Editora Valer, 2013.

SMITH, Chris. Living at work: management control and the dormitory labour system in China. **Asia Pacific Journal of Management**, n. 20 (3), p. 333-358, 2003.

SMITH, Chris; ZHENG, Yu. The management of labour in chinese MNCs operating outside of China: a critical review. In: LIU, Mingwei; SMITH, Chris. **China at work**: a labour perspective on the transformation of work and employment in China. UK, London: Palgrave Macmillian Education, 2016.

_____. Chinese MNCs' globalization, work and employment. In: **Flexible workforces and low profit margins**: electronics assembly between Europe and China. Brussels: European Trade Union Institute (ETUI), 2016.

SMITH, Chris; LIU, Mingwei. In search of the labour process perspective in China. In: LIU, Mingwei; SMITH, Chris. **China at work**: a labour perspective on the transformation of work and employment in China. UK, London: Palgrave Macmillian Education, 2016.

SMITH, Chris.; PUN, N. The dormitory labour regime in China as a site for control and resistance. **The Internacional Journal of Human Resource Management**, 17 (8), p. 1456-1470, 2006.

SPINDEL, Cheywa Rojza. Formação de um novo proletariado: as operárias do distrito industrial de Manaus. **Revista Brasileira de Estudos da População**: São Paulo, v. 4, n. 2, p. 1-38, jul./dez. 1987.

SUFRAMA. **História do Polo industrial de Manaus segundo seus indicadores de desempenho**. Relatório. Manaus, 2015.

_____. **Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus (2010-2015)**. Relatório da SUFRAMA de Setembro. Manaus, 2015.

_____. **Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus (2011-2017)**. Relatório de janeiro. Manaus, 2017.

_____. **Perfil das Empresas com Projetos Aprovados pela SUFRAMA**. Relatório de Janeiro. Manaus, 2015.

_____. **Perfil das Empresas com Projetos Aprovados pela SUFRAMA**. Relatório de Janeiro. Manaus, 2017.

SUKUP, Viktor. A China frente à globalização: desafios e oportunidades. In: **Revista Brasileira de Política Internacional**, Vol. 45, n. 2, Julho/Dezembro, 2002.

VALLE, Izabel. **Globalização e reestruturação produtiva**: um estudo sobre a produção *offshore* em Manaus. Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2007.

VAN LIEMT, G. Hon Hai/Foxconn: which way forward? In: **Flexible workforces and low profit margins**: electronics assembly between Europe and China. Brussels: European Trade Union Institute (ETUI), 2016.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 4. ed. São Paulo, SP: Martin Claret, 2009.

WU, B.; LIU; H. Bringing class back in: class consciousness and solidarity among chinese migrant workers in Italy and the UK. **Ethnic and Racial Studies**, 37 (8), 1391-1408, 2014.

ZEMIN, Jiang. **Reforma e construção da China**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

ZHENG, Yu. Prolonged selection or extended flexibility? A case study of japanese subsidiaries in China. In: LIU, Mingwei; SMITH, Chris. **China at work**: a labour perspective on the transformation of work and employment in China. UK, London: Palgrave Macmillian Education, 2016.

ZHU C.J., ZHANG M. and SHEN J. Paternalistic and transactional HRM: the nature and transformation of HRM in contemporary China. **The International Journal of Human Resource Management**, 23 (19), 3964–3982, 2012.

APÊNDICES

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
Programa de Pós-Graduação em Sociologia – PPGS

Roteiro de entrevista para os trabalhadores

Data: ____/____/____

Nome (fictício) do entrevistado: _____

Empresa em que trabalha: _____

Função: _____

Local da entrevista: _____

Início _____ Término _____

Tempo de aplicação: _____

A. PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Sexo:

2. Idade:

3. Cor/Raça:

4. Grau de escolaridade:

5. Estado Civil:

6. Qual teu local de nascimento (estado/município)?

7. Onde você mora atualmente (cidade/bairro)?

8. Há quanto tempo reside nesse local?

9. Qual é o tipo de moradia (alugado, casa própria, etc.)?

10. Quem mora com você?

10.1. Se somente os filhos moram com você, com quem/onde eles ficam quando você está no trabalho?

11. Qual a renda familiar (aproximadamente)?

12. Quem contribui para o orçamento familiar?

13. Além do trabalho na empresa, você possui atualmente outro trabalho remunerado ou faz algum “bico”? Qual?

B. PERFIL DO TRABALHO

14. Fala um pouco sobre tua trajetória profissional.
15. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?
16. Qual o cargo que você ocupa atualmente na empresa?
17. Como tem sido tua trajetória na empresa?
 - 17.1. Passou por outros cargos antes? Quais?
18. Como você conseguiu emprego nesta empresa?
19. Quanto a empresa te paga por mês, aproximadamente?
20. Você trabalha em qual turno?
 - 20.1. Qual o motivo de você trabalhar neste turno?
21. Que horas você sai de casa para ir para o trabalho e que horas você chega na empresa?
22. Qual meio de transporte você utiliza para chegar ao trabalho?

C. SOBRE O PROCESSO DE TRABALHO

23. Como começa o teu dia de trabalho na empresa?
24. Descreva as atividades que você executa durante o dia de trabalho.
25. Qual o horário de almoço?
 - 25.1. Qual o tempo de intervalo?
 - 25.1.1. Você considera esse tempo suficiente? Por quê?
26. Além de almoçar, o que você costuma fazer no horário de almoço?
27. Você considera que o teu trabalho é um trabalho cansativo? Por quê?
28. Fora o período de almoço, há intervalo para descanso?
 - 28.1. Qual o tempo do intervalo?
 - 28.1.1. O que você faz nesse período?
29. Você faz hora extra?
 - 29.1. Se sim, quantas horas extras você costuma fazer semanalmente? Por quê?
30. Você costuma fazer uma mesma função ou várias funções na empresa? Por quê?

31. Quais habilidades você considera importante para o trabalho que executa? Por quê?

D. SOBRE AS FORMAS DE GESTÃO

32. No setor onde você trabalha, há supervisores para avaliarem as tarefas que você executa?

32.1. Como essa avaliação é feita?

33. Quais são as tuas impressões sobre os chineses?

33.1. Como é o jeito deles na gerência do trabalho?

34. Você encontra dificuldades na relação de trabalho com os gerentes?

34.1. Quais? Por quê?

35. Você acha que a gerência precisa melhorar algo no ambiente de trabalho?

35.1. O quê? Por quê?

36. A gerência aplica alguma ferramenta para saber o índice de satisfação dos trabalhadores?

36.1. Se sim, qual a ferramenta? Você acha que é suficiente? Com que frequência ela é aplicada?

36.2. Se não, você acha que deveria existir alguma ferramenta? Qual? Porquê?

37. A empresa costuma fazer “dinâmicas” com os trabalhadores no dia a dia de trabalho (reuniões, confraternização, premiação)?

37.1. Se sim, com que frequência? Qual o objetivo? Qual é a tua opinião sobre essas dinâmicas?

37.2. Se não, você acha que deveria haver algum tipo de dinâmica? Por quê?

38. Na tua avaliação, a empresa tem investido em treinamento de funcionários?

38.1. Você participa ou já participou de algum programa de treinamento na empresa? Qual tipo de treinamento? O que achou?

39. Você acha que está tendo possibilidades de crescer na empresa? Por quê?

E. VÍNCULOS ENTRE TRABALHADORES

40. Você é filiado(a) a algum sindicato?

40.1. Se é filiado(a), se sente satisfeito com a atuação? Por quê?

41. Quais tem sido as principais reivindicações dos trabalhadores?

42. No processo de reivindicação, qual a principal forma de negociação com a empresa?

43. Na tua avaliação, a empresa tem cumprido com suas obrigações trabalhistas (salários, férias, décimo terceiro, transporte)?

44. Quais são os benefícios que a empresa oferece?

44.1. Você considera esses benefícios suficientes? Por quê?

45. Quais teus planos/perspectivas para o futuro em relação ao emprego?

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
Programa de Pós-Graduação em Sociologia – PPGS

Roteiro de entrevista para os expatriados (há também versão em inglês)

Data: ____/____/____

Nome (fictício) do entrevistado: _____

Empresa em que trabalha: _____

Função: _____

Local da entrevista: _____

Início _____ Término _____

Tempo de aplicação: _____

A. PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Sexo:
2. Idade:
3. Grau de escolaridade:
4. Estado Civil:
5. Há quanto tempo no Brasil?
6. Você é casado?
 - 6.1. Tem filhos?
 - 6.1.1. Eles moram com você em Manaus?

B. JORNADA NA CHINA

7. Em qual região da China você nasceu?
 - 7.1. Era área rural ou urbana?
 - 7.2. Você tinha casa própria ou era alugado, cedido, etc?
8. Qual era a ocupação dos teus pais?
9. Como foi tua formação educacional?
 - 9.1. Estudou em escola pública desde à infância?

10. Além de estudar, você fazia alguma outra atividade na infância e adolescência (ajudava os pais em alguma atividade, por exemplo)?
11. Você fez curso superior?
 - 11.1. Qual curso?
 - 11.1.1. Por que escolheu fazer esse curso?
 - 11.2. Você cursou faculdade pública ou privada?
12. Qual foi o teu primeiro emprego?
 - 12.1. Qual idade tinhas?
13. Como conseguiu emprego nesta empresa?
14. Quais cargos você ocupou na matriz?
15. Como foi o processo de seleção para trabalhar em outra parte do mundo?
 - 15.1. Era muito concorrido?
 - 15.1.1. Se sim, ao que se devia essa “concorrência”?
16. Por que escolheu trabalhar no Brasil?
17. A empresa faz essa seleção de quanto em quanto tempo?
 - 17.1. Existe um contrato especificando o tempo de trabalho, ou isto está relacionado ao teu desempenho na subsidiária?

C. JORNADA EM MANAUS

18. Qual o teu cargo na empresa?
 - 18.1. Você passou por outros cargos antes?
 - 18.1.1. Quais?
19. Como foi a adaptação em Manaus?
 - 19.1. O que fazes para se divertir?
20. Você está subordinado à diretoria de Manaus ou da China?
 - 20.1. Se da China, como é realizado o teu *feed back* à matriz?
21. Teu salário, com o mesmo cargo, é maior aqui ou na China?
22. Quem paga o teu salário é a matriz ou a fábrica daqui?
 - 22.1. É pago em qual moeda?
23. A empresa te concede algum benefício?
 - 23.1. Qual?
24. Quantas vezes por ano retornas à China?
 - 24.1. Os custos da passagem são pagos pela empresa ou por você?

- 24.2. O que costumava fazer quando vai à China?
- 25. Você vê diferença entre as relações de trabalho do Brasil e da China?
 - 25.1. Quais?
- 26. O que mais sente falta da China?
 - 26.1. Como faz para matar a saudade?
- 27. Como foi a adaptação em Manaus?
 - 27.1. O que fazes para se divertir?
- 28. Quais são os teus planos futuros?

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
Programa de Pós-Graduação em Sociologia – PPGS

Roteiro de entrevista para os representantes sindicais

Data: ____/____/____

Nome (fictício) do entrevistado: _____

Local da entrevista: _____

Início _____ Término _____

Tempo de aplicação: _____

1. Fale um pouco sobre sua trajetória profissional.
2. Fale um pouco sobre sua trajetória sindical.
3. Quais as maiores dificuldades encontradas pelo sindicato hoje?
4. Quais são as formas atuais de comunicação do sindicato com o trabalhador?
5. Quais tem sido as principais frentes de reivindicação do sindicato?
6. Como o(a) senhor(a) avalia as respostas das empresas às demandas dos trabalhadores?
 - 6.1. Quais as formas de atuação junto às empresas do Polo Industrial de Manaus (diálogo, paralisação, greve)?
7. Quais as estratégias utilizadas na atração de trabalhadores para terem vínculo com o sindicato?
8. Qual sua avaliação sobre a chegada das fábricas chinesas no Polo Industrial de Manaus?
 - 8.1. O sindicato tem encontrado alguma dificuldade em se relacionar com essas empresas?
 - 8.1.1. Quais? Por quê?
 - 8.1.2. Isso difere da relação com as outras fábricas?
 - 8.1.2.1. Quais são estas diferenças?

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
Programa de Pós-Graduação em Sociologia – PPGS

Roteiro de entrevista para as gerências das fábricas

Data: ____/____/____

Nome (fictício) do entrevistado: _____

Local da entrevista: _____

Início _____ Término _____

Tempo de aplicação: _____

A. PERFIL DA EMPRESA

1. Razão Social:
2. Setor de atividade:
3. Ano de fundação da empresa e local, no exterior:
4. Ano de instalação em Manaus:
5. Produtos industrializados em Manaus:
6. Número de trabalhadores empregados diretamente:
7. Tipo de incentivos recebidos (isenção fiscal, infraestrutura, detalhar):
8. A empresa funciona em quantos turnos?
9. Qual a capacidade de produção anual da empresa?
10. Os produtos fabricados são para exportação ou para o mercado interno?
 - 10.1. Se não exporta, a empresa tem planos para exportar? Para qual mercado?
 - 10.2. Se exporta, para qual mercado?
11. Por que a empresa escolheu se instalar no Brasil?
 - 11.1. Por que a empresa escolheu se instalar em Manaus?
12. Houve dificuldades no processo de instalação?
 - 12.1. Quais as principais dificuldades encontradas?
13. Houve dificuldades na adequação à cultura brasileira?
 - 13.1. Quais as principais dificuldades encontradas?
14. Há problemas de logística enfrentados pela empresa?
 - 14.1. Quais?

B. PADRÃO DE PRODUÇÃO

- 15. Há terceirização?
 - 15.1. Quais setores são terceirizados?
 - 15.1.1. Por quê?
- 16. Qual a quantidade de fornecedores da empresa?
 - 16.1. Quais os requisitos para a escolha do fornecedor?
- 17. Na fabricação do produto final, em média, qual a porcentagem de insumos utilizados é nacional, e qual porcentagem de insumos é importada?
 - 17.1. Quais insumos são nacionais, e quais são importados?
 - 17.1.1. No caso de insumos nacionais, qual origem?
 - 17.1.2. No caso de insumos importados, qual a origem?

C. GESTÃO DO TRABALHO

- 18. Qual a estrutura de cargos da empresa?
 - 18.1. Quais os cargos que estão sendo extintos e quais os que estão surgindo? Por quê?
- 19. A empresa teve ou tem tido dificuldades para encontrar mão de obra qualificada em Manaus?
 - 19.1. Quais as principais dificuldades encontradas e quais as estratégias para enfrentá-las?
- 20. Qual a porcentagem/quantidade de funcionários do sexo masculino e feminino?
- 21. As mulheres e os homens participam de quais setores da produção? Por quê?
- 22. Quais as características profissionais que o trabalhador deve possuir/adquirir para ser contratado pela empresa?
- 23. A empresa enfrenta rotatividade dos funcionários?
 - 23.1. Qual o percentual de rotatividade mensal/anual?
 - 23.1.1. Ao que o(a) senhor(a) atribui a causa da rotatividade?
- 24. A empresa enfrenta absenteísmo dos funcionários?
 - 24.1. Qual o percentual de absenteísmo mensal/anual?
 - 24.1.1. Ao que o(a) senhor(a) atribui a causa do absenteísmo?
- 25. Os trabalhadores têm dificuldades para se adequar à cultura de trabalho da empresa?

- 25.1. Quais as principais dificuldades de adequação?
 - 25.1.1. Quais os meios utilizados para solucioná-las?
- 26. A empresa aplica alguma ferramenta para saber o índice de satisfação dos trabalhadores?
 - 26.1. Qual a ferramenta?
 - 26.1.1. Com que frequência?
- 27. A empresa possui algum programa de treinamento/capacitação profissional para os funcionários?
 - 27.1. Que tipo de treinamento (técnico, relações humanas, formação básica) e quem realiza?
- 28. A empresa concede algum tipo de benefício/ premiação para os trabalhadores?
 - 28.1. Quais benefícios/premiações?
 - 28.1.1. Qual o requisito para receber benefícios/premiações?
- 29. A empresa possui política de ganhos por produtividade?
 - 29.1. Como funciona?

D. GESTÃO DE EXPATRIADOS

- 30. Há chineses ocupando cargos na fábrica?
 - 30.1. Quais cargos e qual a quantidade em cada cargo?
 - 30.1.1. Qual a razão desses cargos serem ocupados por chineses?
- 31. Os chineses têm tido alguma dificuldade de adaptação à questão do trabalho em Manaus?
 - 31.1. Quais são as dificuldades?
 - 31.1.1. Como elas têm sido tratadas pela empresa?
- 32. Os salários dos chineses são pagos pela matriz chinesa ou pela filial em Manaus?
- 33. Os chineses recebem algum benefício?
 - 33.1. Quais os benefícios são concedidos?
 - 33.1.1. Por quê?

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
Programa de Pós-Graduação em Sociologia – PPGS

Roteiro de entrevista para os gestores da SUFRAMA e SEPLANCTI

Data: ____/____/____

Nome (fictício) do entrevistado: _____

Local da entrevista: _____

Início _____ Término _____

Tempo de aplicação: _____

1. Fale um pouco sobre sua trajetória profissional.
2. Qual o papel do órgão no desenvolvimento econômico e social do Estado do Amazonas?
3. Quais os caminhos e quais tem sido as principais medidas adotadas hoje para fomentar o desenvolvimento?
4. Quais fatores tem favorecido o desenvolvimento econômico do Estado e quais aqueles que tem dificultado o processo de desenvolvimento?
5. Qual o papel do modelo Zona Franca no desenvolvimento econômico do estado?
 - 5.1. Qual a perspectiva futura em relação a esse modelo?
6. Quais tem sido as medidas adotadas pelo órgão na política de atração de investimentos para o Estado do Amazonas?
7. Quais a origem dos principais investimentos realizados e em negociação no Amazonas?
 - 7.1. Quais são os setores de aplicação desses investimentos?
8. O órgão tem buscado colocar o Amazonas no universo de investimento chinês?
 - 8.1. Quais são as estratégias adotadas?
9. Como o(a) senhor(a) avalia a chegada das empresas chinesas no Polo Industrial de Manaus?
 - 9.1. Essas empresas tem tido alguma dificuldade na adequação às diretrizes do “modelo” ?
 - 9.1.1. Quais são as dificuldades?
 - 9.1.1.1. Como elas tem sido mediadas?

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
Programa de Pós-Graduação em Sociologia – PPGS

Roteiro de entrevista para os gestores da CIEAM e FIEAM

Data: ____/____/____

Nome (fictício) do entrevistado: _____

Local da entrevista: _____

Início _____ Término _____

Tempo de aplicação: _____

1. Fale um pouco sobre sua trajetória profissional.
2. Fale um pouco sobre a história da instituição.
3. Qual o papel da instituição no desenvolvimento econômico do estado do Amazonas?
 - 3.1. O que é “desenvolvimento” no contexto amazonense?
4. Como o senhor avalia o atual cenário da indústria no estado do Amazonas?
5. Quais as dificuldades encontradas para fomentar a indústria no estado?
 - 5.1. Quais tem sido as formas de remediá-las?
6. Quais setores industriais do PIM estão em maior destaque e quais apresentam maiores dificuldades?
 - 6.1. Por quê?
7. Qual o papel do modelo Zona Franca no desenvolvimento econômico do estado?
 - 7.1. Qual a perspectiva futura em relação a esse modelo?
8. Como o(a) senhor(a) avalia a chegada das empresas chinesas no Polo Industrial de Manaus?
 - 8.1. Essas empresas tem tido alguma dificuldade na adequação às diretrizes do “modelo” ?
 - 8.1.1. Quais são as dificuldades?
 - 8.1.1.1. Como elas tem sido mediadas?