

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
GRUPO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS SOBRE A INOVAÇÃO E O  
TRABALHO**

**A Globalização e as Transformações Produtivas: conseqüências  
para o Mercado de Trabalho e para as Relações Trabalhistas no  
setor de autopeças do Rio Grande do Sul**

Nilson Varella Rübenich

Porto Alegre, março de 2007.

**A Globalização e as Transformações Produtivas: conseqüências para o Mercado de Trabalho e as Relações Trabalhistas no setor de autopeças do Rio Grande do Sul**

Nilson Varella Rübenich

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof. Dra. Valmiria Carolina Piccinini**

**Porto Alegre, março de 2007.**

## DEDICATÓRIA

*Dedico esse trabalho aos meus fãs número 1: meus pais, minha querida irmã e a pequena Luly. O apoio de vocês sempre foi e será fundamental. AMO VOCÊS!*

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado graças ao apoio e inúmeras pessoas e instituições a quem tentarei humildemente agradecer neste espaço.

A primeira instituição a quem devo agradecimentos é o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – **CNPq**. Graças ao financiamento dessa instituição pude realizar o curso de Mestrado com dedicação exclusiva à universidade, o que com certeza contribuiu em muito para o adequado empenho às atividades de pesquisa.

Outra importante instituição para o desenvolvimento deste projeto foi o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – **PPGA/EA/UFRGS**. Foi através das aulas ministradas pelos mestres dessa instituição e do suporte da estrutura do programa de pós-graduação que construí as bases teóricas que fundamentam o presente trabalho.

Já na realização da pesquisa, muitas empresas e instituições me apoiaram. Entre elas cito com especial carinho o **SINMETAL** e o **IGEA**, que forneceram contatos de pesquisa e também se mostraram disponíveis para ajudar na medida do possível. Outras tantas **empresas** também foram extremamente receptivas, mas dada a confidencialidade garantida às mesmas não irei aqui nomeá-las.

Ao **GINEIT** também faço um agradecimento especial. O convívio com os pesquisadores do grupo foi sempre fonte de inspiração, além de sempre contar com ombros amigos para a troca de experiências, resolução de dúvidas, “quebra de galhos” e, é claro, desabafos nos momentos difíceis. Gostaria de nomear, em especial, os amigos Aline Craide, Aline Hopner, Cassia Silveira, Daniele Fontoura e Sidinei Oliveira – cada um em seu momento ajudou na construção deste trabalho.

Aos **meus amigos**, sempre ao meu lado, agradeço por cada momento em que passamos juntos. Por mais que por vezes me sentisse culpado por estar com vocês ao invés de estar debruçado em minha dissertação ou estudo, sei que esses momentos de lazer que me proporcionaram foram fundamentais para a conclusão desse trabalho. Viva a “Quarta Clássica”!

Por fim deixo o meu maior agradecimento à professora **Valmiria Carolina Piccinini**, minha querida “Val”, a quem agradeço a cada ensinamento dado nesses últimos anos. Val, foste (além de mestre) amiga, mãe e “chefe”. O que aprendi contigo levarei para o resto da vida, pois teus ensinamentos foram para muito além daqueles técnicos relativos ao mestrado: foram ensinamentos de vida.

## RESUMO

Com a abertura econômica brasileira e a conseqüente inserção do país no processo de globalização, as empresas nacionais como um todo tiveram que se adaptar à nova realidade. Nas empresas que compõem a cadeia automotiva em seus mais diversos níveis, o processo foi ainda mais rigoroso. Isso porque as montadoras, de um modo geral, formam o segmento da indústria que mais rapidamente se inseriu neste processo, aproveitando a vantagem de para reduzir seus custos, podendo ter fornecedores em qualquer parte do globo. Em conseqüência, as empresas nacionais de menor porte tiveram que rapidamente apresentar condições de competitividade global. Para verificar como se deram as transformações que permitiram este salto de competitividade, com especial ênfase nas mudanças ocorridas no mercado de trabalho, o presente trabalho trata de um estudo no setor de autopeças do estado do Rio Grande do Sul. O estudo foi eminentemente qualitativo, realizando-se entrevistas com tomadores de decisão (representantes de empresas privadas do setor), além de entidades de classe e sindicatos patronais e de trabalhadores. Ficou evidenciado que o setor de autopeças gaúcho é composto por empresas de todos os portes e origens de capital, mas que predominam empresas de pequeno e médio porte de capital nacional. Essas empresas hoje enfrentam concorrência global, de empresas localizadas nas mais diversas partes do mundo. Por isso, a maior mudança que teve de ser enfrentada pelas empresas gaúchas foi a necessidade de qualificação do parque fabril e da mão-de-obra, com a inserção de novas tecnologias produtivas e de gestão. Isso porque a concorrência global exigiu produtos com padrões de excelência também globais. Essa exigência recaiu diretamente na mão-de-obra empregada, exigindo a qualificação dos profissionais em todos os níveis, alterando o perfil do mercado de trabalho. Este ainda apresentou desigualdade de disponibilidade de pessoal qualificado nos níveis operacionais nos diferentes pólos automotivos. Na região de Porto Alegre há maior satisfação quanto à disponibilidade de mão-de-obra qualificada, enquanto no pólo de Caxias do Sul as empresas ressentem-se com a insuficiência de pessoal mais qualificado. Quanto às relações trabalhistas, este trabalho explanou sobre a evolução histórica dessas relações no país, culminando com o “próximo passo”, que seria a reforma no marco legal que rege o sistema de relações de trabalho nacional. Na pesquisa empírica, porém, os tomadores de decisão mostraram-se à parte das discussões, sem apresentarem opiniões mais definidas a respeito. As entidades sindicais, por outro lado, mostram posicionamento negativo às novas propostas.

## **ABSTRACT**

The Brazilian economic opening and the insertion of the country in the globalization process, the national companies had to adapt themselves to the new reality. For the companies which compose the automotive chain in its diverse levels, the process had been even more rigorous. It happens because the assembly plants, in a general way, is the segment of the industry that has quickly enter into the global economy, using suppliers from any part of the world to reduce their costs. In this process, national capital companies, smaller than multinationals, had to quickly transform themselves into global competitive companies. To verify how these transformations had happened, specifically at work market, this study will present the autoparts sector of Rio Grande do Sul. The study was eminently qualitative, fulfilled with interviews with managers (representative of private companies from the sector), beyond companies and workers unions. It has been evidenced that the sector of Rio Grande do Sul's autoparts (gaucho) is composed of companies of all sizes and capital origins, but the small and medium size companies are predominate. These companies nowadays had to concur with others form all over the world. In consequence, the biggest change that had to be done was the qualification of the factories and of the man power, using newest productive and management technologies. It is because the global concurrence demands products in global partners. This requirement fell again directly into the man power, demanding the qualification of the professionals in all levels, modifying the profile of the work market. It presents inequality of available qualified staff in the operational levels in different production regions. In Porto Alegre's region has greater satisfaction in the availability of qualified man power, while Caxias do Sul's regions the companies complains of insufficiency qualified staff. About the industrial relations, this work explains the historical evolution of these relations in the country, culminating with the "next step", which would be the reform in the legal norms of industrial relations system. In the empirical research, however, the managers show themselves apart of those discussions, without presenting more consistent opinions about it. The unions, on the other hand, show negative positioning about the new proposals.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Ilustração 1 - Descrição dos tomares de decisão .....	11
Ilustração 2 - Esquema conceitual da pesquisa.....	12
Ilustração 3 - Cálculo do Seguro-desemprego.....	107

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Anfavea - Associação de Veículos Automotores

BB – Banco do Brasil

BNB - Banco do Nordeste do Brasil

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BRIC - Brasil, Rússia, China e Índia

CEF - Caixa Econômica Federal

CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina

CHA - conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CNC - Comando Numérico Computadorizado

CNRT - Conselho Nacional de Relações de Trabalho

CODEFAT - Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador

CUT - Central Única dos Trabalhadores

EUA – Estados Unidos da América

FAT - Fundo de Amparo ao Trabalhador

FAT-HABITAÇÃO - Programa de Geração de Emprego e Renda na Indústria da Construção Civil

FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

FSPS - Fundo Solidário de Promoção Sindical

GERPISA - Groupe d' Etudes et de Recherches Permanent sur l' Industrie et les Salariés de l' Automobile

IDE – Investimento Direto Externo

IDE - Investimentos Diretos no Exterior

IMVP - International Motor Vehicle Program

ISO - *International Organization for Standardization*

JIT - Just in Time

MIT - Massachusetts Institute of Technology

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OLT - Organização no Local de Trabalho

PASEP - Programa de Apoio ao Servidor Público

PCPP - Programa de Crédito Produtivo Popular

PEA - População Economicamente Ativa

PEC – Proposta de Emenda à Constituição

PIB - Produto Interno Bruto

PIS - Programa de Integração Social

PLANFOR - Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador

PlanTeQs - Planos Territoriais de Qualificação

PLR - Participação nos Lucros e Resultados



PNQ - Plano Nacional de Qualificação

PROEMPREGO - Programa de Expansão do Emprego e Melhoria da Qualidade de Vida do Trabalhador

ProEsQs - Projetos Especiais de Qualificação

PRONAF - Programa Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar

PROTRABALHO - Programa de Promoção do Emprego e Melhoria da Qualidade de Vida do Trabalhador

PSD - Programa Seguro Desemprego

RT – Relações de Trabalho

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SINE - Sistema Nacional de Emprego

TEC - Tarifa Externa Comum

## SUMÁRIO

Introdução.....	1
1 Metodologia .....	7
1.1 Tipologia.....	7
1.2 Delimitação .....	8
1.3 Objetivo geral.....	8
1.4 Estratégia de pesquisa .....	8
1.5 Técnicas de coleta de dados .....	9
1.6 Esquema conceitual.....	12
2 O setor e seu Contexto.....	13
2.1 Um mundo Globalizado .....	13
2.2 O Setor Automotivo.....	22
2.3 A indústria automotiva e de autopeças no Brasil.....	29
2.4 A indústria automotiva e de autopeças no RS.....	37
2.5 Mudanças decorrentes da Abertura Comercial e Globalização .....	44
3 Mercado de Trabalho.....	49
3.1 Contexto Histórico-Econômico do Mercado de Trabalho Brasileiro .....	50
3.2 Distorções do Mercado de Trabalho Brasileiro.....	54
3.3 Políticas Públicas de Emprego .....	56
3.4 O Mercado de Trabalho e a iniciativa privada .....	65
4 Relações Trabalhistas .....	82
4.1 Histórico das Relações Trabalhistas no Brasil .....	82

4.2	Relações Trabalhistas em dias atuais .....	88
4.3	Atuação sindical – diferentes visões.....	97
	Considerações Finais.....	101
	Anexo A – Distribuição da produção mundial de Automóveis por países .....	113
	Anexo B – Fórum Nacional Sobre Contrato de Trabalho – 1993 .....	114
	Anexo C – Roteiro de entrevista .....	116
	REFERÊNCIAS .....	117

## **INTRODUÇÃO**

Desde a Antigüidade o homem busca constantemente a expansão de suas fronteiras, seja por motivos econômicos ou políticos. No mundo ocidental pode-se pensar que o período das grandes navegações foi o grande marco da busca por expansão comercial, possibilitando a troca de mercadorias entre as diversas nações. O que de certa forma é um processo “novo” é o que hoje conhecemos como “globalização”, que aprofunda o processo iniciado séculos atrás, decorrente, dentre outros fatores, das novas tecnologias que permitem que tudo aconteça mais rápido, desde o intercâmbio físico de bens e serviços, como a realização de vultosas transações financeiras “virtuais”, que podem ser realizadas a partir de qualquer ponto do globo por meio de equipamentos eletrônicos. Essas facilidades do mundo atual tornaram cada vez mais presente a idéia de que o mundo é pequeno e de que fronteiras antes tão bem definidas e defendidas não são barreiras tão fortes para que uma nação ou região fique fora desse processo.

No novo contexto global, intensificaram-se os processos de abertura comercial dos países, que se tornou inexorável. Este fenômeno ocorreu no Brasil nos anos de 1990, tardiamente para os padrões internacionais, mas rápida e bruscamente para as empresas e instituições nacionais, que precisaram passar por profundas mudanças para enfrentar a nova concorrência global. O impacto destas modificações foi dramático para grande número de empresas brasileiras, sendo que algumas delas foram varridas do mercado, refletindo em mudanças no mercado de trabalho, que sofreu quedas nos níveis de emprego, principalmente industrial. Houve um aumento significativo da competição entre as empresas que buscaram estabelecer novas estratégias para enfrentar a concorrência internacional, desde novas tecnologias e processos de produção até novas formas de gestão.

Uma das mudanças mais visíveis foi a intensa busca pelo corte de custos, sobretudo com mão-de-obra, que visa a alcançar competitividade em níveis

internacionais. Uma das soluções encontradas foi a terceirização de serviços antes realizados pelas próprias empresas. Este processo se refletiu num novo perfil para o próprio mercado de trabalho, além de níveis inéditos de desemprego, precarização e informalização do trabalho, além de um deslocamento do emprego do setor industrial para o de serviços, que por suas características possui maior capacidade de expansão. Ao mesmo tempo é um setor menos permeável à ação sindical, por falta de tradição e por normalmente se constituir de organizações de menor porte. Assim, o movimento sindical brasileiro viu-se diante de uma nova realidade, que parece ainda não ter sido bem assimilada.

Em âmbito global, redes internacionais foram criadas por grandes corporações e grupos econômicos, no intuito de aproveitar as novas oportunidades tecnológicas e organizacionais. Com a formação dessas redes, a divisão regional do trabalho tende a reorganizar-se diante das novas competências locais que vão surgindo, levando muitos setores produtivos a se deslocar geograficamente, fortalecendo-se em uma determinada região e enfraquecendo ou desaparecendo em outras (STOLOVICH, 1993). Isto porque muitas dessas redes optam por produzir cada parte do seu produto em uma determinada planta, especializando cada planta/região na manufatura de um componente ou produto específico, não mais existindo a fabricação de toda a linha de produtos em cada unidade da empresa. Esses deslocamentos impactam diretamente no mercado de trabalho dos países, que experimentam novos desafios para atração e manutenção de postos de trabalho em seus territórios. Ao mesmo tempo, exige que os postos criados sejam “flexíveis”, o que atrai investimentos das grandes redes organizacionais e desafia os países a serem mais atrativos aos investimentos privados, capazes de criar empregos e renda para a população.

Em termos de Relações de Trabalho, o atual processo de reestruturação alterou profundamente as bases em que estavam alicerçados os movimentos sindicais de todo o mundo. Cattani (2002, p. 292) alerta:

A globalização, a especialização flexível, a precarização dos contratos de trabalho e a realocação industrial tendem a fragmentar os coletivos de trabalho e a ampliar a concorrência entre trabalhadores com contratos precários e a tempo parcial. Mais do que em qualquer outro período da história do capitalismo, a concorrência internacional entre trabalhadores de diferentes nacionalidades faz-se sentir como empecilho ao nivelamento de situações e ao progresso social homogêneo.

Em um horizonte mais longínquo, as áreas de livre comércio prevêm a livre circulação de mão-de-obra, o que acabaria por transformar o mercado de trabalho em um mercado ainda mais “globalizado” e concorrencial. Mas as negociações são morosas por gerarem impasses políticos decorrentes das diferentes realidades nacionais e regionais, tanto econômicas quanto normativas. Mas mesmo com percalços, o Mercosul teve papel fundamental na mudança de atuação das grandes empresas nacionais e filiais estrangeiras de transnacionais, que viram na criação do mercado comum a possibilidade de passarem a ter uma atuação regional, reorganizando-se na busca da complementaridade e especialização intra-setoriais. A atração de expressivos fluxos de investimento direto estrangeiro foi um dos destaques, sendo que Brasil e Argentina situaram-se entre os principais receptores de investimento mundiais, participando com cerca de 4% a 5% dos fluxos globais. Essa atratividade deu-se pela possibilidade que o Mercosul traz de uma futura criação de aparato normativo supranacional. Além das possibilidades futuras, as privatizações ocorridas nos dois países, decorrentes da nova postura macroeconômica dos países Latino-americanos em geral, também contribuíram para os grandes fluxos de investimento externo nos países do Mercosul.

Mas mesmo com as possibilidades futuras de livre circulação de mão-de-obra, hoje pouco tem sido feito para que se chegue a este nível de acordo entre os países, ficando o Mercosul (e grande parte das áreas de livre comércio/mercados comuns) restrito à livre circulação de mercadorias. Mas mesmo que a integração seja ainda restrita, foram suficientemente grandes para colocar as empresas em um mercado concorrencial regional e global. Assim, muitas mudanças ocorreram nos parques produtivos e, conseqüentemente, no mercado de trabalho dos países. Um dos exemplos mais claros dessas mudanças está no setor automobilístico, que se reorganizou regionalmente. Foram adotadas políticas de compra de peças global, onde são determinadas especificações técnicas e se compra daquele fornecedor que oferecer a peça demandada pelo menor preço, não importando em que país ou continente esta seja produzida.

Neste contexto torna-se interessante o estudo das modificações sofridas pelo mercado de trabalho do setor fornecedor de autopeças para a indústria automotiva. Muitas dessas modificações creditam-se, comumente, decorrentes deste processo de reorganização e reestruturação produtiva advinda da globalização, que exige das

empresas flexibilidade em todos os aspectos, inclusive naqueles ligados à mão-de-obra. No Brasil as pressões por flexibilização do mercado de trabalho recaem no debate das reformas nas leis que regem as relações de trabalho no país, hoje no centro do debate político. Isto porque no Brasil facilmente se recorre ao discurso de que as leis trabalhistas, consolidadas na “CLT” (Consolidação das Leis do Trabalho), são antiquadas e engessam demais as empresas. Assim, a flexibilização da legislação tornou-se uma promessa para dinamizar o mercado de trabalho, visando diminuir os crescentes percentuais de trabalhadores que não têm acesso ao mercado formal, e acabam sendo privados dos direitos previstos em lei, exercendo funções de caráter precário. Além disso, a flexibilização também iria dinamizar o mercado de trabalho, com novos postos de trabalho, que hoje não são criados em decorrência da carga de tributos e benefícios atrelados à folha de pagamento. Promete, assim, reverter a alta da taxa de desemprego do país.

Para compreender as mudanças ocorridas, sobretudo, no mercado e nas relações trabalhistas, e verificar as conseqüências de tais mudanças, este estudo se debruçará sobre o setor de autopeças Gaúcho, buscando avaliar como ele está sendo afetado por este processo. Buscou-se, assim, conhecer e descrever esse setor e seu mercado de trabalho, aprofundando o estudo sobre a dinâmica do mesmo. Para tanto, foram realizadas entrevistas<sup>1</sup> com entidades de representação empresarial e de trabalhadores e com representantes de empresas, identificados no trabalho como “gestores” ou “tomadores de decisão”. Estes entrevistados foram sondados sobre as possíveis conseqüências da globalização econômica no mercado de trabalho e nas relações trabalhistas no setor.

---

<sup>1</sup> Para atingir tais objetivos, o presente trabalho contou com pesquisa documental, bibliográfica e de dados secundários, além de pesquisa de campo, quando foram realizadas entrevistas com:

- 3 (três) dirigentes sindicais e/ou de associações patronais, identificados ao longo do texto como **DP1**, **DP2** e **DP3**;
- 2 (dois) dirigentes sindicais e/ou de associações e de trabalhadores, identificados ao longo do texto como **DT1** e **DT2**;
- 2 (dois) representantes do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizado da Indústria), identificados ao longo do texto como ECxx;
- 1 (um) representante da MERCOPARTS, identificados ao longo do texto como ECxx;
- 1 (um) representante do IGEA identificados ao longo do texto como ECxx;
- 16 (dezesesseis) tomadores de decisão quanto às estratégias e políticas organizacionais e de recursos humanos de empresas das regiões estudadas, identificados ao longo do texto como **TD1**, **TD2**,... e **TD16**.

Por se tratar de um estudo eminentemente qualitativo, não foi determinado um número de sujeitos *a priori*, sendo que a limitação se deu pela regularidade nos relatos dos fenômenos pelos entrevistados. O modelo metodológico é apresentado logo no início, pois na medida que se discutirá o referencial teórico serão apresentados dados referentes tanto às entrevistas realizadas como aos dados secundários. Esse método visa a busca de explicação ou interpretação do referencial no contexto estudado, identificando o que é mais importante e pertinente na opinião do autor.

Além dessa introdução, este trabalho conta com mais três capítulos. No primeiro, intitulado “O setor e seu contexto”, é feita uma breve explanação sobre a globalização e o histórico da indústria automotiva no Mundo, no Brasil e no estado do Rio Grande do Sul. Também neste capítulo são apresentadas as principais mudanças ocorridas no setor nas últimas décadas. Em seguida, é apresentado um capítulo sobre o “Mercado de Trabalho”, onde são discutidas teorias sobre mercado de trabalho, mercado de trabalho brasileiro e os dados encontrados na pesquisa sobre o mercado de trabalho no setor automotivo e de autopeças do Rio Grande do Sul. Por fim, é apresentado o capítulo sobre “Relações Trabalhistas”, onde é descrita a evolução das relações laborais no Brasil desde o início da industrialização até as recentes discussões sobre alterações no marco regulatório das relações de trabalho no Brasil, sendo este capítulo também permeado por dados da presente pesquisa. Por fim, é apresentada uma seção com as considerações finais do estudo.

### **Objetivo geral do estudo**

O objetivo geral do trabalho foi avaliar como o mercado e as relações de trabalho do setor de autopeças gaúcho estão sendo afetados pela globalização econômica.

### **Objetivos específicos**

- Conhecer e descrever o setor de autopeças Gaúcho;
- Conhecer a dinâmica do mercado de trabalho no setor de autopeças gaúcho sob a ótica das entidades de representação empresarial e dos trabalhadores, além de instituições que desenvolvem e/ou aplicam políticas para o mesmo;



- Sondar as conseqüências da globalização econômica nas relações trabalhistas do setor em estudo.

## **1 METODOLOGIA**

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, descrevendo o tipo de projeto, o paradigma em que se insere a pesquisa e os métodos de coleta e análise de dados utilizados. Estas definições foram definidas a partir da construção teórica do presente estudo e das convicções do pesquisador.

### **1.1 Tipologia**

A presente pesquisa tem como contexto as transformações do mercado e das relações de trabalho do setor de autopeças gaúcho diante do avançado processo de globalização econômica e abertura da economia brasileira. Objetivou-se avaliar as conseqüências de tais mudanças sobre o mercado e as relações de trabalho do setor estudado. Assim, buscou-se verificar como as empresas e trabalhadores deste importante setor da economia gaúcha estão lidando com os novos desafios do mundo globalizado, analisando-se o fenômeno a partir das transformações ocorridas e da percepção dos interlocutores do setor sobre as mesmas.

O paradigma em que se insere esta pesquisa é predominantemente fenomenológico, pois parte-se do pressuposto de que o mundo não é um objeto exterior aos homens, acreditando-se que é construído socialmente por eles em sua rede de interações e significações. Para Merleau-Ponty (1997 *apud* TRIVIÑOS 1995) a fenomenologia trata de descrever os fenômenos, sem pretensão de analisá-los ou explicá-los, pois neste paradigma acredita-se que todo o conhecimento, mesmo o da ciência, é dado a partir das visões pessoais ou de experiências vividas, o “mundo vivido”, sem as quais os símbolos da ciência nada significam. Antes de pensar ciência com rigor, a fenomenologia acredita ser necessário despertar para as experiências do mundo. Assim, para se conhecer e esclarecer um determinado fenômeno é necessário que antes sejam sublinhadas as idéias básicas do mesmo (TRIVIÑOS, 1995).

Em conseqüência deste posicionamento, para operacionalizar a presente pesquisa foram privilegiados métodos de pesquisa qualitativos, pois estes

“...envolvem uma instância teórica que de maneira auto-consciente procura suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados. Procura o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca da média estatística.” (JONES, 1987 *apud* ROESH, 1999).

## **1.2 Delimitação**

Para fins de delimitação, este trabalho se debruçou sobre o setor de autopeças do Rio Grande do Sul, com especial ênfase aos dois principais pólos produtores, quais sejam as regiões de Porto Alegre e Caxias do Sul. A escolha desse setor deu-se pela importância do mesmo na economia gaúcha e nacional, além de poder ser considerado um setor bastante afetado pelos fenômenos da globalização econômica.

## **1.3 Objetivo geral**

O objetivo geral do trabalho foi avaliar como o mercado e as relações de trabalho do setor de autopeças gaúcho estão sendo afetados pela globalização econômica.

### **1.3.1 Objetivos específicos**

- Conhecer e descrever o setor de autopeças Gaúcho;
- Conhecer a dinâmica do mercado de trabalho no setor de autopeças gaúcho sob a ótica das entidades de representação empresarial e dos trabalhadores, além de instituições que desenvolvem e/ou aplicam políticas para o mesmo;
- Sondar as conseqüências da globalização econômica nas relações trabalhistas do setor em estudo.

## **1.4 Estratégia de pesquisa**

Os primeiros contatos para realização da pesquisa foram feitos nas organizações patronais. Estes contatos tinham como objetivo levantar dados sobre o setor e também obter o cadastro de empresas alvo para realização de entrevistas. Foram contatados a FIERGS (Federação das Indústrias da Estado do Rio Grande do

Sul), o Sindipeças RS (Sindicato das Indústrias de Autopeças do Rio Grande do Sul), o Sinmetal (Sindicato das Indústrias Metal-mecânicas do Rio Grande do Sul), o Simecs (Sindicato das indústrias Metal-mecânicas de Caxias do Sul), o Mecoparts (Conselho de Fabricantes de Autopeças do Mercosul) e o IGEA (Instituto Gaúcho de Estudos Automotivos).

Na seqüência, a pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevistas semi-dirigidas com representantes das empresas e de organizações patronais e dos trabalhadores do setor alvo do estudo. As perguntas norteadoras de tais entrevistas encontram-se no anexo C. A escolha dos participantes foi feita por conveniência, tomando-se por base um cadastro de contatos fornecido pelo IGEA, além de outros contatos pessoais do próprio pesquisador. Das organizações patronais, a de acesso mais difícil foi o Simecs, cujo contato só foi possível com sócios que faziam parte da Comissão de Relações de Trabalho, e não com efetivos representantes sindicais. Isto pode ter acontecido pelo fato de a base sindical de Caxias do Sul estar realizando, naquele momento, a negociação anual da categoria, com tensão entre os sindicatos patronal e dos trabalhadores. As demais entidades receberam a proposta de forma muito positiva, o que facilitou o trabalho de pesquisa.

### **1.5 Técnicas de coleta de dados**

O problema central do projeto proposto, conseqüências da globalização econômica no mercado de trabalho do setor de autopeças Gaúcho, foi investigado fazendo-se uso de diversas técnicas de coleta de dados, focalizando as seguintes questões:

- mercado de trabalho do setor de autopeças Gaúcho;
- legislação trabalhista e políticas institucionais para o mercado de trabalho;
- conseqüências das mudanças em curso sobre o mercado de trabalho e as relações trabalhistas no setor de autopeças Gaúcho.

As fonte de dados utilizadas foram:

- Dados secundários e pesquisa documental: a pesquisa de dados secundários buscou informações em bancos de dados e bibliotecas de pesquisas realizadas previamente, o que evitou o dispêndio de grandes

recursos na coleta de dados já coletados por outros pesquisadores. Também foram utilizados alguns dados macro-sociais que apenas grandes órgãos oficiais são capazes de fornecer com confiabilidade (QUIVY E CAMPENHOUDT, 1998).

- Entrevistas semi-dirigidas: entrevistas conduzidas diretamente pelo pesquisador, utilizando-se processos fundamentais de comunicação e de interação humana. Estes permitiram que o investigador retirasse das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. Neste processo, "...o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas reações, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o interlocutor acenda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade" (QUIVY E CAMPENHOUDT, 1998, p. 192). Por se tratar de um estudo eminentemente qualitativo, não se determinou um número inicial de sujeitos, pois este foi definido pela regularidade de fenômenos. Essas entrevistas foram realizadas com:
  - a) 3 (três) dirigentes sindicais e/ou de associações patronais, identificados ao longo do texto como **DP1**, **DP2** e **DP3**;
  - b) 2 (dois) dirigentes sindicais e/ou de associações e de trabalhadores, identificados ao longo do texto como **DT1** e **DT2**;
  - c) 2 (dois) representantes do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizado da Indústria), 1 (um) representante da MERCOPARTS e 1 (um) representante do IGEA identificados ao longo do texto como **EC1**, **EC2**, **EC3** ou **EC4** (estes 4 entrevistados não foram classificados por setor ara evitar a identificação dos mesmos);
  - d) 16 (dezesesseis) tomadores de decisão quanto às estratégias e políticas organizacionais e de recursos humanos de empresas das regiões estudadas, identificados ao longo do texto como **TD1**, **TD2**,... e **TD16**.

Para melhor análise das colocações de cada um dos tomadores de decisão, é conveniente posicioná-los quanto ao porte das empresas e posição que o mesmo ocupa em sua organização:

<b>Código</b>	<b>Porte</b>	<b>Capital</b>	<b>Região</b>	<b>Função</b>
TD1	Grande	Nacional	Caxias	Coordenador de RH
TD2	Médio	Nacional	Caxias	Proprietário
TD3	Médio	Nacional	Caxias	Coordenador de RH
TD4	Médio	Nacional	Caxias	Gerente de RH
TD5	Grande	Nacional	Caxias	Diretora Administrativa
TD6	Grande	Nacional	POA	Gerente
TD7	Grande	Estrangeiro	POA	Gerente de Lean Manufacturing
TD8	Grande	Estrangeiro	POA	Coordenador de RH
TD9	Grande	Estrangeiro	POA	Diretor da planta
TD10	Grande	Nacional	POA	Coordenador de RH
TD11	Grande	Nacional	POA	Gerente de RH
TD12	Pequeno	Nacional	POA	Proprietário
TD13	Pequeno	Nacional	POA	Proprietário
TD14	Grande	Estrangeiro	POA	Gerente de RH
TD15	Médio	Nacional	POA	Gerente de RH
TD16	Médio	Nacional	POA	Proprietário

Ilustração 1 - Descrição dos tomadores de decisão

Para realização da pesquisa foram feitas cinco viagens até a região de Caxias do Sul e inúmeras visitas a fabricas e entidades na região de Porto Alegre. Ao final do trabalho haviam sido realizadas 25 entrevistas, sendo 20 gravadas e as outras 5 anotadas. As gravações totalizaram cerca de 35 horas, sendo todas transcritas na íntegra.

## 1.6 Esquema conceitual

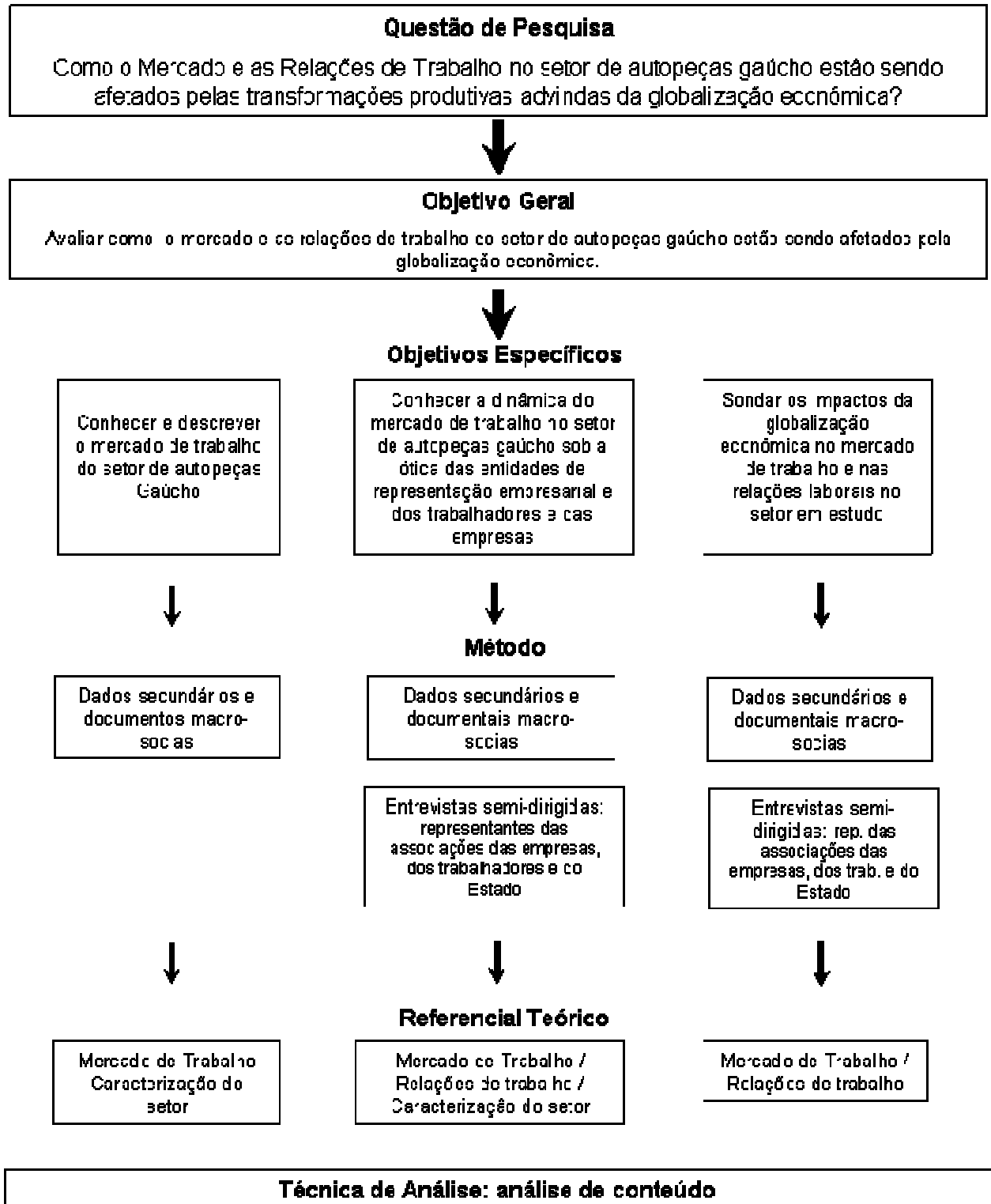


Ilustração 2 - Esquema conceitual da pesquisa

## **2 O SETOR E SEU CONTEXTO**

O setor de autopeças está inserido diretamente na cadeia automotiva, que é considerada uma indústria de intenso dinamismo e um dos ícones da industrialização em muitos países do mundo, inclusive no Brasil. Assim, para compreensão do setor e análise do estudo empírico realizado, este capítulo se debruçará sobre o contexto da globalização, considerado “causa” neste estudo, e a descrição do setor, partindo-se do seu setor de origem (a indústria automobilística), do global (Mundo e Brasil) para o local (Rio Grande do Sul).

### **2.1 Um mundo Globalizado**

O Brasil por muito tempo permaneceu como um país agro-exportador, sendo que até o início do século XX as políticas estatais priorizavam o setor agropecuário, sem preocupação com o desenvolvimento de indústrias no país. Essa política inspirava-se na Teoria Neoclássica do Comércio Internacional. Segundo esta teoria, os países deveriam especializar-se em atividades para as quais detinham uma vocação “natural”, a fim de obterem progressos técnicos que permitissem a obtenção de vantagens econômicas. Assim, os países menos desenvolvidos deveriam priorizar a produção de bens primários. Com esta divisão internacional do trabalho, acreditava-se que aos poucos as diferenças entre países mais e menos desenvolvidos diminuiria. Em contraposição, a Teoria do Desenvolvimento, fortalecida no pós-guerra com respaldo na “revolução keynesiana”, chamou a atenção de que a teoria neoclássica poderia apenas explicar as relações econômicas dos países mais ricos e com pleno emprego, ou seja, “o caso especial” (MACHADO DA SILVA, 2004).

Logo, duas grandes novas teses foram desenvolvidas. A primeira delas, de Ragnar Nurske, defendeu que a divisão internacional do trabalho apenas se adequava ao século XIX, quando a grande potência mundial era a Grã-Bretanha, que tinha uma alta propensão à importação de bens primários. No século XX, porém, com o desenvolvimento de materiais sintéticos, que reduziram a necessidade de matérias-primas antes só desenvolvidas na periferia mundial, e com a ascensão dos Estados Unidos da América (EUA) como novo líder mundial – possuidor de um vasto



território capaz de produzir e explorar suas próprias matérias-primas - o comércio internacional de bens primários passa a não ser mais tão importante para os países mais desenvolvidos. Nessa linha surge a tese de Raul Prebisch e Hans Singer sobre a Deterioração dos Termos de Intercâmbio, que passa a alimentar uma série de teóricos da então criada Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) (MACHADO DA SILVA, 2004).

Com base nessas novas teorias econômicas e, principalmente, com a pressão exercida pelos poucos industriais brasileiros da primeira metade do século XX, os governos brasileiros passam a desenvolver aos poucos uma política industrial para o país. Assim, a partir da década de 1930 a política industrial<sup>2</sup> adotada pelo governo passou a visar a criação e ampliação da capacidade produtiva local, com vistas ao consumo interno e, em segundo plano, à diversificação da pauta exportadora do país. Esta política foi marcada por forte ação estatal via instrumentos verticais<sup>3</sup>: crescimento do número de empresas estatais, elevada proteção do mercado interno, atração de transnacionais para setores específicos e incentivos fiscais e regionais. Nesse período, os investimentos foram direcionados para indústrias dinâmicas (construção naval, automobilística e material elétrico pesado) e de base (petrolífera, metalúrgica, siderúrgica, química pesada etc.) (ANDRADE E CUNHA, 2002).

Assim, desde a década de 1930 até 1990 a indústria brasileira contou com políticas protecionistas que visavam à redução das importações e à criação de um parque produtivo próprio. Porém, na década de 1980, os ideais do liberalismo econômico voltam a predominar e os Estados passam a voltar sua atenção para a manutenção da estabilidade macroeconômica e a liberalização dos mercados, em detrimento da política industrial estatal. Esse redirecionamento político/econômico se tornou necessário para que os países continuassem ou voltassem a acessar créditos

---

<sup>2</sup> Entende-se política industrial “como o conjunto de incentivos e regulamentações associadas a ações públicas que podem afetar a alocação inter e intra-industrial de recursos, influenciando a estrutura produtiva e patrimonial, a conduta e desempenho dos agentes econômicos em um determinado espaço nacional” (FERRAZ, PAULA e KUPFER, 2002, p. 545).

<sup>3</sup> Políticas industriais verticais privilegiam setores específicos da indústria. Políticas industriais horizontais buscam melhorar o desempenho da economia como um todo.

internacionais, tidos como via única para o desenvolvimento. Estas idéias formaram a base das políticas econômicas do governo de Fernando Collor, que assumiu a presidência da república brasileira em 1990 e promoveu a chamada “abertura comercial”, quando se romperam barreiras impostas à importação de bens e serviços.

Esta abertura econômica forçou as empresas brasileiras a uma rápida readaptação à nova realidade, em um vasto mercado, onde a concorrência, que antes era apenas entre as empresas nacionais (muitas vezes detentoras de tecnologias ultrapassadas), tornou-se global. No âmbito privado, fez-se necessário o estabelecimento de novas estratégias para enfrentar a concorrência internacional, sendo desenvolvidas desde novas tecnologias e processos de produção até novos modelos de gestão. Neste contexto, a internacionalização<sup>4</sup> passa a ser considerada uma estratégia-chave e para viabilizá-la as empresas precisam dispor de determinadas vantagens que lhes garantam êxito na inserção no mercado externo.

---

<sup>4</sup> A internacionalização de uma empresa está relacionada com o seu grau de envolvimento internacional e ocorre de formas distintas, que podem ser excludentes ou complementares. As maneiras de serem detectadas são pela intensidade do comércio de bens/serviços (inserção comercial), do investimento direto no estrangeiro, pelas associações com organizações estrangeiras (que assumem diversas formas) e pelos fluxos de capital financeiro. Essas alternativas têm como denominador comum a busca de mercados e a rentabilidade para além das fronteiras da economia do país de origem da empresa. Os modelos de internacionalização mais relevantes provêm da Escola Nórdica, fundamentada em Johansson e Vahle (1977, 1990), com o Modelo de Internacionalização da Firma, e a Escola Americana, com os estudos de Dunning (1988), com a teoria do Paradigma Eclético. Os primeiros defendem que a internacionalização das empresas se dá em pequenos passos e destacam que a escolha dos países que receberão os primeiros investimentos se dá pela proximidade cultural, lingüística e/ou social existente entre o país de origem e o país receptor, ou seja, a “distância psíquica” entre eles. Já Dunning diz que as empresas dependem da combinação de três vantagens competitivas para terem sucesso no seu processo de internacionalização: vantagem de propriedade, vantagem de internalização e vantagem de localização. A vantagem de propriedade é a tecnologia e conhecimento embutidos nos produtos/serviços da firma que a faz ser diferente das demais. A vantagem de internalização expressa a capacidade de a empresa transferir sua vantagem de propriedade para além de suas fronteiras, em unidades no exterior. A vantagem de localização refere-se à melhor escolha estratégica que a empresa faz para realizar seus investimentos, seja pelo tamanho do mercado local, seja pela capacidade logística de levar os produtos fabricados na unidade ao maior número de pessoas pelo menor custo possível.

O aproveitamento das vantagens de propriedade relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis e à utilização dos recursos para o aproveitamento das vantagens de localização dos países são algumas das estratégias que passam a ser utilizadas (SILVA, 2003).

Começa, então, a haver uma mudança nos conceitos de gestão: as transnacionais e multinacionais são desafiadas a tornarem-se globais. Com isso faz-se necessária a unificação mundial dos produtos, da cultura e da gestão. A nova empresa global caracteriza-se por uma visão internacional do mercado, da economia e da estratégia a adotar. Passa a existir uma visão centralizada, com unificação da linha de produtos e dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento. As empresas reformulam suas atividades, estabelecendo novas relações de cooperação, divisão do trabalho e competência (STOLOVICH, 1993). Mas a característica mais marcante em termos de fluxo de produtos e capital é o aumento do comércio intragrupo, onde cada unidade da empresa passa a executar apenas uma das etapas de produção, sendo que cada uma das etapas não necessariamente ocorre no mesmo país (LAHORGUE, 1997).

Na presente pesquisa o comércio intragrupo apareceu em empresas maiores, a exemplo de uma multinacional que comumente exporta componentes para plantas da companhia pelo mundo, assim como em alguns momentos também importa componentes. Segundo o gestor entrevistado, a análise do que vai ser importado de onde e/ou exportado para onde é feita constantemente, caso a caso, levando-se em consideração conveniências como custo e questões tributárias (**TD7**). Outra empresa, de capital nacional, relatou que também utiliza o comércio intragrupo com outras unidades espalhadas na mesma cidade e outros estados, o que permite que cada planta se dedique mais à fabricação de um tipo de componente, desenvolvendo competência especializada (**TD1**).

Em termos de mercado de trabalho, essa reorganização da produção por conveniência, seja em razão de preços relativos, seja em razão de uma opção por especialização, traz modificações marcantes. No primeiro caso, quando a demanda está sujeita aos preços relativos, há uma exigência muito maior de constante redução de custos, condição para se obter bons preços no mercado internacional, criando demanda pelos produtos aqui produzidos. Nessa busca muitas podem ser as estratégias que envolvem a mão-de-obra. Uma delas pode ser a aposta na

qualificação dos trabalhadores. Quem faz essa aposta acredita que trabalhadores mais qualificados serão capazes de obter maiores economias no processo de produção, seja pela introdução de inovações na organização do trabalho, seja pela aplicação de novas tecnologias, tanto de máquinas como aplicação de novos materiais, sempre buscando reduzir o custo do produto e aumentar a sua qualidade.

Outra estratégia para reduzir custos pode ser a utilização de novas formas de emprego, identificadas como formas atípicas de trabalho. Isso porque as formas consideradas típicas, ou seja, o emprego padrão, caracterizado pelo contrato de trabalho por tempo indeterminado, são consideradas, nesse novo contexto, como muito onerosas e menos competitivas. Com as novas demandas flutuantes, as empresas necessitam uma maior flexibilidade numérica de trabalhadores. Assim, o trabalho flexível surge como uma forma de burlar a atual legislação, que prioriza o emprego padrão. Dentre as inúmeras formas de emprego flexível, a mais utilizada tem sido a terceirização de atividades- meio, tais como serviços de portaria, limpeza, refeitório, etc (PICCININI, OLIVEIRA e RÜBENICH, 2006).

Essas mudanças ocorrem na adequação do mercado de trabalho local aos padrões internacionais. A internacionalização das empresas locais passou a ser uma realidade, tida, em alguns casos, como única forma de sobrevivência. Isso porque muitas vezes o mercado local é pequeno demais para se obter vantagens de produção em grande escala. Assim, empresas nacionais passaram a buscar com intensidade a internacionalização de suas operações. Essa ocorre, normalmente, em duas etapas. Na primeira a busca é pela internacionalização via comércio, ou seja, via exportação de bens e serviços. Em uma etapa mais avançada (e quando necessário), a internacionalização avança com investimentos em unidades em outros países, via investimentos diretos no exterior. Assim, analisar-se-á como estes processos de internacionalização estão acontecendo para as empresas brasileiras.

### **2.1.1 Internacionalização via comércio**

Em pesquisa realizada com as maiores empresas exportadoras do Brasil, Silva (2003) observou que as empresas de capital nacional exportam, sobretudo, para os países do Nafta, União Européia e Ásia, enquanto que as de capital estrangeiro o fazem para os países do Mercosul e Aladi (Associação Latino-Americana de Integração). Por outro lado, tanto empresas de capital nacional quanto

estrangeiro importam primordialmente dos países desenvolvidos, mas as primeiras em proporção menor. Também em 1997 predominavam as exportações de produtos intensivos em recursos naturais (primários minerais) e siderurgia, enquanto as importações eram, sobretudo, de produtos de fornecedores especializados ou daqueles com pesquisa e desenvolvimento intensivos. No Mercosul a maior parte dos produtos importados pelo Brasil são da indústria agroalimentar e as exportações de produtos da indústria intensiva em escala são mais relevantes. As exportações brasileiras por fator agregado, a seu termo, são principalmente de manufaturados desde 1984.

Silva (2003) avaliou também a evolução do coeficiente de internacionalização de 90 das 500 maiores empresas brasileiras apontadas pela revista Exame. Foram selecionadas para a análise empresas industriais de capital nacional que tivessem dados disponíveis entre 1989 e 1997. Ela constatou que houve um aumento na propensão a exportar e um notório movimento de empresas que saíram de um grau de internacionalização quase inexistente para incipiente. Em 2000, em consequência de venda do controle acionário de algumas dessas empresas e da queda de faturamento de outras (que deixaram a lista das 500 maiores), apenas 68 organizações continuavam a integrar o painel proposto. Por outro lado, as que permaneceram foram beneficiadas com as mudanças dos preços relativos decorrentes da desvalorização cambial sofrida pelo real em 1999, que fez com que crescessem as exportações e diminuíssem as importações, possibilitando um saldo superavitário no comércio exterior com todas as regiões, à exceção da Aladi e do Mercosul.

Esse aumento do comércio exterior no últimos anos é recorrente nas empresas de autopeças objeto da presente pesquisa. Para elas, a internacionalização via comércio é hoje uma realidade, seja ela de forma direta, comercializando diretamente para outros países, seja de forma indireta, comercializando produtos para empresas montadoras que irão exportar. Para as pequenas e médias empresas de autopeças, porém, o mercado de exportação é mais restrito ao mercado de reposição. Isso não quer dizer, porém, que o mercado de exportação seja inacessível ou difícil para as menores. Em uma empresa de médio porte -objeto da pesquisa -, 50% da produção atual é exportada para os mais diversos países e esses 50% não foram a mera divisão da produção anterior com o

mercado externo, mas sim uma expansão da planta produtiva voltada para o comércio exterior. Antes da expansão a empresa contava com 90 funcionários e hoje conta com 170. A produção passou de 43.000 para 90.000 unidades (TD4).

Mas assim como Silva (2003) havia ressaltado que o bom desempenho das exportações no ano de 2000 foram também em consequência da desvalorização cambial de anos anteriores, agora a indústria sofre com o efeito contrário. Com a valorização do real frente às principais moedas estrangeiras ocorrida nos últimos anos, a indústria perdeu competitividade internacional. A Associação de Veículos Automotores (Anfavea) demonstrou queda de 32% das exportações no período de janeiro a setembro de 2006, com forte impacto na indústria de máquinas e implementos agrícolas, que já sofria, simultaneamente, com uma crise de demanda interna causada por duas secas consecutivas nos principais estados produtores de grãos. Com o impacto da crise, as empresas buscaram readequar a sua força de trabalho, demitindo funcionários de suas plantas. A AGCO, maior indústria do setor no Brasil e no estado, demitiu no ano de 2006 duzentos e sessenta (260) funcionários de sua fábrica localizada no noroeste do estado, no município de Santa Rosa. Com a redução do quadro, passou a contar com 446 funcionários naquela planta (GUEDES, 2006). Isso demonstra que a redução do quadro foi da ordem de 30% e que a principal causa foi a alteração dos preços relativos, o que evidencia a forte influência do mercado externo no mercado de trabalho local.

### **2.1.2 Internacionalização via Investimento Direto no Exterior**

Embora os investimentos diretos no exterior (IDE) das empresas brasileiras ainda sejam incipientes, a partir da última década do século passado, com a reestruturação produtiva, as empresas nacionais passaram a buscar a internacionalização via IDE, forma já predominante de inserção global de organizações nacionais como Odebrecht, Petrobrás, Gerdau, Marcopolo, Votorantin, CSN, Cutrale e AmBev. Para exportar, as empresas geralmente fazem uso de agentes de exportação, escritórios de vendas e/ou de assistência técnica e, finalmente, em fase mais avançada, unidades produtivas. A necessidade de se tornarem mais competitivas interna e externamente, potencializando seus negócios, levou-as a buscar alianças e a instalar unidades no exterior. No âmbito do Mercosul

também se observaram associações entre empresas e aquisições parciais ou totais de indústrias locais.

Iglesias e Veiga (2002) abordam o processo de internacionalização das empresas brasileiras, destacando o estabelecimento de subsidiárias no exterior com o objetivo de complementar as atividades de exportação, além de o investimento direto ocorrer, geralmente, por compra ou associação com organizações já existentes no país de destino. A internacionalização é procurada por todos os setores, existindo uma heterogeneidade entre a natureza da atividade desenvolvida no Brasil e no exterior. Dentre as razões mais importantes apontadas para a internacionalização, está o fortalecimento do poder de competição pela proximidade do mercado consumidor, abastecimento de mercados regionais (favorecido pelo processo de integração regional) e pelo desenvolvimento de alianças estratégicas com firmas locais.

Em estudo sobre as estratégias das multinacionais latino-americanas, López (1999) *apud* Silva (2003) caracterizou os investimentos diretos das empresas brasileiras no exterior. Ele destacou o caráter evolutivo dos investimentos, que se iniciaram por volta dos anos 1970 nos setores de construção, bancos e petróleo, com baixa participação do setor industrial, que só na década de 1990, com a abertura do mercado brasileiro, passou a voltar-se para a internacionalização, evidenciando que tal processo está estreitamente associado à dinâmica interna do País. López também lembrou que as mudanças estruturais da economia e o conseqüente processo de reestruturação pelo qual passaram as organizações levaram à retração do processo de internacionalização. Segundo o autor, o principal motivo que levou as empresas a investir no exterior, seja por meio de escritórios comerciais e serviços de assistência técnica ou por meio de atividades produtivas, foi a garantia de manutenção ou ampliação das exportações. Por fim, coloca que os investimentos foram decididos pelo destino das exportações, proximidade cultural e geográfica e pelo nível de desenvolvimento do país de destino, que normalmente é similar ou inferior ao brasileiro.

As empresas de países em desenvolvimento investem no exterior, geralmente, como forma de promover exportações, não de substituí-las (LALL *apud* SILVA 2003). Iglesias e Veiga (2002) também confirmam que o grau de internacionalização produtiva das empresas de capital nacional ainda é

extremamente baixo e esse processo está geralmente condicionado a uma trajetória anterior de inserção comercial. Assim, os investimentos realizados no exterior pelas empresas brasileiras são em locais em que já se verificava comércio de seus produtos e em que os principais objetivos são a busca de novos mercados e, em menor grau, de recursos. É destacado que as vantagens das empresas brasileiras neste processo se referem às capacidades organizacionais e de gestão, e a adaptação às condições culturais, geográficas e econômicas dos países hospedeiros, sobretudo na América Latina (SILVA 2003).

Esta nova realidade das empresas brasileiras, que estão buscando incessantemente inserirem-se no mundo globalizado, vem trazendo profundas modificações na configuração do trabalho, impactando nas relações e mercado de trabalho. Aspectos ligados ao custo e qualificação da mão-de-obra são questões estratégicas na localização das empresas, podendo-se dizer que existe um verdadeiro mercado concorrencial de mão-de-obra em nível global. As empresas brasileiras que fazem investimentos no exterior com o objetivo de produzir nesses locais, tanto podem estar expandindo negócios como estarem simplesmente transferindo sua produção para outro ponto do globo que apresente melhores vantagens de localização. Também os investimentos externos no Brasil podem estar ligados a essas vantagens.

O setor de autopeças, objeto deste estudo, é um dos que mais representa os reflexos desta nova realidade. Cada nova onda de valorização ou depreciação da moeda leva a indústria automobilística, principal cliente das indústrias de autopeças, a rever os contratos de compra de componentes, podendo optar por fornecedores de outros países se os preços relativos forem mais convenientes. Da mesma forma, os negócios externos do setor também acabam sendo afetados, com uma maior ou menor procura externa pelos produtos brasileiros. Estas flutuações acabam impactando de forma direta no mercado de trabalho, pois se alteram as “ofertas” e “demandas” por mão-de-obra. Para melhor compreensão dos fenômenos, nos subcapítulos seguintes será detalhada a evolução da indústria automotiva, motor da indústria de autopeças, no mundo, Brasil e Rio Grande do Sul, voltando-se à discussão específica do mercado de trabalho no capítulo seguinte, já com o panorama setorial bem desenhado.



## 2.2 O Setor Automotivo

A indústria automobilística é composta, em sua base, por dois grandes setores. O primeiro e mais destacado deles são as montadoras, que dão dinamismo à cadeia, sendo responsáveis pela concepção e montagem do produto. Nos “bastidores” fica o setor de fabricação de peças e componentes, que fornecem às montadoras partes acabadas dos veículos (CALANDRO, 1995). Costuma-se classificar essa cadeia de fornecimento por níveis, situando-se no primeiro nível (*tier one*) aqueles que fornecem diretamente para a montadora, os de segundo nível (*tier two*) os que fornecem para o primeiro nível e assim sucessivamente.

**Essa divisão e classificação é encontrada mais comumente na literatura quando se trata da produção de veículos leves, que não é exatamente o foco deste trabalho. Porém como a estrutura da indústria de veículos leves ou pesados é semelhante e a literatura é mais abundante para a primeira, este sub-capítulo dará conta de contextualizar a indústria automobilística como um todo, partindo da análise da evolução das montadoras de automóveis leves. Apesar de não serem o foco do trabalho, a própria pesquisa realizada demonstrou que a indústria de veículos pesados segue os passos da indústria de veículos de menor porte, no sentido de aplicação de tecnologia de produção e gestão.** Concomitantemente à análise da literatura apresentar-se-á as manifestações dos 25 entrevistados pertencentes ao setor ou representantes de entidades como IGEA, SINMETAL, SENAI etc, quanto às questões colocadas e complementarão o estudo ao longo de sua apresentação. As entrevistas foram realizadas conforme roteiro de entrevista pré-determinado (anexo C).

A produção de automóveis envolve diversas fases. A primeira é a de produção de material básico, como aço, borracha, vidro ou plásticos. Estes materiais são usados na etapa seguinte, que consiste na produção de partes e componentes, que podem ser produzidos internamente pelo montador final ou comprados de fornecedores independentes. Na terceira fase as partes, cerca de 10 mil peças, são agrupadas, formando o produto final. A quarta e última etapa é o marketing e distribuição de produtos, que envolve centenas de fornecedores e distribuidores que devem ter suas ações coordenadas (CALANDRO, 1995).

Calandro (1995) aponta que até os anos 1970 predominava no Ocidente a produção em massa, com princípios fordistas e algumas variações de uma empresa para outra. O sucesso do modelo se devia à intercambialidade das peças e à facilidade de ajustes entre elas, o que foi conseguido graças à padronização das medidas e ao desenvolvimento de máquinas dedicadas. Assim, a linha de montagem e a intensificação da divisão do trabalho permitiram o aumento da produtividade e a redução dos custos. Mas se por um lado a utilização das máquinas dedicadas permitiu a redução dos tempos de preparação das mesmas (*set up*), por outro apresentava o problema de falta de flexibilidade do processo. Para realizar novas tarefas, os custos de adaptação e o tempo despendido eram elevados. Para compensar este problema, a tendência era a produção de grande lotes e a armazenagem de peças e componentes, apesar dos elevados custos financeiros. Outra característica da linha de produção fordista era a divisão do trabalho, que permitia o uso de mão-de-obra pouco qualificada na produção. Em contrapartida, o emprego de especialistas que desempenhavam as atividades de manutenção e controle da qualidade cresceu, mas esses não agregavam valor ao produto. Até a década de 1960 esse modelo foi considerado *best practice*, sendo o comércio internacional de veículos dominado pelos produtores norte-americanos. Na década de 1970 muitos analistas consideravam que a indústria teria alcançado sua maturidade, quando a produção seria concentrada em uma série reduzida de modelos fabricados com a tecnologia disponível. A crise econômica mundial ocasionada pelos chamados “choques do petróleo” abriu, porém, um novo capítulo para a indústria automotiva (CALANDRO, 1995).

No pós-guerra o Japão defrontava-se com alguns problemas para o desenvolvimento de sua indústria. Entre eles um mercado interno pequeno e fragmentado, mão-de-obra que não se adequava às práticas tayloristas/fordistas, dificuldades de importar tecnologia e remotas possibilidades de exportação. Para solucionar estes problemas foi desenvolvida uma política de desenvolvimento industrial que protegeu o mercado interno e forçou a fusão de empresas, formando grandes grupos econômicos.

A ascensão das indústrias japonesas com seus veículos compactos e mais econômicos fez com que grandes parcelas do mercado mundial passassem a ser disputadas pelas indústrias orientais. Com novas tecnologias de processo, produção

e gestão essas indústrias passaram a ter grandes vantagens quando colocadas lado a lado com a ocidental, consideravelmente menos produtiva.

Duas estratégias básicas foram adotadas pela indústria automobilística japonesa. A primeira delas consistia em formar *joint ventures* com montadoras ocidentais, com a finalidade de ter acesso a investimentos estrangeiros e aos desenhos de automóveis. Exemplo de montadora que seguiu essa estratégia foi a Nissan. Já a outra estratégia foi de “aprender fazendo” (*learn by doing*) adotada pela Toyota, por exemplo, que copiava desenhos e maquinários necessários à fabricação, mas adaptava-os às condições e exigências do mercado japonês. Em ambos os casos as montadoras japonesas foram adotando métodos próprios, como a prática de técnicas de melhoria contínua e de racionalização do processo produtivo, que facilitaram a obtenção de maior flexibilidade produtiva e maior diversificação de produtos. Esses novos métodos e técnicas permitiram a produção de pequenos lotes, a redução significativa de custos de estocagem intermediária e a possibilidade de identificar e corrigir quase instantaneamente problemas na linha de produção (CALANDRO, 1995).

Esse conjunto de técnicas é sintetizado, muitas vezes, pelos termos *Just in Time* (JIT) ou “produção enxuta”. O JIT é utilizado basicamente nos gargalos de produção, identificando-os e procurando métodos mais eficientes de produção e prevenção de defeitos, reduzindo custos, aumentando a produtividade e possibilitando a melhoria contínua do produto final. Um aspecto relevante do JIT diz respeito à natureza das relações entre as empresas, obrigando as contratantes a desenvolver relações mais estáveis e de maior cooperação com os fornecedores, alcançando assim uma maior integração ao longo da cadeia. Para desenvolvimento dessa estratégia de integração da cadeia, que racionalizaria a produção e reduziria a dependência de produtos importados, foi incentivada a instalação das indústrias de autopeças e componentes em regiões próximas às montadoras, criando uma estrutura desverticalizada, diferente do modelo ocidental (CALANDRO, 1995).

Os estudos do IMVP (*International Motor Vehicle Program*), grupo de estudos do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), que promoveu uma grande pesquisa internacional acerca da indústria automotiva no mundo e que culminou com a publicação, em 1990, do best seller “A máquina que mudou o mundo”, de Wolmack, Jones e Ross, demonstraram que a indústria automotiva ocidental estava

assistindo à invasão da indústria japonesa sem conseguir reagir a tal movimento. Desta forma seus estudos buscaram evidenciar o que fazia a indústria japonesa ser mais bem sucedida (naquele momento) do que a indústria ocidental. Resumidamente, eles apontaram que o segredo do sucesso nipônico estava na *lean manufacturing*, ou, pela tradução brasileira, “produção enxuta”. No prefácio do livro em sua versão brasileira, Ferro (1992), revisor técnico, aponta que a tradução do termo *lean manufacturing* foi bastante difícil, pois se tratava do conceito central apresentado no livro e que temia-se uma tradução equivocada

Desta forma, Ferro (1992) esclarece:

Adotamos a palavra “enxuta”, por capturar uma dimensão fundamental do conceito desse sistema de produção, qual seja, sua formidável eficiência ao requerer menores recursos de uma maneira geral. Entretanto, cabe alertar que esse novo sistema de produção não apenas maximiza a eficiência, mas, e principalmente, maximiza a flexibilidade, sendo mais ágil, inovador e capaz de enfrentar melhor as mudanças (FERRO, 1992 in WOLMACK, JONES e ROSS, 1992, prefácio).

Como enfatiza Ferro (1992), acredita-se em o “O mundo que mudou a máquina” que o sistema de produção enxuta é “formidável”, e a conclusão do estudo é que a produção enxuta, que é capaz de coordenar de forma completa todas as etapas da produção, transformou o mundo novamente (como já haviam feito Ford e Sloan, da General Mottors), colocando a indústria automobilística, mais uma vez, como símbolo global de uma nova era.

Para Wolmack, Jones e Ross (1992), a produção enxuta reúne o melhor da produção artesanal e em massa, qual seja a capacidade de aumentar enormemente a qualidade e reduzir custos unitários. Assim, os autores terminam seu livro afirmando:

Acreditamos que, no final, a produção enxuta vá suplantando tanto a produção em massa como os últimos baluartes da produção artesanal em todas as áreas do esforço industrial, para se tornar o padrão universal de sistema de produção no século XXI. Será um modelo bem diferente e bem melhor para se viver (WOLMACK, JONES e ROSS, 1992, p. 278)

Calandro (1995) demonstra que, em resposta ao crescimento da participação de mercado dos japoneses, a indústria automobilística ocidental passou a adotar novas estratégias, que foram usadas de forma isolada ou combinada. A primeira estratégia, adotada principalmente pela Ford e General Motors, foi a renovação do

próprio modelo fordista, a partir da incorporação de novas formas de automação dedicada e descentralização da produção mundial. Essa estratégia implica a realocação do processo produtivo, parcial ou integralmente, para regiões com mão-de-obra mais barata, menor grau de organização sindical, maior disponibilidade de matérias-primas e recursos energéticos.

Esse novo modelo originou o chamado “carro mundial”, cujas partes eram fabricadas em diversas regiões do mundo e montadas em unidades especializadas, seguindo padrões mundiais. Essa nova divisão do trabalho pretendia reduzir os custos de desenho e desenvolvimento dos produtos, obter economias de escala e aproveitar vantagens oferecidas pelos diferentes países em termos de custo de mão-de-obra, incentivos fiscais, legislação trabalhista e ambiental etc (TOLLIDAY e ZETLIN, 1987 *apud* CALANDRO, 1995). Verificou-se, mais tarde, que as vantagens decorrentes dos baixos salários foram anuladas pelos custos envolvidos com a manutenção de estoques elevados, controle de qualidade e taxas de câmbio instáveis. O modelo de padronização também se mostrou equivocado, pois se verificou o aumento da procura por produtos diferenciados. Outro obstáculo foram as normas governamentais de nacionalização nos países hospedeiros. Assim, pouco a pouco o “carro mundial” foi substituído pelo conceito de “modelo-padrão”, projetado pela matriz e produzido nas subsidiárias com adaptações aos mercados locais, combinando padronização e diferenciação.

A segunda estratégia utilizada, adotada principalmente por algumas montadoras européias, foi de aproximação ao modelo japonês, buscando flexibilidade produtiva e diferenciação dos produtos. Neste processo, foram incorporadas inovações, com o uso de equipamentos de base microeletrônica.

Na mesma linha de Calandro (1995), de que JIT não foi exatamente copiado para o ocidente, Boyer e Freyssenet (2000), que fazem parte da rede internacional de estudos GERPISA (*Groupe d' Etudes et de Recherches Permanent sur l' Industrie et les Salariés de l' Automobile*), sediada na Université d'Évry, na França, apresentaram um artigo intitulado “O mundo que mudou a máquina: um novo esquema de análise da indústria automotiva”, no qual rechaçam a tese apresentada pelo IMPV (do MIT, liderado por Wolmack).

Segundo Boyer e Freyssenet (2000), desde a constituição do GERPISA, em 1992, os pesquisadores do grupo já apresentavam algumas reservas quanto à tese

do IMPV. Em outros momentos, expressaram francas críticas à mesma. Algumas das críticas mais contundentes diziam respeito à idéia de “*one best way*” apresentada pelo IMPV, ou a idéia de que a *lean production* fosse capaz de acabar com a divisão entre concepção e execução do trabalho. Assim, os membros do GERPISA consideraram que a pluralidade de modelos constituía uma hipótese de trabalho tão importante na análise como a difusão de um único modelo.

A partir dessa consideração, o GERPISA lançou duas grandes pesquisas que buscaram identificar problemas que as principais empresas de automóveis e algumas de suas filiais no exterior haviam enfrentado desde os anos de 1960. Assim, os pesquisadores puderam analisar condições semelhantes e diferentes que as empresas enfrentaram. A conclusão a que chegaram é de que existe uma diversidade de condições macro-econômicas e sociais nas quais as empresas se desenvolvem e que essa diversidade nem sempre conduziu as empresas a se tornarem casos particulares, mas permitiu que determinadas empresas pudessem adotar ou criar um sistema de produção que fosse coerente e adequado. O estudo também evidenciou que a evolução não permitiu que todas as empresas continuassem rentáveis, mas que os problemas financeiros foram não apenas internos (modelo produtivo), mas também externos (como sucessivos períodos de crise) (BOYER e FREYSSENET, 2000).

Para exemplificar, as conclusões dos estudos realizados por eles mostraram que entre as décadas de 1970 e 1990 as montadoras de maior sucesso foram a Toyota, Honda e Volkswagen, sendo que estas utilizaram estratégias diferentes umas das outras. A Toyota priorizou um modelo de redução permanente de custos em volumes constantes, já a Honda adotou um modelo que priorizava a inovação e a flexibilidade, enquanto a Volkswagen utilizou uma estratégia muito semelhante ao modelo sloniano, que coloca em ação uma estratégia de volume e diversidade. Porém, para os autores, a rentabilidade dessas empresas não pode ser reduzido a fatores ligados apenas às estratégias utilizadas pelas empresas, mas que se deveu em grande parte às formas de crescimento e de distribuição da renda de seus países (Japão e Alemanha) no contexto internacional pós -1974, quando entrou em vigor o câmbio flutuante e as crises do petróleo romperam com a taxa de crescimento mundial.

A partir desses estudos anteriores, Boyer e Freyssenet (2000) lideraram novas pesquisas em que procuraram caracterizar os modelos produtivos que existiram por todo o mundo, contextualizando as condições para o surgimento, crise e desaparecimento, e, de maneira mais ampla, as condições para sua rentabilidade. O resultado desse estudo derivou, por fim, no artigo “O mundo que mudou a máquina”, em que eles acabam demonstrando uma série de modelos produtivos que por vezes se mesclam na busca de maior rentabilidade e sobrevivência das empresas. Ou seja: o mundo (o contexto) é que faz a máquina (o modelo), e não o contrário.

De toda a forma, cabe destacar que o modelo de produção enxuta foi realmente um grande propulsor para o crescimento e expansão da indústria automotiva japonesa, e que muitas dessas técnicas foram efetivamente adotadas pelas indústrias ocidentais, na constante busca de adaptação e re-adaptação ao contexto macro-econômico e social.

Quanto à concentração da indústria, Calandro (1995) mostrou que mesmo após o fim do domínio da indústria norte-americana, a produção mundial de automóveis continuou concentrada em poucas empresas internacionalizadas, sendo que no ano de seu estudo as 10 maiores empresas montadoras concentravam cerca de 75% da produção mundial. Para a autora, a elevada concentração tecnoprodutiva e as grandes escalas de produção funcionam como barreira à entrada de novos produtores, configurando um oligopólio concentrado-diferenciado. Mesmo que o preço tenha peso importante nas estratégias adotadas pelas empresas, a concorrência concentra-se de forma mais efetiva na diferenciação de produtos, como marcas, modelos e acessórios, além da incorporação de inovações tecnológicas. Neste sentido, os dados da pesquisa corroboram com a tese da autora, pois das empresas pesquisadas apenas uma das de capital nacional consegue fornecer diretamente para montadoras de automóveis, e essa empresa até recentemente operava em *joint venture* com uma subsidiária de montadora de automóveis. As outras empresas que participaram da pesquisa e eram fornecedoras diretas para montadoras de automóveis eram grandes multinacionais, que detêm boa parte do mercado em que atuam em nível global.

Analisando-se por outra vertente a reorganização e redistribuição da geografia do setor automotivo, podemos analisar a evolução do ranking dos maiores

países produtores, até para situar o Brasil nesse novo mapa. Com base em dados do Sindipeças (2006b) e a partir de tabulação própria (a tabela completa encontra-se no anexo A), constata-se que a indústria americana continuou sofrendo perdas de participação na produção de veículos. Em 1995 os EUA eram responsáveis pela produção de 24% dos veículos do globo. Já em 2004, em constante queda, essa participação havia caído para 19%. Em termos absolutos, a produção de veículos manteve-se em torno de 12 milhões de unidades/ano, com pouca oscilação no período. Mesmo com esta em queda, os EUA continuaram sendo os maiores produtores mundiais. Logo em seguida aparece o Japão, que em décadas passadas aumentava sua produção em ritmo exponencial, mas que no período analisado (1995 – 2004) manteve-se também estável em termos de produção absoluta, com uma produção em torno de 10 milhões de unidades/ano. Em termos proporcionais, no entanto, o Japão detinha 20% da produção mundial em 1995 e caiu para 16% em 2004. Em terceiro lugar no ranking, mas com participação de mercado bem inferior, vem a Alemanha, que detinha 9% do mercado em 1995, produzindo 4,667 milhões de unidades/ano. Em 2004 a participação de mercado continuava a mesma, de 9%, porém a produção havia aumentado, passando para 5,570 milhões de unidades/ano.

A partir da quarta colocação no ranking é que podemos perceber mudanças maiores, quando se percebe o deslocamento da produção dos países produtores tradicionais (EUA e Japão) para os chamados países emergentes, que nos últimos anos passaram a ser citados comumente pela imprensa e meios acadêmicos como os “BRIC”, que seria o grupo (virtual) formado por Brasil, Rússia, China e Índia. Esses países, no entender de especialistas, seriam os grandes do futuro. Antes de explorar mais a fundo a questão dos BRIC, é oportuno, porém, um breve retrospecto do desenvolvimento da indústria automotiva brasileira.

### **2.3 A indústria automotiva e de autopeças no Brasil**

A indústria automotiva brasileira desenvolveu-se a partir da década de 1950 e desde então teve forte concentração no estado de São Paulo, especialmente no ABC paulista. Porém, na década de 1990 a indústria automobilística mundial buscou a modernização e ampliação de sua capacidade produtiva, fazendo novos investimentos dispersos geograficamente, mas com elevado grau de coordenação operacional. Esse processo teve reflexos diretos no Brasil e os números da indústria



de autopeças brasileiros são expressivos quanto à descentralização dos investimentos. Em 1995, 13,3% das empresas do setor estavam fora do estado de São Paulo. Essas empresas empregavam 16,4% da força de trabalho. Em 2005 o número de empresas fora do estado de São Paulo saltou para 28,1%, empregando 31,2% da força de trabalho (SINDIPEÇAS, 2006b). Foram favorecidos arranjos que privilegiaram a proximidade geográfica entre montadoras e fornecedores, como no caso das novas fábricas da General Motors no Rio Grande do Sul e da Ford na Bahia.

Estes e outros investimentos foram localizados na América Latina, pois se acredita que o continente tem potencial de expansão de demanda, além de mão-de-obra e recursos naturais mais baratos em relação aos países centrais. Somado a esses fatores a abertura econômica brasileira e os acordos automotivos promovidos pelo então recém criado bloco econômico do Mercosul, colocaram Brasil e Argentina em posições privilegiadas de atração de novos investimentos na indústria. O objetivo foi de buscar complementaridade entre os dois países, o que seria capaz de aumentar os ganhos de escala com a especialização produtiva e otimização da produção. A realização destes ganhos se daria com o incremento do comércio intra-grupo (CALANDRO, 2000).

Efetivos investimentos na indústria automotiva foram estimulados com os acordos automotivos do Mercosul, que reforçaram o poder de atração de investimentos da região, que já contava com um parque fabril de autopeças amplo e diversificado. Esses acordos possibilitaram o livre comércio de peças e veículos entre os países membros do grupo, além de fixarem Tarifas Externas Comuns (TEC), ou seja, qualquer autopeça ou automóvel exportado ou importado por quaisquer dos países membros do bloco são tarifados com impostos iguais, comuns. Esse conjunto resultou em investimentos de novas montadoras e fabricantes de autopeças e componentes entrantes, o que alterou o perfil da indústria automobilística do Mercosul. Neste período foram registrados recordes históricos de produção de automóveis no Brasil, que ultrapassou os 2 milhões de unidades.

Em 1999, entretanto, novos obstáculos foram postos à integração sinérgica de Brasil e Argentina, quando a desvalorização do real promovida pelo governo brasileiro provocou visíveis divergências na política de desenvolvimento dos dois países. Sobre este tema, Calandro (2000) conclui:

A continuidade do crescimento de produção passa pela negociação de uma política automotiva comum aos países do Mercosul, em um ambiente caracterizado por crescente globalização e por redução da “margem de manobra” dos governos nacionais de implementar políticas internas, especialmente de incentivos e de atração de investimentos, e pela expansão da demanda.

Essa modificação na política cambial brasileira, seguida de uma grave crise econômica na Argentina, fez com que inevitavelmente o Brasil se tornasse mais atrativo aos investimentos, sendo que nesse período muitas montadoras acabaram reduzindo suas operações no país vizinho passando a concentrar a produção no Brasil. O sindicato das empresas do setor de autopeças (o Sindipeças) observa que atualmente são três os maiores desafios para o setor: estímulo à demanda doméstica, manutenção dos volumes de exportação e assinatura de bons acordos comerciais entre Mercosul e outros blocos econômicos (SINDIPEÇAS, 2006). A recente e crescente valorização da moeda nacional tem criado alguns problemas para o setor, em um reverso das boas oportunidades que a desvalorização de anos atrás trouxe. O primeiro deles, e mais óbvio, é a diminuição dos pedidos externos, uma vez que os preços relativos dos produtos brasileiros no mercado internacional estão se tornando muito elevados. O outro está na redução da demanda interna, com as montadoras preferindo comprar seus componentes de países asiáticos. Esta divergência de interesses tem colocado a indústria de autopeças e montadoras em lados opostos em mesas de negociação de acordos comerciais para o setor, como aconteceu na definição do acordo automotivo do Mercosul de 2006, onde a indústria de autopeças defendia isenção de Imposto de Importação somente para componentes que não são fabricados na região e as montadoras pediam a manutenção dos descontos para todos os itens comprados no exterior (OLMOS, 2006a).

Para um representante de entidade de classe da indústria de autopeças (**EC1**), o problema reside no fato de as montadoras serem “donas” da cadeia, sendo que muitas vezes acabam impondo para a indústria de autopeças as suas regras. Ele salienta que as montadoras têm forte *lobby* em Brasília e que tentam continuamente reduzir os impostos de importação de peças, o que, na visão da entidade, cria empregos em países como a Índia e a China. Ainda sobre tarifas externas, **EC1** destaca que sua entidade trabalha continuamente para evitar o

acordo de livre comércio entre Mercosul e União Européia, pois acredita que tal acordo seria como “decretar a morte” do setor de autopeças.

O representante patronal **EC1** também destaca que nos últimos anos a maior parte dos investimentos do setor de autopeças tem sido feitos por empresas estrangeiras (85% em 2005). Para ele isso pode representar uma certa ameaça, uma vez que acredita que o que atrai esses investimentos é a alta tarifa de importação de peças imposta pelos atuais acordos do Mercosul. Ou seja, em uma eventual redução ou eliminação dessas tarifas, talvez as empresas estrangeiras prefiram concentrar suas plantas em um só local (ou na matriz ou em algum local onde a mão-de-obra seja mais barata), onde poderia aumentar a lucratividade com uma produção em maior escala.

Diante desses interesses “incomuns”, **EC1** acredita na identificação de interesses comuns entre o setor de autopeças e as montadoras como uma alternativa para a sobrevivência do setor de autopeças, com benefícios para a cadeia como um todo. Uma alternativa que é destacada é o recente crescimento no número de escritórios de desenvolvimento de automóveis no país. Esses escritórios de engenharia e desenvolvimento de produtos quando localizados no país, próximo à cadeia automotiva local, dão às empresas da cadeia mais chances de participar na fase de concepção de novos produtos. Em conseqüência, aumentam as possibilidades de fornecimento de peças para os novos produtos aqui desenvolvidos, já que as empresas de autopeças locais já terão desenvolvido as novas tecnologias necessárias à produção das peças ainda durante o projeto dos veículos (**EC1**).

Esta visão sobre a tarifa de importação como fonte de atração para instalação de plantas no país parece bastante convincente. Porém, os entrevistados gestores de multinacionais não mencionaram tal atrativo, sendo destacadas outras qualidades da indústria brasileira para a atração, retenção e competitividade de plantas no país. Uma gestora (**TD8**) chamou a atenção para o fato de o custo de mão-de-obra no Brasil ser vantajoso em relação a países desenvolvidos, como EUA e União Européia. Segundo ela o grande diferencial está nos encargos que, apesar de serem considerados altos no Brasil, são de curto prazo, pois nos países desenvolvidos as empresas têm custos futuros muito altos atrelados à previdência e saúde dos funcionários, custos que no Brasil são públicos e não privados. Esse custo, segundo

ela, é o que tem levado à crise do setor automotivo dos países desenvolvidos, pois hoje as empresas estão pagando por erros de cálculo atuarial do passado. Além de se compensar esses erros passados, a apropriação de custos futuros foi aprimorada e hoje as empresas incluem em seus custos essa despesa futura com planos de aposentadoria ou saúde, o que deixa os preços dos produtos fabricados nos países centrais pouco competitivos. Em razão disso, tanto **TD8** quanto **TD7**, que é gestor em outra multinacional, ressaltam que suas matrizes estão em sérias dificuldades financeiras, sendo as plantas brasileiras as que mais têm se destacado pela competência de produzirem peças com níveis de qualidade mundiais a preços bem menores, sendo plantas mais lucrativas do que as próprias matrizes.

Nesse momento é oportuno retomar ao tema competitividade internacional do Brasil e de outros países do BRIC. Em páginas anteriores foram relatadas as modificações na geografia do setor automobilístico, quando foi destacada a estagnação na produção de automóveis em países com tradição de indústria automotiva e se apontou para um crescimento da produção nos países emergentes. Assim, em uma depuração dos dados da produção de automóveis, separando a evolução dos BRIC por países, verifica-se que o crescimento foi mais vigoroso na China, tendo os outros três países, inclusive no Brasil, oscilações e ascensões menos expressivas. No ranking da produção, a China saltou da 11<sup>a</sup> colocação para o topo da lista, passando ao 4<sup>o</sup> lugar, deixando produtores tradicionais, como a França, para trás. O Brasil, apesar de ter tido um crescimento absoluto considerado bom pela indústria (de 1.629 unidades/ano em 1995 para 2.317 unidades/ano em 2004), aumentou em apenas 0,5% a sua participação de mercado.

Esses dados podem refletir a diferença no custo de produção na China. Olmos (2006b), em matéria no jornal Valor Econômico relatava os ganhos de competitividade da planta da General Motors de Gravataí/RS, onde o custo de produção de um veículo é de apenas US\$ 600, ouviu o relato de que o vice-presidente de manufatura da empresa ainda não está satisfeito com esse número, pois na planta chinesa da montadora um veículo pode ser produzido por US\$ 150 e lá ainda se fazem esforços maiores para a redução desse valor.

Apesar de ser um assunto muito comentado em meios acadêmicos e de comunicação em massa, o crescimento dos BRIC ainda parece distante para a maior parte dos entrevistados da presente pesquisa. Quando o assunto é

especificamente a China, todos parecem apreensivos, pois têm pouca informação, mas sabem que o país está crescendo assustadoramente (até pelo que acompanham nos jornais). Uma das tomadoras de decisão entrevistadas (**TD4**), por exemplo, se mostrou surpresa com o fato de a China fabricar automóveis, fato que havia lido recentemente em uma reportagem.

Outros entrevistados (**TD5**, **TD6**, **TD7**, **TD8**) ainda vêem a China como “engatinhando” no processo de industrialização e acreditam que a indústria brasileira é bem mais madura, o que ainda garante maior competitividade, até pela confiança que os produtos e empresas brasileiras já têm no mercado internacional. “...as empresas da primeira leva [falando da indústria de autopeças brasileira como um todo], como é o caso da nossa empresa, que foi fundada em 1953, são empresas que estão aprendendo a produzir desde a década de 1950” (**TD6**). Mas mesmo os mais confiantes afirmam que se deve estar de olho bem aberto: “a gente sabe que a China está crescendo.... olhando só as empresas é uma ameaça. Os empregos! Porque tu traz coisas de lá por um preço que às vezes a gente nem entende como é que pôde chegar naquele valor” **TD5**. Uma outra gestora (**TD8**) ressaltou que na China e outros países asiáticos a legislação trabalhista torna os encargos menores com uma carga horária maior, o que representa ganhos de produtividade para aqueles países, e que na busca por reduzirem custos de produção muitas montadoras estão procurando esses países, o que futuramente pode representar uma forte concorrência para as autopeças brasileiras.

Mas o que predomina é a falta de informação, que se junta a histórias “que se ouve falar”, que mais parecem histórias fantásticas, ainda distantes da realidade da empresa. Não raro para se falar do caso chinês os tomadores de decisão usaram como recurso exemplos de empresas que eles conhecem que estão sendo afetadas pelo fenômeno chinês, como se pode perceber na citação a seguir:

Hoje o que acontece é que as autopeças chinesas, vamos pegar bem o Chinês, que é um ponto extremo, as autopeças chinesas já estão chegando pro mercado que é reposição. Então vamos dizer: “ah, eu quero filtro de ar pro meu carro”. Tu pára no posto de gasolina, ele tem um filtro de ar chinês pra botar no teu carro com uma caixa parecida a um filtro que seja comum ao nosso mercado aqui, tu vai olhar e de repente, nem vai ver a diferença e é só uma peça que ele vai colocar dentro do teu carro que é uma peça de manutenção periódica, né?! Então eles estão começando com isso. E daqui um tempo eles vão ter, claro, qualidade pra estar fornecendo diretamente pras montadoras. **TD6**

Essa citação foi feita por um tomador de decisão de uma empresa de primeira linha, que ainda não reconhece a China como uma ameaça à sua empresa, mas sim àquelas que trabalham no mercado de reposição de peças de manutenção periódica, peças consideradas de segunda linha. Uma outra tomadora de decisão (**TD5**) também usou um exemplo distante, citando outra empresa do ramo metal-mecânico, mas que não é do setor automotivo. Nesse exemplo, foi relatado que empresas que trabalham com peças pequenas, intensivas em mão-de-obra, estão tendo dificuldade para concorrer com os chineses e que algumas, como a empresa referida, têm importado produto pronto da China, colocando sua marca para vender no mercado interno. Esse exemplo que é de uma fábrica geograficamente próxima é distante da realidade da empresa de **TD5**, que trabalha em outro setor e com peças de grande porte.

Mas mesmo tendo dificuldades em reconhecer o avanço chinês, alguns tomadores de decisão já tentaram explicar como a China tem crescido tanto nos últimos anos, e o fator mais citado foi a qualificação de especialistas:

A China teve um determinado momento em que ela importou muita mão-de-obra, ela levou muitos cientistas pra lá, muitos engenheiros e hoje também está formando um grupo que realmente vai fazer concorrência livre e aberta com qualquer outro país. **TD14**

... se tu olhar assim, por exemplo, o que a China tem de alunos de mestrado hoje é 25 vezes o que o Brasil tem ou mais, as informações que a gente tem é que tem muita gente que está sendo bem preparada lá. E isso vai fazer toda a diferença daqui a 10 anos, daqui a 15 anos, daqui a 20 anos. A indústria chinesa ela vai ser uma indústria que vai lançar no mercado muito mais número de patentes, por exemplo, do que a indústria brasileira normalmente lança. Então, ele é um mercado que assusta pra futuro. **TD6**

Mas se os tomadores de decisão mostraram-se apreensivos com a China, alguns, por outro lado, também mostram que estar dentro do BRIC, ser esse “B”, traz novos negócios e que o Brasil e as empresas brasileiras podem lucrar com esse interesse mundial pelo grupo dos quatro países, tanto com negócios intragrupo, com esses países também emergentes, como extragrupo. Isso porque, assim como o Brasil vê na China uma possibilidade (ou ameaça) de reduzir custos, os países desenvolvidos vêem essa mesma possibilidade em todos os países em desenvolvimento, em especial os BRIC. Isso inclui o Brasil no roteiro internacional de busca de novas oportunidades. No mercado automotivo, por exemplo, as montadoras buscam cotações de fabricantes de autopeças em vários locais do

globo. Ou seja, uma mesma peça que antes era fabricada por um fornecedor na Europa, por exemplo, passou a ser cotada no Brasil, na China, na Europa e nos EUA. Quem oferecer a menor cotação leva o negócio (**TD6**).

Muitos entrevistados enfatizaram aspectos em que suas empresas (ou o Brasil) ganham ou perdem em competitividade internacional. O tomador de decisão **TD3**, por exemplo, relatou um trabalho junto às montadoras de máquinas e implementos agrícolas, em que foi feito um levantamento de todas as peças que as montadoras importavam e que a empresa nacional teria condições de produzir com o mesmo padrão de qualidade e com ganhos de custo. Assim antes as empresas montadoras que importavam *containers* inteiros de peças, pela questão logística, começaram a ser atendidas em lotes menores, inclusive com uso de *kanban*. Esse trabalho mostrou que a empresa nacional de **TD3** era capaz de fornecer peças com o mesmo nível de qualidade das importadas e com vantagens de preço, principalmente pela questão logística.

Outro fator importante destacado pelo tomador de decisão **TD7** é a capacidade que o Brasil está tendo de melhorar técnicas e produtos. Ele ressaltou que quando um produto é desenvolvido nos EUA ele passa a ser produzido em alta escala e ponto final. Já quando essa mesma peça vai ser produzida no Brasil ela deve ser readaptada, existindo um constante trabalho de pesquisa e desenvolvimento dos produtos para que esse possa ser aplicado no Brasil, um país que tem uma geografia irregular, com montanhas, planícies, estradas esburacadas, de chão batido, muito calor e muito frio. Além disso, as montadoras brasileiras não dispõem de grandes escalas de produção, o que exige das empresas fornecedoras de autopeças uma produção em menor quantidade e com maior diversificação de modelos. Isso, evidentemente, com custos competitivos, adaptados às condições do consumidor nacional. Segundo o gestor, esse processo de adaptação de produtos e de constante busca de melhorias “forma gente” e é isso que faz “a gente melhor”, pois “ninguém é, as circunstâncias é que fazem as pessoas”.

Outro gestor (**TD14**), de uma multinacional, falou da capacidade da planta local absorver células de produção de outras unidades da empresa em outros países, produzindo no Brasil o mesmo componente com ganhos de produtividade, como aconteceu recentemente:

Recebemos agora oito células dos Estados Unidos, que era uma fábrica que nós tínhamos nos Estados Unidos, em Columbia. Foi desativada a fábrica lá e foi ativada aqui no Rio Grande do Sul, produzindo os mesmos componentes de lá, com uma diferença competitiva, ao redor de 25% a 30%. São coisas que o Rio Grande do Sul, por vocação, tem esta condição. Nós sabemos fazer. **TD14**

Esse “saber fazer” gaúcho, segundo o entrevistado, está muito ligado ao fato de o estado ter um parque metal-mecânico e automotivo que vem se desenvolvendo há muitos anos, concentrado em torno de pólos dinâmicos, como o da Grande Porto Alegre e Caxias do Sul. Nesses dois pólos a quantidade de empresas do ramo permite uma boa rotação de mão-de-obra, em todos os níveis, entre as empresas, gerando um movimento de troca e aperfeiçoamento de processos e tecnologias. Para se conhecer melhor a realidade da indústria gaúcha de autopeças, se retomará no próximo capítulo o histórico do desenvolvimento desse setor econômico no estado do Rio Grande do Sul.

## **2.4 A indústria automotiva e de autopeças no RS**

Desde os anos de 1950 o automóvel faz parte do imaginário nacional como sendo o motor do progresso. Símbolos de força, poder e riqueza, eram poucas as visões de desenvolvimento no pós-guerra que não perpassavam pela indústria do automóvel, vista como um passaporte para a modernidade. É desde essa época que o estado do Rio Grande do Sul sonhava com uma montadora de veículos, sonho este realizado apenas em meados da década de 1990, com a vinda da General Motors para o estado. Neste mesmo período, no auge dos investimentos de montadoras na América Latina, especialmente no Brasil, o estado também foi sondado pela Mercedes-Benz, que optou por Minas Gerais, e pela Ford, que após polêmica negociação com o governo do estado acabou instalando-se na Bahia.

Isso, porém, não quer dizer que a história da indústria automotiva no estado começou apenas nessa época, ou que o estado tratava-se de uma *greenfield region* (ZAWISLAK e MELO, 2002). Ainda na década de 1940, quando o Brasil começava a dar seus primeiros passos nessa indústria, o imigrante alemão Ricardo Bruno Albarus, por exemplo, desde 1948, na zona norte da Capital gaúcha já produzia cruzetas, peça que transmite força do motor para o eixo dos veículos. Já nessa época fornecia para diversas montadoras de automóveis, fazendo parte da cadeia produtiva do tão poderoso e moderno automóvel (DANA, 2005?). Mas para além do fornecimento de peças para as montadoras de automóveis, a indústria



automobilística do RS tem uma outra tradição, muito mais forte, em fabricação e montagem de veículos pesados. Indústrias como Marcopolo, maior fabricante de carrocerias de ônibus do mundo, Randon, líder continental na fabricação de reboques e semi-reboques de caminhão, SLC (atual John Deere) e Massey Fergusson (atual AGCO), maiores fabricantes de colheitadeiras e tratores, respectivamente, da América Latina, fizeram com que a indústria metal-mecânica do estado crescesse voltada para a fabricação de peças e componentes para esse outro tipo de montadora.

Dessa forma, o setor de autopeças do Rio Grande do Sul foi caracterizando-se pela forte concentração de pequenas e médias empresas de capital predominantemente nacional, que tinham por tradição e competência fornecer para as montadoras de veículos pesados do estado. Essas montadoras e a malha de fornecedores ligados a elas mantiveram o estado por um longo período como o segundo na representatividade da indústria automotiva nacional, atrás apenas do tradicional estado de São Paulo. Com o passar dos anos, porém, com o desenvolvimento da indústria em outros estados como Minas Gerais e Paraná, o estado foi gradativamente perdendo essa representatividade (ZAWISLAK e MELO, 2002).

Segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE – quatro subgrupos devem ser considerados na tentativa de visualizar dados sobre a totalidade da indústria automotiva. São eles:

a) Fabricação de automóveis, caminhonetas e utilitários (341) – nesse grupo aparecem as montadoras de carros leves e os utilitários, que também podem ser pequenos caminhões; no caso dos automóveis, a grande concentração está no estado de São Paulo, que recebeu os primeiros grandes investimentos do setor, ainda nas décadas de 1950 – 60; posteriormente investimentos como o da FIAT em Minas Gerais, Renault e Volkswagen, no Paraná, Peugeot no Rio de Janeiro, Ford na Bahia e GM no Rio Grande do Sul vieram a diminuir a concentração, mas sem abalar a liderança paulista;

b) Fabricação de Caminhões e ônibus (342) – esse grupo apresenta dados tanto de caminhões como de ônibus; o RS é o maior fabricante de ônibus do país, mas São Paulo é o maior fabricante de caminhões; por esse motivo, os dados deste grupo devem ser visto com restrições;

c) Fabricação de cabines, carrocerias e reboques (343) – este é, talvez, o mais “gaúcho” dos grupos, pois concentra pontos fortes da indústria riograndense, com destaque aos produtos da caxiense Randon, líder na fabricação de reboques e semi-reboques na América Latina;

d) Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores (344) – apesar de ser um setor também concentrado no estado de São Paulo (até pela proximidade com as montadoras), o estado do RS sempre contou com indústrias tradicionais nesse setor, como Dana e GKN (antiga Albarus), DHB e Delphi (que antes operavam em *joint venture*).

Assim, pode-se avaliar a evolução da redistribuição do setor analisando-se a mão-de-obra empregada por esses setores de atividade, utilizando-se dados atualizados do Ministério do Trabalho (outubro/2006). Na tabela abaixo foram selecionados os sete estados da federação que apresentam mais de 1% do total de empregados nesses quatro sub-setores da economia:

Tabela 1 - Distribuição do emprego no setor automotivo

GRUPO CNAE 95	BA	MG	RJ	SP	PR	SC	RS	Share	BR
341 – Fabricação de automóveis, camionetas e utilitários	3.445	11.219	2.178	41.581	7.170	21	2.333	67.947	69578
	4,95%	16,12%	3,13%	59,76%	10,30%	0,03%	3,35%	97,66%	100,00%
342 – Fabricação de Caminhões e ônibus	0	568	849	16.029	1.927	0	1.283	20.656	20657
	0,00%	2,75%	4,11%	77,60%	9,33%	0,00%	6,21%	100,00%	100,00%
343 – Fabricação de cabines, carrocerias e reboques	356	2.273	1.836	7.545	2.909	3.667	13.113	31.699	34721
	1,03%	6,55%	5,29%	21,73%	8,38%	10,56%	<b>37,77%</b>	91,30%	100,00%
344 – Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores	2.658	20.483	2.823	143.109	16.388	4.687	16.052	206.200	211000
	1,26%	9,71%	1,34%	67,82%	7,77%	2,22%	7,61%	97,73%	100,00%
<b>Total</b>	<b>6459</b>	<b>34543</b>	<b>7686</b>	<b>208264</b>	<b>28394</b>	<b>8375</b>	<b>32781</b>	<b>326.502</b>	<b>335956</b>
<b>% BR</b>	<b>1,92%</b>	<b>10,28%</b>	<b>2,29%</b>	<b>61,99%</b>	<b>8,45%</b>	<b>2,49%</b>	<b>9,76%</b>	<b>97,19%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: RAIS/MTE 2006. Tabulação do autor.

Nesta tabela pode-se perceber a importância expressiva do estado do Rio Grande do Sul no mercado nacional automotivo, com a terceira colocação em número de empregos gerados, ocupando 9,76% dos mais de 335 mil empregados do setor em todo país. Muito próximos estão os estados de Minas Gerais e Paraná, segundo e quartos colocados no ranking, respectivamente. Fica claro, também, a alta concentração dos empreendimentos no estado de São Paulo, que emprega cerca de 62% da mão-de-obra nacional do setor. Isto mostra que, mesmo após os investimentos realizados na década de 1990, que foram responsáveis pela inclusão no *hall* de produtores automotivos de estados como a Bahia - cujos números de empregos atuais são em grande parte (se não na sua totalidade) decorrentes da

instalação da Ford naquele estado - ainda hoje 97,19% dos empregos do setor encontram-se apenas nesses sete estados brasileiros. Esses números mostrados na tabela também nos ajudam a conhecer e entender melhor as peculiaridades da indústria automotiva gaúcha.

A indústria do RS até a instalação da montadora de automóveis da GM tinha a característica marcante de ter grande parte das fábricas voltadas para a cadeia de veículos pesados, como ônibus, máquinas e implementos agrícolas e reboques. Nesse tipo de indústria, as escalas são reduzidas e os prazos dilatados. Em decorrência disto, seguir as novas tendências que se delineavam no estado quando da instalação da General Motors foi um grande desafio para as indústrias do estado (ZAWISLAK e MELO, 2002), mas a nova montadora não foi o único fator que desafiou os industriais gaúchos na última década. Para se entender melhor a dinâmica desse pólo automotivo, extra-montadora de automóveis, analisar-se-á a seguir a indústria de máquinas e implementos agrícolas, com ênfase nas modificações pela qual tem passado nos últimos anos.

#### **2.4.1 Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas: apogeu e crise**

A indústria de máquinas e implementos agrícolas é um dos carros-chefes da indústria gaúcha, sendo o estado líder na produção de tais produtos. Durante os anos de 1990 e início dos 2000, essa indústria sofreu grandes transformações, com um período de fusões e aquisições. As duas grandes indústrias gaúchas, SLC e Massey Ferguson, são exemplos claros disto. A SLC, maior fabricante de colheitadeiras do país e localizada em Horizontina, no interior do Rio Grande do Sul, fez sua primeira mudança significativa de capital ainda no ano de 1979, quando numa aliança estratégica com o grupo americano Deere & Company, passou 20% do capital social da empresa para o novo parceiro. Em meados da década de 1990 “motivada pela identidade de ideologias, princípios e objetivos”, o grupo americano resolveu aumentar sua participação para 40% do capital da empresa, criando uma nova companhia, a SLC – John Deere Ltda, deixando para a antiga SLC os negócios não ligados à produção de máquinas e implementos. Três anos depois a Deere & Company passou ao controle da empresa criada anos antes, marcando em definitivo a passagem da antiga indústria de implementos SLC para o capital estrangeiro (JOHN DEERE, 2006).

A Massey Fergusson já era resultado de uma associação entre capital nacional e estrangeiro há muitos anos. Mas na década de 1990 a AGCO Co., uma empresa mundial com subsidiárias em diversos países, adquiriu o controle da empresa. A AGCO é uma organização relativamente nova, composta por um grupo investidor americano especializado em adquirir empresas do setor de máquinas e implementos pelo mundo todo. Recentemente, a AGCO, que já mantinha consolidada a posição de maior produtor de tratores do país, adquiriu sua maior concorrente, a Valtra, segunda maior produtora do mercado doméstico. A Valtra é resultado da privatização da antiga estatal finlandesa Valmet, que havia se instalado no Brasil da década de 1960 (VALTRA, 2006).

Essas mudanças de capital das duas principais produtoras de máquinas e implementos instaladas no RS, colocaram-nas como elos de grandes corporações internacionais para a América Latina e trouxeram novos desafios de sobrevivência à rede de fornecedores de peças do estado. Em outros tempos, a antiga Massey Fergusson e SLC projetavam seus produtos aqui, muitas vezes consultando diretamente seus fornecedores locais na hora de fazer especificações técnicas de cada peça. Hoje isso já não acontece de forma tão intensa. Outros fornecedores localizados em outros sites dessas empresas também participam dessa elaboração. Assim, não são raros os casos em que empresas locais recebem o pedido de orçamento de uma peça já desenvolvida. Essa situação implica em que a empresa necessite de maior flexibilidade para produzir peças já projetadas por equipes de engenharia das próprias montadoras e/ou de outros produtores de autopeças concorrentes. Não é mais possível apenas produzir aquelas peças desenvolvidas internamente. Essa alteração modifica as necessidades de investimentos em tecnologias de produção e gestão, além de exigir maiores níveis de qualificação de pessoal de todos os níveis – operacional, técnico e administrativo.

A indústria de máquinas e implementos agrícolas viveu períodos de forte crescimento no final da década de 1990 e início dos anos 2000. Foi um período em que a agricultura brasileira bateu recordes de produção de grãos, o que impulsionou a indústria de máquinas e implementos, que teve sua demanda interna aumentada exponencialmente. Para ajudar ainda mais o crescimento dessa indústria, a desvalorização do real em 1999 deixou os preços relativos das máquinas brasileiras extremamente atrativos no mercado externo, impulsionando as exportações. Como

resultado, a indústria de máquinas e implementos vinha tendo crescimento anual da ordem 15% a 20% (**TD2**).

Porém no ano de 2004 uma forte estiagem atingiu os estados produtores de grãos, especialmente o Rio Grande do Sul. Em 2005 a estiagem voltou a prejudicar as lavouras, mesmo que em níveis mais brandos do que no ano anterior. Este fato fez com que as vendas internas diminuíssem nada menos do que 39% no ano de 2005. Para completar a crise, a valorização do real frente ao dólar decorrente da livre flutuação da moeda, que fez com que o dólar despencasse de um patamar de R\$ 4,00 para pouco mais de R\$ 2,00, fez com que a lucratividade com as vendas externas caísse abruptamente. Como resultado a produção de máquinas e implementos brasileiros teve uma queda de 20,1%, sendo que a indústria gaúcha teve queda de 16,6% na produção (CAMPOS e CALANDRO, 2006).

Essa queda fez com que algumas montadoras de tratores e colheitadeiras ficassem paradas por períodos de até 4 meses (**TD2**). Isso teve um impacto muito grande nas indústrias de autopeças do estado, pois muitas têm no setor de máquinas e implementos seu principal cliente. Um dos entrevistados, dono de uma empresa de médio porte, chegou a afirmar que o impacto foi da ordem de 65% do faturamento anual de sua empresa (**TD2**). Este empresário relatou que tem feito o possível para manter postos de trabalho, tendo demitido “apenas” 20% da mão-de-obra. Isto porque no cálculo do empresário o custo de contratação de novos funcionários, quando do final da crise, seria muito alto, pois trata-se de uma mão-de-obra especializada, cujo treinamento tem que ser fornecido pela própria empresa. Em vista do aperto orçamentário, ele lamenta que não tenha conseguido investir nos últimos anos nem em pessoal, nem em tecnologia. Ele lembrou que antes da crise estavam avaliando orçamentos para implantação de um novo software de gestão integrada, projeto este que está ainda na gaveta (inclusive mostrou os orçamentos – que literalmente estavam na gaveta - ao pesquisador).

Uma estratégia utilizada por **TD2** para fugir da crise tem sido a busca por novos clientes, fora do setor afetado. Porém essa busca não pode ser tão intensa quanto, pois a empresa não dispõe de recursos para grandes investimentos em maquinários ou tecnologia. Os novos produtos têm que ser produzidos com o que já dispõe de maquinário no parque fabril. E mesmo que consiga produzir novos produtos em equipamentos já existentes, ainda assim existe a barreira do

investimento em novas matérias-primas, que se torna difícil de ser feito, já que o retorno acaba vindo depois e o capital de giro da empresa já está debilitado diante do longo período em crise (**TD2**).

Em uma outra empresa de médio porte os problemas relatados são semelhantes e a solução também tem sido a busca por novos clientes. A citação abaixo dá uma idéia da extensão do problema para a empresa:

Então na linha agrícola está bem complicado desde 2005, o nosso mercado está horrível. Esse ano já começou mal, sem perspectivas de melhora. O segundo semestre não promete ser bom e sim ruim, então é algo preocupante. Nosso mercado de autopeças da linha automotiva sempre teve representatividade baixa em relação ao agrícola, que sempre foi muito maior. O que a gente fez a partir de 2004, por aí, a gente se reestruturou para que o mercado automotivo pudesse ter maior representatividade e não só o mercado agrícola, porque o mercado agrícola que sempre manteve um faturamento na empresa e ele é responsável pela empresa estar aberta (**TD15**).

A conclusão a que um outro gestor chega é que apesar do grande potencial e de ter sido um dos sustentáculos da indústria de autopeças do estado durante muitos anos “hoje o agro-negócio é um negócio de risco” (**TD16**). Como a solução mais citada para redução desse risco tem sido a busca por novos mercados, no subcapítulo a seguir explorar-se-á como está sendo feita essa busca por novos clientes.

#### **2.4.2 Busca de novos clientes e desenvolvimento de novos produtos**

A situação vivida por boa parte das empresas de autopeças que antes forneciam quase exclusivamente para a indústria de máquinas e implementos agrícolas não parece ter outra solução senão a busca por novos mercados que por sua vez dependem do desenvolvimento de novos produtos para atender a novos clientes. Para tal tarefa, um dos tomadores de decisão entrevistados (**TD3**) relatou que a sua empresa – de médio porte - contratou uma pessoa exclusivamente para “garimpar” o mercado industrial do estado de São Paulo. Ele deveria descobrir todos os componentes que a indústria daquela região, de todos os setores, está trazendo de outros países, avaliando o que a empresa de **TD3** teria condições de produzir no Brasil, com um custo logístico muito menor. Com isso a empresa espera abrir um novo nicho de mercado, produzindo componentes de maior valor agregado. Ele usou como exemplo o que já acontece há muitos anos com uma determinada peça de caminhões da marca Mercedes. Segundo ele, existe um chavão no mercado de quem compra um Mercedes e não coloca a peça que a sua empresa produz não tem

o caminhão completo. Isto porque a peça produzida pela empresa, que é comercializada no mercado de reposição, é superior à que vem de fábrica. Para desenvolver esse produto superior ao original a empresa pegou a peça que vinha no caminhão e testou, verificando inclusive seus eventuais defeitos. Depois fez uma cópia, corrigindo os defeitos detectados nos testes. O gestor ressalta, ao contrário do que muitos pensam, que para trabalhar com o mercado repositivo é exigida uma qualidade superior, pois o proprietário do caminhão irá repor aquela peça muitas vezes e ele, como consumidor, vai saber os defeitos que cada marca tem. Por isso, para ter sucesso no mercado repositivo, a peça tem que ser muito boa, especialmente no mercado de veículos pesados, em que o motorista é um profissional que conhece muito melhor os produtos que utiliza.

Outra alternativa utilizada pela empresa de **TD15** para desenvolver novos clientes é a participação em feiras internacionais, onde “sempre há contatos interessantes”. A gestora **TD15** ressalta que o cliente muitas vezes não é fechado na própria feira, mas que depois que essa termina os contatos lá realizados são utilizados, fazendo-se visitas aos clientes em potencial. Nessa visita conseguem definir melhor o perfil do cliente e de suas reais necessidades. Depois desse contato comercial inicial vem todo o processo interno, para verificar se a empresa tem condições de atender aquele cliente. Essa etapa envolve todo o pessoal da produção, da área técnica, da engenharia, da qualidade, pois não adiantaria as áreas de engenharia e qualidade avaliarem como possível o desenvolvimento do produto e depois a área de produção não ter maquinário suficiente ou pessoal qualificado para execução. Esses exemplos mostram que o desenvolvimento de novos mercados é possível, mas que deve ser realizado com cuidado, verificando-se sempre as reais possibilidades da empresa produzir esses novos produtos.

## **2.5 Mudanças decorrentes da Abertura Comercial e Globalização**

Tendo este trabalho como foco inicial o levantamento das principais mudanças advindas da abertura econômica brasileira, que resultou na inserção do país no mundo globalizado, cabe uma síntese das principais mudanças observadas pelas empresas consultadas. E se essa síntese tivesse que ser feita em uma só palavra esta com certeza seria **qualidade**. A qualidade de produtos e de processos que foi demandada da indústria brasileira a partir da abertura econômica, que forçou

a busca pela competitividade em níveis internacionais, foi citada em todas as entrevistas realizadas. Quando eram solicitados a relatar as mudanças observadas começavam sempre falando em qualidade. Em decorrência dessa exigência, muitas outras mudanças aconteceram na visão dos entrevistados, já que antes da abertura as empresas no Brasil de um modo geral tinham uma visão voltada exclusivamente para o mercado local, sem se preocupar com o que estava sendo feito fora do país. Tudo que era produzido era consumido aqui, e o consumidor local também não sabia como eram os produtos equivalentes no exterior. Com a abertura comercial e a entrada de produtos importados, o consumidor teve acesso a produtos de qualidade superior e a demanda começou a voltar-se para esses produtos. Assim, para não perder o mercado para a concorrência estrangeira, as empresas nacionais tiveram que começar a focar mais intensamente na qualidade de seus produtos. Não raras foram citadas as palavras do ex-presidente Fernando Collor, de que até 1990 os carros brasileiros pareciam-se com carroças. Os tomadores de decisão que citaram essas palavras lembraram que na época a frase foi mal aceita, mas que olhando para trás hoje eles concordam com o ex-presidente.

As montadoras dispararam uma corrida pela qualidade em todos os sentidos, seja pela conformidade de produtos e processos, seja pela busca de atendimento aos desejos e necessidades dos clientes. Simultaneamente a este processo, as montadoras estavam em processo de desverticalização de atividades produtivas, transferindo a produção de peças e sistemas completos para outras empresas especializadas, terceirizando atividades. Essas empresas terceiras, fornecedoras de autopeças, deveriam, porém, garantir que os componentes fornecidos estariam em perfeita conformidade com as especificações técnicas definidas pela montadora. Assim, passaram a ser exigidas das empresas de autopeças certificações da qualidade, expedidas por órgãos internacionais. Desde a mais conhecida ISO<sup>5</sup>, passando pela QS<sup>6</sup> e chegando a TS<sup>7</sup>, específica para o setor automotivo, essas

---

<sup>5</sup> ISO - Organização Internacional para Padronização (*International Organization for Standardization - ISO*) é uma organização internacional que aglomera instituições de padronização/normalização de 148 países. O ISO aprova normas internacionais em todos os campos técnicos. Fonte: Wikipedia, 2007.

<sup>6</sup> QS – “Surgiu para definir os requisitos fundamentais de qualidade dos fornecedores, internos ou externos, de peças, serviços e materiais para a Chrysler, Ford e General Motors, proporcionando melhoramento contínuo e enfatizando prevenção de defeitos, redução de variações, diminuição de refugo e redução de custos. Portanto a QS-9000 é dirigida para garantir a qualidade



certificações passaram a ser obrigatórias para a indústria de autopeças. Assim, essas siglas apareceram de forma recorrente em todas as entrevistas. E juntamente com elas veio o relato do desafio de implantação dos sistemas de gestão da qualidade que garantissem as certificações requeridas.

Nesse sentido, um dos desafios maiores relatados pelos tomadores de decisão foi a mudança cultural que a filosofia da qualidade representa. Para que se pudesse “implementar” essa nova cultura, as empresas usaram das mais diversas estratégias. Em uma delas, de grande porte, a alternativa utilizada foi o investimento na qualificação das pessoas, que passaram a contar com treinamentos técnicos e também comportamentais, para aprenderem a lidar com os novos desafios e formas de organização do trabalho, que privilegiam o trabalho em equipe e a multifuncionalidade (**TD5**). Em uma outra empresa de médio porte, porém, acabou-se “expurgando” os mais antigos, que tinham maior dificuldade em se adaptarem às novas exigências. O gestor **TD3** relatou que vê esse processo com naturalidade, pois acredita que naquele momento a empresa precisava de pessoas com “a mente mais aberta”. Ele destacou que poucas pessoas restaram daquela época, somente um ou dois que estão em níveis de segundo escalão. As outras pessoas são todas novas. Para deixar isso bem evidenciado, ele chamou a atenção de que a empresa tem 48 anos e que o funcionário mais velho na fábrica tem 49 anos, ou seja “não é nenhum velho” (**TD3**).

A fala deste último gestor foi muito franco. Outros gestores citaram, em termos mais amenos, que percebiam a dificuldade de pessoas mais velhas em se adaptarem aos novos sistemas de gestão. Um delas (**TD4**) falou que a empresa ainda tem em seus quadros algumas pessoas mais antigas, que apresentam dificuldades para se adaptarem às novas demandas. Isso porque as novas máquinas demandam conhecimentos que vão além do que era exigido antes. Muitas delas usam recursos computacionais, por exemplo, e, segundo a gestora, essas

---

mais alta possível com o menor aumento de custos que não agregam valor ao produto, homogeneizando os requisitos específicos das empresas (Big Three) e dividindo por toda a cadeia produtiva a responsabilidade sobre a documentação e garantia da qualidade.” (ZANCUL e ROZENFELD, 2007).

<sup>7</sup> “ISO/TS 16949 é uma Especificação Técnica ISO que alinha os atuais requisitos de sistemas de qualidade automotivos com os parâmetros da indústria automobilística global. Em conjunto com a série ISO 9001:2000, a ISO/TS 16949 especifica os requisitos do sistema de qualidade para o projeto/desenvolvimento, a produção e – sempre que pertinente – a instalação e serviços de produtos ligados ao setor automotivo” (UNDERWRITERS LABORATORIES INC., 2007).

peças não entendem e não vão conseguir “entender o computador”. Por fim, se mostrou com “pena” dessas pessoas e diz que a empresa está se esforçando no sentido de tentar aposenta-las, evitando demiti-las a essa altura da vida.

Do ponto de vista estrutural, as indústrias também passaram por investimentos em novos equipamentos para atender às novas demandas. A automação industrial passou a ser realidade em empresas de todos os portes. Isso porque, como destacou uma das gestoras (**TD8**), as máquinas e robôs dão maior confiabilidade e precisão ao processo, o que é uma exigência em processos de certificação e também uma forma de se reduzir custos, já que há uma diminuição de refugos e economia no uso de matérias-primas. O índice de refugo passou a ser um forte indicador de desempenho nas empresas. Na empresa de **TD4**, por exemplo, o índice foi destacado como um dos indicadores da composição da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) dos funcionários.

Quanto ao novo maquinário, as opiniões não são unânimes. Enquanto alguns tomadores de decisão relatam que as empresas atualmente têm um parque fabril que concorre com empresas equivalentes às da América do Norte e da Europa, alguns ainda observam que faltam investimentos para modernizar de forma adequada o parque fabril. Alguns gestores, como é o caso de **TD16**, afirmam que mesmo as máquinas novas, adquiridas recentemente, ainda estão aquém daquelas utilizadas pelos concorrentes internacionais. Segundo ele, a solução é “tirar” essa diferença com uma mão-de-obra mais qualificada, capaz de produzir melhores resultados, mas destaca que quando da abertura econômica a mão-de-obra não era qualificada, e que então se “partiu para a briga”, qualificando as pessoas de forma intensiva. Afirma que hoje a região já possui uma mão-de-obra muito mais qualificada, o que é perceptível pelo nível de escolaridade do pessoal que chega até a fábrica procurando emprego. A maior parte desses concluiu o ensino médio e realizou cursos de qualificação técnica, sejam de curta duração do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) ou técnicos completos.

Como relatado, as grandes diferenças observadas pelos tomadores de decisão na gestão de suas empresas no mundo globalizado recaem sobre a mão-de-obra, que agora tem de ser muito mais qualificada do que antes. Essa necessidade de qualificação altera o perfil do mercado de trabalho do setor e

também nas estratégias de atração, retenção e desenvolvimento de mão-de-obra nos diferentes níveis. Essas questões serão abordadas no próximo capítulo.

### 3 MERCADO DE TRABALHO

A expressão “mercado de trabalho” apresenta uma amplitude considerável, sendo muito utilizada, mas poucas vezes conceituada. Ela implica por seu próprio termo que se trata de um mercado, isto é, um “lugar” eventualmente abstrato onde o conjunto de ofertas e o conjunto de demandas de emprego se confrontam, e quantidades oferecidas e demandadas se ajustam em função do preço (aqui os salários). Esta idéia, fundamentalmente neoclássica, traz a idéia de que o mercado de trabalho funciona como qualquer outro mercado, onde as funções da oferta e demanda de emprego dependeriam do nível de preço deste trabalho, o salário. O salário de equilíbrio seria aquele que permitiria equalizar a oferta e a demanda de trabalho. Se ocorrer desajustes entre oferta e demanda, se nem todos os trabalhadores encontrarem um trabalho, é porque o nível dos salários está muito alto. Diminuindo-se o nível salarial, se reduz o custo marginal do trabalho. As empresas tendem a contratar trabalhadores quando o custo marginal do trabalhador for inferior à produtividade marginal do trabalho; a baixa do custo do trabalho se traduz, então, em um crescimento das ofertas de emprego. Para os neoclássicos, as múltiplas formas de rigidez (intervenção dos sindicatos, convenções coletivas...) influenciam os salários reais que se afastam do nível de equilíbrio, criando, dessa forma, um desemprego que pode ser significativo (BRÉMOND e GÉLÉDAN, 1984).

Os keynesianos contestam vigorosamente a existência de tal “mercado de trabalho”. De início, eles demarcam que, a curto termo, a demanda de trabalho das firmas não se determina em função dos salários, mas do nível de produção desejada, que seria a demanda que interessa às empresas. As quantidades de mão-de-obra demandadas são então definidas fora daquilo que os neoclássicos chamam de mercado de trabalho, e o nível de oferta de emprego pode ser inferior à disponibilidade de mão-de-obra, ocasionando o desemprego. Eles também afirmam que o salário real não pode orientar o nível de emprego, pois ele não é conhecido *ex-ante* (em avanço). O que é conhecido pelos trabalhadores e pelas firmas é o salário nominal e não o salário real. Esse sim só será conhecido *a posteriori* (ou *ex post*), quando se conhecerá a evolução real do nível dos preços. A análise

neoclássica pressupõe, então, uma informação sobre os salários reais que não existe. O nível do salário real resulta de múltiplas relações sociais que se situam também fora do pseudo “mercado de trabalho” (BRÉMOND e GÉLÉDAN, 1984).

Marx sempre enfatizou que no capitalismo a força de trabalho é tratada como mercadoria e que este caráter engendra a exploração. Para os marxistas, a existência de um exército de reserva de trabalhadores (desempregados) permite a manutenção de salários em nível o mais próximo possível do de subsistência, e não se tratará então de ter pleno emprego durável, ainda mais que o capitalismo é caracterizado por uma instabilidade dinâmica que se traduz por crises econômicas. Assim, o desemprego é a tendência profunda do capitalismo e a tendência de redução dos salários reais que ele engendra permite aumentar a exploração dos trabalhadores (BRÉMOND e GÉLÉDAN, 1984).

Na evolução da história brasileira, vê-se que a postura dos diversos governos diante do mercado de trabalho foi bastante variada, indo de posições neoclássicas a keynesianas. Segundo Chahad (2003), o Mercado de Trabalho é resultado de uma combinação de aspectos macro e microeconômicos, onde o enfoque macroeconômico depende de variáveis como déficit público, taxa de juros e de câmbio, saldo comercial, entre outras, tanto no plano interno quanto internacional. Por outro lado, no enfoque microeconômico as variáveis dependem das instituições e programas voltados para regulamentar e fazer funcionar o mercado de trabalho. Assim, buscar-se-á neste capítulo retomar algumas das questões macro e microeconômicas no que concerne ao mercado de trabalho brasileiro, retomando com mais ênfase as duas últimas décadas, período em que ocorreram as mudanças em evidência neste trabalho.

### **3.1 Contexto Histórico-Econômico do Mercado de Trabalho Brasileiro**

Os mercados de trabalho mundial e brasileiro vêm sofrendo muitas transformações desde o início da década de 1980. Cacciamali (2003) identifica como principais mudanças quando da aplicação de políticas de liberalização econômica do governo Reagan, nos Estados Unidos da América - EUA (em sintonia com aquelas mudanças realizadas na Inglaterra, governada por Margaret Thatcher). As políticas aplicadas provocaram as altas das taxas de juros internacionais, refletindo no ajustamento macroeconômico sincrônico nos demais países industrializados, que

buscaram aumentar os níveis de produtividade e de competitividade externa. Para o Brasil, assim como outros países em desenvolvimento que se encontravam endividados, as mudanças no cenário internacional tiveram, porém, conseqüências mais drásticas.

Devido à alta das taxas de juros, o Brasil experimentou o período conhecido como “crise da dívida externa”, que, mais tarde, deu o título de “década perdida” para os anos de 1980. O período compreendido entre 1981 e 1983 foi o início da recessão econômica, com menores taxas de crescimento para o emprego assalariado e conseqüente desorganização do mercado de trabalho. Com a exacerbação da dívida externa, criou-se um programa de ajustamento macroeconômico orientado para consolidação pública da dívida externa do setor privado, desvalorização cambial e aumento das exportações. Os resultados foram o aumento da dívida pública interna e da taxa de inflação, acompanhados de uma menor taxa de atividade (CACCIAMALI, 2003).

Essa instabilidade estendeu-se por mais de vinte anos. Ao longo dos anos 1980 inúmeros planos fracassados de estabilização da taxa de inflação foram implementados. A liberalização comercial no final da década de 1980 foi seguida de mais um período de recessão econômica. Em meados da década de 1990 aconteceu, finalmente, a estabilização dos preços, que foi acompanhada da sobrevalorização cambial e de um pequeno espasmo de crescimento econômico. No final da década passada, a rápida desvalorização cambial e o aumento da dívida interna foram os ingredientes para mais um período de estagnação que marcou o início do novo século (CACCIAMALI, 2003).

Baltar (2003) apresenta dados que vão ao encontro daqueles apresentados por Cacciamali (2003), e acrescenta outras importantes variáveis trazidas pelo colapso do crédito internacional da década de 1980. Ressalta, por exemplo, a questão da modernização do sistema de produção industrial, que vinha sendo construído entre as décadas de 1950 e 1970. Para o autor, o colapso no crédito restringiu o avanço da modernização às possibilidades de crescimento dentro do país, já que o poder público, com sua opção de enfrentamento da dívida externa, limitou sua atuação na articulação e no apoio do desenvolvimento da produção local.

Para solução da crise provocada pelas mudanças na macroeconomia estadunidense, foi viabilizada a implementação de uma nova orientação política de

desenvolvimento para as economias dos países subdesenvolvidos, especialmente América Latina. Esta política, elaborada pelos EUA, ficou conhecida como “Consenso de Washington” e era inspirada em uma estratégia de conversão de dívidas em patrimônio, destacando a liberalização do comércio exterior e a entrada e saída de capital, privatização das empresas estatais, redução do tamanho do aparelho de Estado e concessão dos serviços de utilidade pública para a iniciativa privada operar com lucro. Baltar (2003) destaca que a médio e longo prazos a nova orientação política atrelaria o desenvolvimento dos países latino-americanos ao ritmo e às características da evolução da economia estadunidense, que de imediato motivou uma forte entrada de capital internacional, com repercussões contraditórias sobre a economia dos países. De maneira geral, a liberalização do comércio exterior e entrada e saída de capital fizeram com que o crescimento continuado do Produto Interno Bruto (PIB) dependesse cada vez mais do desenvolvimento da capacidade exportadora de cada país, de modo a impedir que as importações, o serviço da dívida externa, a remessa de lucros para o exterior e a saída de capitais pudessem desequilibrar o balanço de pagamentos (BALTAR, 2003).

No Brasil essas medidas resultaram em um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 19,5% na década de 1990 em relação ao da década anterior. Isto representa um aumento de apenas 1,8% ao ano, pouco maior do que o aumento da população brasileira no mesmo período, que foi de 1,5%. Finalmente, o PIB *per capita* aumentou somente 5% em todo o período. A grande diferença em relação à década anterior, porém, foi que o país finalmente voltou a ter acesso ao crédito internacional. Para Baltar (2003), apesar de um desempenho pífio, não se pode considerar o período como de estagnação econômica, dadas as profundas modificações na estrutura econômica do país. O autor destaca como exemplares a reestruturação da indústria de transformação, que elabora produtos passíveis de comércio internacional, e os avanços significativos em setores de prestação de serviço, notavelmente em comunicações. O autor, porém, também destaca que a abertura comercial, com a liberalização de importação de bens de consumo, desestruturou muitas cadeias de produção. Estes processos, somados às mudanças administrativas e organizacionais que visaram à redução de custos das empresas, acabou tendo forte impacto sobre o emprego. Uma das mudanças administrativas que mais se destacou foi, por exemplo, a terceirização de atividades que antes eram

realizadas dentro das empresas. Outra mudança com impacto marcante sobre o emprego foi a privatização de empresas estatais (BALTAR, 2003).

No conjunto da década de 1990, a queda do emprego industrial foi de cerca de 19%, tendo o produto industrial mantido a mesma magnitude, apenas com deslocamento em sua composição, diminuindo o peso dos bens de capital e aumentando o dos bens duráveis de consumo. Isto resultou em um aumento do produto por empregado da ordem de 23,6% no período, ou 2,1% ao ano (a.a.). Todo esse aumento de produtividade, porém, não é nada extraordinário, uma vez que não representou um aumento do produto industrial. Também é fato que foi concentrado no período entre 1993 e 1997, não havendo dados positivos nos demais anos da década. Houve no período uma considerável mudança na distribuição do emprego por tamanho de empresas, diminuindo a participação das maiores que terceirizaram suas atividades, contratando empresas menores, algumas formadas por empregados desligados das grandes empresas. Em resumo, a queda da atividade econômica no início da década de 1990 eliminou 15,8% dos empregos em estabelecimentos da indústria de transformação, além de deslocar muitos outros para firmas menores, subcontratadas (BALTAR, 2003).

Levando-se em consideração todo o período e todos os setores, o emprego não-agrícola teve um aumento de 5,1% na década de 1990, o que equivale a um crescimento médio anual de apenas 0,5%, muito aquém do necessário para um país em expansão populacional como o Brasil. A população ativa brasileira continuou aumentando em torno de 2% a.a., apesar de a população total estar crescendo somente 1,5%, metade do que crescia até meados da década de 1970. A absorção de todo este contingente de pessoas exigia uma expansão mais intensa da economia brasileira (BALTAR, 2003).

Para Chahad (2003) não apenas o baixo crescimento econômico é responsável pelo baixo desempenho do mercado de trabalho brasileiro, afirmando existir um descompasso entre as necessidades das organizações produtivas e a existência de uma legislação trabalhista ultrapassada, que já teria cumprido seu papel histórico. Diante de um quadro internacional que indica necessidade de mudança nas relações entre capital e trabalho, pouco tem sido feito para aumentar a mobilidade do mercado de trabalho. A alta rotatividade da mão-de-obra, baixa escolaridade, baixa produtividade do trabalho e crescente informalidade são



algumas das características que aponta como responsáveis pelo demasiado aumento da vulnerabilidade de emprego e renda, que ainda tem como agravante a crescente demanda por maior flexibilidade nas relações de emprego. Na visão do autor, porém, este crescimento da insegurança econômica não é uma exclusividade nacional, sendo constatada em todo o mundo. O que a torna mais grave é o contexto da sociedade brasileira, com alta concentração de renda e disseminação da pobreza (CHAHAD, 2003). Defende que existem fortes evidências de que o ajuste e as reformas macroeconômicas têm evoluído, mas que as reformas na área trabalhista e sindical, capazes de darem uma maior flexibilidade microeconômica ao mercado de trabalho, estão estagnadas. Essa rigidez seria a responsável por efeitos perversos sobre a produtividade, os rendimentos e a segurança de renda de grande parcela dos trabalhadores brasileiros. De acordo com o Banco Mundial/IPEA (2002) *apud* Chahad (2003), a legislação trabalhista não acompanha a evolução do país em outras áreas, trazendo prejuízos ao bem-estar do trabalhador. O desafio, porém, é que estas reformas aconteçam de forma a corrigir algumas distorções do mercado de trabalho brasileiro, sem com isso aumentar ainda mais a concentração de renda e disseminação da pobreza no país.

### **3.2 Distorções do Mercado de Trabalho Brasileiro**

Da maneira como estão organizadas as relações entre capital e trabalho são apontadas como responsáveis por algumas das distorções do Mercado de Trabalho no país. Nesse sentido, Chahad (2003) destaca doze das principais distorções e efeitos adversos do mercado de trabalho brasileiro, sendo que alguns deles já estariam presentes há várias décadas. Muito embora algumas destas distorções possam ser questionadas, principalmente se tomadas em consideração teorias keynesianas, mais intervencionistas, a análise de tal ponto de vista torna-se interessante. Para o autor, as distorções seriam as seguintes: (a) criação insuficiente de empregos, (b) baixa produtividade do trabalho, (c) baixo nível de escolaridade da força de trabalho, (d) alta rotatividade de mão-de-obra, (e) baixa remuneração e amplo leque salarial, (e) amplas mudanças na estrutura da força de trabalho e poucas mudanças na legislação trabalhista, (f) forte mudança na estrutura do emprego em direção à maior informalidade no trabalho, (g) excesso de litígios trabalhistas e dificuldades em determinar o custo real da mão-de-obra, (h) salário mínimo obrigatório e ocorrência de altos custos não-salariais inibem a contratação

por tempo indeterminado prevista na CLT, (i) estrutura sindical obsoleta e falta de prática em negociações coletivas, (j) impactos adversos decorrentes de como se combina o pagamento do seguro-desemprego e do FGTS e (l) falta de articulação entre o seguro desemprego e as demais políticas ativas voltadas para o mercado de trabalho.

Para Chahad (2003) esses problemas não são exclusivos do Brasil, mas no País a situação é ainda mais alarmante pela combinação de alguns fatores, como (a) acentuada concentração de renda, (b) níveis alarmantes de pobreza, (c) quadro típico de insegurança no trabalho, (d) garantia precária de renda. O autor reconhece, entretanto, que a simples desregulamentação e aumento de flexibilidade no mercado de trabalho vem promovendo pressão para baixa dos salários e provocado a proliferação de inúmeras formas atípicas de trabalho, diminuindo as oportunidades de emprego com prazo indeterminado e trazendo como conseqüências a falta de garantia de emprego e a insegurança de renda. Para o autor, políticas de curto e longo prazo podem reverter a situação, aumentando a garantia de emprego e a segurança de renda no País.

Neste contexto complexo, a formulação de políticas públicas para o combate ao desemprego tem sido uma prioridade nas agendas governamentais de todos os países. É fato que a globalização dos sistemas de produção e distribuição, as mudanças tecnológicas e a intensificação da competição têm desencadeado mudanças profundas no mundo do trabalho, aumentando a exclusão social. A cada nova crise em alguma região do mundo (Ásia, Rússia, Brasil, Argentina,...), vê-se o crescimento das economias nacionais contraírem-se, aumentando ainda mais as taxas de desemprego, independentemente de se tratar de um país desenvolvido ou em desenvolvimento (POSTHUMA, 1999).

Posthuma (1999) ressalta que a reforma das instituições e da legislação trabalhista é freqüentemente considerada como estratégia-chave para obter uma alocação eficiente do trabalho e melhores perspectivas de emprego, mas que a análise de iniciativas passadas não são conclusivas em confirmar ou negar o papel do afrouxamento da legislação na redução do desemprego. Com base na análise das desregulamentações realizadas em países desenvolvidos na década de 1980, Azeredo e Ramos (1995, p. 92) afirmam que:

Uma oferta e uma demanda de mão-de-obra atuando em um contexto concorrencial até podem reduzir drasticamente os níveis de desemprego, mas têm muito pouco a oferecer em termos de redução das desigualdades e oferta de postos de trabalho de qualidade.

Assim, Posthuma (1999) sugere que as políticas econômicas e industriais, além dos serviços de intermediação de mão-de-obra e treinamento podem ser mais preponderantes no aumento da inserção no mercado de trabalho. Aqui cabe, então, uma análise mais detalhada destas políticas.

### **3.3 Políticas Públicas de Emprego**

As políticas de emprego podem corresponder a orientações muito diferentes dependendo da vertente teórica em evidência. Para os neoclássicos, é reduzindo a intervenção social do Estado, em particular em matéria de proteção contra as demissões, diminuição do peso dos encargos salariais das empresas e na flutuação dos salários sem impor um mínimo, que poderá se aproximar de um mercado de trabalho concorrencial, o qual acreditam ser o único suscetível de engendrar os ajustamentos necessários ao pleno emprego. Paralelamente, uma redução do nível de indenizações de desemprego e do peso dos impostos sobre a renda traria uma motivação mais forte para o trabalho. O Estado pode também sustentar o emprego, favorecendo a melhoria da eficácia do trabalho pelo investimento e adaptação das qualificações da população às necessidades das firmas. A frase do chanceler Schmidt (*apud* BRÉMOND e GÉLÉDAN, 1984, p. 222) simboliza a lógica liberal que faz do emprego uma resultante da competitividade: “os ganhos de hoje são os investimentos de amanhã e os empregos de depois de amanhã”. Uma política de sustentação de investimentos, nessa ótica, contribui à sustentação do emprego. O aumento das qualificações pode permitir o aumento da produtividade marginal e, isso se fazendo, aumentar o nível de emprego. Ela pode também reduzir os gargalos da produção que provém de uma insuficiente adaptação das qualificações da mão-de-obra em relação às necessidades de produção. O Estado deve então favorecer um sistema educativo conforme as necessidades das empresas. A sustentação de uma oferta competitiva seria a condição do pleno emprego (BRÉMOND e GÉLÉDAN, 1984).

Segundo os autores keynesianos uma política ativa do Estado é fundamental. A queda do custo do trabalho traria efeitos macroeconômicos perversos, como a

baixa da demanda efetiva. Os keynesianos preconizam que em casos de desemprego uma política estrutural ativa do Estado, centrada na sustentação da demanda (nível de consumo e de investimento) de um lado e numa política estrutural ativa tendendo a tornar a produção mais elástica em relação à demanda de outro, pode trazer bons resultados. A retomada do consumo, em particular pelo aumento dos salários baixos, estimularia o consumo e a contratação. Ainda é necessário observar que essa demanda não se oriente para a compra de produtos importados, ou que a alta do poder de compra não ocasione uma “valsa de etiquetas” (remarcação de preços). O consumo deveria ainda ser limitado a um nível suportável para o equilíbrio exterior, que varia fortemente de um país a outro (BRÉMOND e GÉLÉDAN, 1984).

As políticas de emprego estatais podem ser ditas ativas ou passivas. As primeiras são aquelas que buscam de forma pró-ativa aumentar o número de ofertas de emprego e possibilidades de colocação da mão-de-obra (ex.: incentivos para as empresas abrirem novas vagas, qualificação da mão-de-obra etc). Já as políticas passivas são aquelas que consideram o nível de emprego (ou desemprego) como dado, tentando reduzir a oferta de trabalho ou assistir àqueles que ficaram desempregados, tendo na sua forma mais clássica o seguro-desemprego e/ou a indenização aos trabalhadores desligados. Outros exemplos de políticas passivas são a redução da jornada de trabalho, muito discutida hoje no Brasil, e o adiantamento da aposentadoria. Para um melhor entendimento dessas políticas e seus efeitos sobre o mercado de trabalho, cabe aqui a descrição das políticas aplicadas no Brasil (AZEREDO e RAMOS, 1995).

Grande parte das políticas públicas de geração de emprego e renda do País são financiadas com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT). Este fundo é formado por recursos arrecadados pelo Programa de Integração Social (PIS) e pelo Programa de Apoio ao Servidor Público (PASEP), além de parte da arrecadação do Imposto Sindical. A destinação dos recursos do fundo seguem rigorosamente as determinações do seu conselho deliberativo, o Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT). Este conselho é caracterizado pelo seu formato tripartite, sendo composto pelo Ministério do Trabalho, que representa o Estado, e por representantes de entidades sindicais e patronais (AMADEO, 1999). O Fundo direciona 60% de seus recursos para políticas

ativas e passivas para o mercado de trabalho (as quais serão detalhadas adiante) e 40% para programas de desenvolvimento econômico e iniciativas de apoio ligadas à geração de emprego e à formação profissional via financiamentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

### **3.3.1 Políticas Ativas de geração de emprego e renda**

As políticas ativas de geração de emprego e renda compõem o que hoje é chamado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) de “Sistema Público de Emprego”. Os seus principais desafios são de atuar como um instrumento para a inclusão social por meio da geração de trabalho e renda, reduzindo as taxas de desemprego e de informalidade, além de reverter a queda da renda do trabalhador (MTE, 2004). Este sistema é composto por uma série de políticas, a saber:

#### **3.3.1.1 Intermediação de Mão-de-Obra**

Esta política é operacionalizada pelo Sistema Nacional de Emprego (SINE), que foi instituído em 1975. É coordenado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), sendo integrado por órgãos e entidades (federais, estaduais e municipais) destinados ao atendimento ao trabalhador. Estão entre as atribuições do SINE estão a concessão do benefício seguro-desemprego (política passiva), a intermediação de mão-de-obra, qualificação profissional, apoio ao PROGER e a geração e divulgação de informações sobre o mercado de trabalho. Conta com mais de mil unidades de atendimento, localizadas em centros urbanos. Essas unidades são as principais executoras das ações de intermediação de mão-de-obra, sendo mantidas mediante convênios entre o Ministério e secretarias estaduais de trabalho, centrais sindicais ou municípios. Porém, o próprio Ministério avalia que esta política apresenta baixa efetividade, fazendo a ressalva de que deve ser considerado que este tipo de serviço depende do número de postos de trabalho gerado pela economia, o que é um fator exógeno ao sistema (MTE, 2004). De qualquer forma, das empresas consultadas nessa pesquisa apenas uma pequena metalúrgica (**TD12** e **TD13**) utiliza o SINE para busca de novos funcionários e mesmo assim esse não tem se revelado como boa ferramenta na busca por trabalhadores com bons níveis de qualificação. Os entrevistados, proprietários da metalúrgica, relataram que tentaram inúmeras vezes abrir vagas para o SINE, mas que os trabalhadores encaminhados pela entidade não detinham a qualificação necessária para as vagas.

Diante disso fica-se com a dúvida : o sistema é falho ou mal utilizado? Ao que parece as empresas maiores não utilizam o sistema do SINE. Mesmo quando dispõem de vagas, as empresas não procuram a entidade, preferindo utilizar outras formas de recrutamento, seja via banco de currículos, ou até mesmo agências de emprego privadas. Já a única empresa que relatou tentar o sistema público não teve sucesso. Isso leva a crer que o sistema tem baixa procura, tanto por empresas como por trabalhadores. O porquê desta baixa procura não é sabido, sendo possíveis apenas o levantamento de algumas hipóteses. Uma delas seria que o sistema entrou em um círculo vicioso: como não existem muitas vagas de alta qualificação disponíveis no SINE, os profissionais qualificados deixam de procurar a agência; como os profissionais qualificados não procuram a agência, as empresas deixam de abrir vagas que exigem qualificação mais elaborada no sistema público. Se essa hipótese for verdadeira, o que esse trabalho não tem como afirmar, o sistema é apenas mal utilizado. Há a hipótese, porém, de que o que leva a essa baixa procura seja alguma ineficiência do sistema.

### 3.3.1.2 Qualificação Profissional

Entre 1996 e 2002, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, a política de qualificação profissional era operacionalizada pelo Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador (PLANFOR), que surgiu pelo diagnóstico de que a deficiência de qualificação profissional era um dos principais entraves para inserção dos trabalhadores no mercado de trabalho, pois afetava negativamente na “empregabilidade” da mão-de-obra. Tinha como meta ambiciosa qualificar 20% da População Economicamente Ativa (PEA) cada ano.

A partir de 2003, no governo de Luís Inácio Lula da Silva, o PLANFOR foi substituído pelo Plano Nacional de Qualificação (PNQ). O PNQ além de um programa de qualificação profissional, busca promover a inclusão social pelo estímulo à geração de emprego, trabalho e renda, entendendo que a qualificação profissional é um processo de construção social que extrapola o aspecto técnico, associando uma dimensão educativa que confere um caráter social e participativo. Sua operacionalização se dá em duas frentes: os Planos Territoriais de Qualificação (PlanTeQs) e os Projetos Especiais de Qualificação (ProEsQs). Os primeiros visam a articular ações de qualificação profissional que encontram lugar em um determinado espaço territorial, mediante demandas sociais. Já o segundo é

direcionado ao desenvolvimento de inovações metodológicas no campo da qualificação profissional, que são realizadas por entidades da sociedade civil, sendo os produtos gerados de domínio público, possibilitando a difusão das inovações (MTE, 2004).

Tais programas, porém, não foram citados por nenhum dos tomadores de decisão entrevistados na presente pesquisa. Para os gestores a maior ferramenta de qualificação de mão-de-obra é a escola técnica. Como grande formador de mão-de-obra é sempre citado o SENAI. Quanto às escolas técnicas do sistema público, muitos gestores lamentaram o desmonte das mesmas, que têm formado pessoal de certa forma “defasado”, já que, segundo eles, essas instituições não dispõem de laboratórios adequados ao aprendizado das tecnologias mais avançadas aplicadas na indústria.

O SENAI tem uma grande rede de escolas de qualificação de mão-de-obra, que são normalmente direcionadas à vocação de cada região. Na região de Caxias do Sul, por exemplo, o SENAI conta com cursos de usinagem industrial, eletrônica e automação industrial. Segundo a própria entidade, naquele município 1125 alunos freqüentaram cursos do SENAI no ano de 2005, o que representou mais de 270 mil horas de treinamento, em uma média de 240 horas/aluno. O Centro Tecnológico de Mecatrônica SENAI, que oferece quatro cursos técnicos na área de automação industrial, a maior necessidade das empresas da região, estima que 96% dos seus alunos são empregados logo após a formatura, sendo que os outros 4% não vão diretamente para a indústria porque resolvem seguir outros caminhos. Por ser uma instituição do “Sistema S”<sup>8</sup>, as escolas do SENAI contam com recursos financeiros

---

<sup>8</sup> “A Constituição Federal prevê, em seu artigo 149, três tipos de contribuições que podem ser instituídas exclusivamente pela União: (i) contribuições sociais, (ii) contribuição de intervenção no domínio econômico e (iii) contribuição de interesse das categorias profissionais ou econômicas. Essa última hipótese de incidência é que fornece o fulcro legal para a exigência de um conjunto de onze contribuições que, por motivos óbvios, convencionou-se chamar de Sistema S. As receitas arrecadadas são repassadas a entidades, na maior parte de direito privado, que devem aplicá-las conforme previsto na respectiva lei de instituição... A criação desses organismos, e respectivas fontes de receita, remonta a década de 40, sendo que apenas quatro delas (SEBRAE, SENAR, SEST e SENAT) foram instituídas após a Constituição de 1988. Em geral, as contribuições incidem sobre a folha de salários das empresas pertencentes à categoria correspondente e destinam-se a financiar

públicos, provenientes do imposto sindical, e financiamentos de agências de fomento tecnológicos, tais como FINEP e CNPq. Os financiamentos são, normalmente, utilizados para a compra de equipamentos utilizados na aprendizagem dos alunos. Esses equipamentos têm custo elevado, por serem compatíveis com o maquinário de última geração utilizada pela indústria.

É importante ressaltar, porém, que mesmo com a injeção de recursos públicos os cursos do SENAI têm custo para o aluno. Este último curso citado, por exemplo, tem um custo de cerca de R\$ 300,00 por mês para o aluno, o que pode ser considerado alto se o objetivo da entidade é preparar jovens para entrarem no mercado de trabalho, sendo impossível para alguém de classe social menos privilegiada freqüentar o curso enquanto desempregado. O diretor da unidade reconhece que a maior procura pelos cursos tem sido por pessoas que já atuam nas empresas da região, e que essas freqüentam a escola no turno em que não estão na fábrica.

Uma outra alternativa de qualificação, proveniente do PNQ do governo federal, é a chamada “Escola de Fábrica”. Esse projeto prevê a implantação de escolas técnicas dentro das próprias indústrias, em uma parceria entre o governo federal, sindicatos e iniciativa privada. Essa iniciativa foi citada apenas por um líder sindical (DT1), que lamentou a dificuldade de implantação do programa em sua cidade. Pelo seu relato as escolas funcionariam de forma semelhante às do Projeto Pescar, em que os alunos freqüentam as aulas em uma sala montada dentro das empresas e depois fazem estágio de prática profissional dentro da mesma companhia. Como nem as regiões de Porto Alegre nem de Caxias do Sul, focos do presente trabalho, dispunham das “Escolas de Fábrica”, não foi possível conhecer mais a fundo o funcionamento ou a eficácia do projeto.

### 3.3.1.3 Programa Primeiro Emprego

Diante da constatação de que o jovem é um dos grupos etários mais afetados pelo desemprego, esta política visa a inserção deste no mercado de trabalho. A política é aplicada por meio de mecanismos de incentivo financeiro à contratação de



jovens em empresas privadas e linhas de crédito e capacitação para a formação do próprio empreendimento. Em outra frente, o programa busca a qualificação dos jovens, visando “gerar um perfil mais compatível com as demandas do mercado de trabalho” (MTE, 2004, p. 35). Esse programa foi citado por alguns entrevistados, que relataram contratar jovens com a utilização dos incentivos governamentais. As empresas que citaram a utilização do programa eram de médio porte.

#### 3.3.1.4 PROGER - Programa de Geração de Emprego e Renda

Este programa tem como objetivo fazer chegar crédito aos pequenos e microempreendedores, tendo como agentes o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), o Banco do Brasil (BB), a Caixa Econômica Federal (CEF), o BNDES e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Segundo Amadeo (1999), estes programas “oferecem oportunidades concretas àqueles que já são empreendedores e desejam ampliar seus negócios e aos que pretendem se tornar donos de seu próprio empreendimento” (AMADEO, 1999, p. 54). O programa não foi citado por nenhum entrevistado.

#### 3.3.1.5 Outros programas de apoio ligados ao FAT (BNDES, 2006)

- Programa Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar - PRONAF, que promove assistência financeira à agricultura familiar;
- Programa de Expansão do Emprego e Melhoria da Qualidade de Vida do Trabalhador - PROEMPREGO, que está voltado para setores estratégicos, como transporte coletivo de massa, infra-estrutura turística e obras de infra-estrutura voltadas para a melhoria da competitividade do país;
- Programa de Promoção do Emprego e Melhoria da Qualidade de Vida do Trabalhador - PROTRABALHO, que busca apoiar pólos de desenvolvimento integrado na Região Nordeste e norte de Minas Gerais, fundamentais para o desenvolvimento sustentado e da melhoria da qualidade de vida do trabalhador;
- Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, para o financiamento de empresas em projetos de desenvolvimento de novos processos ou produtos e melhoria da competitividade;

- Programa de Crédito Produtivo Popular - PCPP, que destina recursos para o desenvolvimento da modalidade de microcrédito;
- Programa de Geração de Emprego e Renda na Indústria da Construção Civil - FAT-HABITAÇÃO, que destina recursos para o financiamento de unidades habitacionais;
- Programa de Crédito FAT - Empreendedor Popular, que destina recursos para o desenvolvimento da modalidade de microcrédito;
- Programa FAT Fomentar, que destina recursos para o investimento produtivo das micro, pequenas e médias empresas; e
- Programa FAT Exportar, que destina recursos para o financiamento às empresas exportadoras (BNDES, 2006).

Neste sentido alguns gestores entrevistados enfatizam a dificuldade de acesso ao crédito existente no país. Um dos gestores (**TD2**), dirigente de uma média empresa que passa por fortes dificuldades de manutenção das operações, em virtude da crise agrícola, relatou que recentemente o governo federal lançou uma linha de financiamento para ajudar o agronegócio a superar a crise. Porém, quando foi buscar maiores informações junto ao banco, descobriu que a linha estava disponível apenas para quem já estava inadimplente. Ou seja, ele não teria como aproveitar a linha de financiamento para fazer novos investimentos em máquinas ou qualificação de mão-de-obra, que seriam capazes de ajudar na busca de diversificação da produção, como era a sua idéia quando procurou o banco. Esses dados corroboram com estudo realizado por PICCININI et al. (2005) com trabalhadores “sobreviventes” do setor têxtil-vestuário, que mostrou que pequenos empreendedores não conseguem acessar linhas de crédito bancárias, que em muitos casos exigem vasta documentação e plano de negócios detalhado, não tendo o pequeno empreendedor conhecimentos técnicos para elaborá-lo.

### **3.3.2 Políticas passivas de emprego**

No Brasil existem duas políticas passivas de emprego que são aplicadas simultaneamente: o seguro-desemprego e a indenização por desligamento.

### 3.3.2.1 Programa Seguro-Desemprego - PSD

Previsto na Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei nº 7.998 em 1990 (mesma lei que instituiu o FAT), o PSD tem como objetivo prover assistência temporária ao trabalhador desempregado, bem como auxiliá-lo na busca por um novo emprego. A assistência financeira é dada pelo seguro-desemprego, que no Brasil é pago quando da dispensa sem justa causa e para públicos específicos, tais como pescadores artesanais ou trabalhadores libertados de condições de emprego análogas à escravidão. Aos dispensados, é necessário comprovar vínculo empregatício nos seis meses anteriores, o que o habilita a receber até 5 parcelas de auxílio. É a política pública de emprego de maior participação relativa em comparação às demais políticas ativas financiadas pelo FAT. Isto indica o caráter compensatório do sistema, apontando a necessidade de torná-lo mais ativo na colocação de trabalhadores (MTE, 2004).

### 3.3.2.2 Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS

O FGTS é a indenização paga ao trabalhador pelo desligamento sem justa causa. Funciona como uma poupança forçada do trabalhador, que é constituída por uma contribuição compulsória de 8% do valor do salário, devendo ser depositado pela empresa diretamente no Fundo, administrado pela Caixa Econômica Federal (CEF), sem desconto na folha de pagamento. Representa uma “estabilidade econômica” que, segundo Martins (2000), é o conjunto de ações e políticas que visam a reduzir a insegurança econômica do trabalhador, oferecendo-lhe garantias para sua subsistência em caso de dispensa. Este fundo foi criado em substituição à antiga estabilidade por tempo de serviço, que era dada ao trabalhador ao completar dez anos na mesma empresa.

Russomano *apud* Martins (2000, p. 191) define que estabilidade é “o direito do trabalhador de permanecer no emprego mesmo contra a vontade do empresário, enquanto inexistir causa relevante que justifique sua despedida”, salvo, como ressalta Martins (2000) que exista uma causa objetiva para a despedida do empregado (justa causa, encerramento de atividade ou força maior). Esta estabilidade está fundamentada em preceitos de justiça e segurança social, sendo esta considerada a base para o bem-estar do trabalhador e a paz social. Martins (2000, p. 195) afirma que “a mera instituição de um fundo ou de indenização pela

dispensa não substitui a estabilidade, pois não garante o emprego, a continuidade do contrato de trabalho”.

Antes da instituição do fundo, a legislação brasileira previa a estabilidade nos termos propostos por Russomano. A estabilidade era dada ao trabalhador quando este completasse dez anos de casa. Porém, a estabilidade por tempo de serviço nesses termos começou a ser vista como mais prejudicial do que benéfica, pois as empresas acabavam dispensando os trabalhadores antes de completar o tempo necessário para tornarem-se estáveis. Esta visão, porém, é contestável, existindo até hoje muitas críticas ao FGTS como política compensatória da antiga estabilidade no emprego. De qualquer forma, o que restou ao trabalhador brasileiro foi o Fundo, que junto com o seguro-desemprego compõem as políticas públicas passivas de emprego. E como evidenciado por Chahad (2003), nenhuma das duas está relacionada com alguma outra política ativa de emprego.

Para as empresas, a maior crítica a essas políticas passivas é o fato de que muitos trabalhadores se sentiram tentados a sair de seus empregos para sacar o Fundo, que depois de dois ou três anos representa um valor significativo, além de também poder receber o benefício do seguro-desemprego sem trabalhar. A gestora **TD4** relata que em sua empresa a rotatividade de pessoal é afetada de forma significativa em função dessas políticas, o que é detectado nas entrevistas de desligamento realizadas na empresa. Essa informação vai ao encontro de algumas das distorções do mercado de trabalho brasileiro apresentadas por Chahad (2003).

As discussões apresentadas até aqui evidenciaram as discussões sobre mercado de trabalho com ênfase nos aspectos macro e microeconômicos, de âmbito público. No próximo sub-capítulo será discutido o mercado de trabalho no âmbito privado.

### **3.4 O Mercado de Trabalho e a iniciativa privada**

Para a iniciativa privada o “Mercado de Trabalho” toma um lugar muito próximo daquele conceitualizado pelos neoclássicos, onde se tenta adequar o “mercado de trabalho” às demandas das empresas. Para tanto, os fatores mais

importantes nessa adequação são o nível de qualificação da mão-de-obra, que deve atender às necessidades da empresa nas mais variadas atividades, e as estratégias de atração e retenção dessa mão-de-obra qualificada. Esses foram os tópicos mais abordados pelos gestores durante as entrevistas realizadas.

Como evidenciado no capítulo anterior, grande parte dos gestores consultados salientaram que uma das principais mudanças decorrentes do novo ambiente competitivo global é justamente a necessidade de se contar com funcionários qualificados. Tal preocupação já é, inclusive, chavão em manuais de recursos humanos. Bohlander, Snell e Sherman (2003), por exemplo, afirmam que “o treinamento tem se tornado cada vez mais vital ao sucesso das empresas modernas” (p. 134) e observam que as empresas têm se esforçado para obter o conjunto básico de conhecimento e experiências que dêem a elas vantagens sobre os concorrentes. Essas vantagens seriam obtidas pelo “CHA”, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários, que devem ser reforçados e renovados continuamente para atender as tecnologias em rápida mudança. Os autores ainda alertam que cargos que requerem poucas habilidades estão sendo rapidamente substituídos por aqueles que exigem habilidades técnicas, interpessoais e de solução de problemas.

Isto evidencia uma questão bastante discutida nos dias de hoje, qual seja a redução e até a eliminação de empregos de baixa qualificação. Generali da Costa (2004) evidencia que essas discussões podem ser divididas, a grosso modo, em duas grandes visões prevaletentes. De um lado críticos ao sistema atual vêem um futuro em que massas de trabalhadores acabarão excluídos do sistema, restando apenas poucos privilegiados com empregos especializados. Não haveria mais espaço para trabalhadores braçais ou burocráticos, que não conseguiriam qualificar-se suficientemente para continuarem dentro do sistema. No outro extremo, entusiastas da tecnologia vêem nela a possibilidade de libertação do homem, acreditando que máquinas realizarão o trabalho enfadonho, deixando para o homem atividades mais nobres.

Mesmo que essa discussão ainda não apresente caminhos mais claros, Generali da Costa (2004) apresenta em sua pesquisa alguns dados sobre o emprego no Brasil que confirmam o crescimento do desemprego e que novos postos de trabalho são criados em piores condições, o que evidencia, de certa forma, aquilo

que temem os críticos do sistema capitalista atual. Por outro lado, a pesquisa da autora mostra que aqueles trabalhadores que possuem maior conhecimento (usando a medida de tempo de ensino formal) estão de certa forma mais protegidos do desemprego, o que fornece bases para os entusiastas do sistema.

E é justamente esse último dado que traz recorrentemente às discussões o tema “empregabilidade”, que nada mais é do que colocar nas mãos do próprio indivíduo a tarefa de ser hábil em manter-se empregado. Para tanto, o próprio indivíduo deveria desenvolver o seu “CHA” de maneira compatível com as exigências do mercado de trabalho, “de forma a consolidar um perfil profissional interessante e atraente para futuros empregadores” (GENERALI DA COSTA, 2004, p. 322).

Esse desejo de que o próprio profissional venha até a empresa devidamente preparado, tendo conhecimentos, habilidades e atitudes que venham ao encontro das necessidades da empresa, se confirmaram nas declarações de muitos gestores durante a pesquisa. O gestor **TD3**, por exemplo, afirma que sua empresa, de médio porte, não dá cursos de qualificação para seu pessoal, mas “mostra os caminhos”, indicando cursos técnicos, superiores e até pós-graduações para que seus funcionários possam fazer para obterem crescimento profissional “e pessoal”. Destaca, ainda, que tal estratégia funciona, pois grande parte do pessoal da empresa hoje estuda e que é uma característica dos novos tempos, pois agora ninguém pode ficar parado, todos precisam fazer faculdade, pós-graduação, falar pelo menos duas línguas estrangeiras. Para esse gestor as pessoas precisam se modernizar, se adequar ao novo mundo e ao mercado, que está em constante transformação e evolução.

O próprio representante do sindicato dos trabalhadores (**DT1**) relata que a partir do final da década de 1980 houve modificações nas formas de trabalho decorrentes da própria globalização. Essas mudanças obrigaram o trabalhador a se qualificar melhor para trabalhar no ramo metal-mecânico, implantou sistemas de gestão da qualidade de forma intensa, em busca de uma maior produtividade das máquinas e dos trabalhadores. Para o representante sindical, essa busca incessante por produtividade fez com que se acirrasse a disputa entre trabalhadores, com cobranças por produtividade entre os pares. Isso porque ferramentas de gestão, como o próprio PLR (Participação nos Lucros e Resultados) e os sistemas de

avaliação, exigem que os trabalhadores atinjam patamares cada vez mais elevados de produtividade individual e também coletiva, o que vai ao encontro dos preceitos concorrenciais da “empregabilidade”.

Generali da Costa (2004) também apresenta outro conceito, menos disseminado, de “empresabilidade”, que destaca a responsabilidade da empresa sobre a “empregabilidade” de seus quadros. Segundo esse conceito, as empresas devem adotar ações e atitudes que tornem viáveis a qualificação de seus funcionários, pois não basta apenas os indivíduos buscarem seu autodesenvolvimento se as empresas não oferecerem ambientes de abertura à participação e à tomada de decisão, de aproveitamento de potenciais humanos e de constante desafio. A “empresabilidade”, então, se apresenta como meta de atração e manutenção de talentos. Nesse sentido, as organizações participantes da presente pesquisa mostraram preocupação em atrair e manter talentos, mas aparentemente essa preocupação é desigual para os níveis operacionais, de chão-de-fábrica, e superiores, como cargos de engenharia e gestão. É nesses últimos que as empresas concentram os maiores investimentos e atenção. Em virtude dessa diferença de tratamento dada pelos entrevistados, na seqüência serão apresentadas as estratégias de atração, qualificação e retenção de pessoal em duas sessões distintas: uma para pessoal de nível operacional e outra para níveis superiores (por excelência o pessoal de engenharia).

### **3.4.1 Atração, Qualificação e Retenção de Mão-de-obra no Nível Operacional**

Apesar de ser comumente associado a um trabalho braçal e pouco qualificado, o nível operacional de uma indústria metal-mecânica necessita de pessoal qualificado, apto a lidar com máquinas modernas e especializadas, que muitas vezes utilizam de forma intensiva recursos computacionais e novas tecnologias da robótica. Além da característica de alta qualificação da mão-de-obra, constatou-se que no nível operacional o mercado de trabalho é local, com baixa mobilidade geográfica dos trabalhadores. Isso porque, apesar dos profissionais do nível operacional precisarem de um bom nível de qualificação, essa qualificação é de nível médio, com remunerações que não são suficientemente atrativas para o recrutamento de mão-de-obra de outras regiões e tampouco atraente para que os

jovens que buscam emprego. Deslocar-se para trabalhar em outra cidade representa uma despesa que ele comumente não pode fazer e com a qual as empresas não podem (ou não querem) arcar.

Para as empresas, a mão-de-obra ideal é aquela que chega até a fábrica já tendo cursado a escola técnica no seu ensino médio, ou que tenha pelo menos os cursos básicos do SENAI. Nesse ponto os dados da pesquisa apresentam uma nova subdivisão. Isto porque os dois principais pólos metais-mecânicos do estado – a região metropolitana de Porto Alegre e a região de Caxias do Sul – parecem apresentar situações distintas sobre a disponibilidade de mão-de-obra qualificada local.

Na região de Caxias do Sul os tomadores de decisão mostram-se preocupados com a falta de pessoal com esse nível mínimo de qualificação. Afirmam que muitas vezes acabam sendo obrigados a contratar operários sem nenhum curso técnico do SENAI. Alguns, inclusive, não é raro são contratam pessoal que não tem nem o ensino médio completo. Uma das gestoras (**TD4**) brincou que “se passar alguém com nível técnico na rua dando sopa” ela vai lá buscar correndo.

Essa aparente falta de profissionais qualificados motivou que o pesquisador buscasse o SENAI para poder averiguar o porquê dessa falta de profissionais qualificados. Em visita a uma das unidades do SENAI na região e também à coordenação regional da entidade na Capital do Estado, verificou-se que a região de Caxias do Sul conta com três unidades de educação industrial, sendo que uma delas é voltada para eletrônica, outra para processos de usinagem industrial e a outra para automação industrial. O diretor de uma dessas unidades (**EC4**) mostrou as instalações da mesma, que conta com equipamentos modernos, equivalentes aos utilizados pelas grandes empresas da região. Segundo ele a escola tem grande procura, sempre estando com todas as vagas preenchidas. Na escola visitada foi confirmada a informação de lotação das turmas e de alto aproveitamento dos alunos formados pelas empresas da região, sendo que cerca de 96% dos alunos são empregados diretamente. Isso mostra uma possível carência de vagas no sistema de qualificação profissional, até porque, como já evidenciado, o SENAI é uma escola “semi-particular”, com mensalidades relativamente altas, e mesmo assim com todas as vagas ocupadas. Ou seja, a demanda pelos cursos está, no mínimo, justa à



procura. É possível que haja falta de vagas, especialmente no sistema público de ensino, uma vez que a cidade conta apenas com uma escola técnica pública.

O sindicato dos trabalhadores local não tem atuado na qualificação de mais trabalhadores para a indústria, mas o dirigente entrevistado (**DT1**) destacou o programa do Governo Federal chamado “Escola de Fábrica”, que tem como objetivo aumentar a oferta de cursos técnicos profissionalizantes por meio de parceria entre o sindicato dos trabalhadores, empresas e instituições de ensino. Apesar de parecer benéfico para todos, empresas e trabalhadores, o sindicalista reclama que as empresas locais não estão querendo aderir ao programa. As razões, porém, não foram esclarecidas pelo sindicalista e tampouco puderam ser confirmadas com o sindicato patronal local.

Diante dessa defasagem de escolas que qualifiquem a mão-de-obra na cidade, as empresas acabam treinando os funcionários após a contratação, em cursos ministrados dentro ou fora da empresa. As maiores contam, inclusive, com centros permanentes de treinamento, que são mantidos atualizados por parcerias com instituições de ensino. É o caso relatado pelos gestores **TD1** e **TD5**, que são responsáveis pela administração de pessoal de duas grandes companhias Caxienses. Nas empresas desses gestores, parcerias como o SENAI garantem o funcionamento de uma escola da entidade que funciona de forma dedicada, dentro das respectivas plantas. Estas possibilitam a formação generalista de técnico, igual a que seria obtida em um curso técnico externo, ainda com a vantagem de ser possível acrescentar conteúdos ao currículo, de forma a atender às necessidades específicas das empresas.

Para as empresas menores, porém, restam as possibilidades de cursos mais simples, ministrados por operadores mais experientes e que já passaram por qualificação formal. Algumas empresas montam pequenas turmas para que sejam ministrados os cursos, já outras preferem utilizar o tradicional treinamento *on the job*, onde um operador mais experiente ensina o novato no próprio local de trabalho. Essa última modalidade é, inclusive, a única solução para algumas empresas que trabalham com processos específicos. Uma das empresas de autopeças de Caxias do Sul visitadas, por exemplo, não é do setor metal-mecânico, mas do setor de borracha. O gestor dessa companhia relata que o operário que chega à sua fábrica ou não tem nenhuma qualificação (como relatam as demais companhias) ou tem

qualificação para trabalhar em indústrias metais-mecânica. Isso deixa a empresa sem outra alternativa a não ser montar soluções internas, como os treinamentos *on the job* ou ministrados por facilitadores formados internamente, já que os cursos de formação de pessoal técnico na região são voltados para a qualificação de operadores da área metal-mecânica.

Na região metropolitana de Porto Alegre a realidade parece ser bem diferente. Nenhum tomador de decisão relatou que sua empresa tenha dificuldades em encontrar pessoal com formação técnica adequada. Os gestores afirmaram que mão-de-obra com a formação técnica básica, como cursos do SENAI ou ensino médio técnico, é abundante na região, especialmente na capital e no pólo industrial de Gravataí.

Uma das vantagens citadas pelos tomadores de decisão é a existência de muitas empresas do setor automotivo ou metal-mecânico na região e todas essas empresas exigem um nível de preparação técnica muito semelhante, pois trabalham com sistemas de gestão semelhantes, com fortes exigências de certificações da qualidade, tais como ISO, QS ou TS. O gestor **TD16** observa que muitas pessoas que têm procurado emprego em sua fábrica, que é de médio porte, já trabalharam em empresas maiores, que proporcionaram cursos, treinamentos, experiências em equipamentos mais sofisticados e adquiriram mais conhecimentos. Isso possibilita, inclusive, uma transferência desses conhecimentos apreendidos nas grandes companhias para as de menor porte.

A gestora **TD8** acredita que em conseqüência desse ambiente, as empresas conseguem manter um bom perfil de sua mão-de-obra, já que os novos funcionários normalmente já possuem ensino médio com curso técnico e experiências práticas em outras empresas. Isso possibilita que as empresas se detenham apenas a treinamentos mais específicos quanto à operação da própria empresa, pois os operários já conhecem os sistemas de gestão da qualidade e operação de equipamentos de uma forma geral. Assim os treinamentos das empresas enfocam apenas ferramentas que o operador irá utilizar no seu dia-a-dia. Para a gestora **TD8** outro facilitador do bom nível da mão-de-obra local são programas como o Menor Aprendiz e o Projeto Pescar, que são oferecidos por muitas empresas da região e que possibilitam a experiência prática aos jovens ainda no período de formação.

Entretanto um outro gestor (**TD9**), da mesma companhia que **TD8**, mas com mais experiência no setor e em nível hierárquico superior, discorda sobre o preparo dos funcionários entrantes. Para o **TD9** a mão-de-obra que sai hoje dos cursos de formação técnica ainda vem apenas com a visão do processo produtivo, sem noções do sistema de gestão. Assim, quando entram na empresa acabam passando por um período muito maior de integração, que é caracterizado pela baixa produtividade dos operadores, já que ainda estão em processo de aprendizagem. De qualquer forma, **TD9** reconhece que o mercado de trabalho local mudou, pois hoje há uma exigência muito maior de educação formal do que há cerca de 10 anos atrás, quando era mais valorizada a experiência na área.

O gestor **TD9**, que já trabalhou em outras plantas fora do Rio Grande do Sul, também pôde comparar a mão-de-obra local a de outras regiões do país. Para ele, o mercado de mão-de-obra local é tão bom quanto o do Paraná ou interior de São Paulo, mas ainda perde para o ABC paulista em termos de qualificação. Ainda comparando a mão-de-obra do RS com a do resto do país, o gestor destacou que o gaúcho tem uma tendência de ser mais questionador, sendo que as pessoas aqui só aceitam uma ordem de trabalho depois de entender o porquê da mesma e qual é o resultado esperado de tal operação. Para o gestor, essa é uma característica positiva, pois um trabalho só é bem executado quando se entende a finalidade, o que aumenta as chances de sucesso. Porém, para as pessoas de fora, como alguém que está na matriz da empresa e manda uma ordem para a subsidiária gaúcha, essa característica pode parecer negativa, pois pode-se interpretar como afronta, um desacato, uma incivilidade. Segundo ele, essa característica gaúcha pesa negativamente na decisão de investimentos de algumas companhias, que não compreendem a real natureza desses “porquês”.

Essa mesma característica questionadora do gaúcho também foi relatada por **TD7**, que também trabalha em uma multinacional e tem experiência com trabalhadores de toda a América Latina. O gestor coloca essa peculiaridade como um dos grandes diferenciais da mão-de-obra no estado. Ele trabalha na implantação de sistemas de *lean production* em plantas em toda a América Latina e ressalta que é graças e essa curiosidade de entender todo o processo antes de começar a execução do trabalho que coloca a planta gaúcha em destaque frente às outras da

empresa instaladas em outras partes do mundo, pois o trabalho acaba sendo mais bem executado, com ganhos notáveis de produtividade.

Uma unanimidade entre todos os tomadores de decisão é a necessidade crescente de se trabalhar na qualificação e desenvolvimento dos operadores. As novas máquinas que fazem parte das linhas de produção costumam ser equipamentos de última geração, com uso intensivo de tecnologias computacionais. Um gestor (**TD6**) foi bastante enfático nesse ponto, afirmando que não pode colocar um equipamento de milhares, às vezes milhões, de reais para um semi-analfabeto operar. Assim, as empresas de médio e grande porte têm investido de forma constante na qualificação das pessoas que lá trabalham. Muitas delas investem em cursos internos para a formação do operário desde cedo, utilizando escolas do SENAI exclusivas para formação de jovens, como já havia sido relatado em empresas em Caxias do Sul.

O gestor de multinacional **TD14**, por exemplo, tem como principal meio de formação de mão-de-obra uma escola interna do SENAI, que oferece um curso técnico de dois anos. Este curso forma cerca de 25 novos operadores multifuncionais por ano, o que atende bem a sua empresa. Uma das vantagens desse programa é a capacidade de retenção do pessoal formado internamente, que costuma permanecer na empresa quando formados. Outra vantagem é que esses operadores têm em sua formação conteúdos exclusivos, desenvolvidos sob demanda da empresa, que atendem às necessidades específicas da mesma. Estes cursos são desenvolvidos em parceria com os professores do SENAI e foi muito elogiado pelo gestor, pois este acredita que a entidade possui um ótimo corpo docente e que busca constantemente atualizar seus conteúdos. Essa é a mesma opinião do gestor **TD16**, de uma média empresa, que lembrou que essa qualificação do SENAI é recente, pois antes os cursos oferecidos não costumavam atender às necessidades das empresas.

O gestor **TD16** também ressaltou outra questão importante em relação a qualificação da mão-de-obra. Segundo ele, o maquinário utilizado pelas empresas nacionais de forma geral, e pela empresa dele em particular, ainda não é tão avançado como aquele utilizado pelas empresas internacionais. Em decorrência, a mão-de-obra que trabalha nessas máquinas defasadas tecnologicamente deve ser muito mais qualificada, a fim de garantir níveis de produtividade semelhantes às

concorrentes internacionais. A gestora **TD8**, de uma multinacional de grande porte, concorda com tal visão, dizendo que o gasto de treinamento de pessoal no Brasil é maior do que em outras unidades da empresa no exterior. Isso porque com a baixa automação aumentam as possibilidades de inconformidade, comprometendo a garantia de qualidade do processo e do produto. Então, para ela, a garantia é treinar, trabalhar e inspecionar. Ela enfatiza que a empresa treina muito mais, que faz muito mais controle de qualidade e que tem um gasto muito maior com pessoas. Mas ela salienta que esse custo ainda é menor, por exemplo, que o custo de energia que a empresa tem em outras unidades mais automatizadas, e quando se compara o custo de energia elétrica no Brasil tem-se uma boa vantagem no custo final do produto.

Esse investimento em formação de mão-de-obra, porém, não é tão fácil de ser feito por empresas menores. Essas não dispõem de recursos e muitas vezes acabam tendo que restringir a qualificação ao treinamento *on the job*. É o caso da pequena metalúrgica dos gestores **TD12** e **TD13**. Na empresa deles é exigida uma qualificação técnica básica na entrada, pois depois que o funcionário estiver dentro da empresa novos cursos serão mais difíceis de serem proporcionados. Quando o são, costumam aproveitar os cursos gratuitos fornecidos como “amostras” de algumas consultorias.

A empresa de **TD12** e **TD13**, com vistas a aumentar as possibilidades de fornecimento para a cadeia automotiva, tem apostado seus recursos na implantação da ISO e no uso de novos equipamentos CNC<sup>9</sup>. Para operar os novos equipamentos, a empresa patrocinou a um funcionário com bastante tempo de casa um curso de formação externa. Esse agora tem a tarefa de multiplicar os conhecimentos para os demais funcionários da empresa. Já para qualificar a mão-de-obra para o novo sistema de gestão da qualidade, a empresa está utilizando os

---

<sup>9</sup> CNC é a sigla de “Comando Numérico Computadorizado”, que consiste no comando eletrônico de máquinas-ferramentas como tornos, fresadoras e madrilhadoras. Esse controle eletrônico é permitido pela acoplagem dos equipamentos a um computador que é alimentado com informações relativas à usinagem de um conjunto diversificado de peças, sendo as máquinas facilmente adaptadas às especificações. É considerado o primeiro passo para a automação industrial e o mais apropriado para indústrias em série (HOLZMANN, 2006).

conhecimentos do próprio consultor, que repassa alguns conhecimentos básicos aos operários.

Outra estratégia incomum às grandes empresas utilizada pela empresa de **TD12** e **TD13** tem sido a contratação de cooperativas de trabalho que dispõem de pessoal especializado. Esses profissionais cooperados costumam vir em duas situações distintas. Uma delas é quando a empresa recebe algum pedido que exija alguma qualificação diferente daquelas que a empresa já tem internamente. Nesses casos os gestores afirmam que muitas vezes acabam contratando o cooperado como funcionário. A outra situação, mais típica, é quando existe um aumento temporário na demanda, o que exige a contratação de uma mão-de-obra “flutuante”.

Um pouco mais ao norte da capital gaúcha, voltando-se para o Vale dos Sinos, a situação do mercado de trabalho parece um pouco diferente. Os gestores **TD6** e **TD15** relatam ter mais dificuldades de encontrar pessoal qualificado, com pelo menos 150 horas de SENAI e ensino médio. Para o gestor **TD6** essa é uma dificuldade que decorre pelo fato de o Vale do Sinos ter uma maior vocação para indústria de sapato, não sendo o foco das instituições de ensino técnico local a formação de pessoal para a indústria automotiva. Isso demonstra a pouca mobilidade geográfica da mão-de-obra de nível operacional, já que a apenas 40 km de Porto Alegre já se observa escassez de mão-de-obra, que é abundante na capital.

Quanto à retenção de profissionais no nível operacional, os gestores costumam ter visões semelhantes. Todos destacam ser importante para elas reter os operários, mas nenhuma relata medidas efetivas nesse sentido. O padrão salarial parece muito semelhante, sendo que todas as empresas afirmaram pagar a média da pesquisa salarial. Esse fato é até curioso, pois se todos pagam a média, quem está pagando o mínimo e o máximo? Na pequena indústria metalúrgica de **TD12** e **TD13**, é usado um sistema de remuneração variável, baseado no faturamento, o que, de certa forma, compensa os salários mais baixos que os de empresas maiores. Mas eles mesmos dizem que não é bem isso que mantém seus funcionários. Para eles o fator principal é que “não está fácil pra conseguir emprego”, o que faz com que as pessoas não arrisquem muito, procurando outra colocação.

É em benefícios não-financeiros que as empresas parecem estar oferecendo mais recompensas indiretas, como planos de saúde, previdência privada, incentivo à

educação, etc. Evidentemente esses benefícios tendem a ser mais atrativos em empresas maiores, o que leva empresas menores a perderem funcionários para grandes companhias. A gestora **TD8**, de uma multinacional, confirma esse movimento, afirmando que não tem dificuldades na atração de mão-de-obra, que vem de maneira espontânea procurar a empresa, em busca dos benefícios e de uma suposta segurança de emprego que a grande empresa daria, além das possibilidades de crescimento profissional.

Por outro lado, **TD15**, de uma empresa média, diz que apesar de ver nos benefícios uma boa maneira de reter funcionários, a empresa está sem condições de aumentar os já oferecidos. Ela citou, por exemplo, que há dois anos está nos planos da companhia um plano de saúde para os funcionários, mas as restrições financeiras ainda não permitiram a implantação do benefício. Outras empresas menores também lutam para reter a mão-de-obra, pois seus gestores acreditam ser mais caro qualificar um novo funcionário do que pagar um pouco mais para manter os antigos, como é o caso de **TD2**. Mas a maioria parece desiludida, se autodenominando como “grandes formadores de mão-de-obra”. Os gestores **TD10** e **TD11**, que estão à frente do departamento de Recursos Humanos de uma tradicional companhia de autopeças nacional, lamentam tal situação, afirmando que gostariam muito de poder manter os operários na fábrica, seguindo o plano de carreira por eles desenvolvidos, mas dizem ser muito difícil concorrer com as multinacionais.

### **3.4.2 Atração, Qualificação e Retenção de Mão-de-obra em Níveis Superiores**

A atração, qualificação e retenção de mão-de-obra de níveis superiores, para cargos especializados como os de engenharia, exemplo mais vastamente citado pelos tomadores de decisão, são questões muito mais caras às empresas, que parecem despender maiores esforços nessas tarefas. Mas também nesse nível de qualificação, assim como nos níveis inferiores, há diferenças entre os pólos de Caxias do Sul e da Grande Porto Alegre.

Em Caxias do Sul o gestor de uma grande empresa (**TD1**) reclama da dificuldade de atrair engenheiros. Ele relata que hoje os principais concorrentes da empresa são grandes multinacionais, que trabalham com uma política de atração de talentos muito mais agressiva. Para a empresa caxiense ficam as alternativas de : ou

trabalhar de forma agressiva para reter engenheiros, impedindo que eles migrem para as multinacionais; ou trabalhar com jovens talentos, desenvolvendo-os e servindo, inevitavelmente, de trampolim para que esses alcancem a concorrência. Além da dificuldade financeira de trabalhar com a primeira alternativa, o gestor ainda relata a dificuldade de estar em um pólo localizado no interior, fora de um grande centro urbano. Isso porque os profissionais bem qualificados costumam ser formados em grandes centros e raramente aceitam propostas para trabalhar no interior. Assim, além de já ter que concorrer com os salários altos das outras empresas, a empresa ainda tem um custo adicional para atrair tais profissionais para o interior. Os gestores **TD10** e **TD11**, de uma empresa da Capital, confirmam a situação, afirmando que dificilmente um profissional sai de Porto Alegre para ir para Caxias do Sul, mas que o movimento contrário acontece com freqüência.

O gestor **TD1** relatou que recentemente a empresa perdeu dois engenheiros de alto escalão para uma multinacional que está instalando uma nova planta na Grande Porto Alegre. Relatou ainda que recentemente a empresa publicou um anúncio no jornal Zero Hora, o mais importante jornal do estado, buscando engenheiros. Uma semana depois a *General Motors* publicou um anúncio no mesmo jornal, de página inteira, selecionando uma série de engenheiros, o que fez com o que o anúncio da empresa perdesse destaque, reduzindo significativamente a procura.

Na Grande Porto Alegre a situação já é um pouco diferente. Os gestores de uma forma geral não se queixam da quantidade e qualidade de engenheiros disponíveis no mercado, e não pouparam elogios às universidades da região como “centros de excelência”. Foram citadas a UFRGS, PUCRS e Unisinos. Mesmo assim, o gestor **TD14** salientou que a formação universitária não basta. Segundo ele são necessários mais cinco ou seis anos de formação interna para se chegar a engenheiro pleno. Por isso, a sua empresa tem um forte programa de estágios e trainees, que visa formar esses engenheiros para a área de aplicação da empresa, que trabalha com itens de alta tecnologia e desempenho. Neste ponto, então, surge um problema semelhante àquele relatado pelo gestor caxiense: a concorrência por esses profissionais, qualificados em boas escolas e com experiência em boas companhias é de âmbito nacional e algumas vezes internacional, diferentemente dos níveis operacionais.



Não raro as empresas perdem engenheiros com formação interna completa, prontos para atuarem de forma plena, para empresas do centro do país ou para novos pólos automotivos, como o de Camaçari, na Bahia. No primeiro caso, as propostas acontecem em decorrência da grande oferta de vagas que existe na região central, especialmente no ABC paulista. No segundo caso, as propostas costumam ser até mais agressivas, dada a escassez de mão-de-obra especializada na região, que não tem tradição no setor automotivo ou metal-mecânico. De qualquer forma, seja qual for o motivo da saída, a reposição desses profissionais é complicada. Como alternativa as empresas costumam manter um “banco de reservas”. Esse é composto por um grupo de 6 a 8 estagiários que ficam em constante formação.

Programas de qualificação interna como o relatado pelo gestor **TD14** também foram relatados em outras empresas. O gestor **TD16**, de uma média empresa, salientou que após ter passado por um longo período priorizando a qualificação da mão-de-obra de nível operacional (que segundo o gestor era o gargalo de qualificação para a empresa poder trabalhar com as novas demandas de qualidade), sentiu a necessidade de que os níveis mais altos da empresa também passassem por processos de qualificação, pois não estavam tão bem preparados. Assim, o pessoal de nível superior precisou também de reciclagem. Para que essa acontecesse, a empresa desafiou seus jovens talentos, recém-formados ou ainda em processo de formação, a aplicarem as ferramentas da qualidade, estudando-as e adequando-as à realidade da empresa. Também foram buscados cursos de pós-graduação, como é o caso do gestor entrevistado, que recentemente concluiu o curso de mestrado em engenharia da produção.

Em outras empresas cursos de pós-graduação também estão sendo valorizados. A gestora **TD5**, de uma grande empresa da região serrana, relatou que a empresa está promovendo um curso de MBA *in company* para as lideranças. Esse programa está sendo desenvolvido em parceria com uma instituição de ensino. Mas esse tipo de ação não está restrito às grandes empresas. A gestora **TD4**, de empresa de médio porte, contou entusiasmada sobre um programa de MBA que está sendo oferecido para 22 lideranças da empresa (o que representa mais de 10% da força de trabalho).

Para **TD5** as pequenas empresas estão acordando para essas questões, evitando a perda de funcionários para as grandes. Segundo ela, que também atua no sindicato patronal, mesmo em níveis salariais as pequenas estão semelhantes às grandes. O gestor **TD2**, de uma empresa de médio porte, confirma a informação, dizendo que paga para alguns funcionários-chave mais do que eles receberiam em grandes empresas, pois é uma estratégia de retenção desses profissionais. Além disso, para **TD2** a empresa hoje tem mais exemplos de profissionais que saíram para ir para uma grande empresa e retornaram (pois achavam que fora da empresa seria melhor e não era) do que exemplos de pessoas que saíram e não voltaram. Mas **TD5** contrapõe, dizendo que apesar das empresas grandes trabalharem com salários dentro da média do mercado elas guardam um “ás” na manga, que é uma participação nos lucros e resultados – PLR - mais “recheado”. Ela comentou que em sua empresa o PLR é pago semestralmente e que costuma somar cerca de três salários a mais por ano. Ela exemplificou dizendo que na semana seguinte seria paga a PLR do 1º semestre, que seria de 1,3 salários.

Mas além das questões salariais, a gestora **TD4** comentou que sua empresa usa outras ferramentas para reter o pessoal. Segundo ela, o processo de trabalho da empresa não é nada agradável e que infelizmente não tem como trabalhar com salários acima da média para compensar o desconforto do trabalho. Assim, aposta, por exemplo, no clima organizacional como fonte alternativa de satisfação para os seus funcionários. Inicialmente a pesquisa de clima era feita anualmente, mas visto que não se conseguia atender a todas as solicitações e com receio que isso acabasse desacreditando a pesquisa, agora ela é feita uma vez a cada dois anos, o que permite que tenham tempo hábil para trabalhar com as principais deficiências que são apresentadas como resultado da pesquisa. Em outra empresa, **TD8** utiliza a pesquisa de clima como ferramenta para reter seus funcionários, pois é dessa forma que ela monitora as suas demandas. Também salientou que sua empresa usa um plano de benefícios bastante atrativo, além de incentivos de treinamento e desenvolvimento e plano de carreira mundial, o que permite uma visão longitudinal da carreira. Mesmo assim alerta que o mercado automotivo, que se mescla ao metal-mecânico como um todo, tem um mercado de trabalho movimentado, com empresas de grande porte capazes de fazer o mercado extremamente dinâmico. Isso aumenta a necessidade dos gestores trabalharem na retenção de talentos.

Em contraposição à retenção sempre vem o conceito de “oxigenação”, muito difundido em meio a profissionais de recursos humanos. Em relação a isso, o gestor **TD1** reconhece a importância da oxigenação para trazer novas idéias e quebrar paradigmas, mas ressalta que na área produtiva não é bem assim, pois se trabalha com processos certificados, com exigência de altos níveis de conformidade. Isso faz com que os novos funcionários precisem de muito tempo para serem devidamente treinados e adaptados. O gestor **TD7** também questiona os benefícios da tal “oxigenação”. Ele relata que sua empresa trabalhou de forma muito intensa nas últimas duas décadas a necessidade de oxigenar a companhia. Na análise do gestor, porém, isso fez com que a empresa desconectasse o passado do presente e futuro, perdendo valores muito importantes. Ele avalia o processo de forma negativa: “mudou para pior”. Ele salienta a grande perda de capital humano que a empresa teve, pois segundo ele muitos diferenciais, como tradição, tecnologia, valores, etc. estão com as pessoas.

Apesar de reclamarem da perda de talentos, os tomadores de decisão em geral relataram que suas empresas não apresentam grandes taxas de rotatividade. Segundo eles existe um número ótimo de rotatividade que seria em torno de 1%, e todos eles disseram que suas empresas têm índices de rotatividade ao redor deste número. Essas declarações são contraditórias, pois, se há perda de talentos, a rotatividade não pode estar em um número “ótimo”. Isso pode demonstrar como o uso de algumas ferramentas de gestão, como o índice de oxigenação, pode estar equivocado, mascarando situações ruins com índices criados artificialmente, considerados ideais sem contraposição à realidade de cada empresa. Ainda contrariando a afirmação de que as empresas têm uma rotatividade em nível adequado, há a reclamação generalizada de que políticas públicas como o PSD e o FGTS incentivam a rotatividade. Se o nível de rotatividade está adequado à necessidade de oxigenação das empresas, qual o motivo da queixa?

Este capítulo mostrou que diferentes posicionamentos teórico-econômicos refletem diretamente no tipo de políticas de emprego desenvolvidas em cada país, em cada governo. No Brasil, como já mencionado, diferentes orientações resultaram em diferentes projetos políticos, que influenciaram as políticas de emprego ao longo dos anos. Como resultado, pode-se dizer que atualmente as políticas brasileiras são

híbridas, sem estarem totalmente enquadradas em uma ou outra vertente teórica. Essas políticas são flutuantes, sofrendo modificações, ainda que sutis, a cada novo governo. Tende-se, porém, a um posicionamento mais intervencionista, de acordo com a legislação brasileira.

Por outro lado, foi visto que no âmbito privado há a tendência de se ver o mercado de trabalho com um olhar mais neoclássico, rechaçando a intervenção estatal e trabalhando com a idéia de um mercado de trabalho concorrencial, em que o trabalhador é o responsável por sua “empregabilidade”. Assim os gestores pouco enxergam as políticas públicas como influências para o mercado de trabalho, exceto quanto à qualificação, que é colocada, algumas vezes, como de responsabilidade estatal. Mesmo assim, não raro essa responsabilidade é colocada nas mãos do SENAI que, apesar de ser entidade financiada com recursos, ligada ao sistema sindical, tem características privadas (sendo a mais evidente a cobrança de mensalidades).

Mas para além das políticas ativas e passivas para o emprego e do contexto macroeconômico e empresarial nacional e mundial, a estrutura legal que rege as relações de trabalho é identificada como variável ao mercado de trabalho. Para os gestores consultados, esse fator, inclusive, tem mais influência nas relações de trabalho do que as próprias políticas públicas. Assim, muitas discussões têm sido feitas em torno da estrutura das relações de trabalho no Brasil, sendo necessária uma análise mais detalhada deste tema, que será feita no capítulo três.

## **4 RELAÇÕES TRABALHISTAS**

O termo Relações de Trabalho (RT) traz consigo diversos significados. De maneira ampla pode-se dizer que se trata da “particular forma de relacionamento que se verifica entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: os trabalhadores, que detêm a força de trabalho capaz de transformar matérias-primas em objetos socialmente úteis, adicionando-lhes valor de uso; e os empregadores, que detêm os meios para realizar esse processo” (FISCHER, 1985, p. 19). No texto de onde esta citação foi retirada, a autora traz à discussão o que é afinal relações de trabalho. Para ela, as relações de trabalho são uma das formas de relacionamento social, que expressam características da sociedade mais ampla. Assim, as RT devem contemplar o espaço social e político em que se realizam, sejam elas (a) a organização do processo de trabalho, (b) elaboração das políticas administrativo-organizacionais e (c) a prática cotidiana dos agentes sociais em relação (FISCHER, 1985).

No âmbito deste capítulo, tratar-se-á com mais ênfase dessa última instância, das práticas dos agentes sociais envolvidos, tais como Estado e suas instituições, além de sindicatos e órgãos de representação dos trabalhadores e empregadores, buscando entender como estes agentes e a normatização e/ou práticas influenciam a dinâmica do mercado de trabalho no setor estudado. Essas práticas estão fortemente condicionadas à legislação do país, que rege a forma como os atores devem se posicionar uns em relação aos outros. Por tratar especialmente deste ponto mais ligado aos fatores externos às organizações, atrelados à legislação do país, este trabalho opta pelo termo “relações trabalhistas”, deixando claro que o objetivo é discutir apenas estes fatores extra-organizacionais.

### **4.1 Histórico das Relações Trabalhistas no Brasil**

As relações trabalhistas no Brasil têm passado por inúmeras transformações ao longo da história. Diversos tipos de regime e políticas governamentais foram alterando o contexto nacional, modificando as formas como empresas, trabalhadores e Estado interagem entre si na regulação do mercado de trabalho e da mão-de-obra.

Desde um modelo escravocrata, baseado na economia agro-exportadora da monarquia, até um modelo neoliberal, baseado no forte desenvolvimento da indústria e no novo contexto econômico mundial, vários momentos podem ser destacados, como o fim da escravatura; a proclamação da República; o Estado Novo, com o modelo corporativista; o Regime Militar, com a repressão a todos os movimentos sociais; o Novo Sindicalismo e a mobilização social pela redemocratização brasileira; a abertura comercial no início dos anos 1990 e a conseqüente reestruturação produtiva posta em marcha, que apresenta novos desafios aos trabalhadores e às organizações.

O surgimento da indústria do Brasil no final do século XIX e início do século XX foi responsável por uma grande mudança no mercado de trabalho do país. Pouco a pouco, se deslocou o cerne da economia baseada na agricultura para o desenvolvimento alicerçado na indústria. Os novos trabalhadores, operários das novas fábricas, tiveram um crescimento numérico exponencial. Simão (1981), em um estudo sobre a indústria paulista, berço da industrialização brasileira, mostra que em 1900 as 17 indústrias têxteis no estado empregavam 4579 trabalhadores. Vinte anos depois, São Paulo contava 54 estabelecimentos, que empregavam 17823 operários. Apesar de ser a indústria têxtil o exemplo mais contundente, outros setores também apresentaram crescimento considerável neste período. No entanto, os dados da indústria como um todo só permitem avaliar períodos posteriores a 1907, quando realizado um censo que mostrou que 326 estabelecimentos industriais empregavam 22 mil funcionários. Esses números saltaram para 4 mil estabelecimentos e 84 mil empregados em 1920 (SIMÃO, 1981). Dada a quase inexistência de legislação trabalhista na época, iniciaram-se movimentos do operariado em prol de seus direitos.

Desde o surgimento da república, em 1889, ocorreram inúmeras discussões no plano político sobre o papel do Estado na regulamentação do mercado de trabalho. O governo provisório, estabelecido entre 1889 e 1891, buscou a integração do proletariado na sociedade, defendendo direitos mínimos para os trabalhadores. Nas palavras de Demétrio Ribeiro, primeiro titular republicano da pasta da Agricultura, Comércio e Obras Públicas:

quanto à incorporação do proletariado à sociedade, devo dizer-vos que considero esta uma questão capital para a república.... É o proletariado quem

aproveita e modifica os produtos materiais adaptando-os às necessidades humanas... é essa classe da sociedade, menosprezada até hoje, que mais atenção deve merecer do governo... Procuraremos adotar soluções oportunas para que o proletário não tenha um trabalho excessivo e perturbador de sua atividade física... (VIANNA, 1978, p. 41).

Porém com o fim do governo provisório e início da nova gestão, de orientação conservadora, em 1891, os poucos direitos projetados pelos administradores públicos anteriores foram esquecidos. Entre os setores mais conservadores, identificados com a economia agro-exportadora, e os liberais, identificados com a indústria, mantiveram-se divergências por muitos anos, observando-se avanços e recuos das visões sobre a inserção do operariado na sociedade. Para os industriais liberais era necessária a consolidação das idéias de movimento “natural” do capital, mesmo que isto implicasse no reconhecimento de ações mais contundentes do operariado. Logo se percebeu, entretanto, que o empresariado nacional não teria condições de promover a industrialização na velocidade pretendida. Assim “na ausência de empresário schumpeteriano, o Estado, numa primeira instância, forçava a existência de um capital não-especulativo, que por origem e natureza deveria vincular numa posição de liderança ao capital industrial” (VIANNA, 1978, p. 43). Desta forma, o Estado começa, com apoio dos liberais, a intervir de maneira mais contundente na economia, apostando e investindo na indústria como a solução de desenvolvimento para o país (VIANNA, 1978).

De qualquee forma, persistiu por algum tempo a idéia de que o contrato de trabalho não deveria apresentar uma legislação própria, devendo apresentar-se de forma individual e regido pelo direito comum, como qualquer outro tipo de contrato de compra e venda. Nestas condições, os empregados começaram a perceber sua relação desigual para transacionar sua “mercadoria” (força produtiva), procurando, por meio dos sindicatos, ainda que mal formados e reconhecidos, maneiras de tornar válida alguma espécie de contratação coletiva, com regras diferentes daquelas aplicáveis aos contratos de compra e venda comum. Esta tomada de consciência teve um grande impulso com a chegada de trabalhadores imigrantes, provenientes da Europa, onde já aconteciam os movimentos de luta dos trabalhadores. A regulamentação sindical da época estava fundamentada por um decreto de 1907, que permitia a associação entre profissionais de mesma categoria, objetivando estudos para a defesa e desenvolvimento dos interesses gerais da profissão e de seus membros (VIANNA, 1978).

A partir desta regulamentação, os sindicatos incrementaram esforços buscando intervir nas relações de trabalho em nome de seus filiados. Assim, na segunda metade dos anos 1910 começam os primeiros movimentos grevistas, ainda ilegais e não reconhecidos (VIANNA, 1978). Entretanto, a fraqueza numérica da força de trabalho, erros táticos de liderança, repressão e a falta de consciência de classe operária fizeram com que as organizações trabalhistas não gozassem de uma existência estável (ERICKSON, 1979).

Em nível mundial, a concepção liberal de que as relações de trabalho deviam ser assimiladas como um tipo de contrato qualquer começou a perder força na medida em que teses favoráveis ao intervencionismo estatal nas relações de trabalho passaram a ser entendidas como uma forma de se fazer Justiça Social, e teve o seu auge com a criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 1919 (Siqueira Neto, 1998). Para acompanhar essas mudanças, nos anos seguintes o Estado brasileiro passou, então, a intervir nas relações de trabalho, com o intuito de acalmar os ânimos do operariado, ao mesmo tempo fortalecer a indústria. Seu ápice se deu a partir de 1930, no Estado Novo de Vargas, onde um pacto entre o Estado e os diferentes segmentos das classes dominantes, outorgou ao governo a regulação das relações de trabalho (VIANNA, 1978), pelo modelo corporativista de Vargas, inspirado no padrão fascista italiano. Tal pacto pressupõe que o bem geral deve prevalecer sobre interesses particulares, permitindo, teoricamente, que a cooperação e a solidariedade social substituam os conflitos de classe e a desordem social. O propósito do sistema corporativo foi, então, compensar a libertação da maioria dos cidadãos de formas tradicionais de controle social pelo estabelecimento de novas instituições controladas e orientadas para a estabilidade. Com o fim da Segunda Guerra Mundial, onde o Brasil lutou contra os regimes fascistas, tornando incoerente a permanência de um governo ditatorial, a redemocratização do país foi inevitável. O novo governo e a nova Assembléia Constituinte, que tinha como missão substituir a constituição corporativa de Vargas editada em 1937, elaborou uma nova Carta Magna onde permaneceu intacto um grande número de princípios e práticas do controle social corporativo (ERICKSON, 1979).

No modelo corporativista brasileiro as decisões mais significativas na política econômica eram tomadas por uma elite administrativa. Assim, os funcionários do governo definiam o interesse geral pelos seus próprios critérios e mobilizavam a



opinião pública, restando aos líderes sindicais solicitar benefícios para si ou para os trabalhadores. O comportamento de relações trabalhistas brasileiro, herdado deste modelo corporativista, é tipificado pela abstenção de negociações pessoais e o apego a regras impessoais para resolução de conflitos, sendo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) um exemplo da procura da racionalidade. Todavia a organização burocrática não conseguiu impor total imparcialidade e previsibilidade, o que possibilita que as relações de poder se desenvolvam em torno de brechas do sistema regulatório (ERICKSON, 1979).

Cacciamali (2003) salienta que a CLT constituiu-se de um desenho institucional de relações de trabalho aderente às normas internacionais da época, de forma que fosse adequada à atração e reprodução da força de trabalho para o pólo dinâmico da economia, na região Sudeste do País. O estatuto colocou sob forte controle do Estado tanto os contratos coletivos como individuais de trabalho, criando uma estrutura sindical financiada por um imposto compulsório sobre a folha de pagamento. Esta estrutura contempla, por um lado, categorias profissionais (trabalhadores) e, de outro, setores econômicos (ramos de atividades das empresas), que devem negociar entre si os salários e benefícios de cada categoria em cada região, tendo sempre como balizadores os direitos mínimos definidos na Carta Magna e o princípio da irredutibilidade de direitos, que impede a retirada de direitos assegurados em negociações anteriores. Se não chegam a um acordo através da negociação, cabe à Justiça do Trabalho decidir. Quanto ao contrato de trabalho individual, por sua vez, cláusulas não cumpridas podem ser questionadas pelo empregado também na Justiça do Trabalho (CACCIAMALI, 2003).

A autora ressalta a importância da sistemática implementada pela CLT na década de 1940, considerando-a como primordial para a organização do mercado de trabalho durante a construção da “modernidade” do País. Ela determinou avanços substanciais para os trabalhadores do setor privado, como (a) a determinação da jornada de trabalho e horas-extras remuneradas, (b) salário mínimo geral e piso salarial por categoria profissional, (c) férias remuneradas, (d) proteção contra a demissão injustificada, (e) gratificação natalina, entre outras. Por outro lado, desde o princípio a sistemática adotada nunca incentivou a negociação direta entre empregados e empregadores. De maneira geral, todos os países da América Latina implementaram um modelo muito semelhante.

Gomes (2002) chama a atenção para o fato de a CLT ter permanecido fundamentalmente intocada durante a constituinte de 1988, principalmente no que se refere à organização sindical, que vem sendo fortemente criticada desde o movimento do “novo sindicalismo”, em finais da década de 1970. As críticas recaem principalmente sobre o modelo sindical corporativista brasileiro, mas nem empresários, nem trabalhadores serviram-se da oportunidade de construção da nova Carta Magna para o desmonte dessa estrutura. A principal alteração de 1988 foi o fim da tutela estatal, dando ao movimento sindical autonomia ante ao Estado, que não mais precisa “reconhece-los” nem neles pode interferir. Por outro lado manteve-se o monopólio de representação sindical, sem o reconhecimento legal das centrais, mesmo que essas já tenham sido legitimadas tanto por trabalhadores como pelo próprio governo, que as chama para opinarem e participarem de discussões de interesse dos trabalhadores e da sociedade em geral.

A autora lembra ainda que a permanência deste modelo associativo corporativista é uma das questões mais complexas e polêmicas nos debates sobre direito do trabalho e organização sindical no Brasil. Para aumentar a polêmica sobre essas questões, juntam-se as avaliações que datam desde o fim dos anos 1980 de que o modelo sindical atual estaria entrando em colapso, ante a globalização e a conseqüente reestruturação produtiva, que trouxeram consigo pressões para a flexibilização do trabalho e o fenômeno do desemprego estrutural. Nas palavras da autora, “isso significa postular que, também no Brasil, um certo recuo da presença do Estado nos arranjos que envolvem o estabelecimento de direitos do trabalho é inevitável, sendo impossível a manutenção do grau de intervencionismo consagrado na CLT” (GOMES, 2002, p. 65). A questão que coloca, entretanto, é de que tipo de mudança deve ser realizada e como e quando ela deve ser efetivada. Seja como for, propõe que antes de qualquer tipo de flexibilização dos direitos do trabalhador é necessária a alteração do artigo 8º da Constituição Federal<sup>10</sup>, que trata da

---

<sup>10</sup> O artigo 8º da Constituição Federal trata da associação profissional ou sindical e traz entre seus incisos instruções sobre o “monopólio sindical” (inciso II: “é vedada a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empresários, não podendo ser inferior à área de um Município”) (BRASIL, 1988).

organização sindical, pois, para ela, enquanto não houver liberdade sindical e o fim do imposto, os sindicatos não estarão suficientemente fortes para representar efetivamente os trabalhadores, negociando acordos coletivos de trabalho de forma digna (GOMES, 2002).

## **4.2 Relações Trabalhistas em dias atuais**

Como já exposto na obra de Gomes (2002), a estrutura e organização sindical brasileira está em xeque. Siqueira Neto (1998, p. 83) afirma que, “por mais benefícios que o texto constitucional tenha trazido, o sistema brasileiro de relações de trabalho passou a ser alvo de diversas manifestações críticas, por parte dos sindicatos, do governo, de juristas, de parlamentares e demais formadores de opinião”. Para se analisar de uma forma um pouco mais acurada a atual situação, retomar-se-á o que se entende por sindicatos.

Cattani (2002, p. 288-289) expõe que os sindicatos podem assumir duas diferentes identidades. A primeira delas seria a identidade institucionalizada pelo capital ou pelos Estados. Nesta situação, “a existência do sindicato é aceita reconhecendo-se, previamente, a legitimidade e o poder dos Estados de estabelecerem as condições e as regras dos contratos e de limitarem os objetivos e as possibilidades de ação”. Assim, o sindicato é tido como a “instância de representação profissional para reivindicar demandas econômicas limitadas à esfera da empresa”. Já no segundo tipo, quando a identidade é autoproduzida, “a aglutinação das forças individuais extrapola a função de negociação de salários, assumindo um caráter dinâmico, não só de resistência, mas de contestação do poder do capital, de construção permanente e ampliada da dignidade e da liberdade em termos coletivos”.

O que ocorre atualmente é que os sindicatos no Brasil ainda estão, em grande parte, com sua identidade institucionalizada pelo Estado. Assim, a reforma sindical é posta como necessária para uma verdadeira representatividade dos trabalhadores. Siqueira Neto (1998, p. 83-84) pontua:

É claro que o sistema de relações de trabalho precisa de mudanças urgentes. É preciso, sobretudo, implantar efetivamente a liberdade sindical, liberdade esta consubstanciada na faculdade de criar, gerir e organizar livre e autonomamente os sindicatos, como também na garantia efetiva (obtida mediante a disposição

de meios legais e judiciais, quando for o caso) do exercício da representação coletiva.

Mas mesmo com diferentes atores sociais tecendo críticas à atual estrutura e organização sindical, as propostas alternativas para regulamentação são diversas e, muitas vezes, antagônicas. Expressões e institutos, tais como o contrato coletivo de trabalho, flexibilização, desregulamentação e sistema de relações de trabalho passaram a nortear grande parte das discussões. Grosso modo, o debate polarizou-se entre os defensores de um (a) *novo padrão de regulamentação do trabalho* de um lado e os adeptos da (b) *flexibilização e desregulamentação das relações de trabalho* de outro. Siqueira Neto (1998, p 85) destaca:

As idéias flexibilizadoras e desregulamentadoras do Direito do Trabalho, contudo, partem de uma verdade inexorável, que é a falência de um sistema de relações de trabalho rígido, burocrático, autoritário, fundamentalmente heterônomo (regulado por lei), estruturado exclusivamente a partir do Estado, com concepção de controle e manipulação dos atores sociais, especialmente os empregados.

Siqueira Neto (1998) esclarece que a flexibilização do Direito do Trabalho quer dizer torná-lo mais ajustável a situações reais, deixando-o menos rígido, adaptando as normas trabalhistas à realidade em mudança. Isto não é, necessariamente, a simples desconstituição de direitos, como propõe a idéia de desregulamentação. O autor observa que existem duas situações a serem evitadas: (1) impedir uma pura e simples desregulamentação de oportunidade, sem necessidade ou fundamentos produtivos concretos, promovida por uma negociação realizada exclusivamente no local de trabalho; e (2) coibir a flexibilização do mercado de trabalho imposta unilateralmente pelo empregador. Desta forma, respeitando-se limites de segurança jurídica social, o autor avalia que a flexibilização pode ser boa para as empresas (que poderão se adequar melhor às necessidades de mercado), para o Estado (que regulará menos e melhor o mundo do trabalho) e para os trabalhadores (que poderão regular suas relações com maior liberdade e comprometimento) (SIQUEIRA NETO, 1998).

No campo prático, as idéias de reforma das relações laborais vêm sendo empreendidas em diferentes *fronts* sem ter alcançado, ainda, progresso significativo. Desde as reformas desregulamentadoras propostas pelo executivo federal no governo Collor, os debates acabam sendo enfraquecidos (ou esquecidos) dentro do

parlamento. Para tentar uma solução mais democrática, em 1993 foi constituído o Fórum Nacional sobre Contrato Coletivo e Relações de Trabalho, que reuniu entre os meses de outubro e dezembro 11 representantes de entidades empresariais, 11 representantes de trabalhadores e 11 representantes de diferentes órgãos do Estado e da sociedade civil. Deste Fórum resultou um documento final que ilustrava o que deveria ser um sistema de relações de trabalho no futuro. Para Siqueira Neto (1998), este documento foi incorporado aos debates que se seguiram, mas poucas mudanças foram concretizadas. Este documento encontra-se no Anexo B deste trabalho.

Quase uma década mais tarde, em 2003, com a ascensão do ex-sindicalista Luiz Inácio Lula da Silva, uma das “prioridades” passou a ser reforma sindical e trabalhista e, para implementá-la, foi criado o Fórum Nacional do Trabalho (FNT), coordenado pela Secretaria de Relações de Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego. Este fórum, bem mais amplo que o anterior, foi composto por 600 representantes de trabalhadores, governo e empregadores. Como documento máximo deste, foi elaborada a Proposta de Emenda à Constituição – PEC 369/05, encaminhada ao Congresso Nacional em 3 de março de 2005 (MTE, 2006).

Na carta de encaminhamento do projeto assinada pelo então Ministro do Trabalho ao Presidente da República são enumerados os motivos de tal projeto:

A Reforma da Legislação sindical é um dos mais caros compromissos de mudança desta gestão, em função do atraso estrutural das normas vigentes. Permitir uma organização sindical realmente livre e autônoma em relação ao Estado, além de fomentar a negociação coletiva como instrumento fundamental para solução de conflitos, são objetivos essenciais para o fortalecimento da democracia e estímulo à representatividade autêntica (BERZOINI, 2005).

E finaliza:

A superação dos obstáculos constitucionais à modernização do sistema de relações sindicais é a base para a constituição de uma atmosfera de ampla liberdade e autonomia sindicais, sem a qual persistiremos prisioneiros de um sistema sindical estigmatizado pelo artificialismo em seus mecanismos representativos (BERZOINI, 2005).

As palavras do Sr. Ministro são bastante claras no sentido de mudança dos preceitos mais criticados nos sistema de relações de trabalho do país, caracterizado pela pouca representatividade das entidades sindicais e pela tutela do Estado, que tem na figura do Poder Judiciário a capacidade de arbitrar negociações entre

empregados e empregadores. Mesmo assim a questão da liberdade sindical em substituição à atual unicidade sindical ainda é vista com desconfiança. Um sindicalista ligado a Central Única dos Trabalhadores (CUT) (**DT1**), entidade que faz parte da base de sustentação do governo central, diz acreditar que a unicidade sindical ainda é a melhor alternativa. Isso porque ele acredita que por mais que um determinado sindicato seja “de carimbo”, sem representatividade, o sistema democrático permite que um grupo insatisfeito com a atuação da diretoria desse suposto sindicato forme uma chapa, ganhando a eleição e tornando o sindicato efetivo. Além disso, o sindicalista salienta que o fim da unicidade sindical pode ser um “gol contra” o trabalhador, uma vez que existindo vários sindicatos as empresas poderiam optar por negociar com aquele que é menos combativo, dentro da própria empresa.

Apesar de o raciocínio de **DT1** ter lógica, mostra desconhecimento da proposta apresentada pelo Executivo Federal para o novo marco regulatório sindical. Isso porque, pela proposta apresentada, as entidades sindicais só serão representativas da categoria se vinculada a uma central, confederação ou federação sindical, ou se obtiver filiação comprovada de mais de 20% dos trabalhadores no âmbito da representação. Mesmo que a negociação se dê no âmbito de uma só empresa, como teme o sindicalista, o novo marco regulatório prevê que quando a Organização no Local de Trabalho (OLT) quiser fazer qualquer negociação específica com a empresa, esta deverá comunicar a todos os sindicatos locais, que terão prazo para avocar a direção de tal negociação. O projeto de lei prevê em seu artigo 101 que quando existir mais de uma entidade sindical com personalidade reconhecida a negociação será dirigida por uma comissão formada na proporção de representatividade de cada entidade.

Dadas as controvérsias, parece adequada uma análise mais profunda da atual proposta de mudança no marco regulatório, a fim de se refletir sobre a real capacidade de mudança da proposta.

#### **4.2.1 Proposta de Emenda à Constituição – PEC 369/05**

A proposta de emenda à constituição em andamento no Congresso Nacional dá nova redação aos artigos 8º, 11, 37 e 114 da Carta Magna brasileira.

No artigo 8º a mudança é no *caput*, com a substituição do texto “É livre a associação profissional ou sindical” para o texto “É assegurada a liberdade sindical”. A nova frase é mais contundente, ao afirmar que a liberdade é “assegurada”. Na seqüência, o inciso II traz a primeira modificação significativa, não estabelecendo a unicidade sindical – umas das características mais marcantes da atual legislação. O novo texto define como requisitos para determinar a representatividade do sindicato a participação democrática dos representados, com a "compatibilidade de representação em todos os níveis e âmbitos da negociação coletiva". Outra mudança aparece no parágrafo IV, onde é retirado o poder da assembléia geral do sindicato definir livremente o valor da contribuição para financiamento do sistema confederativo. Pelo novo texto constitucional, a lei definirá um limite, tendo a assembléia geral do sindicato o poder de definir qual o percentual desse limite que será cobrado.

No artigo 11, o texto atual estabelece que em empresas com mais de 200 funcionários é assegurada a eleição de um representante para entendimento direto com o empregador. Esse tipo de entendimento direto, porém, não acontece na prática atualmente, sendo que todos os entendimentos devem ser feitos de forma impessoal, via negociação coletiva. Na tentativa de reverter esse quadro, o novo texto promete “assegurar” a representação dos trabalhadores no local de trabalho, "na forma da lei".

O 37º artigo da constituição traz disposições sobre as relações de trabalho nas Administrações Públicas da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Aqui, a principal alteração é a adição da possibilidade de negociações coletivas na administração pública. Por fim, a PEC traz alterações no artigo 114 da Carta Magna. Esse artigo é o que estabelece as competências da Justiça do Trabalho e a emenda constitucional traz algumas alterações sutis no texto, que sinalizam para a diminuição do poder normativo da Justiça do Trabalho.

#### **4.2.2 Anteprojeto de Lei de Relações Sindicais**

Juntamente com a PEC, o Executivo Federal encaminhou ao parlamento um anteprojeto para criação da “Lei de Relações Sindicais”. Essa lei criaria um novo marco regulatório para as relações de trabalho no Brasil, que hoje são regidas por leis esparsas. Se aprovada, a nova lei será responsável pela regulamentação da

organização sindical, da representação dos trabalhadores nos locais de trabalho, da negociação coletiva, do contrato coletivo de trabalho, direito de greve e outras inovações. A proposta de lei inclui as disposições da Organização Internacional do Trabalho – OIT.

A nova lei garante a livre constituição de entidades representativas dos trabalhadores, que passam a não mais precisar de autorização prévia para serem criadas. O Ministério do Trabalho e Emprego – MTE – passa a ter o papel de apenas reconhecer a representatividade das entidades. Às entidades sindicais, passa a ser necessário o registro dos atos constitutivos e estatutos no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, e, após tal processo, a mesma deve requerer junto ao MTE a “Personalidade Sindical”, que será concedida mediante comprovação de que a entidade preenche os requisitos de representatividade definidos pela lei. A representatividade será mensurada pelo índice de filiação da entidade, que deve agregar trabalhadores e empregadores por setor econômico e ramo de atividade. A representatividade poderá ser comprovada (quando satisfeito o índice de filiação na própria entidade) ou derivada (quando transferida de central, confederação ou federação com representatividade).

As entidades poderão ser organizadas em quatro níveis:

1. Central Sindical: constituída em âmbito nacional, a partir de sindicatos pertencentes a qualquer setor econômico, podendo criar em sua estrutura organizativa confederações, federações e sindicatos; obterão representatividade quando comprovados pelo menos 3 (três) dos requisitos abaixo:
  - a. filiação de sindicatos com representatividade comprovada em pelo menos 18 (dezoito) estados da federação, nas 5 (cinco) regiões do país;
  - b. filiação de sindicatos com representatividade comprovada em pelo menos 9 (nove) estados, com índice de filiação igual ou superior a 15% do total de trabalhadores em cada um;
  - c. filiação de trabalhadores aos sindicatos associados à central sindical em número igual ou superior a 22% do total de trabalhadores nos respectivos âmbitos de atuação;



- d. filiação de trabalhadores aos sindicatos ligados à central sindical em pelo menos 7 (sete) setores econômicos, em número igual ou superior a 15% do total de trabalhadores de cada um desses setores em âmbito nacional.
2. Confederação: quando não filiada a uma central, será criada em âmbito nacional, congregando sindicatos do mesmo setor econômico, sendo permitida a criação de federações e sindicatos que farão parte de sua estrutura; obterão representatividade quando filiadas a uma central sindical ou observando os seguintes requisitos:
  - a. filiação de sindicatos com representatividade comprovada em pelo menos 18 (dezoito) estados da federação, nas 5 (cinco) regiões do país;
  - b. filiação de sindicatos com representatividade comprovada em pelo menos 9 (nove) estados, com índice de filiação igual ou superior a 15% do total de trabalhadores em cada um;
  - c. filiação de trabalhadores aos sindicatos filiados à confederação em número igual ou superior a 22% do total de trabalhadores nos respectivos âmbitos de atuação.
3. Federação: quando não filiada a uma central sindical, será constituída no âmbito territorial mínimo de um Estado da federação, congregando sindicatos do mesmo setor econômico, sendo permitida a criação de sindicatos que farão parte de sua estrutura; obterão representatividade quando filiados a uma central sindical ou confederação ou atendendo os seguintes requisitos:
  - a. filiação de trabalhadores aos sindicatos filiados à federação em número igual ou superior a 22% do total de trabalhadores nos respectivos âmbitos de atuação desses sindicatos;
  - b. filiação de trabalhadores aos sindicatos filiados à federação em número igual ou superior a 15% do total de trabalhadores nos respectivos âmbitos de atuação da federação.

4. Sindicato: será constituído pelo ramo de atividade principal do empregador, no âmbito territorial mínimo do município; obterão representatividade quando filiados a uma central sindical, confederação ou federação, ou mediante filiação de número igual ou superior a 20% dos trabalhadores no âmbito da representação.

Além de deixar mais claras as regras de constituição de sindicatos e permitir a pluralidade sindical, a nova lei também altera de forma significativa a forma de financiamento das entidades sindicais. Atualmente as atividades costumam ser custeadas pelo imposto sindical, que é cobrado de todos os trabalhadores do setor representado pelo sindicato, além das contribuições associativas, que são cobradas dos trabalhadores filiados à entidade. O projeto de lei propõe novas fontes de financiamento das atividades, quais sejam:

1. Contribuição Associativa: semelhante à atual, cobrada daqueles trabalhadores filiados ao sindicato;
2. Contribuição de negociação coletiva: será cobrada anualmente, quando da celebração da negociação coletiva, de todos os destinatários da negociação; seu valor será definido em assembléia dos destinatários, tanto filiados como não filiados a entidades sindicais; não poderá ultrapassar 1% do total da remuneração percebida pelo trabalhador no ano anterior ao do desconto, sendo paga em no mínimo três parcelas; quando mais de uma entidade sindical participar da negociação, os valores serão destinados em proporção ao índice de filiação de cada uma delas, e rateados na seguinte proporção:
  - a. 10% para as centrais sindicais;
  - b. 5% para as confederações;
  - c. 10% para as federações;
  - d. 70% para os sindicatos;
  - e. 5% para o Fundo Solidário de Promoção Sindical – FSPS.
3. Rendimento sobre patrimônio;
4. Doações e legados;

## 5. Multas e outras rendas.

Outra inovação do novo Marco Regulatório está na criação de representação dos trabalhadores nos locais de trabalho. Este tipo de representação segue disposições da OIT, que prevêem as representações no local de trabalho com o objetivo de promover o entendimento direto entre os trabalhadores e direção das empresas, aprimorando o relacionamento, diálogo e o entendimento das partes, evitando conflitos e buscando soluções para eventuais problemas. As representações se tornam obrigatórias em empresas que tenham 30 funcionários ou mais, sendo definido na lei o tamanho que terão as representações conforme o número total de funcionários da empresa.

A partir da criação da representação dos trabalhadores por empresa, a lei cria a possibilidade de as negociações coletivas serem também por empresa. Quando a representação desejar fazer alguma negociação no âmbito da empresa, os sindicatos deverão ser notificados com no mínimo 5 dias de antecedência, e podem avocar a direção da negociação para si, evitando que “se passe por cima” da representação sindical.

A tradicional negociação coletiva também sofre algumas modificações pela nova lei. Se aprovada, a lei permitirá que as negociações aconteçam em âmbitos maiores do que o sindicato, podendo ter abrangência regional, estadual ou nacional. Nos casos de negociações onde exista mais de um sindicato com personalidade sindical reconhecida, todos deverão ser convidados a participar da mesa negociadora, compondo uma comissão em proporção à representatividade de cada entidade. Outra alteração está na validade da negociação, posto que a nova lei amplia o prazo de validade dos contratos dos atuais 12 meses para 3 anos.

O anteprojeto de lei cria também o Conselho Nacional de Relações de Trabalho (CNRT), que formará uma instituição tripartite de caráter consultivo e de fiscalização. O CNRT seria formado por 15 pessoas, sendo 5 representantes do governo, 5 dos trabalhadores e 5 das empresas. Fica a cargo deste conselho a administração do FSPS, aplicando os recursos de acordo com as propostas de câmaras bipartites (trabalhadores e empregadores).

A nova lei também regula como será a tutela da justiça do trabalho, que continua existindo pela proposta do Executivo. Nas disposições finais são

estabelecidos, entre outros, prazos de transição para que a nova lei passe a vigorar. Os prazos são de até 60 meses.

Como exposto, a nova lei traz uma série de modificações, que primam, de forma geral, por representações sindicais com efetivo contato com a base que representa. Como dito, a proposta é fruto de um Fórum que reuniu 600 pessoas, sendo 200 representantes do governo, 200 dos trabalhadores e 200 do patronato. Diante de tamanha discussão, a presente pesquisa buscou avaliar junto aos entrevistados a atuação sindical nos dias atuais e quais eram as expectativas com as mudanças em discussão. Os resultados são apresentados no sub-capítulo a seguir.

### **4.3 Atuação sindical – diferentes visões**

A atuação sindical tem sido vista, de maneira geral, com restrições. Muitos decretam a falência dos sindicatos e criticam veementemente suas ações. Grosso modo, diz-se que os sindicatos têm pouca representatividade dos trabalhadores e que suas idéias estão ultrapassadas. Um dos tomadores de decisão, proprietário de uma empresa de médio porte (**TD16**), reflete bem esse sentimento:

Eu acho o sindicato obsoleto hoje... o sindicato gosta de chegar hoje na frente da fábrica e falar um monte de bobagens. Até é um problema sério hoje é que o pessoal quer, na realidade, é uma disputa interna de qualificação. O pessoal não está ligado no sindicato. Até a contribuição sindical se tornou um ônus para esse pessoal. Na época de contribuição sindical o pessoal faz abaixo-assinado e opta por não recolher a contribuição sindical. O sindicato hoje, na realidade, não tem força nenhuma (**TD16**).

Mesmo essa citação sendo radical, parece refletir o sentimento geral dos tomadores de decisão. Normalmente, porém, as colocações foram mais brandas. Grande parte dos gestores começou a abordagem sobre os sindicatos falando que o “relacionamento é cordial”, que o sindicato tinha livre acesso e que a empresa sempre colaborava quando solicitada. Mas indo um pouco mais a fundo logo se percebia que a visão era semelhante à de **TD16**. O gestor de uma grande multinacional (**TD7**) chegou a brincar, dizendo que o sindicato ajudava muito a empresa, pois “sindicato que ajuda é aquele que não atrapalha” (**TD7**). O gestor **TD11**, de uma empresa nacional de grande porte, expressou a mesma opinião.

Além disso, as conquistas sindicais não são reconhecidas. Duas gestoras de empresas de diferentes portes (**TD4** e **TD8**), por exemplo, mostraram ter idéias muito semelhantes de que os benefícios dados aos funcionários pelas empresas eram uma opção, e não uma imposição legal. Outra colocação recorrente foi quanto à politização dos sindicatos. Muitos gestores lamentaram o fato de os sindicatos de trabalhadores terem “virado partido político”, dizendo que com isso os sindicatos perderam a credibilidade que tinham com as empresas e com os próprios associados.

Para os representantes sindicais que participaram da pesquisa (**DT1** e **DT2**), o problema, porém, de credibilidade não é este. Para eles os problemas da redução de visibilidade dos sindicatos reside em três fatores básicos:

1. Fim da inflação: a estabilização da economia e a baixa dos índices de inflação fez com que os reajustes nos salários negociados pelo sindicato perdessem expressão absoluta; atualmente os reajustes anuais estão abaixo de 7%, com ganhos reais de 1% a 2%; para um operário que ganha, por exemplo, R\$ 500, o reajuste anual é de R\$ 25, o que desestimula que o trabalhador participe mais ativamente das negociações salariais;
2. Clausulas sociais “enganadoras”: **DT1** relatou que uma das maiores lutas do seu sindicato é para tornar as clausulas sociais mais efetivas, pois as empresas gostam de falar que dão ao trabalhador transporte, alimentação, saúde, mas tudo é descontado em folha; então o sindicalista percebe que muitas vezes os trabalhadores “caem na historinha da empresa” e acabam não entendendo porque o sindicato está brigando por coisas que a empresa supostamente já oferece;
3. Competição entre os trabalhadores: para os sindicalistas a nova realidade organizacional, de automação, qualidade, qualificação etc., acaba acirrando a disputa dos trabalhadores entre si; um que ganhar do outro e não mais ajudar, como é o intuito dos sindicatos.

Sejam quais forem as causas, a realidade é que os sindicatos estão mesmo perdendo força. O sindicato de **DT1**, por exemplo, tem menos de 20% dos

trabalhadores da base associados. Já no sindicato de **DT2**, que é mais novo, a situação é ainda pior, com pouco mais de 5% da base sindicalizada.

O dirigente sindical **DT2** relatou disputas políticas que existem dentro dos sindicatos, dizendo que já fez parte de outras entidades e que muitas vezes há muita “politicagem”, como apontou a gestora **TD4**. Ele ressaltou, porém, que a sua entidade não tem essa característica, sendo que na diretoria existem pessoas dos mais diversos partidos. Na verdade a afirmação dele foi um pouco contraditória, já que se há filiação dos diretores a partidos políticos existem interesses políticos, mas a interpretação que pode ser dada é que na diretoria do sindicato de **DT2** as questões partidárias estão em segundo plano.

Quanto ao novo marco regulatório, tanto **DT1** quanto **DT2** disseram temer a nova lei sindical, dizendo que a mesma poderá enfraquecer os sindicatos dos trabalhadores. **DT2** inclusive participou do Fórum Nacional de Relações de Trabalho e classificou como “sacanagem” o que será feito com o trabalhador se o projeto entrar em vigor. O mais contrastante é que a representação patronal (**DP1**) não concorda com a lei justamente porque acha que a mesma vai fortalecer demais a representação dos trabalhadores. São opiniões contraditórias, que levam a crer que mesmo depois de todas as discussões do FNT não há consenso, e preocupa: será que mais uma vez tudo ficará como está? **DT1** diz que a posição de seu sindicato é de que seja feita uma reforma, sim, mas que essa mantenha os atuais direitos do trabalhador e os amplie. Será possível uma verdadeira reforma se todos pensarem da mesma forma, cada um querendo mais vantagens e “direitos”?

Além dessa posição, muitos dos atores sociais mostram-se desconhecedores das atuais propostas de modificação do sistema de relações de trabalho. O próprio sindicalista **DT1** reconhece que não tem conhecimento sobre as propostas, apenas tendo “ouvido falar” sobre algumas das mudanças. Os gestores, então, poucos mostraram sequer saber da existência de tal proposta. De qualquer forma, a maioria dizia que “qualquer” mudança viria bem, já que viam o sistema atual como falho. Uma das gestoras (**TD8**), por exemplo, disse que muitas vezes tanto empresa como sindicato acabam não conseguindo colocar em funcionamento novas idéias que beneficiariam os trabalhadores, já que a legislação atual é muito “engessada”. A gestora teme, porém, que a reforma dê ao país uma legislação moderna, mas que as pessoas continuem com a visão antiquada, considerada por ela como

paternalista. Mas a própria gestora **TD8** reconhece que nem toda a legislação prejudica as empresas como se fala. Isto porque, apesar da carga tributária e trabalhista ser elevada no país, são encargos de curto prazo. Já na legislação de países centrais, os encargos são de longo prazo, tendo a empresa compromissos com a previdência e seguro-saúde dos trabalhadores, que no Brasil são públicos.

Como demonstrado neste capítulo, as relações de trabalho no Brasil já passaram por inúmeras alterações. Entretanto a legislação que regula tais relações continua praticamente intocada desde a primeira metade do século passado. Isso porque as inúmeras tentativas de alteração nas leis que regem tais relações acabam transformando-se em discussões intermináveis, em que todos os atores sociais – trabalhadores, patronato e sindicatos – tentam aumentar ou manter seus direitos e vantagens, reivindicando a diminuição dos direitos alheios. Assim, por mais justa que seja a proposta do FNT em tramitação no parlamento nacional, parece que ainda haverá muita resistência à mesma.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa teve como seu principal objetivo avaliar como o mercado de trabalho e as relações de trabalhistas do setor de autopeças do Rio Grande do Sul estão sendo afetados pela globalização econômica. Para tato, a tarefa inicial do pesquisador foi conhecer e descrever o mercado automotivo e de autopeças, contexto que perpassa os objetos em análise. Verificou-se que o setor automotivo, principal propulsor do setor de autopeças, é um segmento extremamente dinâmico da economia mundial e é reconhecido por utilizar tecnologias de gestão e produção de ponta, que servem de modelo aos demais setores da economia (vide os grandes exemplos do fordismo e toyotismo). Isto implica na necessidade de as empresas menores, como é o caso de grande parte das indústrias de autopeças do estado do Rio Grande do Sul - que são de pequeno e médio porte - estarem sempre na esteira desse forte movimento de busca de novas tecnologias, ainda que com recursos escassos.

Observou-se que a indústria de autopeças gaúcha, desde seu surgimento, tem a peculiaridade de boa parte dela estar ligada à indústria de veículos pesados, de máquinas e implementos agrícolas, cabines de ônibus, reboques e semi-reboques de caminhão. Essas indústrias trabalham com volumes de produção consideravelmente menores do que a de veículos leves, o que torna a tarefa de modernização tecnológica ainda mais árdua. Enquanto a indústria de autopeças para veículos leves fornece para um mercado que só no Brasil produz mais de 2,3 milhões de unidades/ano, a indústria de autopeças para ônibus, por exemplo, fornece para um mercado de menos de 10.000 unidades/ano. Isso dificulta a implantação de sistemas de *lean production* e automação da produção. No caso particular da automação, o custo de *set up* do maquinário costuma ser muito elevado, justamente pelo baixo volume de peças produzidas em cada lote, que aumentam o número de *set ups*. Isso resulta em que certos processos ainda sejam mais artesanais do que nas indústrias que produzem em larga escala.

Também verificou-se que a mudança no cenário econômico decorrente da reorganização de capital das empresas montadoras de máquinas e implementos



agrícolas afetou o setor de autopeças gaúcho. Essa mudança tornou muitos modelos de máquinas e implementos globais, a exemplo do que já acontecia na indústria de veículos leves. Com isso surgiu a dificuldade de que em muitos casos o desenvolvimento desses produtos deixou de ser feito pela subsidiária brasileira, sendo o projeto importado da matriz ou de outra subsidiária. Como consequência, as indústrias locais passaram a receber o desenho e as especificações das peças prontas, tendo que produzi-las a custos reduzidos, compatíveis com outras indústrias internacionais que, em grande parte dos casos, são de maior porte e utilizam tecnologias produtivas mais avançadas. Além disso, deixam de participar de uma etapa importante e lucrativa que é o desenvolvimento de novos produtos.

Para além das dificuldades, essa reorganização do setor de máquinas e implementos agrícolas trouxe também oportunidades. Nos últimos anos esse segmento da indústria apresentou grande crescimento, justamente em decorrência de algumas dessas empresas montadoras de máquinas e implementos agrícolas reconhecerem o estado do Rio Grande do Sul como um produtor de excelência, seja pela qualificação da mão-de-obra, seja pelos menores custos de localização, decorrentes da boa rede de fornecedores estabelecidos no estado. Assim, plantas que antes estavam em outros países foram alocadas no estado, trazendo novos negócios para os produtores de autopeças locais. Também aumentaram as possibilidades de, com modelos globais, a indústria local produzir peças para outras plantas das empresas aqui instaladas, para as quais já forneciam localmente. Há, porém, a ressalva de que este setor de tempos em tempos sofre crises decorrentes de situações climáticas adversas, que prejudicam a produção de grãos e, em consequência, os investimentos no setor. Os últimos dois anos (2005 e 2006), por exemplo, foram de forte queda na produção de máquinas e implementos, tendo algumas plantas dessas montadoras ficado paradas por longos períodos devido a problemas externos, não controláveis pela gestão, como é o caso das longas estiagens. Mesmo neste momento delicado, as indústrias de pequeno e médio porte têm demonstrado vitalidade para enfrentarem a crise, buscando diversificação da produção, desvinculando parte das receitas financeiras do (in)sucesso das montadoras de máquinas e implementos agrícolas.

Ainda sobre o desenho do setor automotivo no estado, verificou-se que outro destaque é o sub-setor de cabines de ônibus, que demonstra ser uma das

competências do Estado, que é responsável por boa parte da produção nacional, com várias empresas de destaque aqui instaladas, como é o caso da Marcolopo, maior produtora de ônibus do mundo que, apesar de já contar com montadoras em quatro continentes, concentra toda sua área de pesquisa e desenvolvimento em sua matriz, instalada em Caxias do Sul. Nesta mesma cidade, encontra-se outra líder de mercado, a Randon, produtora de reboques e semi-reboques para caminhões. Esta, assim como sua conterrânea, já conta com montadoras em outros países, mas também mantém na região serrana do Rio Grande do Sul o desenvolvimento de tecnologia, assim como boa parte da produção dos veículos que são posteriormente montados em suas filiais em outros países e continentes.

Por fim, o setor automotivo gaúcho conta desde a última década com um novo pólo de montagem de veículos leves, que surgiu a partir da instalação da planta da General Motors na região metropolitana de Porto Alegre. Esta planta, uma das mais modernas da empresa norte-americana, foi instalada no final da década passada e já passou por ampliações. Recentemente um novo veículo lá foi desenvolvido e foi lançado no mercado Latino-Americano. Ainda no setor de veículos leves, o governo do Estado sonda a instalação de uma planta da japonesa Toyota, que estuda uma nova planta na América Latina e tem o estado como um dos possíveis locais. Atualmente a empresa já possui uma pequena unidade que monta caminhonetes importadas da Argentina no sistema CBU (Completely Built Up = carroceria + chassi). Esta unidade está instalada no município de Guaíba, no terreno adquirido pelo estado na década de 1990 para instalação da Ford. Com isso, o novo pólo automotivo de veículos leves que ainda é recente, promete alterar o perfil do setor automotivo nos próximos anos, sendo o crescimento desse pólo esperado pela indústria.

Essas alterações verificadas no setor automotivo trouxeram ao setor de autopeças muitos desafios, sendo o mais importante deles a necessidade de qualificação dos produtos e da mão-de-obra, já que a abertura econômica brasileira forçou a entrada das empresas em um mundo globalizado. Mesmo aquelas que forneciam apenas para o mercado doméstico foram forçadas a modificar seus processos e produtos, uma vez que agora os seus concorrentes não são mais as empresas localizadas na região, mas as do mundo todo que atuam no mesmo segmento. Assim, as empresas aqui localizadas foram levadas a um mercado

concorrencial global e a única alternativa de sobrevivência foi buscar competitividade nesse novo mercado.

Como característica marcante dos novos tempos, a busca pela qualidade foi um dos maiores desafios a todas as indústrias. A década de 1990 pode ser considerada, inclusive, como a década da qualidade, quando todo mundo falava em qualidade. Mas para as indústrias da cadeia automotiva a qualidade vai muito além de uma moda passageira. Uma das facilidades da internacionalização econômica aproveitada de forma intensiva pelas montadoras (e até mesmo as grandes companhias de autopeças mundiais) é a possibilidade de aquisição de componentes nos mais diversos locais do globo, podendo, inclusive, ter mais de um fornecedor para a mesma peça. Para que isso seja possível, a indústria automotiva, como nenhuma outra, exige rigorosos sistemas de controle da qualidade de seus fornecedores, que só podem fornecer às grandes quando certificados por órgãos especializados. Esses processos de certificação, que exigiram a mudança na gestão das empresas de todos os portes, forçaram uma intensa busca por qualificação, seja do parque fabril, seja da mão-de-obra.

Neste ponto, é possível iniciar a análise das alterações na dinâmica do mercado de trabalho no setor de autopeças, segundo objetivo específico do trabalho. A primeira (e talvez a mais visível) mudança decorrente do processo de abertura econômica foi a alteração do perfil da mão-de-obra. Antes, quando grande parte das indústrias utilizavam o padrão taylorista-fordista de organização da produção, as exigências de qualificação da mão-de-obra eram baixas, posto que grande parte do trabalho era mais braçal e pouco exigia em termos de conhecimentos mais acurados. Com as transformações produtivas e as novas formas de organização do trabalho implantadas sobretudo pelos sistemas de gestão da qualidade, que exigem altos padrões de conformidade e reduzidos índices de refugos, dos operários passam a ser exigidos conhecimentos técnicos mais amplos. Um exemplo simples e bem ilustrativo é a necessidade de os operários hoje terem sólidos conhecimentos de metrologia, sendo capazes de identificar peças em desconformidade.

Mas para que a indústria conseguisse alterar o perfil da mão-de-obra empregada muitas políticas públicas e privadas tiveram que ser aplicadas na

qualificação de pessoal. Em se tratando de políticas públicas de qualificação da mão-de-obra, a mais conhecida e reconhecida pelos tomadores de decisão consultados na pesquisa foi o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, o SENAI, instituição que faz parte do “Sistema S”, ligada à atual estrutura de representação sindical brasileira. Segundo os tomadores de decisão, o SENAI é o maior parceiro na qualificação da mão-de-obra, seja na preparação de novos trabalhadores ou na reciclagem daqueles já empregados. Também segundo os gestores entrevistados, o próprio SENAI passou por mudanças para poder atender às novas necessidades da indústria. Atualmente, a instituição oferece diversos cursos que atendem à cadeia automotiva, cursos esses localizados junto aos principais pólos produtores do estado. Quanto ao SENAI, duas observações, porém, podem ser feitas. A primeira delas é a aparente carência de vagas nos cursos profissionalizantes para atender ao pólo metal-mecânico de Caxias do Sul, uma vez que as empresas reclamam da escassez de mão-de-obra qualificada pela instituição na região. A outra diz respeito ao valor dos cursos, uma vez que a mensalidade de um curso técnico da instituição está em torno de R\$ 300 (US\$ 140), quase o valor de um salário mínimo nacional na época da pesquisa. Apesar de ser uma instituição “semi-privada”, mantida pelas federações da indústria, há de se considerar que a instituição utiliza recursos públicos, provenientes do imposto sindical, sendo o valor das mensalidades deve ser subsidiado. Diante disto, o valor cobrado parece bastante elevado, dificultando o acesso a alunos carentes.

Existem também outras políticas de qualificação que contribuem com a melhora no perfil da mão-de-obra do mercado de trabalho do setor. Entre elas estão as escolas técnicas públicas que, apesar de terem passado por momentos de crise e escassez de recursos, ainda são responsáveis pela qualificação de parte significativa da mão-de-obra, especialmente na região de Porto Alegre, que conta com maior número de instituições do gênero (na região de Caxias do Sul nenhum dos tomadores de decisão citou a rede pública). Além disso, a própria rede pública de ensino médio e os programas de alfabetização e educação de adultos permitiram que grande parte da mão-de-obra que atualmente compõe o mercado de trabalho tenha bom nível de educação formal, com o ensino médio completo.

A desigualdade de disponibilidade de mão-de-obra de um pólo para o outro parece importante. Isso porque os tomadores de decisão afirmam que a mão-de-

obra em nível operacional é local, sem haver migração de mão-de-obra de uma cidade para outra. Segundo eles, mesmo que profissionais qualificados sejam abundantes em uma região e escassos em outra, como é o caso, respectivamente, das regiões de Porto Alegre e Caxias do Sul, os profissionais de uma região não são aproveitados na outra. Essa hipótese de má distribuição de mão-de-obra não tem como ser afirmada ou confirmada por este trabalho, já que este consistiu em um levantamento eminentemente qualitativo, que pretendia evidenciar os pontos de vista dos entrevistados. Assim, faz-se o alerta desta possível hipótese, importante para o planejamento das políticas públicas de disponibilização de vagas em cursos de qualificação técnica, a fim de evitar que essas possíveis desigualdades de disponibilidade de mão-de-obra técnica qualificada ocorram no do mercado de trabalho.

No âmbito privado é destaque a política de qualificação de mão-de-obra executada pelas escolas criadas no interior das fábricas, que costumam dar oportunidade de qualificação a jovens carentes que, além de não pagarem o curso, costumam receber bolsas de estudo que garantem a freqüência dos jovens. Isso possibilita mobilidade social, tão necessária ao Brasil, um dos campeões mundiais de desigualdade. Além disso, há de ser pontuado o esforço despendido por muitas companhias na qualificação da mão-de-obra já empregada. Muitas empresas passaram a última década incentivando e financiando o estudo de seus funcionários até, pelo menos, o final do ensino médio. Também as empresas, especialmente as de grande porte, foram responsáveis pelo financiamento de cursos técnicos, que muitas vezes foram ministrados em escolas montadas dentro das próprias plantas industriais. Esse patrocínio à qualificação da mão-de-obra empregada pelas grandes indústrias ajudou de forma significativa na qualificação do trabalhador do setor. Isso porque esses funcionários levam esses conhecimentos adquiridos nas grandes companhias para as menores, dentro do processo natural de rotatividade de mão-de-obra entre as empresas.

Quanto à rotatividade nos níveis operacionais, os tomadores de decisão em geral não têm grandes queixas, sendo que grande parte exibiu índices que giravam em torno de 1%, apontado como natural e positivo, pois ajuda na oxigenação das companhias. Entretanto, muitos lamentaram as perdas de funcionários engenheiros ou operários-chave, que muitas vezes já passaram por longos períodos de

qualificação interna. Além disso, alguns queixam-se das políticas públicas passivas para o mercado de trabalhos, quais sejam o seguro desemprego e o FGTS. Segundo alguns gestores, essas políticas algumas vezes tentam os operários à demissão, pois sendo demitidos podem acessar o Fundo e ainda podem ficar sem trabalhar recebendo remuneração. Segundo os gestores, em alguns casos, o benefício proveniente do seguro que é maior do que o salário habitual nas indústrias, tentando ainda mais o trabalhador. Essa crítica vai ao encontro das distorções do mercado de trabalho apresentadas por Chahad (2003). Para o autor, é justamente pela falta de articulação entre as políticas ativas e passivas do mercado de trabalho que este tipo de problema acontece, pois as políticas deveriam ser articuladas, como vincular o pagamento do seguro à frequência a cursos de qualificação e ao cadastro no SINE, por exemplo, evitando que os trabalhadores forcem a demissão para usufruírem dos benefícios financeiros concedidos aos desempregados.

Por outro lado, cabe salientar que o seguro desemprego a afirmação dos gestores contraria a forma como o benefício é calculado. Segundo informações concedidas pelo MTE, o cálculo do seguro é feito com base no rendimento médio do trabalhador nos últimos 3 meses, sendo que a média é multiplicada por, no máximo, 0,8 para se obter o valor do benefício, conforme demonstrado na ilustração abaixo:

<b>FAIXAS DE SALÁRIO MÉDIO</b>	<b>VALOR DA PARCELA</b>
Até R\$ 577,77	Multiplica-se salário médio por 0,8 (80%)
Entre R\$ 577,78 e R\$ 963,04	O que exceder a 577,77 multiplica-se por 0,5 (50%) e soma-se a 462,21.
Acima de R\$ 963,04	O valor da parcela será de R\$ 654,85 invariavelmente

Ilustração 3 - Cálculo do Seguro-desemprego

Essa ilustração também demonstra que o benefício máximo que o trabalhador pode receber é de R\$ 654,85, valor que fica bem abaixo da média salarial declarada pela empresas (que variava de R\$ 900,00 a R\$ 1500,00, dependendo do porte da empresa). Assim, a queixa dos gestores é inconsistente, já que seria impossível um trabalhador ganhar mais do seguro do que trabalhando. Porém, válida é a crítica de

Chahad, no que tange a falta de articulação do pagamento do seguro-desemprego com outras políticas ativas de emprego.

Quanto às políticas ativas para o mercado de trabalho verificou-se que os tomadores de decisão pouco falaram a respeito. Políticas de qualificação como o PLANFOR e o PNQ não foram citadas durante as entrevistas. Isso pode levar a crer que essas políticas não estão alcançando de forma adequada a mão-de-obra da cadeia automotiva ou o setor metal-mecânico. Outra política pública ativa que poderia ser importante em um país com altos níveis de desemprego como o Brasil, o SINE, também não foi destacada. Como explanado anteriormente, apenas uma pequena empresa citou o serviço e mesmo assim a avaliação não foi positiva. Há de se averiguar o motivo da não-utilização do serviço, se alguma das hipóteses levantadas (“ciclo vicioso” em que nem empresas e nem trabalhadores mais qualificados procuram o serviço ou falha na gerencia da instituição) ou algum outro fator que entrave o bom funcionamento desta política pública e que poderia ser investigada.

A presente pesquisa mostrou que os níveis superiores do mercado de trabalho do setor automotivo, que tem como mão-de-obra mais valiosa os engenheiros, apresentam uma dinâmica diferente daquela vista nos níveis operacionais. Isso porque o mercado de trabalho para esses profissionais deixa de ser local, como é o caso da mão-de-obra operária, tornando-se mais amplo, de alcance nacional e até internacional. Verificou-se que de uma forma geral, os tomadores de decisão não têm queixas da quantidade e qualidade de engenheiros formados nas universidades do Rio Grande do Sul, que conta com diversos cursos de Engenharia. Porém, reconhecem que a retenção e qualificação desses profissionais são bem mais delicadas. Isso porque apesar de relativamente abundantes no mercado, esses profissionais têm um vasto mercado de trabalho, com oportunidades em estados onde a formação de profissionais capacitados ainda é baixa. É o caso, por exemplo, da Bahia, que tem levado muitos engenheiros gaúchos para o novo pólo automotivo do estado, que está sendo montado ao redor da nova fábrica da Ford. O interior de São Paulo também é um forte concorrente, pois conta com um mercado de trabalho bastante dinâmico, em decorrência da grande concentração de indústrias. Dentro do estado, a distribuição geográfica dos profissionais de maior qualificação também parece desigual, assim como nos níveis

operacionais. O pólo de Caxias do Sul é carente de profissionais de níveis mais altos. Isso pode ser consequência do menor número de Escolas de Engenharia na região, que conta apenas com uma universidade. Segundo os tomadores de decisão, é difícil atrair profissionais formados em grandes centros para o interior, pois estes até se deslocam, mas normalmente exigem uma compensação financeira que por vezes foge dos padrões salariais das empresas serranas. Como evidenciado pelo tomador de decisão **TD1**, as empresas caxienses, apesar de serem grandes empresas nacionais, ainda são pequenas se comparadas às multinacionais. Isso dificulta a atração de profissionais qualificados, uma vez que as multinacionais costumam trabalhar com planos de benefícios, salários e carreira bem mais arrojados do que as empresas nacionais, que dizem não ter condições financeiras de competir com elas. Isso faz com que as empresas de capital nacional acabem se posicionando como “celeiro de talentos”, desenvolvendo os jovens que mais tarde acabam sendo perdidos para as companhias estrangeiras. É importante ressaltar que nenhum tomador de decisão mostrou-se preocupado com profissionais de nível superior com formações diferentes da de engenheiro, tais como administradores ou economistas, por exemplo.

Quanto à qualificação dos profissionais de nível superior, os tomadores de decisão chamam a atenção de que, por melhor que seja a formação acadêmica desses profissionais, eles ainda precisam de um longo período de formação interna nas empresas. Isso porque muitas dessas companhias trabalham com componentes especializados, itens de segurança, que agregam muita tecnologia. Essas tecnologias específicas não são aprendidas nas escolas de engenharia, mas dentro das companhias. Por esse motivo é muito caro às indústrias a retenção desse pessoal por dois grandes motivos: (1) de imediato, o tempo necessário para a formação de outro profissional que substitua àquele perdido é muito longo; (2) depois, a questão que é talvez mais preciosa, dos segredos industriais, que acabam sendo levados a outras empresas junto com o profissional. É importante salientar que esse movimento de transferência tecnológica decorrente da rotatividade de mão-de-obra foi comentado de forma positiva nos níveis operacionais, mas em níveis mais altos, algumas vezes estratégicos, a questão é mais delicada, justamente por se tratarem de competências vitais para as empresas.



Uma característica importante da mão-de-obra gaúcha como um todo que foi apontada por dois tomadores de decisão de grandes companhias multinacionais foi o fato de eles considerarem o trabalhador gaúcho mais questionador, no sentido de que ao receber uma ordem a mão-de-obra local costuma querer saber o porquê da realização de tal tarefa. O objetivo do trabalhador ao questionar é de entender o processo como um todo, compreendendo o que aquela ação irá impactar na totalidade do processo. Isso permite que o operário obtenha maior controle sobre os resultados de sua ação, podendo ele mesmo verificar os resultados obtidos. Em uma filosofia de melhoria contínua, própria dos sistemas de gestão da qualidade, essa característica é bastante positiva. Os dois gestores que citaram essa característica afirmam que esse é um dos maiores diferenciais da mão-de-obra local, mas um deles disse temer que isso espante alguns investimentos que poderiam ser feitos no Estado, pois colegas gestores do centro do país acabam interpretando essa característica de forma negativa, como se esses porquês fossem uma forma de desacato à chefia. Essa é uma questão nova, que não apareceu na literatura consultada, merecendo maior exploração futura.

Como esperado, uma questão que apareceu quase naturalmente nas entrevistas foi a legislação trabalhista do país. Os tomadores de decisão de maneira geral reclamam da carga tributária sobre o trabalho, que segundo eles seria um entrave para a competitividade do produto nacional, pois gera custos que supostamente não existem em outros países que concorrem com o Brasil na fabricação de componentes. Também foi reclamada a questão de as leis do trabalho serem demasiadamente engessadoras da gestão, não permitindo que as empresas tenham respostas flexíveis como demanda o mercado global. Justamente por ser esperada essa relação, este trabalho buscou avaliar como essas questões impactam nas empresas, buscando dos gestores respostas que fossem além do que normalmente é dito. A idéia foi, então, verificar quais as expectativas dos entrevistados sobre as modificações na legislação que rege as leis do trabalho em curso no país. Todos os entrevistados, representantes de empresas, sindicatos patronais e de trabalhadores foram questionados sobre as suas visões sobre a proposta. Mas infelizmente pouco se obteve de dados concretos neste ponto. Os tomadores de decisão em sua maioria poucos conhecimentos tinham sobre a

proposta. Alguns deles desconhecem a existência da mesma. Outros sabiam das discussões, mas, sem conhecimentos profundos, se restringiam a afirmar que mudanças eram necessárias e que então era positivo que se estivesse discutindo uma nova legislação. Surpreendentemente as repostas não foram muito diferentes nos sindicatos, os mais afetados pelas primeiras mudanças legais que estão sendo empreendidas pelo governo. Alguns dos representantes sindicais (tanto do patronato quanto dos trabalhadores) conheciam um pouco mais a proposta, mas as afirmações convictas eram de que só será aceita uma proposta que mantenha o *status quo* das entidades. Essa inflexibilidade demonstrada leva a crer que mais uma vez não se terá aprovada nenhuma proposta concreta de mudança no marco legal das relações do trabalho no país. Enquanto sindicatos patronais e dos trabalhadores continuarem com a visão corporativista, que impede que as entidades sindicais funcionem sob um paradigma de auto-construção de suas identidades, será difícil a construção de um sistema de relações sindicais moderno e efetivo no país, que permita mudanças na legislação trabalhista. Ao que parece está mais cômodo às entidades de representação o sistema atual, que lhes garantem uma representatividade artificial, com recursos financeiros certos, provenientes de um imposto mal visto pelos gestores e trabalhadores.

### **1) Limitações do estudo**

A maior limitação do presente estudo é, sem dúvida, a amplitude do mesmo, que impediu que algumas questões fossem tratadas com maior profundidade. Essa amplitude é derivada da tentativa deste pesquisador em abarcar um número grande de variáveis, o que se mostrou difícil de ser realizado em um espaço tão curto de tempo e com escassez de recursos. Essa amplitude de variáveis também tornou as entrevistas muito extensas, ultrapassando a previsão inicial de 40 minutos. Grande parte delas ultrapassou o limite de uma hora que os entrevistados costumavam dispor em suas agendas. Num caso extremo, uma das entrevistas durou quase 3 horas. Isso fez com que alguns assuntos não fossem abordados em todas as entrevistas.

Outra limitação importante foi a falta de opiniões mais consistentes sobre as mudanças no marco regulatório das relações trabalhistas, o forçou as análises a restringirem-se à análise documental e a poucas opiniões vagas de alguns entrevistados.

Por último, há de ser salientado que essa pesquisa, por opção metodológica, foi um estudo eminentemente qualitativo, que visava buscar as diferentes visões sobre os fenômenos. Sendo assim, não é um estudo conclusivo, sendo as análises baseadas em algumas opiniões em um universo muito maior.

## **2) Sugestões para estudos futuros**

Várias questões apresentadas nos resultados da presente pesquisa carecem de maiores pesquisas para serem aprofundadas. As mais relevantes são:

- ✓ Distribuição desigual de mão-de-obra qualificada nas regiões estudadas;
- ✓ Alternativas de qualificação de mão-de-obra mais inclusivas, sem custo, para os trabalhadores;
- ✓ Motivos da falta de efetividade das políticas públicas ativas para o mercado de trabalho;
- ✓ Fatores relevantes para o desenvolvimento dos pólos automotivos no estado, com especial ênfase ao pólo de Caxias do Sul, que apresenta crescimento acima da média;

## ANEXO A – DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO MUNDIAL DE AUTOMÓVEIS POR PAÍSES

Tabela 2 - Evolução dos países produtores

<b>País</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
1 EUA	12065	11859	12158	12003	13025	12800	11425	12280	12115	11989
	24%	23%	23%	23%	23%	22%	20%	21%	20%	19%
2 Japão	10196	10347	10975	10050	9895	10141	9777	10257	10286	10512
	20%	20%	21%	19%	18%	17%	17%	17%	17%	16%
3 Alemanha	4667	4843	5023	5727	5688	5527	5692	5469	5507	5570
	9%	10%	9%	11%	10%	9%	10%	9%	9%	9%
4 China	1453	1475	1583	1629	1830	2069	2334	3287	4444	5071
	3%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	6%	7%	8%
5 França	3475	2391	2580	2954	3180	3348	3628	3702	3620	3666
	7%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
6 Coreia do Sul	2526	2813	2818	1954	2843	3115	2946	3148	3178	3469
	5%	6%	5%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
7 Espanha	2334	2412	2562	2826	2852	3033	2850	2855	3030	3012
	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
8 Canadá	2408	2397	2570	2570	3057	2963	2535	2633	2553	2712
	5%	5%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%
<b>9 Brasil</b>	<b>1629</b>	<b>1804</b>	<b>2070</b>	<b>1586</b>	<b>1357</b>	<b>1691</b>	<b>1817</b>	<b>1792</b>	<b>1828</b>	<b>2317</b>
	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>
10 Reino Unido	1765	1920	1936	1976	1973	1814	1685	1821	1846	1856
	3%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
11 México	937	1226	1360	1453	1550	1936	1841	1821	1586	1568
	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
12 Índia	636	758	750	650	859	897	840	924	1173	1518
	1%	2%	1%	1%	2%	2%	1%	2%	2%	2%
13 Rússia	1106	1062	1224	1093	1234	1206	1251	1220	1279	1385
	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
14 Itália	1667	1545	1828	1693	1701	1738	1580	1427	1322	1142
	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%
15 Tailândia	526	559	360	158	327	412	459	585	742	928
	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
16 Bélgica	438	438	431	406	291	1033	1187	1057	904	900
	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	1%	1%
17 Turquia	282	276	344	344	298	431	271	347	534	823
	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%
18 Irã	382	384	322	415	575	505	387	299	322	599
	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
19 Polónia	389	393	364	313	326	356	406	404	421	455
	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
20 República Checa	216	272	367	410	376	455	465	447	442	448
	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Sub-total	49097	49174	51625	50210	53237	55470	53376	55775	57132	59940
	97%	97%	97%	96%	94%	95%	95%	95%	95%	94%
Outros	1429	1333	1857	2005	3234	2984	2980	3176	3315	3870
	3%	3%	3%	4%	6%	5%	5%	5%	5%	6%
Total	50526	50507	53482	52215	56471	58454	56356	58951	60447	63810
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BIRC	4824	5099	5627	4958	5280	5863	6242	7223	8724	10291
	10%	10%	11%	9%	9%	10%	11%	12%	14%	16%
Brasil/BIRC	34%	35%	37%	32%	26%	29%	29%	25%	21%	23%

## **ANEXO B – FÓRUM NACIONAL SOBRE CONTRATO DE TRABALHO – 1993**

“Os integrantes do Fórum Nacional sobre Contrato Coletivo e Relações de Trabalho no Brasil, reunidos no Rio de Janeiro entre os meses de outubro e dezembro de 1993, afirmam a seguir suas convicções livremente debatidas, consensualmente adotadas e pautadas pelo respeito à ética e à democracia.

1. O atual sistema de relações de trabalho no Brasil caracteriza-se pela tradição corporativista, por uma legislação extensa e desatualizada, pela tutela do Estado e pela negação do conflito entre empregados e empregadores.
2. Essa característica resulta em enormes dificuldades no sentido de se encontrar soluções conjuntas para os conflitos entre capital e trabalho e entre o Estado e seus servidores, por meio de processos democráticos.
3. É necessário que tal sistema sofra transformações que possam torná-lo participativo e transparente e que tenham por objetivo maior a cidadania.
4. Essas transformações devem balizar-se especialmente pela valorização do emprego, melhoria das condições de trabalho, remuneração e salário, pela formação e qualificação profissionais, pela proteção contra as demissões imotivadas e pelo respeito à especificidades do setor público.
5. Essas transformações apontam para:
  - a. A necessidade da negociação entre as partes sem interferência compulsória de terceiros, inclusive setor público;
  - b. A necessidade de espaços para o exercício da negociação de formas alternativas e aplicação de normas sem a desregulamentação do direito;

- c. A necessidade da manutenção de competência da Justiça do Trabalho para julgamento dos dissídios coletivos de natureza jurídica;
  - d. A necessidade de que os conflitos de interesse e dissídios coletivos de natureza econômica sejam examinados pela Justiça do Trabalho mediante provocação das partes de comum acordo, sendo a decisão proferida de caráter irrecorrível;
  - e. A necessidade de que as normas coletivas permaneçam em vigor até que as posteriores as renovem, alterem ou suprimam;
  - f. A necessidade de que a competência da Justiça do Trabalho no julgamento de conflitos de natureza jurídica também se estenda ao setor público;
  - g. A necessidade de adoção dos princípios de plena liberdade sindical e direito de representação dos trabalhadores no local de trabalho;
  - h. A necessidade de adoção de normas eficazes de cumprimento das regras acordadas entre as partes com necessário aparelhamento do Ministério do Trabalho, no sentido de estimular e sustentar o efeito da livre negociação e o conseqüente compromisso com a aplicação do objetivo negociado.
6. A necessidade de um período de transição entre o sistema atual e o modelo moderno e democrático de relações de trabalho que se pretende construir.

Rio de Janeiro, 10 de dezembro de 1993.”

Fonte: Siqueira Neto (1998).

## **ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Como a Globalização e formação de blocos econômicos tem afetado o setor de autopeças brasileiro? Como o atual estágio de negociação do MERCOSUL tem impactado o setor?
2. O que falta para o bloco funcionar de forma plena (livre comércio) e quais seriam as vantagens e desvantagens para o setor do efetivo funcionamento do bloco?
3. Quais outros movimentos de globalização e integração regional têm afetado o setor? Como o sr. avalia os recentes deslocamentos de produção para países como China e Índia?
4. Como o sr. avalia a indústria gaúcha em suas similitudes e diferenças em relação ao restante do país?
5. Em que medida os novos investimentos no setor automotivo mudaram o perfil da indústria de autopeças do RS? Quais os principais benefícios e os eventuais prejuízos ao setor e em que medida estes novos investimentos estão relacionados a nova configuração mundial da cadeia automotiva?
6. Em termos de relações trabalhistas (legislação trabalhista, organização sindical, prática cotidiana dos agentes sociais), como o sr. avalia a importância histórica e atual do setor automotivo para o mercado de trabalho brasileiro? O que mudou nos últimos anos? Em que medida a globalização e a internacionalização do setor facilita ou dificulta as relações trabalhistas?
7. Em que medida a globalização e a internacionalização impactam sobre o mercado de trabalho? Diante do atual cenário, quais as potencialidades e limites do mercado de trabalho do setor de autopeças?

## REFERÊNCIAS

AMADEO, Edward. **Mercado de Trabalho Brasileiro: rumos, desafios e o papel do ministério do trabalho**. In.: POSTHUMA, Anne Caroline (org.). Abertura e Ajuste do Mercado de Trabalho no Brasil: políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade. Brasília: OIT e MTE; São Paulo: Ed. 34, 1999.

ARBIX

AZEREDO, Beatriz; RAMOS, Carlos Alberto. **Políticas Públicas de Emprego: Experiências e Desafios**. Planejamento e Políticas Públicas. Nº 12 – Jun/dez 1995. Hipertexto: <http://www.ipea.gov.br> . Acesso em 23/03/2006.

BALTAR, Paulo Eduardo de Andrade. **Estrutura econômica e emprego urbano na década de 1990**. In.: PRONI, Marcelo Weishaupt; HENRIQUE, Wilnês. São Paulo: Editora UNESP; Campinas, SP: Instituto de Economia da UNICAMP, 2003.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Relações de Trabalho e Recursos Humanos em Busca de Identidade**. RAE – Revista de Administração de Empresas. V. 45, Edição Especial, 2005.

BERZOINI, Ricardo José Ribeiro. **Exposição de Motivos – Proposta de Emenda à Constituição – PEC 369/05**. in.: MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. Fórum Nacional do Trabalho. Brasília: MTE, 2006. Hipertexto: <http://www.mte.gov.br> . Acesso em: 15 de mar. 2006.

BNDES. **Programas de Geração de Emprego e Renda**. Hipertexto: [http://www.bndes.gov.br/empresa/fundos/fat/emprego\\_renda.asp](http://www.bndes.gov.br/empresa/fundos/fat/emprego_renda.asp) . Acesso em: 15 mar. 2006.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

BOYER, Robert; FREYSSENET, Michel. El mundo que cambió la máquina: Um nuevo esquema de análisis de la industria del automóvil. in: Sociologia del Trabajo, num. 41, invierno 2000 - 2001. Nueva Época. p 3-45

BRASIL. **Ministério da Fazenda**. Disponível em [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br) . Acesso em 04/02/2007.

BRÉMOND, Janine; GÉLÉDAN, Alain. **Dictionnaire des Théories et Mécanismes Économiques**. Paris: Hatier Paris, 1984.

CACCIAMALI, Maria Cristina. **A desfiliação do estatuto do trabalho na década de 1990 e a inserção dos ocupados que compõem as famílias de menor renda relativa**. In.: CHAHAD, José Paulo Zeetano; PICCHETTI, Paulo. Mercado de Trabalho no Brasil: padrões de comportamento e transformações institucionais. São Paulo: LTr, 2003.

CALANDRO, Maria Lucrecia. **A indústria automotiva brasileira: integração produtiva no Mercosul, regimes automotivos e perspectivas**. in.: Indicadores Econômicos. FEE, v. 28, n. 1, 2000.



CALANDRO, Maria Lucrecia. **Tendências atuais nas relações interfirmas: um estudo em empresas de autopeças do Rio Grande do Sul e de São Paulo**. Tese. Campinas: Instituto de Economia/UNICAMP, 1995.

CATTANI, Antonio David. **Sindicatos – Sindicalismo**. In.: CATTANI, Antonio David (org.). Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia. 4.ed ver. ampl. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002,

CHAHAD, José Paulo Zeetano. **O mercado de trabalho e a segurança de emprego e de renda no Brasil: estágio atual e sugestões a partir da experiência internacional**. In.: CHAHAD, José Paulo ZEETANO; PICCHETTI, Paulo. Mercado de Trabalho no Brasil: padrões de comportamento e transformações institucionais. São Paulo: LTr, 2003.

DANA. **História da indústria automobilística brasileira**. Informe Publicitário Impresso. (2005?).

DUNNING, John H.. **The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extentions**. In.: Journal of International Business Studies. V. XIX, n. 1. Spring 1988.

DUNNING, John H.; HOESEL, Roger Van; NARULA, Rajneesh. **Explaining the “New” wave of Outward FDI Developing Countries: The Case of Taiwan and Korea**. International Business Review, 1997.

ERICKSON, Kennet Paul. **Sindicalismo no processo político brasileiro**. São Paulo: Brasiliense, 1979.

FERRO, José Roberto. **Prefácio à edição brasileira**. *in.*: WOLMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROSS, Daniel. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

FISCHER, Rosa Maria. **“Pondo os Pingos nos Is” sobre as Relações do Trabalho e Políticas de Administração de Recursos Humanos**. In.: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (org). Processo e Relações do Trabalho no Brasil. São Pulo: Atlas, 1985.

GENERALI DA COSTA, Silvia. **Redução de Postos de Trabalho e Empregabilidade: uma análise a partir de um programa de demissões voluntárias**. *in.*: BITENCOURT, Cláudia (org). Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GOMES, Ângela de Castro. **Cidadania e Direito do Trabalho**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

GUEDES, João. **Crise causa demissão no setor de máquinas**. In.: Jornal do Comércio. Porto Alegre, 08/11/2006. Hipertexto: <http://jcrs.uol.com.br> . Acesso em 08/11/2006.

HOLZMANN, Lorena. **Novas Tecnologias**. In.: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. Dicionário de Trabalho e Tecnologia. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

IGEA – Instituto Gaúcho de Estudos Automotivos. **Histórico**. Hipertexto: <http://www.igea.org.br>. Acesso em 24 mar. 2006.

IGLESIAS, Roberto Magno; VEIGA, Pedro da Motta. **Promoção das exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro**. BNDES, 2002. Hipertexto: <http://www.bndes.gov.br> . Acesso em 28 mai. 2004.

JOHANSSON, Jan; VAHLE, Jan-Erik. **The Internationalization Process of the Firm** – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: Journal of International Business Studies. Spring 1977.

JOHANSSON, Jan; VAHLE, Jan-Erik. **The Mechanism of Internationalization**. In: International Marketing Review, V. 7, n. 4. 1990.

JOHN DEERE. [www.johndeere.com.br](http://www.johndeere.com.br) . Acesso em 25/11/2006.

LAHORGUE, Maria Alice. **Dinâmica espacial da produção e da população e as zonas de fronteira – reflexões sobre o Mercosul**. In: CARTELLO, Iára Regina; KOCH, Mirian Regina; OLIVEIRA, Naia; SCHÄFFER, Neiva Otero; STROHAECKER, Tânia M. (Org.). Fronteiras na América Latina. Porto Alegre: Editora da Universidade, 1997.

LESSA, Ana Cristina de Monteiro. **Flexibilidade do Trabalho e Políticas de Qualificação/Treinamento – estudo de casos em indústrias metal-mecânicas de Porto Alegre**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Administração/UFRGS, 2001.

MACHADO DA SILVA, Heloisa Conceição. **Da substituição de importações à substituição de exportações: a política de comércio exterior brasileira de 1945 a 1979**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Continuidade do Contrato de Trabalho**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

MECON - Ministério da Economía y Producción de la República Argentina. **Inversion Extranjera Directa Brasileña em Argentina**. Buenos Aires, 2000. Hipertexto: <http://www.mecom.gov.ar> . Acesso em: 21 mai. 2004.

MOREIRA, Sérvulo Vicente. **Aspectos Microeconômicos do Mercosul: uma abordagem sobre o desempenho das empresas brasileiras**. IPEA, 2003. Hipertexto: <http://www.ipea.gov.br> . Acesso em: 19 mai. 2004.

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. **Fórum Nacional do Trabalho**. Brasília: MTE, 2006. Hipertexto: <http://www.mte.gov.br> . Acesso em: 15 de mar. 2006.

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. **O Sistema Público de Emprego no Brasil**. In.: Documentos do Taller Sobre el Apoyo al Crecimiento Económico Através de Servicios de Empleo Efectivos. Cancún: Organization of American States, 2004. Hipertexto: <http://www.oas.org/udse/espanol/documentos/cancun/01Augusto%20Simoes-Brasil.ppt> . Acesso em: 14 mar. 2006.

NARULA, Rajneesh. DUNNING, John H.. **Globalization and New Realities for Multinational Enterprise Developing Host Country Interaction**. Hipertexto: <http://137.120.22.236/www-edocs/loader/file.asp?id=87>. Oslo, 1998. Acesso em: 26 out 2004.

OLMOS, Marli. **Acordo automotivo divide autopeças e montadoras**. In.: Jornal Valor Econômico. São Paulo, 16 mar. 2006. Hipertexto: <http://www.valor.com.br> . Acesso em 24 mar. 2006a.

OLMOS, Marli. **Produtividade surge nos pequenos detalhes**. In.: Jornal Valor Econômico. São Paulo, 21 jun. 2006b.

PICCININI, Valmiria Carolina et al. **(Re) Criando Estratégias de Sobrevivência: um estudo com trabalhadoras do setor têxtil**. Fórum CRITEOS 2005: Saúde, Trabalho e Efetividade Organizacional. Porto Alegre: UFRGS/EA, CRITEOS, 2005. CD-ROM.

PICCININI, Valmiria Carolina; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; RÜBENICH, Nilson Varella. **Reflexões sobre as relações de trabalho no Brasil**. In.: PICCININI, Valmiria Carolina; HOLZAMANN, Lorena; KÓVAKS, Ilona; GUIMARÃES, Valeska Nahas (Orgs). Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

POCHMANN, Márcio; BARRETO, Reginaldo Muniz; MENDONÇA, Sérgio Eduardo Arbulu. **Ação Sindical no Brasil: transformações e perspectivas**. In.: São Paulo em Perspectiva. Vol. 12, n. 1. 1998.

POSTHUMA, Anne Caroline. **Transformações do emprego no Brasil na década de 90**. In.: POSTHUMA, Anne Caroline (org.). Abertura e Ajuste do Mercado de Trabalho no Brasil: políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade. Brasília: OIT e MTE; São Paulo: Ed. 34, 1999.

SARTI, Fernando. **Crise e perspectivas do mercosul**. In. LAPLANE, Mariano, COUTINHO, Luciano, HIRATUKA, Célio. Internacionalização da indústria no Brasil. São Paulo: Editora UNESP, 2003.

SILVA, Maria Lussieu da. **A Inserção internacional das grandes empresas nacionais**. In.: LAPLANE, Mariano, COUTINHO, Luciano, HIRATUKA, Célio. Internacionalização da indústria no Brasil. São Paulo: Editora UNESP, 2003.

SIMÃO, Aziz. **Sindicato e Estado**: suas relações na formação do proletariado de São Paulo. São Paulo: Ática, 1981.

SINDIPEÇAS. Desempenho do Setor de Autopeças – 2006. São Paulo, maio de 2006b.

SINDIPEÇAS. **Informativo Sindipecas** – Março de 2006. Hipertexto: <http://www.sindipecas.org.br>. Acesso em 24 mar. 2006a.

SIQUEIRA NETO, José Francisco. **Direito do Trabalho e Negociação Coletiva**. Organização de Cláudio Slavadori Dedecca. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho - ABET, 1998.

STOLOVICH, Luis. **El poder econômico em el Mercosur**. Montevideo, 1985.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987; 4ª tiragem – 1995.

UNDERWRITERS LABORATORIES INC. Hipertexto: [http://www.ul-brasil.com/management/br\\_ulla\\_management\\_quality\\_TS16949.aspx](http://www.ul-brasil.com/management/br_ulla_management_quality_TS16949.aspx) . Acesso em 12/02/2007.

VALTRA. [www.valtra.com.br](http://www.valtra.com.br) . Acesso em 25/11/2006.

VIANNA, Luiz Werneck. **Liberalismo e sindicato no Brasil**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

WOLMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROSS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZANCUL, Eduardo; ROZENFELD, Henrique. **QS-9000**. Hipertexto: [http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos\\_port/pag\\_conhec/QS9000v2.html](http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/QS9000v2.html) . Acesso em 12/02/2007.

ZAWISLAK, Paulo Antônio; MELO, Aurélia Adriana. **A indústria automotiva no Rio Grande do Sul**: impactos e alternativas de desenvolvimento. *in.*: NABUCO, Maria Regina; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antônio Moreira (orgs). Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.