

A descentralização da produção e a terceirização do trabalho — tendências gerais e evidências da Companhia Aços Especiais Itabira (Acesita S/A)*

Concessa Vaz de Macedo

Professora aposentada do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG e pesquisadora do Cedeplar.

Resumo

O presente artigo originou-se de uma pesquisa cujo objetivo era compreender as razões da expansão da subcontratação do trabalho na Companhia Aços Especiais Itabira (Acesita S/A). Fato aparentemente sem precedentes, a terceirização do trabalho apresenta-se como um fenômeno mundial, desencadeado pela crise geral do capitalismo nos países desenvolvidos, a partir dos anos 70 do século XX. As razões da utilização da subcontratação enquanto um instrumento de mudança, bem como seus impactos sobre o trabalho constituem o objeto central deste artigo.

Palavras-chave

Terceirização; siderurgia; Acesita.

Abstract

This paper is based on a research that aimed at understanding the reasons underlying the expansion of subcontracting and outworking in Companhia Aços Especiais Itabira — ACESITA S/A. Such apparently unprecedented fact represents a global phenomenon brought about by the general crisis of capitalism

* Módulo integrante da pesquisa **Modernização Tecnológica e Mudanças na Organização e Gestão da Mão-de-Obra na Siderurgia**, cuja coordenação geral é do Professor Cândido Guerra Ferreira, com apoio da Fapemig e da Finep.

in the developed countries since the 70's. The reasons for the use of subcontracted labor as an instrument of change as well as its effects on labor itself comprise the cornerstone of this paper.

Key words

Outwork; putting-out system; steel industry; Acesita.

Classificação JEL: L23, L24, L61.

Artigo recebido em 20 maio 2003.

Raízes históricas das mudanças recentes

Em seu livro de 1993, **Condição Pós-Moderna**, Harvey considera que a tendência atual dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores “centrais” e empregar, cada vez mais, uma força de trabalho que entra facilmente e que é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins (Harvey, 1993, p. 144).

Segundo o autor, a mudança mais radical tem seguido na direção do aumento da subcontratação (70% das firmas britânicas pesquisadas pelo National Economic Development Council relataram um aumento da subcontratação entre 1982 e 1985) ou do trabalho temporário. Isso, continua o autor, segue um padrão há muito definido no Japão, onde, mesmo no fordismo, a subcontratação de pequenas empresas agia como proteção, para as grandes corporações, do custo das flutuações do mercado. Na Inglaterra, os trabalhadores “flexíveis” aumentaram 16%, alcançando 8,1 milhões entre 1981 e 1985, enquanto os empregos permanentes caíram 6%, ficando em 15,6 milhões. Mais ou menos no mesmo período, cerca de um terço dos 10 milhões de novos empregos criados nos EUA estavam na categoria “temporários”.

A subcontratação em si não é algo novo. Enquanto forma de organização do trabalho, ela possui raízes medievais, sendo sua expansão marcada em áreas específicas da Europa, a partir do século XVI.

O processo de ruralização da indústria que então ocorreu, em particular na crescente indústria de tecidos de lã, associava-se à extensão do mercado mundial de bens de consumo, ao desenvolvimento das colônias européias e à incapacidade crescente das corporações de ofício urbanas tradicionais de atender às demandas impostas sobre elas. As mudanças no mercado, juntamente com a crescente ênfase nos preços competitivos, levaram à penetração do capital mercantil no campo, utilizando trabalhadores pobres, subempregados, vivendo em distritos rurais caracterizados, em geral, por solos inférteis e por uma sazonalidade agrícola acentuada. O trabalhador rural era, tradicionalmente, livre das restrições e da proteção das guildas e, convenientemente, possuía as habilidades técnicas costumeiras de subsistência, que poderiam facilmente ser adaptadas às finalidades comerciais. Na ausência de mudanças significativas nas técnicas de produção, seu crescimento dava-se, extensivamente, sobre uma ampla área geográfica (Hudson, 1983).

A subcontratação, ou *putting-out system*, tal como existia na chamada Idade Moderna, referia-se a um arranjo onde o empregador (mercador-capitalista) pagava por um volume determinado de produção previamente acordado, deixando o processo de trabalho e os equipamentos necessários a cargo do trabalhador ou do grupo de trabalhadores. Em resumo, o mercador havia se tornado dono da matéria-prima, a qual era distribuída aos trabalhadores em suas próprias moradias e recolhida na forma de produto acabado depois de pronta. Os trabalhadores dependiam, assim, dos salários, geralmente pagos por peça (*money piece-rates*), da matéria-prima e, algumas vezes, quando muito pobres, dos instrumentos de trabalho, pagando ao mercador um aluguel pelo seu uso.

Não é possível assimilar ou igualar as condições dos trabalhadores assalariados sob o *putting-out* às dos assalariados de hoje, das fábricas e dos escritórios. As formas de organização da produção não podem ser deduzidas de premissas teóricas, pois dependem de circunstâncias particulares que o capitalismo enfrenta em períodos diversos, o que equivale a dizer que são historicamente determinadas.

Contudo começa-se este texto registrando o movimento que se observa hoje nos países avançados em direção à subcontratação, um movimento que revive formas antigas de organização, na medida em que envolve a transferência de trabalho anteriormente feito numa empresa para outra, para uma oficina artesanal ou para trabalhadores externos. Nas palavras de Schmitz, "(...) o trabalho externo não pode ser descartado como uma herança de um passado remoto, como anacronismo sobrevivente e na beira de ser substituído por práticas mais avançadas de emprego" (Schmitz, 1985, p. 164). O próprio Marx, em 1867, dizia que o progresso técnico poria fim à produção descentralizada e ao emprego

disperso, tornando o *putting-out* uma forma transitória, que daria lugar à subordinação real do trabalho ao capital. É bem verdade que, historicamente, a produção centralizada em larga escala progrediu com o trabalho direto, eliminando setores antes dominados pelo *putting-out system*. É praticamente unânime a versão de que a principal desvantagem do *putting-out* para o empregador era a dificuldade de supervisão da força de trabalho e, em particular, o problema da fraude (*embezzlement*) por parte dos trabalhadores. A concentração da matéria-prima nas mãos dos mercadores, a dispersão geográfica dos trabalhadores e o afastamento ou a distância do proprietário abriam oportunidades para a “apropriação não autorizada” do produto de um empregador pelo empregado, o que, no entender de muitos, era a forma de manifestação do conflito capital/trabalho sob o *putting-out*, se se considerar, além dos fatores acima assinalados, o elevado grau de exploração dos trabalhadores submetidos a baixos salários e ao endividamento crescente (Styles, 1983, p. 82). Conseqüentemente, o nascimento da fábrica e o declínio do *putting-out system* devem ser melhor entendidos no contexto da indisciplina e dos abusos decorrentes da falta de supervisão direta, o que, além de influir na qualidade do produto final, afetava negativamente os lucros do capital mercantil. De outro modo, a centralização da produção deveu-se, inicialmente, aos problemas de indisciplina e de apropriação indevida por parte dos trabalhadores e não à superioridade tecnológica da fábrica, que, aliás, nos seus primórdios, contou com os mesmos instrumentos utilizados e pertencentes aos trabalhadores que desenvolviam o trabalho em suas próprias casas (Marglin, 1976).

O que interessa a respeito do *putting-out system* e que pode iluminar formas similares que se reproduzem hoje na chegada ao século XXI, de forma significativa, são as razões que levaram o capital mercantil a se transformar em um *putter-out*: por que a “exploração via troca”¹ deixou de ser um atrativo para o capital em certas indústrias, como a têxtil, transformando o mercador num proprietário parcial dos meios de produção, ou seja, da matéria-prima?

Seguindo as pegadas de Marx, reproduz-se abaixo seu argumento:

“O que então poderia levar o mercador a desempenhar, ele próprio, a função adicional de *putter-out*? Somente uma razão: a perspectiva de um lucro maior ao mesmo preço de venda dos demais. Ao tomar o pequeno mestre artesão a seu serviço, ele rompeu as tradicionais

¹ Expressão utilizada por Dobb, ao se referir ao comércio internacional: “(...) o Capital Mercantil era um sistema de exploração via troca regulado pelo Estado (...) o ganho proveniente do comércio externo sendo a única forma de excedente e, portanto, a única fonte tanto de acumulação quanto de receita pública (...)” (Dobb, 1975, p. 209).

barreiras contra a produção, onde o produtor simplesmente vendia seu produto acabado e nada mais. O mercador-capitalista passou a comprar a força de trabalho, a qual continuou por algum tempo a deter seus instrumentos de produção, mas já deixara de possuir sua matéria-prima. Dessa forma, ele poderia tanto assegurar emprego regular ao artesão como comprimir o salário deste, de modo que uma parcela de sua força de trabalho permaneceria não-paga. O *putter-out* veio, pois, a se apropriar de uma mais-valia além de seu lucro comercial preliminar. Para tanto, contudo, ele haveria de despende um capital adicional” (Marx, 1985, p. 1042-1044).

Assim, o acesso a trabalhadores baratos deu aos mercadores um lucro diferencial, o qual estava acima das taxas correntes dos centros urbanos. Esse diferencial, com certeza, constituiu uma grande fonte para a acumulação de capital.

Cabe observar-se que, estando os principais instrumentos nas mãos dos trabalhadores e sendo sua casa ou moradia o *locus* da produção, o capitalista *putter-out* se livrava dos custos fixos, o que o beneficiava enormemente nos períodos de queda de demanda, cujas flutuações eram bastante freqüentes, momentos em que deixava simplesmente de abastecer os produtores com matérias-primas, o que os deixava ociosos e, freqüentemente, endividados, dada a prática de adiantamento de salário ou de crédito. Essas vantagens de custos, os baixos salários e a ausência de investimento em capital fixo parecem claramente estar na base do deslocamento dos mercadores para o campo, deixando apenas algumas especialidades nas mãos dos artesãos das cidades, geralmente já transformados em trabalhadores “livres” e assalariados.

Ressurgimento e expansão do sistema de subcontratação

Os países desenvolvidos

A subcontratação ou *putting-out system*, enquanto forma de organização do trabalho e da produção, constitui um poderoso instrumento de sustentação dos lucros face às flutuações do mercado. Poder transferir perdas para terceiros em situações de intensa turbulência e instabilidade significa a garantia de sobrevivência de um grande número de empresas.

A subcontratação ou a contratação de serviços de terceiros — a chamada terceirização — tomou corpo nos países desenvolvidos ao longo da crise que abalou o capitalismo após quase 30 anos de pujante crescimento.

Com efeito, após a Segunda Guerra Mundial, particularmente durante as décadas de 50 e 60, o capitalismo avançado experimentou um auge sem precedentes, cuja delonga e relativa estabilidade conferiram a essa fase a designação “idade do ouro” do capitalismo. Contudo, em 1973, já eram notórios os sinais de profunda recessão, cujas manifestações mais aparentes consistiam numa combinação de baixas taxas de crescimento com altas taxas de inflação”.²

Já nos finais da década de 60 do século XX, as dificuldades de expansão da esfera produtiva real das economias capitalistas centrais anunciavam-se e, na medida de seu prolongamento, passaram a exigir de seus países transformações em sua própria contextura, de modo a interromper e a reverter a tendência decrescente das margens de lucro dos vários setores.

A redução de custos, via aumento de produtividade, foi oportunamente favorecida pela introdução de novas tecnologias de produção de base microeletrônica, seguida de um processo de reorganização do trabalho e da produção, onde a crescente descentralização das empresas através da externalização de atividades — a terceirização — cumpriu papel fundamental. Esses dois eixos da transformação conduziram ao aumento do desemprego e à deterioração das condições de trabalho e emprego:

“Nesses países, precarizam-se as condições e as relações de trabalho. É o tempo do trabalho parcial, contratado por tempo indeterminado, trabalho temporário, trabalho a domicílio, subcontratação e outros. Para amplos segmentos, resta a opção de viver à custa do Estado de Bem-Estar Social, cada vez mais reduzido, submetido a profundos cortes de recursos, especialmente na Inglaterra e nos Estados Unidos. E, para outros, não resta nem isso. De acordo com Mattoso (1994),^[3] exemplo dessa situação é a Inglaterra, onde, em 1991, 40% do emprego compreendia os ‘não-regulares’, que, em sua maioria, não pagavam impostos e eram excluídos do sistema previdenciário contributivo (desemprego e benefícios-enfermidade)” (Druck, 1999, p. 34).

Tais mudanças põem a nu a inadequação dos sistemas produtivos até então vigentes às condições de mercado e competitividade e acentuam “(...) a

² As interpretações dessa grande crise do capitalismo são diversas, podendo-se destacar dois enfoques particulares: o da “insuficiência da demanda agregada” e o do “esgotamento do padrão de acumulação ou de regulação”.

³ Ver Mattoso (1994).

tendência crescente à busca de esquemas flexíveis de produção capazes de se adaptar à volatilidade e à diversificação da demanda” (Ferreira, 1997a, p. 18).

Embora esse movimento transformador tenha se iniciado nos países desenvolvidos, a solução da crise aí gerada impunha desdobramentos que viriam transpor as barreiras nacionais, atingindo os países periféricos já imbricados historicamente à dinâmica daqueles.

Ao lado de mudanças no interior de suas próprias economias, sua indisputável supremacia mundial concedia-lhes o direito de buscarem saídas ou soluções entre seus sujeitos internacionais.

Essa busca de saídas no *front* externo também não é novidade. As conquistas coloniais que marcaram a história da evolução do capitalismo são o testemunho dessas ofensivas, cujas marcas ficaram registradas, para sempre, nos flagelos decorrentes das duas grandes guerras mundiais da primeira metade do século XX. Contudo, esgotadas as possibilidades economicamente viáveis de expansão territorial, encontraram, esses países, na dissolução da ordem econômica mundial preestabelecida, o terreno para seu ulterior desenvolvimento. Não sóurgia reestruturar sua própria base produtiva interna como, essencialmente, a dos países periféricos para os quais estenderiam seus preceitos coercitivos.

Internamente, o desemprego e a deterioração das condições de trabalho e emprego dariam origem ao fenômeno contemporâneo da “exclusão social”. Externamente, para os países na retaguarda dos desenvolvidos, essa exclusão também viria a se reproduzir, mas ocasionando, no caso particular do Brasil, o que Mattoso (1999, p. 9) denominou, enfática e apropriadamente, “tragédia brasileira”, onde o desemprego, já vultoso, somado à terceirização, seria o mesmo que uma sentença de morte para os trabalhadores.

Na base dessa exclusão recente, assenta-se, pois, a expansão acelerada da subcontratação do trabalho — a novidade da exclusão.

A terceirização da crise: o exemplo do Brasil

É sobejamente sabido que a economia brasileira já havia “perdido” a década de 80 do século XX, em função da recessão que se lhe abateu ao findar o regime militar. O desemprego não era fenômeno novo no País, e o crescimento econômico experimentado desde os anos 50, em particular sob a ditadura, fora amplamente assegurado por uma política salarial austera e adversa para os trabalhadores, que não lhes repassava os ganhos de produtividade como sucedera com seus irmãos europeus e norte-americanos, protegidos então por políticas sociais — Welfare State e Welfare Programs.

O crescimento econômico brasileiro do pós-guerra, baseado num projeto de substituição de importações, foi aprofundado e levado a seus limites no correr da década de 70. Modelo excludente, concentrador, mas vitorioso na ótica das elites dominantes, viria a deixar como herança, além de uma massa de desempregados, uma enorme dívida externa, a qual, e *pour cause*, viria a se transformar no fundamento e na razão de todas as mudanças a que o Brasil assistiria a partir do início dos anos 90.

A solução para o endividamento crescente, o mesmo que lhe havia permitido a construção de uma estrutura produtiva preferencialmente voltada para o mercado interno, viria sob a forma de “condicionalidades”, as quais se constituíam, basicamente, na aceitação, por nossos governantes, das propostas de saídas engendradas pelos países desenvolvidos como remédio para sua própria crise.

O capitalismo atual não só é regido por um número limitado de nações como é controlado por um punhado de corporações que operam além dos limites de seus países de origem. Essa transnacionalidade característica dessas empresas é viabilizada, oficialmente, por meio dos organismos multilaterais, como o FMI e o Banco Mundial, principalmente, cujo fim é representar internacionalmente seus interesses, transformando-os em políticas e programas oficiais elaborados consensualmente.

Vulnerável e premido em sua qualidade de país devedor, o Brasil veio a ceder aos interesses dominantes, aceitando o receituário do chamado Consenso de Washington, assim rotulado

“(...) para dar conta do conjunto de políticas e reformas propostas pelos organismos multilaterais na negociação das dívidas externas dos países em desenvolvimento e que passam a ser chamados a partir dos anos 90 — dentro do espírito do novo consenso — de ‘mercados emergentes’ (...)” (Fiori, 1999, p. 36).

A emergência desses mercados iria significar, no que se refere ao tema em vista, uma reordenação das economias dependentes, a do Brasil em particular, à custa da destruição de seu parque produtivo, até então intocado, de modo a criar as condições necessárias para a superação da crise originada nos países desenvolvidos: “No Brasil da década de 90, o saldo entre a destruição e a criação de empresas, setores, produtos e empregos tem sido claramente favorável à primeira, resultando em um processo de desestruturação produtiva” (Mattoso, 1999, p. 7).

Com efeito, foi a partir do princípio dos anos 90 que se iniciou o processo ofensivo de liberalização e desregulamentação da economia brasileira, em particular, tendo sido o “catálogo” do Consenso de Washington cumprido em “menos de cinco anos”, sob FHC, através das medidas de liberalização financeira (já em vigor desde o Governo Collor) e comercial, de flexibilização do trabalho,

de reformas econômicas e do Estado — privatizações, desnacionalização, desmonte do Estado, dentre outras (Tavares, 1999, p. 457-487).

Em consequência, já debilitada, assolada pela inflação, pela dívida externa e pelo desemprego, a economia brasileira assistiu, nos anos 90, a uma reestruturação produtiva forçada pelas claras desvantagens de sua produção voltada para o mercado interno e onde setores estratégicos e lucrativos pertenciam a empresas estatais (como é o caso da maior parte do parque siderúrgico nacional), face à concorrência internacional. A “modernização” industrial a que foi compelida, na esteira da abertura comercial indiscriminada de sua economia para o Exterior (ao lado das demais medidas acima mencionadas) — a “saída” para os países centrais —, resultou, pois, de medidas vigorosas, conduzidas no plano interno, com vistas a aumentar a produtividade e a alcançar a competitividade segundo os novos padrões internacionais. Sob aquelas condições adversas, não seguir a via do “progresso” ou optar pela inércia significaria, para a maioria das empresas, perecer:

“A reação das empresas, dada a menor competitividade diante dos concorrentes externos a que foram levadas, foi imediata: aceleraram a terceirização de atividades, abandonaram linhas de produtos, fecharam unidades, racionalizaram a produção, importaram máquinas e equipamentos, buscaram parcerias, fusões ou transferências de controle acionário e reduziram custos, sobretudo de mão-de-obra” (Mattoso, 1999, p. 30).

Essas chamadas políticas de ajuste empreendidas internamente foram inclementes para com os trabalhadores. A crescente descentralização da produção via terceirização do trabalho tem sido um dos instrumentos mais utilizados na busca da redução dos custos, em especial dos custos de salário, o que por si só justifica o estudo aqui em questão.

O movimento expansivo da terceirização no Brasil, a rapidez de seu crescimento, a sua intensificação em atividades outras que não apenas aquelas de caráter auxiliar, seus impactos sobre o movimento dos trabalhadores e dos sindicatos, desorganizando-os e enfraquecendo-os, são muitas razões, dentre outras, que justificam investigações dessa natureza.⁴

Cabe ressaltar que, aparentemente, a expansão e a generalização da subcontratação parecem sugerir que se trata de uma ferramenta universal, aplicável e adaptável a quaisquer situações e/ou indústrias. Contudo há diferenças significativas entre os setores e mesmo no interior dos mesmos, em particular

⁴ Ver, a propósito, um pertinente e compreensivo estudo sobre o complexo petroquímico da Bahia elaborado por Druck (1999).

no que respeita à base técnica e ao processo de trabalho a esta associado. Ademais, fatores outros podem intervir igualmente favorecendo ou não a terceirização. Um rápido esboço dessas questões será apresentado a seguir, com o objetivo de balizar as condições sob as quais a Acesita viabilizou seu processo de descentralização de atividades via terceirização do trabalho. Em particular, chama atenção o fato de se tratar de uma Usina baseada num processo produtivo do tipo contínuo ou semicontínuo, sugerindo dificuldades na utilização daquela ferramenta.

A viabilidade da terceirização: fatores intervenientes

As formas históricas de subcontratação envolvem, em regra, trabalhadores manuais engajados em atividades produtivas que podem ser desenvolvidas de modo discreto ou por estágio. Dessa forma, a despesa de manter a continuidade do emprego e a superestrutura de controle poderia ser evitada e, assim, o risco econômico quando das incertezas do mercado e das pressões competitivas.

Schmitz (1985, p. 28) associa o ressurgimento das formas de subcontratação ao desenvolvimento tecnológico que já se anunciava nos anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial. Esse desenvolvimento recria condições para a produção em pequena escala, bem como para a subcontratação continuada. Segundo o autor, o exemplo mais recente é a introdução da microeletrônica em vários setores da indústria, tendo como conseqüência a redução da escala ótima de produção e podendo levar à descentralização da produção na forma de subcontratação ou de trabalho externo.

Contudo Schmitz, nesses estudos realizados no início dos anos 80 do século XX, atenta para o fato de que nem toda indústria pode utilizar o trabalho externo, assim como nem todo processo de trabalho se ajusta a essa forma de organização. No artesanato, na manufatura e em indústrias mecanizadas, seu emprego é bem possível. Já na produção de fibras sintéticas, ou de cimento, a subcontratação é uma impossibilidade técnica devido à natureza contínua do processo de produção. Portanto, a produção automatizada eliminaria possibilidades de subcontratação, salvo para operações de caráter auxiliar.⁵

⁵ É preciso considerar que os estudos de Schmitz são anteriores à emergência das tecnologias de informação e comunicação — as NTICs, como as associadas à *internet*, à TV a cabo e aos telefones celulares, com transmissão via satélite —, o que pode modificar, de alguma

Essa conclusão do autor, baseada em estudos relativos a indústrias automatizadas, como a química, decorre da observação de que, quanto mais contínuo for o processo produtivo (maior grau de mecanização e/ou automação), mais séria deverá ser qualquer interrupção do mesmo com efeitos nocivos sobre o produto final. O trabalhador num processo contínuo não pode ser negligente, dele requerendo-se responsabilidade e comprometimento, o que se obtém, normalmente, através da estabilidade. Ademais, fatores econômicos também contribuem para a permanência efetiva dos trabalhadores. Os custos salariais tendem a ser menos importantes porque são contrabalançados pela velocidade das máquinas e pelo controle de qualidade, sem se desconsiderar o fato de que as pequenas firmas ou os trabalhadores externos dificilmente podem arcar com investimentos na maquinaria requerida nesse tipo de processo. Logo, para Schmitz (1985, p. 180), "(...) um desempenho confiável do trabalho é absolutamente crucial para a eficiência do processo produtivo". De forma análoga, é bastante elevada "(...) a responsabilidade dos trabalhadores envolvidos na coordenação, monitorização, ajuste e manutenção do processo de produção".⁶ Contudo, como lembra o autor, esse padrão pode ser subvertido com o advento das tecnologias baseadas na microeletrônica.

Referindo-se à indústria automobilística, Schmitz (1985) argumenta que, embora a economia de escala seja importante na linha de montagem, o mesmo não acontece com os componentes, os quais podem ser produzidos mediante o sistema de subcontratação. Em muitas companhias, os componentes são produzidos em domicílios ou por uma extensa rede de pequenas firmas. Aqui, os benefícios sociais a serem concedidos ao trabalhador são transferidos para as empresas terceirizadas, que, do ponto de vista jurídico, são autônomas. Dado que a empresa central ou principal determina o preço e o volume da demanda dos componentes, os custos são também transferidos, e a margem de lucro dos fornecedores tende a ser obtida à custa dos trabalhadores via salários mais baixos e aumento de horas ou turnos trabalhados.

Para Schmitz (1985), o surgimento da microeletrônica promete reduzir os custos do capital e aumentar a flexibilidade, abrindo, assim, a possibilidade de uma produção mais descentralizada. Não obstante, ainda sustenta ser a divisibilidade técnica do processo de produção a condição necessária e primordial para que essa descentralização ocorra.

forma, suas afirmações. Essas tecnologias começaram a se difundir em meados dos anos 90 do século XX.

⁶ A responsabilidade do trabalhador é um fator fundamental requerido para sua utilização. A responsabilidade envolve comprometimento, lealdade, confiabilidade e identidade de interesses entre as partes, no caso, entre capital e trabalho.

Child associa claramente a subcontratação às tecnologias baseadas na microeletrônica: dentre outras coisas, as novas tecnologias⁷ facilitam a eliminação do trabalho direto, a degradação do trabalho, a dissolução das antigas qualificações e a expansão da subcontratação (Child, 1988, p. 241).

Embora mudanças no interior do processo de trabalho possam ser atribuídas a fatores não tecnológicos, tais como estratégias empresariais formuladas com referência a decisões de mercado, Child admite que um desenvolvimento similar às formas históricas de subcontratação pode reemergir com a ajuda da nova tecnologia de informação. Segundo o autor, uma linguagem padronizada para especificar as necessidades de produção, combinada com um programa de computador que possa transformar as especificações em produto, pode eliminar a necessidade de incorporar os estágios separados da produção num mesmo local e utilizar uma força de trabalho unificada.

Afirma também que a tendência atual tem sido a de um crescente interesse em arranjos contratuais, os quais se estendem rapidamente para os escritórios e para a gerência, o coração das burocracias (Child, 1988, p. 242).

Arranjos para trabalhar em casa, mas mantendo-se parte de uma rede conectada eletronicamente com o escritório central, são claramente motivados por questões econômicas, embora sua real possibilidade de existência recaia pesadamente na nova tecnologia:

“Os assalariados custam muito aos empregadores e geram custos extras: aquecimento, espaço, comida, estacionamento, apoio de serviços de escritório e de secretaria, seguro e outras exigências legais. Investimento adicional é necessário para supervisão de modo a transformar a força de trabalho em trabalho real num dispendioso local de trabalho. Daí decorre, conseqüentemente, o crescente interesse em pagar trabalhadores para trabalhar em casa em bases contratuais” (Child, 1988, p. 242).

Prevê-se que contratos temporários curtos irão substituir empregos de longo prazo nas organizações, constituindo uma nova categoria: a dos *self-employed contractors*.

Um outro desenvolvimento estratégico nas mesmas linhas consiste, conforme o autor anteriormente citado, em contratar áreas inteiras de trabalho,

⁷ “O termo nova tecnologia é aplicado a um amplo leque de equipamentos que utilizam microcircuitos e o associado *software*. Em algumas aplicações, a capacidade de lidar com informações microeletrônicas é combinada com as modernas facilidades de comunicação para prover o que ficou conhecido como ‘tecnologia de informação’. A tecnologia microeletrônica distingue-se por ser ‘compacta’, ‘barata’, ‘rápida na operação’, ‘confiável’, ‘acurada’ e ‘consumidora de pouca energia’ (tradução nossa)”. (Child, 1988, p. 233-235).

como a manutenção e serviços tais como limpeza e cantina, considerados periféricos em relação à atividade principal, de modo a reduzir custos:

“As novas tecnologias têm alguma importância para essas estratégias, particularmente para a subcontratação externa do trabalho de manutenção. Alguns equipamentos tornam-se tão sofisticados e complexos que sua manutenção interna requereria o emprego de um *staff* altamente qualificado e, logo, caro. Por outro lado, com os sistemas de autodiagnóstico e de confiabilidade enormemente melhorados, a necessidade não planejada de maior supervisão tende a diminuir, e isso torna possível a utilização de um trabalhador externo subcontratado em bases planejadas. Reparos pequenos podem ser agora adequadamente providos monitorando a condição da planta e substituindo as tarefas existentes dos operadores por partes e módulos padronizados. Pode-se, então, depender menos do *staff* de manutenção, que ocupa uma posição estratégica *vis-à-vis* ao processo de trabalho” (Child, 1988, p. 243).

A Itália é um dos países que, desde a década de 70, vem assistindo à redução do tamanho das plantas nas grandes empresas, à descentralização da produção e à expansão do *putting-out system* para uma vasta e crescente rede de pequenas firmas, oficinas artesanais e trabalhadores externos. No Japão, grandes empresas utilizadoras de técnicas de produção avançadas estimulam seus pequenos fornecedores a aumentarem a produtividade via inovação tecnológica, enquanto medidas são tomadas para ligar essas pequenas empresas às grandes, por meio do computador, aumentando, enormemente, o controle das grandes corporações sobre a produção. Nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, pequenas unidades transplantaram-se para áreas de alto desemprego, por exemplo, no *sun belt* situado nos estados do sul dos Estados Unidos, no sul do País de Gales e da Escócia, na Grã-Bretanha, onde um cuidadoso recrutamento de trabalhadores explora e exacerba a segmentação do mercado de trabalho e as divisões de classe no seu interior (Murray, 1988, p. 259).

Em um nível maior de detalhe, Murray salienta o firme crescimento do emprego em unidades de produção muito pequenas na metalurgia de Bolonha: entre 1968 e 1980, o número de unidades artesanais empregando um a 15 trabalhadores aumentou de 6.602 para 9.436, ou seja, 42,9%, e, além disso, quase um terço da força de trabalho metalúrgica de Bolonha — 88.000 — estava trabalhando nessas fábricas em 1980.

A adoção do *putting-out* pela metalurgia em Bolonha deveu-se, inicialmente, aos conflitos no chão-de-fábrica de indústrias grandes e médias, bastante severos, entre 1968 e 1974. A partir de 1975, esse sistema passou a ser utilizado de forma mais sistemática, com a informatização do planejamento da produção e

com o surgimento de máquinas-ferramentas com controle numérico em um número crescente de oficinas artesanais. Assim, passou-se de um controle taylorista nas grandes fábricas para uma maior flexibilidade de organização na oficina (Murray, 1988, p. 265). Murray relata que, segundo a gerência de uma empresa, a estratégia era investir em trabalho e maquinaria logo abaixo do mínimo de demanda esperada, sendo que qualquer aumento de produção acima desse nível seria obtido via *putting-out*, em vez de correr o risco de aumentar o tamanho da fábrica ou da força de trabalho. Ademais, o *putting-out* consistiria, para a mesma empresa recém-citada, em um mecanismo que permitiria economizar em salários, uma vez que os trabalhadores terceirizados recebiam 50% a menos que seus parceiros na fábrica.

Enfim, pode-se, seguindo Murray, resumir as razões para a implantação do *putting-out* na metalurgia de Bolonha: a redução dos custos fixos a um mínimo, o benefício a se obter dos diferenciais de salários entre firmas e a possibilidade de maximizar a flexibilidade do ciclo de produção e a exploração do trabalho. O *putting-out* contemporâneo parece, nesse sentido, não se distanciar muito do arcaico sistema pré-Revolução Industrial. Afinal, a lógica do capital é a busca incessante do lucro e de sua crescente acumulação. Os acidentes de percurso, registrados na história do capitalismo, não sepultaram essa lógica implacável que move o capital enquanto tal.

Parafraseando Marx em seu argumento no início desta exposição perguntar-se-ia: o que, então, levou o capitalista industrial a empreender a descentralização da produção e a dispersão do trabalho contrariando a unidade que os caracterizava? “Somente uma razão: a perspectiva de um lucro maior ao mesmo preço de venda dos demais. E ele tinha essa perspectiva” (Marx, 1985).

É importante assinalar-se que, ao reviver formas antigas de organização do trabalho e da produção, como o *putting-out system* nas condições atuais do capitalismo, o capital tira vantagem da transformação da base objetiva da luta de classes. As novas tecnologias de produção favorecem a expansão da subcontratação, a qual, por sua vez, fornece flexibilidade: reduz tanto os custos quanto os conflitos nos chãos-de-fábrica.

A terceirização na Acesita: contornos das mudanças

A crise da siderurgia mundial foi um tema recorrente durante todos os anos da década de 80 do século XX, chegando-se mesmo, apressadamente, a

pressagiar o fim da siderurgia.⁸ Setor-chave em todo o crescimento do pós-guerra, atinge seu auge em meados da década de 70 para, então, entrar em declínio e posterior estagnação por toda a década de 80.

Os aços comuns produzidos em massa e padronizados dominavam, e ainda dominam, amplamente os mercados mundiais, restando aos chamados “aços especiais” pouco mais de 7% de participação em finais da década de 80.⁹

No âmbito da crise geral do capitalismo e dada a predominância de aços comuns (sobre os quais recaía a responsabilidade pela crise da siderurgia mundial), parecia que a indústria brasileira produtora de aços especiais — a Acesita — estivesse a salvo numa situação totalmente favorável ao tipo de produtos que fornecia, ou seja, de alto valor agregado, enobrecidos, com rigorosas especificações e atendendo a demandas específicas: tudo o que o mercado mundial desejava em substituição à massa de aços comuns.

Contudo a produção mundial de aços especiais diferencia-se da de aços comuns pelo seu caráter concentrado nas mãos de poucos e grandes competidores, altamente capacitados tecnologicamente e com forte controle sobre o mercado mundial. Se, para os aços comuns, a acirrada concorrência fora razão de desastre para as indústrias dos diversos países produtores — produção em larga escala com tecnologia relativamente difusa e de baixo custo unitário —, para os aços especiais, as dificuldades estavam justamente no caráter altamente concentrado da produção mundial em poucos grupos/empresas fabricantes que dividiam a liderança entre si.

Voltada para o atendimento quase exclusivo do mercado interno brasileiro, cujos produtos nobres — aços inoxidáveis, siliciosos e alto carbono — respondiam por mais de 95% da demanda nacional, a empresa não se encontrava, contudo, plenamente capacitada para enfrentar os gigantes internacionais (França, Alemanha, Itália, Estados Unidos e Japão) em situação de abertura sem restrições da economia. Isso se dava a despeito dos avanços consideráveis que empreendera até o final da década de 80, em grande medida devidos ao desempenho de seus próprios funcionários.

Sua privatização, em outubro de 1992, pareceu, assim, ter antecipado a abertura comercial que viria a enfrentar a economia brasileira nos anos subseqüentes. Com efeito, as demissões vieram de imediato, já em 1993, atingindo

⁸ Há uma vasta literatura sobre a indústria siderúrgica, inclusive de órgãos governamentais. Uma referência acadêmica de porte é a Tese de Ferreira (1987).

⁹ Ver **Documento do BNDS**, arquivo AÇOESP.DOC, 1996: “Os aços especiais são os aços que pelo seu percentual de carbono ou pela adição de elementos de liga, principalmente metálicos, apresentam propriedades específicas em termos de resistência mecânica, à corrosão e características eletromagnéticas”.

gerências, unidades e seções (Ferreira, 1997b). Às mudanças patrimoniais sucederam a terceirização de muitas atividades e mesmo a transferência de outras para suas novas subsidiárias. A reestruturação produtiva tornou-se sistemática a partir de 1994-95 e contundente sob o controle acionário externo da USINOR¹⁰ em 1999.

Para os trabalhadores, o saldo das mudanças empreendidas refletiu-se na drástica redução do efetivo empregado: dos 8.428 trabalhadores em 1991, apenas 3.980 achavam-se na empresa em 1996, e isso muito antes de estar concluído o processo de reestruturação programado.¹¹

Inicialmente e como ocorreu com todas as empresas siderúrgicas nacionais, os programas implementados objetivavam o aumento de produção e a redução de custos. A tendência à especialização produtiva como estratégia privilegiada veio no final de 1994, o que se traduziria numa mudança na forma de competição, centrada simultaneamente na qualidade (produtos nobres) e nos preços.

É nesse contexto acima sintetizado que se pode compreender a opção da Acesita de focar seus recursos na produção de produtos nobres — sobretudo o aço inoxidável. Essa mudança de estratégia implicaria a reformulação de sua estrutura produtiva e organizacional, descartando tudo que estivesse fora do foco.

A terceirização foi um instrumento central na trajetória da empresa em direção à especialização produtiva. Um detalhamento de sua utilização e de seu significado será apresentado a seguir, a partir de pesquisas realizadas junto a diretores da empresa e ao sindicato dos trabalhadores. Esse procedimento, acredita-se, permite pôr em relevo as características e os efeitos de um processo levado a cabo pela empresa, sob óticas supostamente distintas. Ao lado das mudanças de caráter organizacional, o emprego de sistemas automatizados de base microeletrônica foi intensificado no período 1992-96, amplificando o impacto sobre o trabalho.

¹⁰ UNISOR é o nome adotado em 1997 pelo grupo siderúrgico francês, privatizado em 1995, resultante da fusão dos dois maiores grupos siderúrgicos da França — UNISOR e SACILOR. O grupo UNISOR passou, desde então, a orientar seu crescimento para os mercados de aços especiais, como os produtos planos de aço alto-carbono, e para os de aços inoxidáveis, consolidando sua posição tanto na Europa quanto internacionalmente, onde se destaca o Brasil.

¹¹ Ver: ITR's; Acesita; BD Metasita.

A terceirização na visão da empresa:¹² “a racionalização seletiva”

A terceirização surge, para a Acesita, como uma “técnica administrativa”, ou um processo gerenciado de transferência a terceiros de atividades antes sob o jugo da empresa, ou, ainda, como um processo de “racionalização seletiva”. É um processo elaborado, reflexivo, arquitetado ou planejado.

As terceirizações pareciam, inicialmente, obedecer a critérios relacionados à natureza meramente auxiliar das atividades em relação à produção em si, como a limpeza geral (do escritório, da área industrial e a retirada dos subprodutos), a jardinagem e a manutenção de serviços eventuais, como a manutenção civil (reparação de prédios e telhados). No entanto, critérios menos relacionados ao “periférico” sustentaram as decisões subseqüentes da Empresa. Assim, os serviços de manutenção não foram todos terceirizados. O considerado “crítico” ficou nas mãos da Empresa — a manutenção de equipamentos especializados. A Acesita mantém hoje uma equipe de manutenção bastante pequena, mas muito especializada, e os “picos” são administrados por terceiros. Os mantenedores, tanto os “de dentro” quanto os “de fora”, são administrados, por seu turno, por um *pool* de manutenção. Esse *pool* compõe a Gerência de Manutenção Geral, uma área central que atende às demandas de toda a Empresa. As atividades mais especializadas, ligadas à engenharia e à vida útil dos equipamentos, bem como aquelas ligadas à manutenção de rotina (mecânica, elétrica e eletrônica), não são terceirizadas: mantém-se uma equipe mínima para a conservação dos equipamentos, por área e por equipamento, a qual é complementada ocasionalmente por terceiros. Por se tratarem de equipamentos caros, importantes, a importante manutenção de rotina fica a cargo dos trabalhadores efetivos, bem como a manutenção preventiva ligada à vida útil dos equipamentos, onde as equipes aprendem a dominá-los, a lidar com seus problemas e a dar soluções. Associada à área de Engenharia de Equipamento, a manutenção impõe, às vezes, a busca de técnicos estrangeiros, ligados aos fornecedores de fora, para darem soluções. A manutenção dos equipamentos específicos e cruciais à produção em si não se faz, portanto, por mãos de subcontratados.

¹² As informações obtidas foram prestadas pela Superintendência de Recursos Humanos, pela Superintendência de Produtos Siliciosos/Barras/Fundidos e pela Gerência de Formação e Treinamento da Acesita S/A. As entrevistas foram realizadas entre janeiro e junho de 2000, quando o processo de terceirização programado se achava praticamente concluído.

Talvez se possa utilizar aqui o argumento de Schmitz com relação às dificuldades encontradas nos países dependentes de tecnologia importada, dentre os quais o Brasil constitui um caso:

“As empresas usuárias nos países desenvolvidos podem mais rapidamente contar com os serviços de manutenção concedidos pelos fornecedores de equipamentos ou pelas empresas especializadas em manutenção concedidos pelos fornecedores de equipamentos ou pelas empresas especializadas em reparação; mesmo que elas utilizem trabalhadores internos para a manutenção, a manutenção externa provê uma importante posição de vanguarda. Nos países subdesenvolvidos, isso é extremamente difícil, especialmente com a nova tecnologia de base microeletrônica” (Schmitz, 1985, p. 200).

Esse argumento esclarece o zelo da Empresa pelo trabalho de manutenção dos equipamentos essenciais, atribuindo-o aos efetivos mais qualificados e, ocasionalmente, aos estrangeiros.

A fábrica de gases foi terceirizada. A Acesita, com seu efetivo próprio, produzia seu próprio gás — o argônio, o oxigênio e o nitrogênio. O argônio — gás nobre, raro na atmosfera, logo, caro — era fundamental quando o conversor Argon Oxygen Decarburization (AOD) estava em operação na Usina. Como se pode depreender a partir de Ferreira, a “rota tecnológica” de produção de aços inoxidáveis foi alterada:

“Antes refinado através de um processo duplex, que conjugava a fusão de matérias-primas em fornos elétricos e o refino do aço num conversor AOD (...), o aço inox, desde abril de 1996, é produzido num processo triplex. Na primeira etapa, o ferro-gusa é pré-tratado (redução dos teores de fósforo e enxofre) e a sucata e o ferro-cromo fundidos nos fornos elétricos. Na etapa seguinte, são refinados num conversor a oxigênio, chamado MRP-L (Melting Refining Process Lance). A última etapa consiste na correção final da composição química no conversor VOD (Vacuum Oxygen Desgazing). Estas mudanças permitiram o aumento da capacidade de produção de placas de aço inox (...). Além disso, o custo das matérias-primas empregadas no processo diminuiu. Atualmente, utiliza-se ferro-cromo alto carbono ao invés de ferro-cromo baixo carbono, gusa ao invés de sucata e nitrogênio ao invés de argônio” (Ferreira, 1997b, p. 81-82).

Através de licitações, escolheu-se a American Gas Association (AGA) como fornecedora da Empresa entre as duas únicas multinacionais do ramo operando no Brasil — a própria AGA e a White Martins. Ao que consta, a AGA investiu pouco mais de 50 milhões de dólares na implantação de uma nova fábrica no lugar da obsoleta. Para a Acesita, foi uma decisão estratégica:

“qualidade, fornecimento e preço”. A acentuada especialização produtiva da AGA espelhava o perfil requerido pela Acesita para si própria. Além do mais, e de não menor relevância, o trabalhador na fábrica de oxigênio não precisava estar junto do fluxo de produção do aço.

Em meados de 2000, a Acesita transferiu para a Cemig a atividade de geração de energia, antes sob sua responsabilidade, tornando-se, assim, cliente da empresa estatal. Curiosamente, a infra-estrutura básica construída pela Acesita ao longo de sua trajetória foi toda transferida para empresas estatais. Segundo os informantes, tratou-se de um processo de “absorção pelo Estado e não de uma transferência para empresas privadas”. A (antiga) Telemig absorveu o telefone; a CEMIG, a luz; somente a água ainda pertence à Empresa. Esta possui uma estação de tratamento e justificou a sua permanência em função do grande volume d’água requerido e a ser tratado continuamente.

Que o que estava “fora do foco” continuava balizando as decisões da Empresa pode-se observar a partir de outras evidências.

Uma atividade tradicionalmente levada a cabo pela Acesita era a retirada de subprodutos da área industrial. Seguindo a tendência mundial, a Empresa contratou uma terceira, canadense, que lá se instalou cuidando exclusivamente da escória, reciclando-a e retornando-a à Acesita, que a comprava e a fazia voltar ao processo produtivo. Segundo manifestado, “(...) eles têm competência e cumprem função análoga na maioria das siderúrgicas do mundo”.

Em fevereiro de 2000, a Empresa demitiu um número considerável dos antes chamados funcionários, cerca de 240, segundo os jornais locais. As demissões atingiram os setores de caldeiraria, refratários e fundição.

A Caldeiraria ocupa-se do corte de chapas, de moldes de chapas usadas para conserto de equipamentos, principalmente. Segundo a Empresa, “(...) há no mercado bons fornecedores que podem substituir as 10 ou 12 pessoas antes aqui ocupadas”.

Os refratários referem-se a uma atividade freqüente de reposição de tijolos nas panelas e nos fornos, para cuja produção as empresas brasileiras se encontram perfeitamente aptas, “com custos mais baixos, mais barato e com a mesma qualidade”.¹³

Os esforços da Acesita, no sentido de produzir tijolos para revestimento de fornos e panelas de qualidade equivalente aos produzidos na Europa Ocidental, foram relatados, com detalhe, por Ferreira. Pelo que consta, os tijolos refratários produzidos por empresas nacionais encontram-se em “(...) níveis de rendimentos compatíveis com os padrões americanos e europeus vigentes nos anos oitenta”

¹³ A Magnesita é a grande fornecedora de refratários para a Acesita.

(Ferreira, 1997b, p. 104). Isso leva a crer que a Acesita prescindiu dessa atividade enquanto não integrante do *core* da Empresa. De qualquer forma, a Empresa chama atenção para o fato de que, das “(...) 28 pessoas demitidas, 5 profissionais-chave foram recontratados através da firma terceira de modo a manter a qualidade”. Esse é um aspecto relevante na contratação de terceiros, onde a “competência” da firma terceira pode ser garantida via reabsorção de ex-funcionários entendidos do *métier*, o que se observa também em alguns outros casos, como se verá adiante.

A Fundição compõe, ao lado do segmento de produção de barras, um setor em extinção. Ambos os segmentos estão alheios à estratégia da Empresa de circunscrever sua produção aos aços planos especiais — sobretudo o inox. Tradicionalmente, a fundição produz peças leves — barra de grelha, por exemplo — e peças pesadas — cilindros de laminação, lingoteiras e potes. As peças pesadas suprem a Usina internamente, enquanto as leves vêm se dirigindo para o mercado. Sendo ambas consideradas, pela Empresa, linhas de baixa produtividade e “há muito não lucrativas”, a terceirização desse setor veio como “estágio intermediário”, pelo qual se subentende que todo o setor está fadado à extinção. Nesse “estágio intermediário”, foram terceirizados: (a) a moldagem e a fusão de peças pequenas; (b) o acabamento de peças grandes e pequenas; e (c) a fabricação de peças pequenas não seriadas (não produzidas em série, logo, de baixíssima produtividade). Dos 125 trabalhadores existentes na fundição, 58 foram demitidos em fevereiro de 2000. A seguir, a Empresa contratou os “serviços” de uma terceira, fornecidos por 28 trabalhadores “(...) com prioridade para os que saíram”. As peças pesadas continuam alimentando a usina, as leves foram abandonadas e passaram a ser compradas, agora, no mercado. Sumariando-se o ocorrido na fundição, nos termos utilizados por representante da Empresa: “(...) a Fundição é um processo isolado, podendo, portanto, ser expurgado”.

Para a Empresa, a terceirização permitiu “(...) gerenciar os recursos de mão-de-obra de forma mais flexível, além de reduzir custos. A gestão torna-se mais simplificada na medida em que se retira tudo o que esteja fora do foco”.

Foi o critério de “melhor competência” que orientou a terceirização da “manutenção dos sistemas automatizados” da Empresa. Essa manutenção está sob a supervisão de uma subsidiária da IBM (GIS - Informática), como já havia registrado Ferreira em 1997, empresa contratada para gerenciar todo o processamento de dados. Na avaliação da Acesita, “(...) a IBM reformulou toda a maneira de trabalhar: trouxe maquinário, novos computadores, uma nova filosofia de trabalho. Isso agregou muito para nós”. Conforme fez constar, a IBM absorveu todos os funcionários da área em condições absolutamente equivalentes de trabalho: fusão de excelência técnica com a excelência do conhecimento específico do siderúrgico.

Como já vinha ocorrendo desde o início da privatização, a área de suprimentos encontra-se hoje praticamente terceirizada, sendo que os fornecedores de insumos e de outros materiais — componentes elétricos, equipamentos de segurança, lubrificantes e rolamentos — têm instalado almoxarifados próprios dentro da Usina, “(...) contribuindo para a redução dos custos de estocagem e administrativos da Acesita” (Ferreira, 1997b, p. 79, nota 30). Esses almoxarifados estabeleceram um contrato de comodato¹⁴ com a Empresa e funcionam no sistema *Just-in-Time*.

A terceirização atingiu, finalmente, toda a área de expedição da Acesita. As operações de expedição e de embalagem de produtos finais — corte, estampagem e outros tratamentos mecânicos e químicos — foram, aliás, transferidas para empresas subsidiárias que operam dentro da própria usina nas linhas de produção dos chamados produtos nobres — aços planos alto-carbono, inoxidáveis e siliciosos. Ressalte-se que as operações de expedição e de acabamento constituem etapas independentes, embora se situem no final da linha de produção. Essas operações não são automatizadas, algumas nem mesmo mecanizadas, e os empregados trabalham sob estreita supervisão de “funcionários” da Empresa.

Para concluir, resta salientar dois casos de reversão do processo de terceirização anteriormente decididos pela Empresa: a segurança e a automação.

Quanto à área de segurança, sabe-se que sua reintegração à Empresa atendeu a questões estratégicas, como se verá na próxima seção. “A Automação foi reintegrada por razões de relevância, por se tratar de uma atividade altamente especializada, que concebe e operacionaliza todo o processo de automação do equipamento e, portanto, vinculada à tecnologia do aço.”

O número de terceirizados não foi revelado, nem mesmo pelo Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Timóteo e Coronel Fabriciano, provavelmente por razões de segurança, esta baseada na incerteza que assombra os trabalhadores em todos os níveis hierárquicos da Empresa.

¹⁴ Tipo de empréstimo de coisa não fungível que deve ser restituído no tempo determinado.

A terceirização na visão do Sindicato:¹⁵ “a precarização do trabalho”

O que é peculiar à visão do Sindicato são as conseqüências “nefastas” para o trabalhador nesse processo. Aqui, o terceirizado é visto como uma categoria de trabalhador cujas condições de trabalho são extremamente “precárias”. Essa precariedade assenta-se em dois pontos principais: (a) salários comparativamente mais baixos e (b) perda (parcial ou total) dos direitos antes havidos na qualidade de funcionários da Acesita, ou ausência de direitos para os terceirizados que prestam serviços à Empresa, embora não tenham passado por ela.

É bastante claro para o Sindicato o discernimento da empresa com respeito ao que deve, ou não, ser terceirizado, bem como a intenção de preservar “trabalhadores-chave”, ou seja, aqueles capazes de assegurar o bom funcionamento das linhas de produção, de modo a não comprometer o resultado final. Ademais, e fundamentalmente, entende que “(...) todas as terceirizações tiveram como objetivo único e exclusivo a redução de custos, para a qual o pagamento de salários mais baixos constitui o principal instrumento”.

Além de os salários dos terceiros corresponderem a algo em torno de 25% a 30% daqueles pagos aos efetivos da Empresa, há, normalmente, a perda dos direitos adquiridos pelos metalúrgicos da Acesita ao longo de sua trajetória de luta sindical, que se traduz, “(...) se tudo for computado”, num montante equivalente ao salário direto.

Como a Empresa, e de início, o Sindicato também considera uma boa parte das terceirizações como relacionadas ao seu caráter auxiliar, de apoio ou periférico. Concorda, contudo, que, no caso da manutenção, “(...) o que é estratégico fica”. A manutenção de rotina exige acompanhamento e comprometimento do trabalhador com a Empresa, e o trabalhador tem que estar presente para não “furar” a programação. Na aciaria, por exemplo, a automação é quase total. A produção é contínua — 24 horas — e só pára se houver algum defeito ou uma manutenção preventiva, o que é mais raro. A maioria dos equipamentos trabalha em plena capacidade, e o trabalhador tem que manter o equipamento funcionando. Nas “paradas”, quando então é feita uma alteração maior (troca de equipamento ou restauração de um velho), podem ser contratadas

¹⁵ As observações obtidas foram prestadas pela Presidência do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Timóteo e Coronel Fabriciano — O Metasita — e por membro do Conselho Fiscal do mesmo sindicato. As entrevistas transcorreram simultaneamente às realizadas junto à Empresa no período de janeiro a junho de 2000.

oito, 12, 20 horas de serviço: “Trabalhou aquilo ali, tá dispensado! Daqui a uma semana, a Empresa programa um outro local, 12 horas de parada num outro equipamento. (...) E assim ela faz economia de mão-de-obra, porque essas pessoas trabalham só dois ou três dias”. Quem programa essas manutenções é a Acesita, a terceira só executa.

Embora a terceirização tenha como objetivo a redução dos custos, flexibilizando a gestão da mão-de-obra, ela não terceiriza a atividade-fim: “A manutenção, o reparo, a limpeza, a alimentação não são parte da atividade-fim, são atividades-meio. A atividade-fim é a produção de inox”.

Transformar o operador da usina em operador-mantenedor é uma outra forma utilizada para reduzir os custos. O operador é induzido a fazer, ele próprio, o trabalho de manutenção do equipamento que opera, na forma de pequenos reparos, lubrificação, etc. É denominada “multifunção” ou “polivalência”, o que dispensa trabalhadores de manutenção.

Como se viu anteriormente, entre as áreas mais atingidas pela terceirização encontram-se a Expedição e a Embalagem de produtos finais (corte, estampagem, etc.), que operam dentro da própria Usina, nas linhas de produção dos chamados produtos nobres. Se o inox é a atividade-fim, conforme afirmam o Sindicato e a própria Empresa, qual o significado dessa terceirização?

Essas atividades foram transferidas para subsidiárias da própria Acesita, em condições de trabalho mais precárias, ou seja, com salários mais baixos e sob o constrangimento da supervisão direta de trabalhadores efetivos. O caráter discreto do processo de trabalho, por sua vez, garante essa flexibilidade.

Em suma,

“(...) normalmente a Acesita não terceiriza a atividade-fim, pois isso pode comprometer o resultado final. Ela só terceiriza atividades que podem ser rapidamente substituídas caso o serviço não preste. Nem o acabamento final do inox é, de fato, terceirizado: a firma que faz o acabamento é 100% da Acesita; os salários são mais baixos, mas os direitos trabalhistas são praticamente os mesmos”.

Há dois casos de terceirização que o Sindicato não questiona. O primeiro refere-se à fábrica de oxigênio, comentado anteriormente. O segundo, ao Centro de Processamento de Dados (CPD), transferido para a IBM. Segundo o Sindicato, as condições salariais e de trabalho permaneceram “(...) as mesmas ou até melhoraram. São empresas boas, qualificadas no ramo e não há dúvida quanto à melhoria da qualidade do serviço nessas áreas. A gente coloca aqui que nesses casos houve uma terceirização positiva”. Tanto a AGA quanto a IBM possuem uma equipe de trabalhadores permanentes. Elas também absorveram todos os profissionais da Acesita.

No que respeita à reversão do processo de terceirização, o Sindicato assinala a experiência negativa da Empresa quando terceirizou o setor de segurança. Na verdade, ele está se referindo à vigilância que cuida da segurança patrimonial da Empresa e à vigilância de portaria, “(...) que faz a ronda na Empresa, observando o trabalhador que entra e sai da Empresa”.

Um primeiro ponto ressaltado refere-se ao “(...) subfaturamento dos contratos realizados que fizeram com que a empresa terceira não conseguisse dar a qualificação necessária ao trabalhador para executar o serviço”. Negligentes e ganhando “salários de miséria”, os vigilantes das terceiras não se preocupavam com a segurança da Empresa; a terceirização foi revertida, e os salários foram mantidos.

Um segundo ponto refere-se ao valor dos materiais ou das matérias-primas utilizadas na produção dos produtos nobres — o níquel e o cromo. Caros e fáceis de serem “transportados para fora”, o níquel em particular, o valor desses materiais condicionou a reversão do processo pela Empresa.

Sintetizando-se, a ênfase do Sindicato é dada à precariedade das condições de trabalho imputadas à terceirização, sempre referenciadas às condições salariais e de trabalho vigentes junto aos efetivos da Empresa. Daí qualificar de “positiva” quando essas condições não se alteram, ou então melhoram, em um ou outro caso de terceirização. É evidente a concordância do Sindicato com a visão da Empresa quanto ao caráter “seletivo” e não meramente casual das terceirizações empreendidas.

Notas conclusivas

A terceirização empreendida pela Acesita aparece diretamente como um instrumento de redução de custos. Além de se livrar de dispêndios em capital fixo e dos gastos correlatos de manutenção e de substituição de equipamentos e materiais, a redução dos gastos com salários reveste-se de clara importância. Na maioria dos casos, os terceirizados “custam menos”, quer porque seus salários são efetivamente mais baixos do que os prevalecentes na Empresa, quer porque são desprovidos dos direitos ou benefícios auferidos, por conquista, pelos metalúrgicos da Acesita. Nas situações em que as condições salariais não se alteram ou “até melhoram”, a Empresa parece ter se beneficiado de ganhos de produtividade decorrentes da maior capacidade produtiva dos trabalhadores. Com efeito, pelo indicado tanto pela Empresa quanto pelo Sindicato, a eficiência técnica dessas empresas subcontratadas (AGA e IBM) parece inconteste. Contudo, deve ser lembrado que essas empresas absorveram todos os

trabalhadores demitidos da Acesita, o que equivale a uma apropriação do “saber” siderúrgico imprescindível para o próprio desempenho dessas empresas subcontratadas e, é bom frisar, a uma absorção a custo zero em termos de treinamento.

Indiretamente, a terceirização reduziu os conflitos no chão-de-fábrica. Em primeiro lugar, a própria Acesita produziu uma massa de desempregados assim que privatizada. As mudanças administrativas redundaram no “enxugamento” de pessoal, ao lado da decisão da Empresa de colocar seu processo produtivo *up to date*, adequando-se ao “estado das artes”. A redefinição das linhas de produção, focando nos produtos considerados nobres, conduziu, igualmente, a uma diminuição do número de pessoal, pelo encerramento do que passou a ser visto como rejeitável. Além do mais, a incerteza com relação a novas subcontratações constitui uma ameaça para os trabalhadores permanentes, o que, indiretamente, estimula a competição entre eles como forma de sobrevivência dentro da Empresa. A introdução de subcontratados na linha de produção da Empresa reduz o poder de barganha dos trabalhadores, constituindo mais um desafio àqueles que aí ficam. Na mesma linha, a prática de incorporar ex-funcionários através de empresas terceiras, se, de um lado, garante o bom funcionamento da linha de produção, por conta da qualificação e do comprometimento do trabalhador, por outro, e para este último, a situação é bastante adversa, dada a vulnerabilidade em que se encontra. É importante lembrar, na seqüência, que o número de desempregados não se reduz àquele decorrente das dispensas promovidas pela Empresa. Dada a relação simbiótica previamente existente entre empresa e município, os efeitos propagadores setoriais são inestimáveis. E, por último, não é menos ameaçador e motivo de insegurança para os trabalhadores o sentenciado pela Empresa: “(...) a Acesita tem mostrado que vai produzir valor, mas ela não tem o compromisso de gerar emprego”.

Com referência à proposição de Schmitz segundo a qual a subcontratação é uma impossibilidade técnica nas indústrias de *process* (processo contínuo), depreende-se da pesquisa realizada que a prática de terceirizar o trabalho, embora dependa das condições técnicas do processo de produção, e o caso Acesita o confirma, não implica a impossibilidade de a empresa “driblar” as indivisibilidades (existentes nos processos contínuos e semi-contínuos). O argumento de Schmitz não pode ser invalidado, uma vez que o trabalho na linha de produção central, quando terceirizado, apenas o é formalmente, dado o total controle da Empresa sobre o trabalho de suas subsidiárias subcontratadas. Nesse caso em questão, os terceiros operavam em etapas do processo produtivo que apresentavam “descontinuidades”, o que confirmaria a proposição de Schmitz. Contudo, dada a prática já observada de subcontratação de empresas que absorvem ex-

-funcionários e dada a prevalência do desemprego, inclusive entre trabalhadores altamente qualificados, vários do próprio setor metalúrgico e/ou siderúrgico, não é improvável que muitos possam vir a servir aos objetivos da Empresa por absoluta falta de alternativa.

A reversão da terceirização da segurança remete ao problema da fraude (*embezzlement*), tão característico do *putting-out system* da Idade Moderna (Styles, 1983).

A terceirização, como foi amplamente mostrado, fez-se e faz-se de forma criteriosa, planejada e seletiva. A linha de produção principal — o inox — e seus equipamentos caros e importados requerem trabalhadores competentes e comprometidos, e estes permanecem no pequeno núcleo de efetivos — os trabalhadores “centrais”. A reabsorção de ex-funcionários através da subcontratação não viria contrariar essa regra, nem mesmo o eventual emprego por essa via de trabalhadores qualificados no *métier* hoje desempregados.

Referências

CHILD, J. Managerial strategies, new technologies and labour process. In: PAHL, R. E. (Ed.). **On work: historical, comparative and theoretical approaches**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

DOBB, M. **Studies in the development of capitalism**. New York: International Publishers, 1975.

DRUCK, M. G. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica — um estudo do complexo petroquímico**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

FERREIRA, C. G. O “Fordismo”, sua crise e algumas considerações sobre o caso brasileiro. **Nova Economia**, Belo Horizonte, CEDEPLAR/UFMG, v. 7, n. 2, 1997a.

FERREIRA, C. G. **Procès de travail et rapport salarial dans l'industrie sidérurgique: étude de la formation des normes mondiales et du cas brésilien**. Nanterre: Université Paris X; Sciences Economiques, 1987.

FERREIRA, J. A. S. **Transferência de tecnologia na produção e aços planos especiais: o caso Acesita**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997b. (Dissertação de mestrado, UFRJ).

FIORI, J. L. De volta à questão da riqueza de algumas nações. In: FIORI, J. L. (Org.). **Estado e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis: Vozes, 1999.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1993.

HUDSON, P. From Manor to Mill: the West riding in transition. In: BERG, M.; HUDSON, P.; SONENSCHER, M., (Org.). **Manufacture in town and country before the factory**. Cambridge: Cambridge University, 1983.

MARGLIN, S. What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production. In: GORZ, A. (Ed.). **The division of labour**: the labour process and class struggle in modern capitalism. Brighton, Harvester, 1976.

MATTOSO, J. **O Brasil desempregado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

MATTOSO, J. O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: OLIVEIRA, C. A. et al. (Org.). **O mundo do trabalho**: crise e mudança no final do século. São Paulo: Scritta/CESIT, 1994. p. 521-562.

MARX, K. Supplement and addendum to volume 3 of Capital. In: MARX, K. **Capital**. London, Penguin Books, 1985. v. 3.

MURRAY, F. The decentralization of production — the decline of the mass — collective worker? In: PAHL, R. E. (Ed.). **On work**: historical, comparative and theoretical approaches. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

SCHMITZ, H. **Technology and employment practices in developing countries**. London, Croom Helm, 1985.

STYLES, J. Embezzlement, industry and the law in England, 1500-1800. In: BERG, M.; HUDSON, P.; SONENSCHER, M. (Ed.). **Manufacture in town and country before the factory**. Cambridge, Cambridge University, 1983.

TAVARES, M. C. Império, território e dinheiro. In: FIORI, J. L. (Org.). **Estado e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis: Vozes, 1999.