

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE  
- DEPARTAMENTO DE TEORIA ECONÔMICA -

TERCEIRIZAÇÃO E A EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS  
PERSPECTIVAS BRASILEIRA

JACQUELINE LIMA ALVES  
MATRÍCULA: 8935890  
FORTALEZA  
1995.2

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE TEORIA ECONÔMICA

**MONOGRAFIA EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**TERCEIRIZAÇÃO E A EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS PERSPECTIVAS**  
**BRASILEIRA**

JACQUELINE LIMA ALVES

ORIENTADOR: PROF<sup>o</sup> ANTÔNIO LISBOA TELES DA ROSA

MONOGRAFIA APRESENTADA A COORDENAÇÃO DO  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA FACULDADE  
DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE, DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
CEARÁ - UFC - COMO REQUISITO PARA OBTENÇÃO  
DO TÍTULO DE BACHAREL EM CIÊNCIAS  
ECONÔMICAS.

FORTALEZA  
1995.2

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, da Universidade Federal do Ceará - UFC, e encontra-se à disposição dos interessados no Departamento de Teoria Econômica - DTE.

JACQUELINE LIMA ALVES

Monografia aprovada em 2012/05

ANTÔNIO LISBOA TELES DA ROSA

ALFREDO JOSÉ PESSOA DE OLIVEIRA

JOSÉ WALDER LEITÃO

## AGRADECIMENTOS

Tudo que fazemos precisa-se de um toque de amor, dedicação e disposição para enfrentar os obstáculos que a vida nos prepara. Tirar dos mesmos forças para prosseguir e vencer a batalha por uma vida melhor e mais digna. E, nesta caminhada sempre existem pessoas que nos ajudam a ver as coisas diferentes, a ponderar e pensar na hora de agir.

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter sido o amigo fiel de todas as horas, a minha mãe, Helena, pelo esforço que dedicou durante toda a sua vida a fim de que seus filhos tivessem oportunidades que a vida não lhe ofereceu, aos meus irmãos em especial a Ceiça que sempre esteve presente dando força e insistindo na educação, fator essencial na formação dos cidadãos.

Aos amigos e professores que colaboraram de uma forma direta ou indireta, destacando o apoio, disposição e atenção do professor Lisboa na condução deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

***“NADA PODES ENSINAR A UM HOMEM,  
PODES SOMENTE AJUDÁ-LO À DESCOBRIR  
COISAS DENTRO DE SI MESMO.”***

**Galileu Galilei**

## SUMÁRIO

<b>I</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>II</b>	<b>PROCESSO DE TRABALHO: MANUAL X INTELECTUAL</b>	
	<b>II.1 TAYLOR: FRAGMENTAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO.....</b>	<b>05</b>
	<b>II.2 FORD: PADRONIZAÇÃO DO TRABALHO .....</b>	<b>14</b>
<b>III</b>	<b>REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA</b>	
	<b>III.1 PRODUZIR COM QUALIDADE .....</b>	<b>20</b>
	<b>III.2 TERCEIRIZAÇÃO: A BUSCA DA FLEXIBILIDADE.....</b>	<b>30</b>
<b>IV</b>	<b>TERCEIRIZAÇÃO</b>	
	<b>IV.1 O CASO BRASILEIRO.....</b>	<b>43</b>
	<b>IV.2 CONSEQÜÊNCIAS SOCIAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>V</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>58</b>
<b>VI</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>61</b>

## I. INTRODUÇÃO

O Estudo da terceirização despertou nosso interesse devido ao fato deste processo se encontrar em curso na economia brasileira, porém em proporções bastante inferiores se se comparadas com as economias centrais, visto que as mesmas já se encontram em processo avançado de reestruturação das relações de trabalho, bem como produtivas. E, entendemos por terceirização o processo de contratação de empresas terceiras para realizar determinadas atividades no interior da empresa cliente ou através da transferência de parte da produção para terceiros, isto é, a contratação de empresas externas para realizar parte da produção e/ou serviços.

Sabe-se que este processo não é novo, pois desde os séculos XV ao XVII que se tem notícias da prática de produção através de uma rede pulverizada de pequenos fornecedores nas indústrias domésticas européias, novo é a dimensão que o mesmo assume nas últimas décadas no mercado mundial.

Esta prática (terceirizar) veremos que trará modificações consideráveis nas relações do capital e trabalho, pois as empresas buscam formas de se adaptarem ao novo contexto social em que estão inseridas e passam a adotar processos que as tornem mais flexíveis a fim de permanecerem no mercado.

A terceirização tem se colocado como uma política moderna de gerenciamento e de organização da produção, através da qual, rompe-se com as estruturas verticais, concentradas e centralizadas das empresas e passa-se a uma estrutura mais horizontal e integrada, porém menos centralizada e menos concentrada. Esta

prática vem ganhando espaço no atual estágio de desenvolvimento das sociedades capitalistas e, particularmente, no caso brasileiro, vem se destacando nas duas últimas décadas.

Para entender o processo de terceirização é necessário investigar o porquê e como as sociedades sob o modo de produção capitalista evoluem para o atual modelo de qualidade e produtividade, mais conhecido como reestruturação produtiva. No Brasil cresce dia após dia o número de empresas dispostas a adotarem este processo. Ademais, é importante destacar que, muito embora a crise econômica brasileira das décadas 80/90, tenham alavancado o processo de reestruturação produtiva, o mesmo não se restringe aos aspectos conjunturais de uma crise.

O processo de reestruturação produtiva, que traz no bojo a prática da terceirização, tem como proposta alterar a forma do relacionamento entre as empresas e suas organizações. Este processo, surge a partir de uma mudança no ambiente das empresas, até então baseadas nos princípios de Taylor e Ford. Esta mudança implicou na revisão da organização como um todo e está associada aos avanços tecnológicos (do surgimento de novos materiais ao acirramento da competitividade), busca de soluções para as dificuldades que as empresas estão enfrentado nos últimos tempos, globalização dos mercados etc...

Percebe-se, assim, que vários fatores contribuíram para alterar o ambiente no qual as empresas atuavam. Para enfrentar estas alterações, as empresas, reformaram suas estratégias e seus objetivos tomando como parâmetros básicos: a competitividade, a otimização do lucro e a qualidade. Esta reformulação implicou em repensar a estrutura e o comportamento das empresas, de modo a lhes conferir maior flexibilidade, e, ao mesmo tempo maior integração.

Por um lado, esse mecanismo (flexibilidade) permite que as empresas sejam mais ágeis e se adequem às instabilidades de mercado. Por outro lado, a maior integração implica em produzir/vender de forma mais rápida, o que leva as empresas a deixar de pensar nos “produtos” que fabricam enquanto ponto fundamental de sua atividade e impõem às mesmas a necessidade de pensar no “processo” desde a compra da matéria-prima até o mercado varejista, onde o consumidor adquire o produto.

Para entender as transformações que estão ocorrendo na organização da produção e do trabalho, no âmbito das empresas, é necessário retroceder no tempo e investigar como a organização da produção e do trabalho se apresentava anteriormente. Pretendemos realizar esta investigação, de modo geral, tomando como marco (i) as idéias Tayloristas; ii) as idéias Fordistas; iii) a reestruturação produtiva e finalmente iv) analisar o processo de terceirização como fator de base para um aumento de produção e flexibilização das empresas, imposta pela reestruturação produtiva.

A escolha dos marcos citados acima está relacionada ao objetivo deste capítulo qual seja: contextualizar o processo de terceirização, enquanto um dos componentes do processo de reestruturação produtiva, que ora se encontra em curso nas economias centrais.

Analisaremos as transformações ocorridas desde o início do século iniciando com a Administração Científica em Taylor e a padronização dos processos de trabalho em Ford, para daí discutirmos as transformações que ocorrem no mundo após a 2ª Guerra Mundial, sobretudo no Japão, a fim de analisarmos a terceirização como mecanismo de flexibilização empresarial.

A seguir pretendemos destacar as idéias Taylorista e Fordista sobre gestão da produção e do trabalho nas empresas, pois entendemos que tais idéias permitiram dinamizar o crescimento das empresas e deram um caráter científico à administração das mesmas. Finalmente, abordaremos a forma de reestruturação produtiva, mostrando o que diferencia este estágio dos anteriores e enfatizando a importância do processo de terceirização enquanto um dos elementos viabilizadores desta reestruturação.

## II PROCESSO DE TRABALHO: MANUAL X INTELECTUAL

### II.1 TAYLOR: FRAGMENTAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

A busca pela economia de tempo e aumento da produtividade, levou o engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856 a 1915) a observar o movimento do corpo do trabalhador, bem como sua resistência frente ao processo de trabalho. Seu método provocou uma verdadeira revolução nas fábricas e inaugurou um novo processo de trabalho, baseado em transformar o corpo e o espírito do trabalhador em um mecanismo competente e inteligente, perfeitamente sincronizados com os objetivos empresariais de produtividade<sup>1</sup>

Taylor acreditou ter descoberto a fórmula mágica que maximizaria a produtividade, face o envolvimento que o trabalhador passaria a ter frente ao processo de produção, ele não inventou a máquina, mas desenvolveu um novo conceito do homem frente a máquina<sup>2</sup>.

Os operários aprendiam a tarefa observando o movimento de seu vizinho, esse processo de aprendizagem, segundo Taylor, era prejudicial porque tanto se perdia tempo como também levava-se a executar a mesma tarefa de diferentes modos, bem como o uso de ferramentas distintas, pois ficava a critério do trabalhador a definição de como, o que e quando utilizar os meios para desenvolver seu trabalho. Como sempre, entre os métodos empregados, existe aquele que é o mais produtivo e o mais racional, onde as ferramentas são as mais adequadas<sup>3</sup>. Esse método

---

<sup>1</sup> Outras Falas em Processo de Trabalho, nº 02, Escola Sindical 7 de Setembro, CUT p.16

<sup>2</sup> Trabalho e Cap. Monopolista - A Degradação do Trabalho no Séc. XX, Harry Nraerman.

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Administração*, SP, 1987, p.80

poderia ser identificado através da análise científica, retirando do operário esse critério de classificação e definição da metodologia a empregar.

Taylor defendia que os operários não possuíam formação técnica necessária para analisar seu trabalho de modo mais científico, por isso propunha a repartição das responsabilidades: A administração (ou gerência) ficava a cargo do planejamento e definição das tarefas e equipamentos necessários para desenvolvê-la e ao empregado caberia apenas a execução do trabalho<sup>4</sup>.

O elemento básico para se racionalizar uma tarefa era estudar cada movimento do operário e o tempo que o mesmo levava para desenvolvê-la. Verificou então que os trabalhos poderiam ser executados de maneira mais rápida e com maior eficiência (correta utilização dos recursos), através da divisão e subdivisão da tarefa, dando ao operário uma maior especialização e eliminando todos os movimentos inúteis dispensados ao trabalho, simplificando ao máximo a execução das tarefas para melhorar ainda mais a produtividade do trabalhador, o que certamente levaria a fábrica a uma maior produtividade.

Essa divisão do trabalho resultou na simplificação de cada tarefa. Cada operário se viu realizando apenas uma única função de modo contínuo e repetitivo, dando base para a aplicação da linha de produção (ou linha de montagem)<sup>5</sup>. Esse processo difundiu-se rapidamente a todos os demais países e campos de atuação. A partir da disseminação desse processo o operário perde definitivamente a liberdade e a iniciativa de estabelecer a sua maneira de trabalhar, passando a ser apenas um detalhe na linha de produção.

---

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Administração*, SP, 1987, p 80

<sup>5</sup> *Ibidem*, p 81

“No método de trabalho cada operário é treinado a desempenhar atividades rotinizadas do cargo. No caso de ocorrência de imprevisto o ocupante deve-se dirigir a seu supervisor. A relação de trabalho de cada operário é didática: cada trabalhador relaciona-se, exclusivamente, com seu superior, os contatos com colegas relacionados com a tarefa são evitados e controlados para se evitar perda de tempo.”<sup>6</sup>

Para que todo o tempo dispensado na elaboração de técnicas mais eficazes para a produção fosse compensado era preciso que o trabalhador se engajasse e colaborasse com a empresa, Taylor resolveu esse problema através do desenvolvimento de um plano de incentivos salariais, onde o empregado não seria mais remunerado baseado no tempo e sim baseado na quantidade produzida. Aquele que pouco produzisse pouco ganharia, ao contrário daquele que produzisse mais, ou seja, seria remunerado na proporção de sua produtividade<sup>7</sup>. Taylor tentava aqui conciliar os interesses dos empresários, que seria o aumento da produtividade com menores custos e maiores lucros, com os interesses dos trabalhadores, qual seja, na sua visão, a obtenção de maiores salários. Vendo o homem como um elemento que só trabalha por causa dos benefícios que esta remuneração lhe traz, ou melhor, o homem procura trabalho por medo das necessidade que venha a passar pela falta deste.

Vejamos agora os princípios Tayloristas para implantação da Organização Científica do Trabalho.

**1º Princípio** “O administrador assume... o cargo de reunir todo o conhecimento tradicional que no passado foi possuído pelos trabalhadores e ainda de classificar, tabular e reduzir esse conhecimento a regras e fórmulas...”<sup>8</sup> ,

---

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Administração*, SP, 1987, p.81

<sup>7</sup> *Ibidem*, p.73

<sup>8</sup> *Ibidem*, p.74

A este princípio chamaremos de Princípio de *Dissociação do Processo de Trabalho das Especialidades dos Trabalhadores*<sup>9</sup>. Consiste em transferir para o administrador todo o conhecimento a respeito da atividade produtiva, cabendo ao trabalhador seguir as orientações de seu superior, ou seja, dar a gerência pelo menos o conhecimento que o trabalhador tenha sobre a tarefa.

O processo de trabalho, deverá ser livre de associação com tradição do ofício e do conhecimento dos trabalhadores, desapropriando deste o SABER, transferindo-o para a gerência da fábrica<sup>10</sup>.

Além do caráter político do primeiro princípio, devemos ressaltar o aspecto econômico envolvido, a eliminação do trabalho profissional qualificado, porém intensificando a prática do trabalho específico que elevou ao crescimento, ainda maior, do excedente econômico.

**2º Princípio** "Todo Possível Trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento ou projetos...."<sup>11</sup>.

Ao trabalhador não caberia o conhecimento científico para o desenvolvimento da tarefa, esse conhecimento deveria ser monopolizado pela gerência da fábrica. Onde cada pessoa teria sua função específica, cabendo a gerência o controle de todo o processo produtivo.

O Princípio da *Separação de Concepção e Execução*<sup>12</sup>, consiste em separar o processo de concepção da produção de seu processo de execução, ou seja, para que ocorresse a produção não era mais necessário que o trabalhador possuísse

---

<sup>9</sup> Trab. e Cap. Monopolista - A degradação do Trabalho no Séc. XX - Harry Braverman, p 103

<sup>10</sup> Outras Falas, nº 02, escola Sindical 7 de Setembro, CUT p. 16

<sup>11</sup> Shop Management, pp. 98-99

<sup>12</sup> Trab. e Cap. Monopolista - *A Degradação do Trab. no Sec. XX* - Harry Braverman, pp 103-104

conhecimento do processo de concepção, pois este caberia apenas a gerência da fábrica.

Taylor defendia que os dirigentes da fábrica deveriam possuir o conhecimento do processo produtivo, pois se assim não ocorresse os trabalhadores seriam os verdadeiros donos, pois aquele que possui o saber é quem domina um processo. Esse princípio reforça a tese de que o trabalho mental sempre deverá ser feito pela gerência, pois esta é possuidora dos meios de produção e do capital.

**3º Princípio** “Cada operário tornou-se mais especializado em seu próprio ofício do que é possível a qualquer um ser na gerência e que em consequência, os pormenores de como o trabalho será mais bem feito devem ser deixado a ele”. Em contraste “ Talvez o mais proeminente elemento isolado na gerência científica moderna seja a noção de tarefa. O trabalho de todo operário é inteiramente planejado pela gerência pelo menos com um dia de antecedência, e cada homem recebe, instruções escritas completas, pormenorizando a tarefa que deve executar assim como os meios a serem utilizados, especificando como deve ser feito e o tempo exato permitido para isso... A gerência científica consiste em preparar as tarefas e monitorar sua execução”<sup>13</sup>,

Chamado de princípio da *Utilização do Monopólio do Conhecimento Para Controlar Cada Fase do processo de Trabalho*.<sup>14</sup>

Neste princípio o importante é o planejamento e o cálculo de todos os elementos do trabalho, que será monopolizado pela gerência e não pelo trabalhador.

O método de Taylor está mais direcionado ao desenvolvimento dos métodos e organização do trabalho e não ao desenvolvimento tecnológico, no qual sua contribuição foi pouca.

À gerência caberia o preestabelecimento dos trabalhos que cada pessoa iria desenvolver no dia, quais ferramentas deveriam ser utilizadas e em qual local seria

---

<sup>13</sup> Trab. E Cap. Monopolista, *A Degradação do Trab. No Séc. XX* - Harry Braverman, p.104

<sup>14</sup> *Ibidem*, p.108

realizado o trabalho, de maneira que o trabalhador se encontrasse sempre em um processo rotativo do ambiente de produção sem que a mesma viesse a sofrer perdas por causa deste método.

A atividade de programação e controle passa a ter um destaque dentro do processo produtivo, pois a gerência passa a assumir a responsabilidade de controle preestabelecendo a ação de cada trabalhador, tomando para si o controle sobre todo o processo produtivo, bem como a compreensão de todos os passos e atitudes dos trabalhadores.

Taylor propunha a reformulação do papel do programa produtivo e controle de cada operação, isto evitaria que os trabalhadores organizados mostrassem força quando se rebelassem contra a metodologia de trabalho.

Percebemos através de seus princípios, sua preocupação com a adaptação do trabalho às necessidades do capital, preocupando-se com a forma de organização dos processos e do controle sobre o trabalhador na busca de uma maior produtividade.

Vimos, também, que seus princípios buscam tirar do trabalhador qualquer conhecimento do processo do trabalho, especializando-os apenas em funções específicas, não mais como anteriormente quando o trabalhador trazia de modo tradicional o conhecimento do processo de trabalho como um todo, ou seja, conhecia o início, meio e fim do processo que resultaria na mercadoria, pois ocorrendo isso estes seriam os verdadeiros donos da empresa, na visão Taylorista, como já colocado anteriormente.

A preocupação de Taylor era de como utilizar o esforço do trabalhador para daí tirar maior produtividade, sem que o mesmo fosse o detentor do saber, isso deveria, como forma de controle do capital, pertencer ao capitalista

Através destes três princípios Taylor resolveu dois problemas fundamentais da organização do trabalho:

A) **DA ORDEM POLÍTICA** - Ampliou a dominação do trabalho por meio de uma coação indireta;

B) **DA ORDEM ECONÔMICA** - Aumento da intensificação do trabalho e rebaixamento salarial devido a desqualificação do trabalhador.

A Administração Científica, ampliou a dominação do capital sobre o trabalho, através de métodos de persuasão do trabalhador com o aumento ilusório do salário, visto que o mesmo retornava ao valor original quando o mercado se reestruturava, a que mudava era a carga horária do trabalhador que passara a ter um ritmo mais acentuado do trabalho.

Porém esse método de persuadir o trabalhador não foi suficiente para que o mesmo permanecesse inerte face a nova metodologia empregada, pois a insatisfação com a metodologia de Taylor proporcionou o aparecimento de novas escolas de administração, que procuravam adaptar os métodos Tayloristas a evolução dos processos sociais.

Uma das críticas feitas ao método Taylorista é que o mesmo "perpetrou um erro (pioneiro) ao basear seu sistema, visando a produtividade industrial num princípio que individualizou cada operário em termos de suas relações com seus instrumentos de trabalho, seus companheiros e seus superiores, esquecendo-se da importância dos pequenos grupos informais, que proporcionam

uma melhor convivência no trabalho<sup>15</sup>, pois o que se verificava antes era o prazer em conhecer os processos de trabalho e ser responsável direto pelo produto, agora a preocupação natural seria a de não trabalhar mais do que o outro, visto que sua tarefa passou a ser complementar no processo de produção além de provocar o isolamento dos indivíduos.

O homem passa a ser um acessório da máquina, representando apenas um apêndice da maquinaria industrial<sup>16</sup>, sem capacidade de discernir a melhor metodologia a adotar na execução de seu trabalho. Possuía capacidade apenas de receber orientações e ordens para daí executar seu serviço de maneira eficiente.

“A pressuposição era de que os empregados são essencialmente instrumentos passivos capazes de executar tarefas e receber ordens, mas sem poder de iniciativa e sem exercerem influência privada de qualquer significação”<sup>17</sup>

A Administração Científica, além de possuir uma visão limitada do papel do ser humano nas organizações, bem como do seu relacionamento interpessoal, possuía também visão limitada do campo de atuação da empresa, ou seja, as transformações ocorridas visavam apenas ao setor interno da empresa, ficando de fora da análise as influências mercadológicas que estas teriam, bem como as que sofreriam por mudanças ocorridas, também em outras empresas.

Em fim, a preocupação de Taylor é transformar o trabalhador em acessório da máquina, a busca de maior produtividade, mas não se verifica em nenhum momento em seus princípios a preocupação com o sistema produtivo como fazendo parte de uma sociedade econômica.

---

<sup>15</sup> Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Administração*, SP 1987, p.80

<sup>16</sup> Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, SP, Edit.,1967 pp 37 a 39

<sup>17</sup> James G. March e Hebert A. Simon, *Teoria das Organizações*, RJ - F.G.V, Servs. de Publicações, 1966 p.9

Veremos em seguida que a divisão do trabalho continuará a ser mantida por Ford, principalmente quando adota a esteira transportadora no processo produtivo, pois fragmenta ainda mais os processos de trabalho, impondo ao trabalhador a execução de trabalhos rotineiros e seqüenciados, sem participação intelectual em nenhum processo.

A intenção continua sendo a de aprimorar os processos de trabalho afim de que o mesmo dê um maior retorno ao capital.

## II PROCESSO DE TRABALHO: MANUAL X INTELECTUAL

### II.2 FORD: PADRONIZAÇÃO DO TRABALHO

**H**enry Ford(1863-1947), iniciou sua carreira como simples mecânico, chegando posteriormente a engenheiro chefe de uma fábrica. Idealizou e projetou um modelo de carro auto-propelido<sup>1</sup>, e fundou em 1899, uma fábrica de automóveis com alguns colaboradores a qual não possuiu um vida muito longa<sup>2</sup>. Mesmo assim não desistiu e em 1903<sup>3</sup>, inaugura a Ford Motor Company, que inicialmente não produziu mudanças na estratégia mercadológica e nem nos métodos produtivos, porém a partir do ano de 1908, após conseguir a maioria das ações da empresa, deu um novo rumo aos seus negócios.

Através de novas bases técnicas, buscando a solução do problema de “tempo produtivo”, implanta a produção padronizada e a linha de montagem para acabar com a resistência operária e estabelece o conceito de tempo imposto<sup>4</sup>, determinado pelo fluxo de montagem, que fixa o trabalhador a seus posto, permitindo assim a ampliação do **tempo fabril**.

Com a modificação no processo de fabricação dos carros e do processo de trabalho, conseguiu lançar um carro cerca de 50% mais barato do que os produzidos no ano anterior o que trouxe novos consumidores em potencial para o mercado.

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato. *Teoria Geral da Administração*, SP, 1987, p 80

<sup>2</sup> *Ibidem*, p 81

<sup>3</sup> Desafiou e venceu o automóvel mais veloz da época o que serviu como propaganda para sua fábrica

<sup>4</sup> Outras Falas em processo de Trabalho, p 19

"A influência do preço revelou-se incontínente: Vendemos nada menos de 8.432 carros, quase o quántuplo das nossas melhores temporadas"<sup>5</sup>.

O elemento chave da nova organização era a esteira transportadora, na qual eram conduzidos os elementos dos carros, que, através de paradas periódicas, recebiam as diversas operações.

Porém só em 1913, Ford aplicaria plenamente, pela primeira vez, os princípios da linha de montagem, a esteira rolante passou a ter um funcionamento ininterrupto, combinando operações extremamente segmentadas dos trabalhadores.

#### PRINCÍPIOS ESTABELECIDOS APÓS A EXPERIÊNCIA DE FORD:

**1º Princípio** "*Princípio da Intensificação*: Consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego de imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado"<sup>6</sup>

**2º Princípio** "*Princípio da Economicidade*: Consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação. Por meio desse princípio Ford conseguiu fazer com que o trator ou o automóvel fossem pagos a sua empresa antes de vencido o prazo de pagamento da matéria-prima adquirida, bem como do pagamento de salários<sup>7</sup>. Diz Ford " o minério sai da mina sábado e é entregue sob a forma de um carro, ao consumidor, na terça-feira à tarde"<sup>8</sup>

**3º Princípio** "*Princípio da Produtividade*: Consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) através da especialização e da linha de montagem. Assim, o operário pode ganhar mais, num mesmo período de tempo, e o empresário ter maior rendimento dos meios de produção."<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Ford, op. Cit p. 80

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Administração*, SP, 1976,1979,1987, p.81

<sup>7</sup> Ibidem, p.81

<sup>8</sup> Henry Ford, *My Life And Work*, Nem York, 1923 pp.77 a 90.

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Administração*, SP, 1976,1979,1987, p.81

O aumento da intensificação do trabalho, da economia na produção e o aumento de produtividade seriam alcançados através do cumprimento dos seguintes critérios:

1º - Sempre que for possível o trabalhador não dará um passo supérfluo;

2º - Não permitir, em caso algum, que o trabalhador se canse inutilmente, com movimento à direita ou à esquerda, sem proveito algum. As regras gerais que nos levarão a conseguí-los são os seguintes:

2.1 - Tanto os trabalhadores como as peças devem ser dispostas na ordem natural das operações, de modo que toda peça ou aparelho percorra a menor distância possível durante a montagem;

2.2 - Empregue-se planos inclinados ou aparelhos similares, de modo que o operário sempre possa colocar no mesmo lugar as peças em que trabalhou, e sempre ao seu alcance. Todas as vezes que for possível deve-se usar a gravitação como meio de transporte, para fazer chegar às mãos do operário a próxima peça necessária ao seu trabalho.

2.3 - Construa-se uma rede auxiliar para a montagem dos carros, pela qual deslizando as peças que devem ser ajustadas, cheguem ao seu local no exato momento que são necessárias<sup>10</sup>.

A aplicação desses princípios, proporcionou a economia das faculdades mentais e a redução ao mínimo dos movimentos de cada operário, que na medida do possível, realizavam a mesma tarefa.

---

<sup>10</sup> Ford, pp 108-109

O resultado dessa nova forma de produção foi a redução da montagem do chassi de cerca de 12 horas para 1 hora e 33 minutos (essa atividade foi parcelada em 45 operações extremamente simplificada)<sup>11</sup>.

Na montagem de motores, o que antes era produzido por um operário passaram a fazer parte do processo, onde havia a participação simultânea de vários operários.

Desta forma o homem passa a ser um componente da máquina. Seus movimentos passam a ter uma perfeita harmonia com a linha de montagem, sem a necessidade da interferência do uso da mente, ou seja, seus movimentos tornaram-se mecânicos.

A mão-de-obra qualificada passa a ceder lugar para o trabalhador, cuja função é indefinidamente movimentos padronizados, desprovidos de quaisquer conhecimentos profissional, que para Ford "nada tem de desagradável".

Ford, declara que o trabalho repetitivo, para muitos, inclusive ele, constitui um trabalho "horrível", mas se arrisca a dizer que para a maioria a repetição nada tem de desagradável. Pois para ele os serviços que exigem esforço mental e físico, gozam de limitada popularidade<sup>12</sup>.

Não precisa ressaltar a vantagem econômica do trabalhador desqualificado sobre o seu antecessor, por este motivo todos os trabalhos são levados a mais extrema simplificação.

A simplificação do processo de produção permitiu que a mão-de-obra qualificada fossem cada vez mais descartável, dando lugar ao homem comum (como

---

<sup>11</sup> Outras Falas em processo de Trabalho, p.15

<sup>12</sup> Outras Falas em Processo de Trabalho, p.16

define Taylor) que muitas vezes não possuíam uma parte do corpo, como braço, perna ou visão<sup>13</sup>.

Com a contratação de trabalhadores que possuíssem algum defeito físico, poderia-se estabelecer níveis de salários inferiores aos níveis que se pagaria caso o trabalhador não possuísse defeito físico. Além do que tão logo pode, Ford deixou de conceder a bonificação dada ao trabalhador por produtividade, provocando uma considerável redução salarial. Que gerou uma resistência por parte dos trabalhadores que abandonavam seu empregos e iam em busca de novos empregadores que não estivessem ainda utilizando o sistema de linha de montagem<sup>14</sup>, porém essa atividade passou a ser bastante árdua, pois o processo já havia se ramificado por toda a indústria automobilística, o que tirava as opções mercadológicas dos trabalhadores.

A crise foi intensificada pela tendência sindicalizadora iniciada pela Associação Trabalhadores Industriais do Mundo, então Ford para vencer essas duas ameaças (resistência do trabalhador e sindicato) dobrou os salários ofertados, o que proporcionou uma grande reserva de mão-de-obra a companhia, além de trazer uma maior produtividade e conseqüentemente maiores lucros. “O pagamento de cinco dólares”, escrevia Ford em sua autobiografia, “por uma jornada de oito horas, era uma das mais refinadas manobras de redução de custos que jamais fizemos.”<sup>15</sup>

O seu raciocínio seguia a lógica do capital que no desenvolvimento coloca sob sua dependência um contingente humano antes marginalizado. Proporcionando a indústria uma maior reserva de mão-de-obra com reflexo sobre o preço da força produtiva.

---

<sup>13</sup> Ford, p 148

<sup>14</sup> Keith Sward. *The Legend of Henry Ford*, 1948 p.32

<sup>15</sup> Hugo Münsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency* (Boston e Nova Iorque), 1913, p.144

Outro aspecto importante é a busca de concentrar no menor espaço de tempo possível aquela parte do trabalho que realmente transforma e valoriza mercadoria.

A linha de montagem se torna, assim, um notável instrumento de intensificação de trabalho. Essa forma de produção, entende o trabalho como fonte de riqueza, sem que haja desperdícios de tempo ou matéria-prima.

Finalmente, a introdução da linha de montagem, resultou, na desqualificação operária e a intensificação do trabalho, que aliados ao aumento da produtividade (através das inovações tecnológicas) permitiu o barateamento do automóvel transformando-o em um bem de consumo de uma maior fatia da sociedade.

Percebemos que a grande preocupação era produzir cada vez mais com o menor custo possível.

A Administração Científica, tanto em Taylor como em Ford, limitava o homem a um simples operador e o via como um ser preocupado apenas com a remuneração recebida, sem comprometimento com a empresa.

Essa visão será totalmente reformulada após a 2ª Guerra, onde a necessidade de se produzir com maior qualidade exigiu a participação do empregado não apenas como um apêndice da máquina, mas como um sujeito envolvido e responsável pela excelência da produção.

Esta mudança está relacionada apenas com os fatores que agregam maiores valores ao capital, ou seja, o que se precisava era dar uma nova roupagem para o papel do trabalhador dentro do processo produtivo. A divisão do trabalho (manual e intelectual) já atendia as necessidade de domínio do capital, mas era preciso despertar no trabalhador o interesse em produzir mais, porém sem esquecer de um item fundamental: a qualidade.

### III REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

#### III.1 PRODUZIR COM QUALIDADE

**D**o trabalhador, em Taylor e Ford, era exigido apenas movimentos intensos e sincronizados com o processo de produção a fim de alcançar melhor resultados. A linha de montagem implantada em Ford deu ao processo produtivo uma ascensão metodológica, pois verificou um aumento considerável na produção após a implantação deste método.

A necessidade do capital em perpetuar o seu domínio, além das crises enfrentadas pelo capitalismo o levou a analisar novas fórmulas que lhe dessem maior produtividade e maiores lucros, principalmente após a 2ª Guerra Mundial quando essa necessidade de adequação com o contexto de mercado exigiu uma maior atuação do capital. Essas mudanças chamaremos de Terceira Revolução Industrial caracterizada pela notável alteração do padrão de industrialização consolidadas no pós-guerra nos países capitalistas avançados, tem como principal característica, o padrão de industrialização baseado nas transformações tecnológicas ocorridas na microeletrônica, informática, telecomunicações, automação, novos materiais, energias renováveis etc.<sup>1</sup>

Pode-se verificar que os princípios de Taylor e Ford, são colocados em xeque, pela consolidação de um novo complexo industrial e pela nova sistemática de produção, baseada na capacidade de inovação (antes desprezada no conceito Taylorista e Fordista), ou seja, a constante busca de se realizar o melhor

---

<sup>1</sup> Jorge Eduardo Mattoso: Notas sobre a Terceira Revolução Industrial

assegurando uma maior flexibilidade( mecanismo que proporciona uma maior agilidade de mudança na empresa) da produtividade.

Essa mudança se verifica a partir de 1946-50 quando o Japão passa a redirecionar a indústria de guerra para a exportação de produtos manufaturados. Essa decisão foi facilitada pelo fato do Japão já possuir uma determinada tecnologia e mão-de-obra abundante, educada e barata.<sup>2</sup>

em 1950, o JUSE (Japanese Union of Science and Engineers - Sindicato Japonês de Ciência e Engenharia), entidade responsável em reunir engenheiros e cientistas, criada em 1947 para reconstrução do Japão, convida Deming a ensinar aos japoneses a melhor alternativa para esse redirecionamento de sua indústria<sup>3</sup>. Vejamos a seguir Os 14 princípios adotados por Deming, para se conseguir excelência e qualidade na produção:

**1º Princípio** "Criar constância de propósito, visando a melhoria de produtos e serviços, com o objetivo de tornar-se uma empresa competitiva, manter-se em atividade e gerar empregos.

Deming quebra com os paradigmas tayloristas onde a empresa era vista isolada do mercado, no novo contexto a mesma tem que se encontrar em sintonia com o mercado em que atua para permanecer no mesmo.

**2º Princípio** "Adotar a nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. Os gerentes ocidentais precisam despertar para o desafio de conhecer suas responsabilidades e assumir a liderança para mudanças.

**3º Princípio** "Deixar de depender de inspeções para garantir a qualidade. Eliminar a necessidade de inspeções em massa, criando em primeiro lugar qualidade para os produtos."

---

<sup>2</sup> James Teboul, *Gerenciando a Dinâmica da Qualidade*, 1992, p.21

<sup>3</sup> *Ibidem*, p.21

Comparado com os princípios teyloristas, Deming rompe com a necessidade de inspeção dos supervisores, defendendo uma qualidade desde o início da produção até o final. O papel da gerência passa a ser outro frente ao processo de trabalho, qual seja a de facilitador do processo. Transferir para o trabalhador a responsabilidade pela qualidade de seu trabalho.

**4º Princípio** “Acabar com o costume de fechar negócios, apenas com base no preço. Em vez disso, minimizar o custo total.”

**5º Princípio** “Aperfeiçoar sempre e constantemente o sistema de produção e serviços, para melhorar a qualidade e produtividade, diminuindo constantemente os custos.”

**6º Princípio** “Instituir treinamento no local de trabalho.”

Diferentemente de Taylor, Deming, propunha que o trabalhador fosse treinado em seu próprio ambiente de trabalho, pois assim o trabalhador poderia ter uma visão mais ampla do processo produtivo. Assim quando se propõe que o trabalhador seja treinado em seu próprio ambiente de trabalho e que haja a criação de um novo conceito de liderança, rompe-se de forma radical com os princípios até então adotados nas empresas, onde o trabalhador apenas exercia o papel de operador de máquinas.

**7º Princípio** “Criar liderança. O objetivo da liderança deve ser o de ajudar as pessoas, máquinas e dispositivos a fazerem um trabalho melhor. A supervisão dos gerentes está precisando de uma revisão quanto a supervisão dos trabalhadores da produção.

**8º Princípio** “Eliminar o medo, de modo que todos possam trabalhar eficazmente para a empresa.”

**9º Princípio** “Derrubar as barreiras entre os departamentos. As pessoas envolvidas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar como uma equipe, para prever problemas de produção e na utilização, que podem ser encontrados no produto ou serviço.

O medo do supervisor e o espírito individualista deveriam ser banidos da empresa, cedendo lugar a um ambiente de cooperação mútua onde todos pudessem estar envolvidos com o processo de produção da empresa, realizando sua tarefa, porém diferentemente do conceito Taylorista, deveriam ter o conhecimento da importância do seu trabalho dentro do processo, difundindo o espírito de equipe.

**10° Princípio** “Eliminar slogan, exortações e metas para a força de trabalho que, exigem nível zero de defeitos e novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas criam relacionamentos de antagonismos, uma vez que a maioria das causas de baixa qualidade e baixa produtividade encontra-se no sistema, ficando, portanto além do poder da força de trabalho”.

**11° Princípio** “Eliminar os padrões de trabalho (quotas) na fábrica, substituindo-os por lideranças e eliminar o gerenciamento por objetivos, por números, substituindo por lideranças”

A coerção do trabalhador através de chavões, onde a principal preocupação era a quantidade produzida e não a qualidade produzida deveria ser abolida, e, exercida a busca pela qualidade na produção.

**12° Princípio** “(a) Remover as barreiras que roubam ao empregado seu direito ou orgulho pelo trabalho realizado. A responsabilidade dos supervisores deve ser mudada de meros números para qualidade.

(b) Remover as barreiras que roubam às pessoas da gerência e da engenharia seu direito de orgulhar-se do trabalho realizado. Isto significa, entre outras coisas, eliminar a avaliação anual de mérito e o gerenciamento por objetivos.

Com a eliminação dos padrões e regras por líderes facilitadores que permitia ao trabalhador o orgulho por seu trabalho, mas uma vez rompe-se com a administração científica de Taylor. Pois agora era necessário ver o trabalhador como elemento essencial no processo de produção, valorizando o seu trabalho bem como

sua capacidade de pensar e criar metodologias mais eficientes e eficazes no processo de produção.

**13º Princípio** “Instituir um vigoroso programa de educação e autodesenvolvimento.

**14º Princípio** “ Colocar todo pessoal na empresa a trabalhar para realizar a transformação - esta será a tarefa de todos”.<sup>4</sup>

Educar o trabalhador ensinando-o a alcançar o seu autodesenvolvimento era o diferencial que permitia as empresas a permanecerem competindo no mercado. Seu papel assume uma relevância necessária para continuar a perpetuação do sistema capitalista.

Os princípios de Deming rompem, na sua estrutura, com a Administração Científica de Taylor, pois a fase de desinformação do processo de produção não é mais viável para o aumento de produtividade e para o desenvolvimento do capitalismo, porém a base dos princípios Taylorista continua, qual seja a divisão de trabalho manual e intelectual.

Como os empresários americanos não estavam, ainda, visualizando as transformações mercadológicas e o Japão já apontava a necessidade de repensar as suas empresas, este último adotou os princípios do Dr. Deming, estabelecendo o ano de 1950 como o ano zero da qualidade<sup>5</sup>.

A partir de 1960, quando todos os empresários japoneses já possuíam a consciência de que se precisava produzir com qualidade buscando o defeito zero, essa formação desce em direção à gerência e aos funcionários ou operários. Daí surge uma nova concepção do trabalhador, do mesmo agora não se exige mais o

---

<sup>4</sup> Os quatorze princípios de Deming - Programa BNB de Qualidade, 1995.

<sup>5</sup> James Teboul, *Gerenciando a Dinâmica da Qualidade*, 1992, p.21

conhecimento limitado de sua tarefa, mas uma visão sistêmica do funcionamento da empresa e do processo produtivo como um todo.

Os países ocidentais entram na luta para a busca da qualidade, as mudanças ocorridas no Japão passa a ser o marco para as transformações que ocorreriam nas empresas em busca de maiores fatias do mercado. Assim o conceito de qualidade na produção se espalha rapidamente como requisito básico de permanência no mercado.

A reestruturação produtiva aparece, então, no cenário macro e microeconômico como a tábua de salvação para empresários e trabalhadores, pois ao contrário do que se pregava através dos conceitos Tayloristas e Fordista, o homem passa a ter um significado maior, do mesmo agora será exigido uma participação e conhecimento no processo produtivo como um todo, neste novo modelo não se permite que o trabalhador execute apenas uma tarefas, o mesmo tem que está preparado para assumir outros postos sem que a empresa vem a sofrer com isso.

A qualidade total exigida agora pelo processo de reestruturação produtiva assume rapidamente seu papel dentro da empresa - colaboração de todos, liderança, cultura aberta de progresso - quanto fora dela - uma arma poderosa de conquistas dos mercados externos. Quebrando com os paradigmas Tayloristas que via a empresa como algo isolado do mercado externo.

É um metodologia mais atraente, pois exige uma maior produtividade, um maior esforço do trabalhador e ao mesmo tempo repassa para esse a responsabilidade final da produtividade e de seu próprio salário.

O trabalhador passa a assumir a função de vigilante da qualidade, ou seja, do seu próprio trabalho, e o mais importante satisfeito.(!)

Aquela visão limitada da empresa, como vimos na análise Taylorista, onde a preocupação básica era a tarefa, o processo produtivo interno, foi superada pelas novas exigências do capitalismo. Agora a empresa precisa, para sobreviver, estar atenta a uma melhor forma de produção (com melhores resultados), ao papel do trabalhador e, principalmente, as ameaças e oportunidades mercadológicas.

A indústria passa a ser responsável por um nível maior de produtividade, empregando um contingente menor de pessoas e a buscarem alternativas que lhes proporcionem uma maior flexibilidade, para manter e/ou aumentar seu poder concorrência, principalmente por causa da globalização da economia que passou a exigir uma qualidade muito maior dos produtos de modo geral, além de uma maior agilidade de produção, forçando as empresas a se desfazerem de suas estruturas pesadas e verticalizadas cedendo lugar a um novo conceito de organização baseado na parceria e estruturas mais horizontais.

A Terceira Revolução Industrial altera o cerne da produtividade e o trabalho direto ou indiretamente envolvido na produção, aumentando a característica da sistemática de exclusão econômica social.

A preocupação agora da indústria não é mais apenas com seus problemas internos e descaso com o mercado como pregava Taylor, a mesma agora tem que se preocupar em aumentar sua flexibilidade, pois só através desse mecanismo elas conseguiriam aumentar seu nível de produtividade. O que certamente seria responsável pela proliferação das relações de trabalhos informais, onde a terceirização é colocada como uma tendência global para as economias capitalistas.

A globalização dos mercados exige uma maior interação da indústria com o seu meio, a mesma tem que está em sintonizada com seus parceiros para poder adquirir competitividade mercadológica.

Todos esses acontecimentos provocaram acentuadas mudanças no processo produtivo, na divisão social do trabalho, no papel dos sindicatos e no mercado de trabalho, tais como:

i) Introdução de novas tecnologias e expansão de setores tais como: informática, química fina, biotecnologia etc., que provocaram o aumento do desemprego estrutural na maioria dos países capitalistas avançados, bem como o mercado para a mão-de-obra especializada volta a aparecer no cenário econômico novamente<sup>6</sup>;

ii) Crescente automação que traz modificações no processo de trabalho, que ao contrário dos trabalhadores Fordistas “são mobilizados para uma busca constante de qualidade/ quantidades de maneira a serem incorporados a produção”<sup>7</sup>, esse novo segmento de trabalhadores adeptos a realidade produtiva voltada para o saber técnico individual, permanecendo um considerável exército de mão-de-obra desqualificada que enfileiram a lista dos desprotegidos socialmente sujeitos ao mercado informal ou desemprego;

iii) Crescimento do número de micro e pequenas empresas que fazem parte do mercado informal. As médias e grandes empresas contribuem para esta proliferação a partir do momento que subcontratam parte de sua mão-de-obra de mercados de trabalho “internos” e “externos” às firmas;

---

<sup>6</sup> Jorge Eduardo Mattoso: Notas sobre a Terceira Revolução Industrial, p.4

<sup>7</sup> Ibidem cit. p.5

iv) aumento da procura por mão-de-obra qualificada e possibilidade de melhor qualificação do trabalho através da educação geral e formal aliado a treinamentos multidisciplinar/polivalente e reciclagem profissional permanente;

vi) enfraquecimento do poder sindical devido ao processo de reestruturação industrial, bem como o crescimento do setor de serviços e a migração setorial de trabalhadores.

Esses acontecimentos possuíram diferentes graus nos países capitalistas desenvolvidos, conseqüentemente, diferentes impactos sociais, sobretudo pelos diferentes modos de cada nação para se adaptarem as transformações.

“Ao final de cerca de uma década de transformações na esfera tecnológica, produtiva e do trabalho alterou-se, também, a divisão internacional do trabalho, como corolário do esforço bem sucedido de reestruturação industrial de vários países europeus e asiáticos, sobretudo Alemanha, e Japão, que passaram a liderar importantes áreas do globo estruturadas em blocos que concentram cada vez maiores porções dos fluxos financeiros e comerciais”<sup>8</sup>.

O novo paradigma emerge no mundo organizacional com a força e a precisão de todo e qualquer fenômeno natural. sua presença não pode mais ser negada e são muitas as organizações por todo o mundo que se dispõem a descobrir as estratégias e estruturas adequadas a essa nova condição.

Essas mudanças ocorridas nas empresas, estão calçadas na flexibilidade que as mesmas possuem em gerir seus recursos na busca de uma maior produtividade e competitividade, além de se voltarem para sua atividade fim passando para outros o controle de atividades que não estão diretamente ligadas ao processo produtivo da empresa.

---

<sup>8</sup> A Terceira Revolução Industrial e o Trabalho - Jorge Eduardo Mattoso

A esse mecanismo se deu o nome de terceirização que será objeto de estudo em nosso próximo capítulo.

### III REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

#### III.2 TERCEIRIZAÇÃO: A BUSCA DA FLEXIBILIDADE

**N**o mundo de hoje onde globalização e qualidade total são palavras de ordem, as empresas precisam buscar um maior poder de competitividade e produtividade, lançando mão de mecanismos que possam torná-las mais flexíveis, para se ajustarem com rapidez às transformações mercadológicas.

Visto essas necessidades a empresa precisa definir bem sua missão e concentrar seus esforços na busca do aperfeiçoamento dessa missão, além de procurar racionalizar e otimizar os seus sistemas produtivos, recorrendo a processos que as tornem mais competitivas, como terceirização e formação de parcerias com clientes/fornecedores.

A terceirização ocorre quando a empresa elimina etapas de sua cadeia produtiva, em vez de fabricar determinados produtos/serviços, passa a comprá-los de outros. Abre-se caminho para que pequenos empreendedores possam mostrar potencialidade e fomentar o mercado com novas ofertas de serviços.

A prática de terceirização traz como novidade a intensidade do fenômeno, pois as empresas passaram a perceber que possuir auto-suficiência na gestão de todos os serviços não é mais negócio. Não se pode mais investir em custos fixos para manter atividades que não estão ligadas diretamente ao motivo de ser da empresa.

A estrutura verticalizada, baseada nas grandes corporações, defendida no conceito Fordista, cede lugar ao novo modelo, mais leve, sem a preocupação com a auto-suficiência, e centrado em empresas menores e mais ágeis, procurando com a qualidade de seus produtos e/ou serviços, integração, qualificação e motivação do seu corpo funcional, bem como um relacionamento de parceria com seus fornecedores.

Essa necessidade provocou mudanças no conceito da palavra negócio, que deixa de ser abrangente para se tornar mais específico, focado na verdadeira vocação e competência da empresa.

As empresas abandonam as antigas formas de administração para ceder lugar ao esforço concentrado em sua área fim. A estratégia dominante passa a ser a de centralização na especialização que resulta em movimentos de terceirização e parceria, características presentes nas economias centrais como Japão, EUA, Alemanha etc..

Os fatores condicionantes para este novo cenários são os seguintes<sup>1</sup>:

- *NO AMBIENTE ESTRATÉGICO* - Maior ênfase no processo de planejamento estratégico, verificando as oportunidades e ameaças do mercado;
- *NO AMBIENTE POLÍTICO* - Cresce cada vez mais o processo de desestatização, ou seja, privatizações de empresas estatais.
- *AMBIENTE ORGANIZACIONAL* - O organograma das empresas passam a apresentarem maior proximidade entre quem decide e quem executa as tarefas, ou seja, mais funcionais, facilitando e dando rapidez aos processos;

---

<sup>1</sup> Seminário: Terceirização e Parceria Como Fazer na Prática - Prfº Álvaro Melo

- *AMBIENTE ECONÔMICO* - Minimização dos custos internos, realocação de pessoas e processos na busca de maior competitividade e novos investimentos;

- *AMBIENTE SOCIAL* - O mercado começa a oferecer novos negócios, porém a reestruturação também traz consigo o desemprego estrutural, bem como novos empreendedores internos e externos;

- *AMBIENTE TECNOLÓGICO* - Existência de uma maior sintonia entre prestadores e tomadores de serviços, trocando tecnologia entre si para uma melhor produtividade.

- *AMBIENTE JURÍDICO* - Existência de muitas dúvidas e processos trabalhistas, falta de consenso até mesmo entre juristas;

Diante deste novo cenário os empresários passam a trabalhar com novos conceitos, baseados principalmente no modelo japonês, tais como:

**BENCHMARKING<sup>2</sup>** — Pesquisa o conhecimento e o estudo de processos excelentes, de empresas líderes no mercado, por outras empresa, nos seus segmentos de interesse.

**JUST-IN-TIME<sup>3</sup>** — Filosofia de produção voltada para eliminação dos desperdícios no processo total de fabricação, produzindo ao menor custo e no menor tempo possível. Um bom exemplo do uso desta técnica podemos ver na Autolatina, que em parceria com a Pebra (fabricante de frisos e pára-choques), recebe peças de automóvel diretamente em sua linha de montagem, sem a necessidade de se ter despesas com estoque e nem com embalagem, pois os componentes dos carros

---

<sup>2</sup> Seminário: Programa BNB de Qualidade

<sup>3</sup> Idem

saem da Pebra já dispostos na seqüência exata que serão afixadas nos carros na fábrica da Autolatina.<sup>4</sup>

**KANBAN**<sup>5</sup> — Significa em japonês “anotação visual”, consiste em uma técnica de produção em seriado que requer vários componentes para chegar até a montagem final.

O mercado passa a exigir dos empresários uma maior atenção para captar e compreender as grandes tendências que estão abrindo caminho para os próximos anos, pois dirigir uma empresa sem perceber as mudanças ao longo do tempo, poderá trazer conseqüências traumáticas para a mesma por transformações nos hábitos dos consumidores, que passam a ser mais exigentes diante de uma maior oferta de produtos, aumento de concorrentes em potencial e as transformações no ambiente como um todo, traduzidos como ineficiência para dentro das empresas.

É preciso estar atualizado e atento as mudanças, pois conseguir se colocar acima das crises de curto prazo e visualizar as transformações mais amplas é essencial aos empresários de hoje.

Para uma melhor compreensão das mudanças que ocorrem no mundo empresarial, iremos analisar de maneira sucinta as megatendências, na visão do Sr. John Naisbitt, para esse final de milênio, baseado na sua obra *Megatrends 2.000*, escrito com Patrícia Aburdene, onde são apresentadas as principais transformações da década de 90, bem como a influência que a passagem do milênio traz para a vida das pessoas<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Revista Exame, 17/03/93

<sup>5</sup> Seminário: Programa BNB de Qualidade

<sup>6</sup> Coletânea de Idéias Amana - Cenários - 1989

Esta análise se faz necessária pelo fato de influenciarem diretamente nos negócios das empresas, como por exemplo a explosão econômica global, a emergência de novos modelos administrativos, a ascensão dos países do Pacífico e etc...,

O estudo das megatendências proporciona as empresas uma melhor visão de mercado presente e futuro, bem como encaixar estes eventos num todo mais coerente a realidade de cada empresa, na busca de novos desafios que devem ser encarados como algo estimulante e positivo pois mudanças sempre trazem oportunidades. Dando uma maior sintonia entre a empresa e seu mercado de atuação. Essa sintonia poderá ser o principal diferencial competitivo e essa interação favorece a busca de constantes inovações.

#### **1) A EXPLOSÃO ECONÔMICA GLOBAL**

Nesta década o mundo estará caminhando num período favorável do ponto de vista econômico. Os países movem-se em direção a uma economia única, deixando para trás as barreiras territoriais.

A economia global abre portas para um comércio livre entre as nações, onde o passaporte de participação é a qualidade e rapidez dos produtos oferecidos. Aqui a tecnologia será vista como um fator de potência para uso das empresas, principalmente pelo aperfeiçoamento das telecomunicações, que proporciona um maior intercâmbio entre os países, e as redes de telecomunicações passam a ser verdadeiros fornecedores de bens de consumo.

Outro fator importante é a redução do porte de output econômico, ou seja, quanto menor o volume e peso do bem maior a facilidade de sua movimentação entre as nações, o que proporciona cada vez mais o crescimento da microeletrônica.

Um outro fator que comprova o processo de globalização é o crescimento das economias dos países asiáticos o que coloca novos fornecedores e consumidores no mercado mundial.

A globalização da economia passa a exigir cada vez mais dos países um melhor qualificação de seus produtos, veremos posteriormente que o Brasil, bem como os países da América Latina, sofrem com esse processo devido ao grau de analfabetismo que possuem.

Com este cenário as empresas precisam está atentas para as mudanças e acompanhá-las a fim de permanecer no mercado.

## **2) RENASCIMENTO DAS ARTES**

Esse acontecimento traz mudanças nos hábitos dos consumidores, que como já falamos, se tornaram cada vez mais exigentes e passam a reexaminar o sentido de sua vida, pois querem encontrar satisfação de suas necessidades sociais.

As artes geram empregos e estimulam o desenvolvimento comercial e residencial e elevam as receitas de restaurantes, hotéis, lojas e etc... O que estimula novas oportunidades de negócios no seguimento relacionado com serviços, que passa a ter um destaque muito importante na economia como um todo.

## **3) A EMERGÊNCIA DE UM SOCIALISMO DE MERCADO**

Segundo o Sr. John Naisbitt, os governos deixarão mais e mais de serem os proprietários dos meios de produção lançando mão de meios como privatização, leasing e outros mecanismos para transferir as propriedades dos meios de produção para a iniciativa privada.

Em sua visão os países isolados não conseguirão sustentar economias fechadas, pois se a tendência é unificação de mercados, será difícil permanecer isolado. Os países socialistas parecem está em busca de uma maior integração com a economia mundial , principalmente devido a globalização da economia.

#### **4) ESTILO DE VIDA GLOBAL E NACIONALISMO CULTURAL**

Com a globalização do mercado é de se esperar que ocorra uma interação entre as culturas dos países, sendo que aquele que se destaca devido ao maior poder de compra e venda, no caso os EUA, passa a ter sua cultura mais divulgada.

“Aqui começa o paradoxo, pois a medida que ocorre o avanço do predomínio da cultura americana, há uma reação contrária a essa predominância provocada pela busca das pessoas em manterem vivas suas tradições e culturas, ao tempo que a globalização gera um maior número de opções mercadológicas, provoca também homogeneização, que em suas bases, significa uma redução de alternativas”<sup>7</sup>.

#### **5) PRIVATIZAÇÃO DO BEM-ESTAR SOCIAL**

A necessidade de se ter maior agilidade e flexibilidade não é só das empresas privadas e sim do Estado como um todo.

Aqui o Estado através de técnicas como privatização busca meios de passar para iniciativa privada aquilo que ele já não consegue fazer bem, transfere para a iniciativa privada a responsabilidade do bem-estar social.

Exemplo disso é que as empresas preocupadas cada vez mais com o nível de formação técnica de seus pessoal passa a investir em treinamentos e formação de seus profissionais, papel que, caberia ao Estado, através de suas redes de ensino.

---

<sup>7</sup> Coletânea Idéias Amana Cenários - 1989

A Wolkswagen, por exemplo, quando implantou sua primeira fábrica de automóveis no Brasil teve que investir pesado em treinamento por falta de formação técnica das pessoas. Cerca de 85%<sup>8</sup> dos 18 mil empregados foram formados pela empresa.

Outro exemplo é a Fiat, criou o Centro de Formação Fiat, onde já patrocinou mais de 982 cursos para 14.507 funcionários, sendo o total de horas/homens em treinamento atingiu 3,9 milhões.

Isso sem falar em planos de saúde, previdenciários, creches etc.. que várias empresas possuem para dá assistência a seus funcionários, como exemplo temos os fabricantes de embalagens em São Paulo que decidiram assumir os custos com despesas médicas de seus funcionários e familiares, para isso construíram um hospital em São Paulo, que segundo Sérgio Haberfeld, presidente da Toga, uma das mantenedoras do hospital, não havia outra saída, pois o governo não estava correspondendo na prestação desse serviço.

## **6) A ERA DA BIOLOGIA**

Na direção do próximo milênio a biotecnologia toma um espaço tão importante quanto a informática.

“ A engenharia genética representa a mais importante técnica da biotecnologia, pois dá acesso ao código da vida, prevê-se que a engenharia genética conseguirá erradicar doenças agrícolas para as quais ainda não existe cura. Outra perspectiva é de que animais poderão gerar produtos biológicos de valor para os seres humanos, quase como se fossem fábricas”.<sup>9</sup>

O grande desafio para as empresas é perceber quais campos de atuação ela deve entrar.

---

<sup>8</sup> Folha de São Paulo - 29/10/95

<sup>9</sup> Coletânea Idéias Amanas - Cenários 1989

### **7) LIDERANÇA NOS ANOS 90**

Como as empresas irão estar de frente com diversos desafios ela precisa se preocupar com seus recursos humanos, capacitando-o para se adequar com maior velocidade a nova realidade., por isso precisam de líderes que descentralizem autoridade ao longo da organização. Trabalhar no sentido de alinhar objetivos da empresa aos objetivos pessoais dos colaboradores e encorajá-los a serem mais empreendedores e auto-gerenciado.

O executivo deixa de ter o papel de “manda chuva” para assumir um novo papel que é o de facilitador, aqui a flexibilidade será essencial para o bom andamento de qualquer empresa. E as mulheres estão deixando de ser simples donas de casas para assumirem cargos de direção em diversas empresas, aumentando a concorrência pelos cargos administrativos.

### **8) A ASCENSÃO DO PACÍFICO RIM**

É indiscutível a ascensão econômica que se verifica nos países da região do pacífico, as economias dos Quatros Tigres estão se voltando para a utilização de computadores sofisticados em substituição ao seu arcaico modo de produção, baseado em mão-de-obra barata e desqualificada.

Essa ascensão não significa necessariamente o declínio da economia ocidental e sim a abertura de novas oportunidades comerciais provocada mais uma vez pela globalização.

### **9) RENASCIMENTO ESPIRITUAL**

ao tempo que acontece o declínio das religiões tradicionais cresce efetivamente a busca da espiritualidade e da fé, as pessoas na busca de satisfação

de suas necessidades intrínsecas buscam na espiritualidade o caminho para alcançar essa paz.

E o que isso tem haver com economia?!

Essa nova necessidade dos seres humanos provocam a abertura de novas oportunidades mercadológicas para livrarias, editoras, produtoras de vídeos e fitas, vendedores e etc..

#### 10) O TRIUNFO DO INDIVÍDUO

De acordo com o Sr. John, esta é a era do triunfo da responsabilidade individual sobre o coletivo, porém defende que esse individualismo não que dizer ser egoísta, é a defesa de que somente quando o indivíduo satisfaz suas necessidades pessoais de realização, pode satisfazer as necessidades da coletividade.<sup>10</sup>

“Indivíduos poderosos não existem isolados, livremente associados produzem em comunidade. Num nível mais elevado, cada indivíduo faz parte de uma comunidade última: a humanidade”<sup>11</sup>.

Esse individualismo, é provocado pela economia de informação, pois a comunicação agora é feita através de computadores, onde você pode comprar e vender serviços e ou produtos (Internet), e a tendência é se tonar cada vez mais natural a dispensa do contato humano para decidir negócios. Outro fator de destaque é a diminuição da oferta de empregos, que leva os indivíduos a concorrerem entre si pelas vagas ainda existentes.

No capitalismo não há espaços para empresários míopes ou enxergam as oportunidades que o mercado oferece ou serão colocados para fora do mercado.

---

<sup>10</sup> Coletânea Idéias Amana - Cenários 1989

<sup>11</sup> Ibidem

Não iremos discutir o conteúdo político inserido nas afirmações do Sr. Naisbitt, nosso papel é o de identificar tais mudanças e em cima delas entender melhor as transformações que estão ocorrendo ao nosso redor com uma velocidade assustadora, isso tanto no sentido de acompanhá-las, como no sentido de mudá-las.

Vimos que não haverá espaços para países que não investem em educação, pois a formação técnica dos trabalhadores é que vai proporcionar uma menor ou maior fatia do mercado global. Concluindo, apresentaremos quadro sobre as principais mudanças no paradigma empresarial, resumindo, de forma geral, o que já foi apresentado:

ÁREAS	FASE ANTERIOR	FASE ATUAL
Definição do negocio	Ampla - Abracar produtos e serviços associados às atividades-meio e fim da empresa	Específica - ênfase na vocação da empresa
Estratégia	Expansão/Diversificação	Especialização/concentração/expansão
Postura gerencial	Qualidade entendida como um mal necessário, com sistema de identificação/solução de problemas, onde uma pessoa era responsável pela qualidade dos produtos.	Qualidade - Valor máximo e preservação como estilo gerencial, todos, agora, são responsável pelo nível de qualidade da empresa.
Consumidor	Busca do lucro pela satisfação do cliente	Conceito de cliente permeia progresso produtivo/organizacional
Empregado	Especialização e subordinação	Gestão participativa
Estrutura	Funcional, hierarquizada com ênfase na execução	Flexível, leve com ênfase na gestão
Fornecedor	Relação de conflito, negociação baseada em preço	Relação de parceria, fornecedor passa a visto com uma extensão da empresa.

SUMA ECONÔMICA, EDIÇÃO Nº 158, DEZ/92

Percebemos que a ênfase atual está na capacidade que a empresa tem em identificar sua vocação e trabalhar em cima de seus recursos humanos para obter maiores resultados em seus processos produtivo.

Essas mudanças de paradigmas são introduzidas no Brasil através das multinacionais que importam de suas matrizes seus modelos de gestão administrativa buscando novas fatias do mercado e veremos no próximo item como se comportam as

indústrias brasileiras diante desta nova ameaça e como agiram para permanecer no mercado.



#### IV. TERCEIRIZAÇÃO

##### IV.1 O CASO BRASILEIRO

**N**o Brasil o processo de reestruturação produtiva esbarrou numa estrutura pesada e verticalizada das empresas, pois o nosso processo de industrialização iniciado na década de 50, teve como principal característica o grande investimento em capital fixo, ou seja, 0.5% das empresas respondiam por quase 35% do valor total da transformação industrial.<sup>1</sup>

A este processo de investimento em capital fixo se dá o nome de verticalização, que em nosso caso está associada ao fechamento do mercado a concorrência internacional; ao crescimento acelerado da indústria sem um planejamento mais eficiente; ao precário sistema de transporte e comunicação em 1950-60 e as políticas industriais protecionistas.

Mas as duas características principais são o binômio fechamento econômico/verticalização, que nas décadas de 50 a 70 serviram como medida de proteção a indústria nacional. Porém desde a década de 80 que isso vem mudando, principalmente por causa da exigência do mercado internacional.<sup>2</sup>

Com o processo de globalização da economia, onde os países para participarem do mercado deveriam possuir qualidade e agilidade em seus produtos, as empresas no mundo todo tiveram que se adequarem ao novo cenário macroeconômico.

---

<sup>1</sup> Suma Econômica - dez/92

<sup>2</sup> Idem

A concorrência das empresas multinacionais no mercado nacional se tornou desleal pois estas transferiram de suas matrizes tecnologia e modelos de gestão administrativa mais eficazes, sendo que a indústria nacional não possuía base suficiente para enfrentá-las. E a demora em se adaptar as novas exigências mercadológicas trouxeram conseqüências desastrosas a indústria nacional. "O décimo relatório do World Competitiveness Report organizado pelo World Economic Forum indica que o Brasil ocupa o último lugar no mundo em competitividade econômica entre as nações recentemente industrializadas". Os índices de desperdícios são ainda mais assustadores: Indústria: 5 a 10%; agricultura 30%; construção civil 30% (Ministério da Economia - 1991)"<sup>3</sup>.

O modelo de verticalização está se tornando cada vez mais caro e é por isso que muitas empresas já estão correndo atrás do prejuízo, realizando parceria e terceirizando atividades que não estão ligadas diretamente a missão da empresa.

A terceirização foi um dos mecanismos utilizado pelas economias centrais para dar maior agilidade e flexibilização as suas empresas, ou seja, tudo que não fazia parte da atividade-fim das empresas era passivo de terceirizar, passar para outras empresas aquelas atividades que não influenciavam diretamente no processo produtivo na busca de adaptação as transformações existentes.

Neste processo de terceirização existem três estágios distintos quais sejam:

1º Estágio: Processo inicial onde a empresa transfere para terceiros a prestação de serviços nas áreas de apoio administrativo e social.

Exemplos: Restaurantes, creches, limpeza, vigilância, manutenção de veículos etc..

---

<sup>3</sup> Folha de São Paulo ????

2º Estágio: Processo intermediário onde a empresa transfere para outrém atividades ligadas mais diretamente à função principal da empresa.

Exemplo: Assistência técnica, manutenção de fábrica, usinagem de certas peças e etc..

3º Estágio: Processo avançado, onde atividades diretamente ligada a função principal da empresa são terceirizadas, tais implantação do processo de qualidade total, pesquisas e desenvolvimentos.

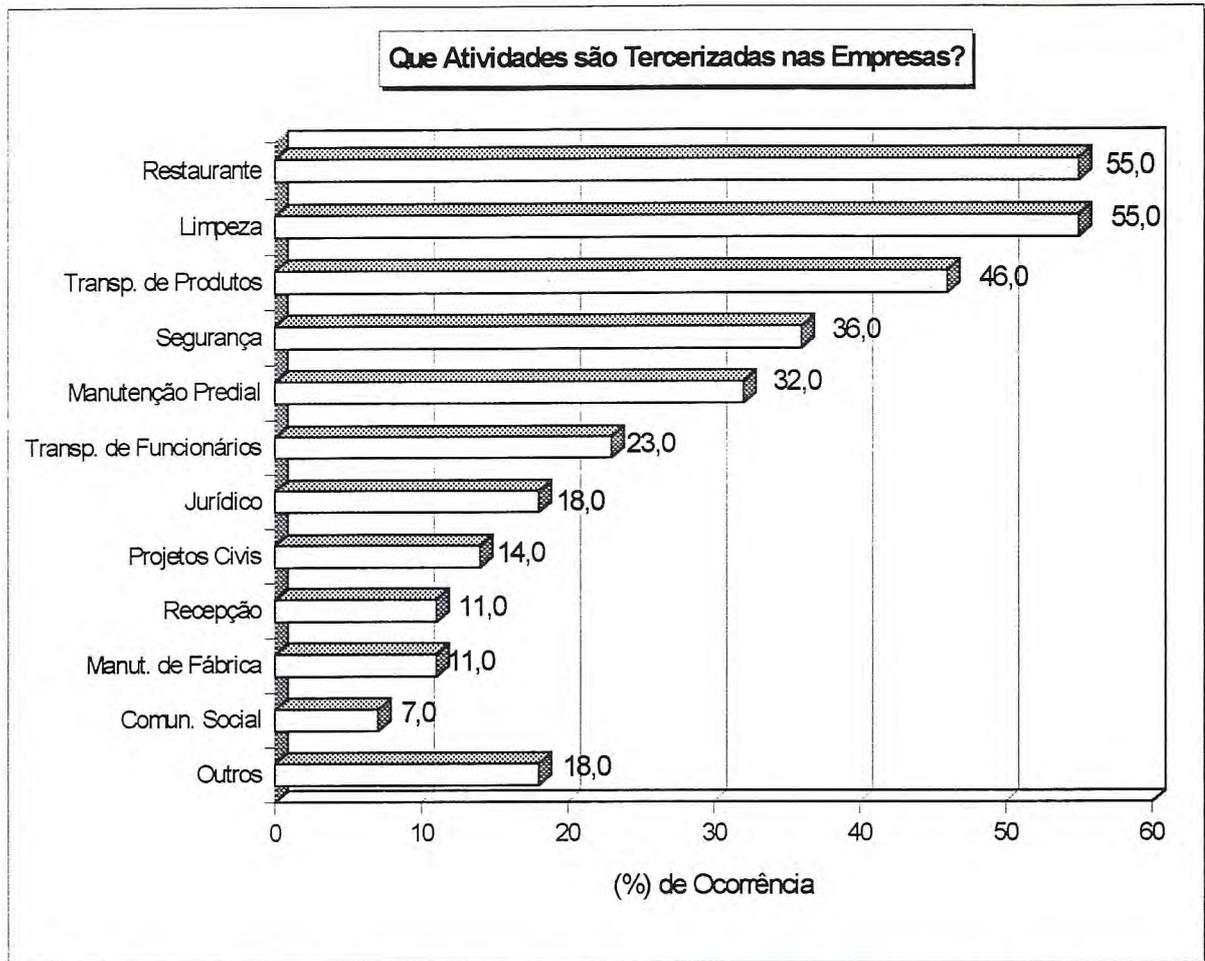
No Brasil, apesar de bastante difundido, a terceirização ainda estar centrada no primeiro estágio, ou seja, nas atividades meios. Segundo pesquisa realizada em DEZ/92 pela Coopers & Lybrand, com 105 empresas industriais, 60% destas que recentemente terceirizaram atividades fizeram-no nas áreas de serviços gerais tais como: restaurantes, limpeza, vigilância, assistência médica etc..

No 2º estágio podemos incluir apenas um pequeno número, sendo que a pioneira no processo de terceirização no Brasil, Riocell (empresa produtora de celulose, localizada no Rio Grande do Sul), além das atividades administrativas, terceirizou também o setor de corte da madeira e o preparo do solo para plantio.

No 3º estágio esses exemplos se tornam mais raros a IBM que possuía 59 fornecedores, administrado por 90 contratos, que por sua vez controlados por cerca de 20 funcionários. Atualmente a GR (empresa do grupo Ticket) é quem administra esta pastas de contratos. E a IBM reduziu o número de funcionários neste área para 02 pessoas.

Vejamos o gráfico abaixo, resultado de pesquisa realizada com 67 empresas de grande porte sobre Quais atividades são Terceirizadas:

Gráfico 01:



FONTE: PRIMEIRA PESQUISA COOPERS & LYBRAND SOBRE TERCEIRIZAÇÃO NAS EMPRESAS."

De acordo com o gráfico nº 01 as atividades que as empresas no Brasil mais terceirizam são aquelas ligadas a áreas administrativas, restaurantes (55%) e limpeza (55%) que ocorrem em mais de 50% das empresas pesquisadas. O que comprova a concentração da terceirização, no Brasil, nas atividades-meios, visto uma série de fatores como o grau de incerteza que as empresas tem ao adotarem esse processo, além da falta de estrutura das pequenas empresas prestadoras de serviços.

O quadro abaixo nos mostra o resultado positivo que algumas empresas, tiveram com o processo de terceirização no Brasil.

EMPRESAS	SEGUIMENTOS TERCEIRIZADOS	GANHOS
ELEVADORES VILLARES - SP	Fabricação de parafusos, pinos, porcas, transformadores, montagem de placas e serviços de serralheria	Redução de 15% no custo de produção e ganho de 36% na área fiscal da Fábrica
XEROX - RJ	Produção de peças para copiadoras da fábrica de Vitória - ES	Aumento da capacidade de produção de 16 para 25 máquinas
INEPAR - PR	Montagem de placas eletrônicas, usinagem e ferramentas.	Duplicação da capacidade produtiva sem grandes investimentos
AUTOLATINA - SP	Fabricação de assentos, chicotes industriais e molas helicoidais, frisos e pára-choques	Redução de 10 a 50% nos custos de produção destes componentes
PHILIPS - SP	Produção de plásticos e de componentes eletrônicos básicos	Redução de 10 a 15% nos preços dessas peças
RIOCELL - RS	Serviços administrativos, manutenção, extração e transporte de madeira	Diminuição de US\$ 100 no custo da tonelada de celulose
PERDIGÃO AGRO-INDUSTRIAL - SC	Manutenção de frigoríficos e transporte de produtos	Economia de US\$ 250.000 e desmobilização de US\$ 1,6 milhões
SHELL - RJ	Processamento de dados	Economia anual de US\$ 1 milhão
SANTA MARINA - SP	Distribuição e montagem de produtos domésticos	Duplicação do volume de vendas e redução de dependência de grandes atacadistas
LOCALIZA	Manutenção de Veículos e contratação de motoristas	Economia de US\$ 200 mil mensais e eliminação de ociosidade de 50% dos motoristas
CIBIÉ - SP	Fabricação de 25 componentes de faróis para automóveis	Redução de 50% nos preços dos itens e queda para menos de 1% nos índices de rejeição
LUPO - SP	Produção de modelos mais simples de meias	Redução do custo da dúzia de pares de meias de US\$ 9 para US\$ 8,65.

Outro bom exemplo é a IBM que desde 1970 vem implantando uma política de horizontalização da produção, terceirizando a fabricação de praticamente todos os componentes e produtos. Alguns itens de elevados investimentos, como por exemplo pesquisa em tecnologia ficavam sob sua responsabilidade.

Buscando a manutenção da qualidade de seus produtos a IBM investiu em seus parceiros através de treinamento e troca de know-how, encarando-os como uma extensão da empresa. Conta hoje com quase 300<sup>4</sup> fornecedores cerca de um quinto dos existentes a 10 anos.

A Compart Indústria Eletrônica, fornecedora única de subsistema de fitas magnéticas da IBM, recebeu adiantamento de capital para se estruturar tecnologicamente a fim de manter o padrão de qualidade dos produtos exigidos pela IBM. Neste tipo de parceria, como em outro qualquer, é preciso que se tenha um alto grau de profissionalismo para superar problemas como choque cultural, integração sem perda da identidade etc..

A AGA (uma das maiores fabricantes mundiais de gases industriais), também é outro exemplo do setor industrial que investe em seus parceiros, fechando um negócio com a Acesita (uma das maiores fabricantes de aços especiais da América Latina) de 40 milhões de dólares na construção de uma fábrica de gases dentro das fronteiras da siderúrgica, localizada em Timóteo-MG, para fornecimento de gás em caráter exclusivo. Antes da assinatura deste acordo a Acesita era a responsável pela produção do gás utilizado na fabricação do aço. Com a terceirização deste setor espera-se uma redução nos custos em torno de 9%.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Programa Exame de Qualidade, 29/abr/92 A-4

<sup>5</sup> Revista Exame, 27/SET/95

É um investimento arriscado pois mudanças de humores pode leva a prejuízos consideráveis, como aconteceu com a própria AGA que em acordo similar com a Alba Química (produtora de metanol), contruiu uma fábrica de gases em Cubatão, onde esta última possuía uma fábrica, porém mudanças de estratégias na Alba fizeram com que a mesma encerrasse suas atividades naquela cidade.<sup>6</sup>

Outras experiências negativas com a terceirização também ocorreram com algumas das empresas citadas no quadro acima, como por exemplo a Riocell que foi condenada a admitir mais de 600 trabalhadores de suas prestadoras de serviços; A Localiza teve um prejuízo de US\$ 1 milhão com atrasos na emissão de faturas de clientes após terceiriza o seu CPD e na Lupo os índices de rejeição das meias saltou para 30%, enquanto que o padrão internacional é de apenas 4 a 5%. O que prova que o mecanismo de terceirização ainda tem que ser bastante aperfeiçoado no Brasil.

Outro fator que merece uma mudança é a utilização da terceirização como forma apenas de diminuir custos, pois este não é seu principal papel, mas um de seus papéis. Enquanto os empresários estiverem adotando a terceirização apenas com este fim, (redução de custos) sem um planejamento da empresa como um todo as conseqüências poderão ser prejudiciais ao negócio da empresa.

Além deste fator devemos destacar também a cultura empresarial marcada pela relação de conflito e desconfiança entre clientes e fornecedores, pois devido a cultura de auto-suficiência as empresas brasileiras desenvolveram-se dentro de um sistema de competitividade e isolamento. A política do "ganha-perde" tem que ceder lugar a política do "ganha-ganha", buscando objetivos mais permanentes.

---

<sup>6</sup> Revista Exame, 27/SET/95

Os empresários também demonstram receio quanto a transferência de atividades para outras empresas por medo de perderem seu padrão de qualidade, dificuldade de localizar fornecedores com técnica suficiente para garantir as entregas de produtos, perda do segredo tecnológicos entre outros. Receio até então aceitável devido ao padrão de defazagem tecnológica e gerências das pequenas e médias empresas nacionais.

Vejam uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em DEZ/90 junto a 1.000 micro e pequenas empresas, representativas de todas as regiões do país, sobre suas principais dificuldades no mercado. Veremos que os resultados não são estimuladores visto que as micros e pequenas empresas representam 98,3% do total de empresas registrados no Brasil.

40%	não utilizam planejamento de produção
50%	não utilizam planejamento de vendas
45%	não utilizam sistema de apuração de vendas
47%	não utilizam sistemas de controle de estoque
85%	não apresentam técnicas de marketing
80%	não utilizam treinamento de RH
90%	não utilizam recursos de informática
65%	não utilizam sistema de avaliação de produtividade
60%	não utilizam mecanismo de controle de qualidade
75%	não utilizam lay-out planejado.

Os números acima comprovam a falta de estrutura das micros e pequenas empresas no Brasil o que agrava a questão da terceirização, pois nossas estas ainda não estão preparadas para assumirem de fato serviços de médias e grandes empresas sem, contudo, penalizar o trabalhador.

Analisaremos em seguida as conseqüências sociais que a terceirização provocou no mercado nacional. Adiantamos que muito embora este processo já esteja em andamento ele não constitui uma realidade geral de todas as empresas o que dificulta a análise mais específica de suas influências no mercado de trabalho brasileiro.

## IV TERCEIRIZAÇÃO

### IV.2 CONSEQÜÊNCIAS SOCIAIS

O impacto da terceirização no mercado de trabalho ainda não está bem definido. Suas conseqüências sabemos que são significativas, pois foi impulsionado pela globalização e pela necessidade de especialização dos trabalhadores, devido a chamada sociedade de informação, o que trás preocupação devido ao baixo nível técnicos que muitos trabalhadores possuem acompanhado de um total desleixo com a educação no país de analfabetos que é o Brasil.

Em uma sociedade de alta tecnologia a tendência é desaparecer aquelas tarefas de caráter repetitivo, como por exemplo apertar parafuso ou aplicar pontos de soldas, que passam a ser exercidas por robôs, que para a sociedade capitalista são perfeitos pois não faltam, não comem, não fazem greve e nem têm filhos<sup>1</sup>.

Identificamos as seguintes conseqüências trazidas pelo processo de terceirização no Brasil: A primeira delas é o **imediate aumento de desemprego** Isso pode ser constatado se verificarmos os números de empregados dispensados pela Ford que devido a um processo de terceirização e automação de algumas tarefas eliminou quase 2 mil postos de trabalho desde 1985. Outro exemplo é da empresa Riocell que antes de adotar o processo de terceirização contava com um contingente de 3.600 empregados, hoje trabalha com 1.100, 1.700 foram absorvidos pelas empresas terceiras e 800 simplesmente deixaram de existir.

Outros empresas que desde 1990 vem adotando o processo de reestruturação apresentaram o seguinte quadro com relação a demissões:

---

<sup>1</sup> Folha de São Paulo. 29/OUT/95

VAGAS FECHADAS - Relação de 180 empresas que enxugaram seus quadros desde o início de 1990.

EMPRESA	DEMISSÕES	EMPRESA	DEMISSÕES
Pão de Açúcar	27.000	Duratex	6.600
Alpargatas	16.000	Gradiente	6.000
Villares	12.700	Rhodia	5.700
Philips	12.500	Vale do Rio Doce	5.700
CSN	9.000	Sharp	5.500
Hermes Macedo	8.700	Hering	5.100
Andrade Gutierrez	8.500	White Martins	4.300
Bunge	7.500	Estrela	4.150
Autolatina	7.000	VARIG	4.000

Revista Exame, Ano 26 n° 16 03/ago/94 "A vida no Olho do Furacão: Como é viver numa empresa que é submetida à Reengenharia."

Analisando a tabela acima verificamos a quantidade de empregos que deixaram de existir após a implantação de um plano de Reengenharia, que engloba o processo de automação e terceirização das atividades-meios. Certamente uma parcela destas pessoas foram absorvidas por empresas de prestação de serviços ou montaram seu próprio negócio, ou entram para o mundo da economia informal, porém é certo que muitos engrossam a fila dos desempregados.

A oferta de emprego está saindo da indústria para os serviços. Segundo a FIESP o n° de demissões entre janeiro e setembro deste ano já somam 87.893 só na região da grande São Paulo.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Revista Exame, 11/10/95

A indústria automobilística em 1990 produziram 915.000 veículos, empregando 117.400 pessoas. Este ano a produção se aproxima de 1,7 milhões de veículos com apenas 100.000 empregados.<sup>3</sup>

Este crescente número de desemprego surge de fatores conjunturais (crises e altos custos trabalhistas) e estruturais que são mais preocupantes os postos de trabalho, neste caso, deixam de existir

O trabalhador do futuro precisará ser muito bem qualificado, pois a demanda de trabalho só existirá para esse segmento de pessoas, que terão de ser mais versáteis.

Só para se ter idéia a Volkswagen, produzia mil carros por dia com 44 mil trabalhadores. Hoje produz 1.300 e o número de trabalhadores foi reduzido para 22 mil, ou seja, caiu pela metade, com a introdução de robôs para executarem atividade repetitivas.

Por causa do avanço na tecnologia novos empregos irão surgir, só que exigindo um nível cada vez mais alto de qualificação, o que coloca mais uma vez o Brasil como “lanterninha” em relação aos demais países em desenvolvimento.

Todos os setores estão sendo atingidos pelo desemprego e o paradigma de que se trabalhar em grandes corporações dava algum tipo de estabilidade começa a ser quebrado, pois sem exceção são nestes locais que as vagas estão sumindo.

O setor de serviços se torna a grande salvação da maioria dos desempregados visto ser o setor que mais cresce nos últimos anos. Segundo pesquisa do Seade/DIEESE o número de pessoas ocupadas no comércio cresceu

---

<sup>3</sup> Revista Exame, 11/10/95

6.5% no período de Jul/94 a Jul/95 e o número de pessoas ocupadas em serviços de vigilância e limpeza cresceu 19,4% no mesmo período.<sup>4</sup>

A conclusão que tiramos é que nem sempre a demissão pode ser necessária, que se confunde reestruturação com demissão, mas não podemos deixar de perceber que quanto maior o nível de automação dos processos de trabalho, menor será a necessidade de mão-de-obra. E isso não é só no Brasil, na Alemanha a Volks chegou a negociar com seus empregados a redução da jornada de trabalho para 28,8 horas por semana, visando aumentar a oferta de empregos com redução salarial, o que indica outro fator de peso negativo com relação a terceirização que é - **queda na massa global dos salários** - isso acontece devido a falta de oferta de emprego, como já colocado, e que a estrutura das pequenas e médias empresas são inferiores as grandes não podendo bancar um salário no mesmo patamar destas últimas.<sup>5</sup>

Segundo o sindicato dos metalúrgicos em São Paulo as montadoras pagam salários cerca de 25% a 30% mais altos que as empresas menores.

Outro fator negativo e a **intensificação e o prolongamento da jornada de trabalho**, pois a partir do momento em que as empresas passam a contratar seus ex-funcionários como parceiros, estes até mesmo pelo desejo de continuar no mercado, chega a dobrar muitas vezes sua carga horária a fim de cumprir com os compromissos comerciais já estabelecidos. Esse aumento da carga horária chega a anular as conquistas trabalhistas constitucionais referentes a regulamentação da jornada de trabalho.<sup>6</sup> e finalmente, outra consequência desastrosa é o **enfraquecimento dos sindicatos**. - as lutas sindicais se tornam inócuas em um ambiente onde cresce cada vez mais o número de pequenas empresas, onde muitas

---

<sup>4</sup> Idem, p.

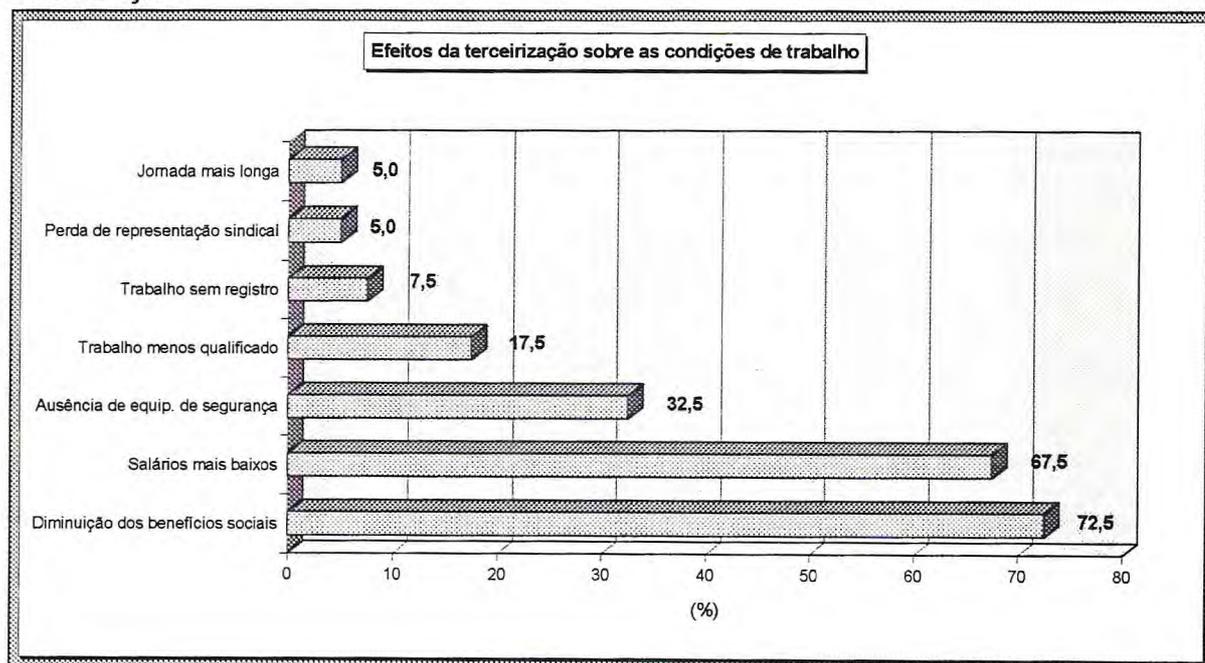
<sup>5</sup> Resenha do Mercado de Trabalho p. 25

<sup>6</sup> Idem p.27

vezes o patrão se confunde com o empregado ou está ligado a este por laços sangüíneos, o que torna difícil o processo de conscientização e politização, visto que a preocupação não será com os salários nem com os encargos trabalhistas, mas em permanecer com uma fonte de renda, mesmo que seja mínima. Outro fator é o **enquadramento das classes trabalhadoras**, pois se um banco contrata o serviço de digitador, no caso de representação sindical ele será representar por quem? Pelo sindicato dos bancários? Ou de Processamento de Dados?<sup>7</sup>.

Estes são os fatores negativos que permeiam a adoção do processo de terceirização no Brasil, principalmente por ser um país carente com relação a educação, fator indispensável para as conquistas de direitos dentro de uma relação de trabalho.

Vejamos o resultado de uma pesquisa realizada pelo DIEESE entre outubro e dezembro/92 com trabalhadores de 40 empresas que realizaram algum tipo de terceirização.



Fonte: DIEESE, OS TRABALHADORES FRENTE A TERCEIRIZAÇÃO

<sup>7</sup> Os trabalhadores Frente a Terceirização - pesquisa DIEESE

Percebe-se que muitas são as conseqüências negativas que este processo pode acarretar a classe trabalhadora, indicando a necessidade mais eficiente dos sindicatos na defesa dos direitos trabalhistas conquistados ao longo dos anos.

## V. CONCLUSÃO

**D**urante o nosso estudo verificamos que o capital assume várias formas para manter o domínio da sociedade. Vimos que logo no início do século a preocupação Taylorista estava voltada para a maximização da produtividade, baseada na separação do trabalho manual e intelectual. Sua visão era aperfeiçoar os modos de produção a fim de garantir a produtividade das indústrias sem muita preocupação com a questão tecnológica, vimos que durante este período os trabalhadores perderam seu espaço de participação no processo produtivo, passando a executar suas tarefas de forma rotineira e repetitiva. O que causou resistência por parte dos trabalhadores, mas não demasiadamente forte para deter a proliferação da Organização Científica por toda parte.

Quando entra em funcionamento a esteira transportadora de Ford, a produção da indústria automobilística tem uma produtividade espetacular, o que acelera o processo de absorção desse método no mercado. Mas uma vez, o trabalhador é visto apenas como um apêndice da maquinaria e sua remuneração baseada ainda na quantidade produzida, o que interessava era o aumento da produtividade.

Porém a partir de 1945 a indústria da guerra começasse a se preocupar com o nível de qualidade dos produtos que só poderia ser obtido através da participação do empregado. Mas como conseguir isso? Produzir com quantidade e com Qualidade?

Em 1946 o Japão desvia o foco da indústria de guerra para a indústria de bens manufaturados e que tivesse um diferencial a qualidade sem desperdício de matéria prima. Implanta vários processo como Just-in-time, kanban, etc..

Neste período começa a mudar a concepção relacionada ao trabalhador que deixa de ser o apêndice da máquina para assumir outro papel na produção. Dele agora não se exige mais a simples execução de sua tarefa de maneira rotineira e repetitiva, mas o conhecimento do processo produtivo com um todo. Pois era necessário o envolvimento do trabalhador para que a produtividade viesse a crescer com um diferencial qualidade. Mas esse não era só o problema, precisa-se achar uma maneira de tornar a empresa mais flexível e ágil, pois essas são características básicas para se produzir com maior rapidez.

A terceirização surge como a fórmula mágica de ajudar as empresas a produzir mais e melhor do que anteriormente, transferir para outras empresas tarefas relacionadas a atividade-meio da empresa, era necessário para que esta pudesse se dedicar em suas atividades fins, ou seja, dedicar maior tempo para aquelas atividades que geram capital.

Este processo trouxe bastante benefícios para as empresas, pois as mesmas se tornaram mais ágeis e mais produtivas. Porém para o trabalhador, principalmente, aquele cuja tarefa não exige um nível básico de alfabetização, trouxe conseqüências desastrosas principalmente nos países periféricos.

Uma fator de importância é que este mecanismo beneficia o trabalhador que possua uma formação técnica, pois o mesmo pode ser absorvido pelo mercado através de suas próprias empresas ou através de empresas mais especializadas, porém aqueles trabalhadores que não possuem formação e vão para as prestadoras

de serviços, o que é a grande maioria, estes sim terão perda de seus direitos, menores remunerações e piores condições de trabalho.

Sabemos que é um processo irreversível, que como a linha de montagem de Ford, se espalha muito rápido. Já é um fato nas economias centrais, e no Brasil vem se consolidando nas duas últimas décadas.

Não se tem dados concretos de suas conseqüências diretas no contexto social, mas se verifica que este processo é responsável por uma considerável lista de desempregados, que não conseguem se realocarem no mercado, devido a fatores conjunturais e estruturais.

Em fim este processo se torna mais um dos mecanismos do capitalismo para aumentar a produção e lucros, sendo diferente e mais temeroso porque o trabalhador perde a visão de seus direitos. O individualismo passa a dominar toda a esfera da sociedade.

## VI BIBLIOGRAFIA

"A Rede de Segurança vai para o Lixo". EXAME 7/MAR/93.

ARAÚJO, José Pinto & MERIGHI, Antônio Ademir, "O Brasil está Aprendendo a Terceirizar", GAZETA MERCANTIL, São Paulo, 3/08/93, p. 10.

BRAVERMAN, Harry, "trabalho e Cap. Monopolista - A Degradação do Trabalho no Século XX"

CARDONE, Marly & SILVA, Floriano C. Vaz, *Terceirização no Direito do Trabalho e na Economia*, São Paulo, LTR, 1993.

CARDONE, Marly A. & SILVA, Floriano Corrêa Vaz da, "Terceirização No Direito do Trabalho e Na Economia", São Paulo, LTR - EDITORA LTDA., 1993, p. 39 a 45.

CARDOSO, Ana Maria Pereira, LE VEN, Michel Marie, OLIVEIRA, Carludo Paulo R. & MELO, Marcelino Peixoto de, "Outras Falas Em Processo de Trabalho", Belo Horizonte, ESCOLA SINDICAL 7 DE OUTUBRO, 1992, nº 02.

CASTANHEIRA, Joaquim & NETZ, Clayton, "A Reengenharia Contestada", EXAME 2/AGO/95, p. 112 a 118.

CHIAVENATO, Idalberto, "Teoria Geral da administração", SP. 1987

COSTA, Antônio Maurício Hístalácio, MACIEL, Eliane Pampolini & ABREU, Ana Maria Leal, "Programa Exame de Qualidade". ABR/92

DONIZETE, Hélio, "Terceirização Como Fator de Sobrevivência", Boletim IOB, Ed. 57, ago/97. P.785 e 786.

EMERIC, Sharley, "Para o Governo, Demissão não é Culpa da Tecnologia", Folha de S

FERRAIMOLO Roberto, "Os Empresários e a Terceirização", São Paulo, LTR - EDITORA LTDA, 1993, p. 69 a 73.

- FILHO, Edmar Oliveira Andrade, "O Enfoque Jurídico da Terceirização", TREVISAN CONSULTORIA, São Paulo, N. 59, p 34 a 38, São Paulo Jan/93.
- GAMBRÍSIO, Alexandre, "A Terceirização Dá o Seu Segundo Passo", GAZETA MERCANTIL, São Paulo, 26/02/93, p. 01.
- GAMBRÍSIO, Alexandre, "Empresas Ganham em Áreas Que as Outras Abandonam", GAZETA MERCANTIL, São Paulo, 26/02/93, p 03.
- "Há Vagas, Mas em Outro endereço", Revista Exame, 11/out/95, Ed. 594, ano 28 nº 21.
- HAY, Edward J., TRADUÇÃO: MÁRCIO HEGERIBERG "Just-In-Time, Um Exame Dos Novos Conceitos de Produção", São Paulo, Maltese - Editora Norma, 1992.
- IDÉIAS AMANA, ano II nº 4/5/6, 1989, COPYRIGHT AMANA KEY EDITORA 1989 COLETÂNEA "CENÁRIOS".
- LEIRIA, Jerônimo Souto, "A Terceirização: a Justiça Tarda Mas Não Falha", GAZETA MERCANTIL, São Paulo, 21/07/92.
- LOPES, Neuma Pereira, "Questões em Torno da Terceirização", o POVO, Fortaleza, 19.05.93.
- MAGANO, Octávio Bueno, "A Terceirização e a Lei", FOLHA DE SÃO PAULO, São Paulo, 18/06/92.
- MATOSO, Jorge Eduardo, "Notas Sobre a 3ª Revolução Industrial, Crise e Trabalho no Brasil".
- MELO, Álvaro, *terceirização: Como fazer na Prática*", Seminário SEBRAE, Fortaleza, 1992.
- NAVARRO, Tereza, "Terceirização Pode Caracterizar Vínculo Empregatício", GAZETA MERCANTIL, São Paulo, 21/09/92.
- NETO, José Meneleu & BRAGA, Marinaldo Clementino, *Terceirização e "Laissez-Faire": O Desenvolvimento e os percalços de Uma Velha Idéia*", Resenha do Mercado de Trabalho, Fortaleza, Jan-Jun/93, p. 27-31.
- NETO, José Meneleu & TEIXEIRA, Francisco José Soares, *Processo de Terceirização e suas Consequências Sobre o Mercado: a experiência brasileira recente*", Resenha do Mercado de Trabalho, Fortaleza, Jan-Dez/92, p. 21-28.

- NETZ, Clayton, "A Vida no Olho do Furacão", REVISTA EXAME 3/ago/94, p. 76 a 82.
- NOGUEIRA, Eliete Soares, "Terceirização Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial", Porto Alegre, 1993, SAGRA - AC LUZZATTO, 1ª edição.
- NOGUEIRA, Eliete Soares, "Os Pequenos Destroem as Grandes Estruturas", D.I, JUL/92.
- PESQUISA DIEESE: "Os Trabalhadores Frente a Terceirização", nº 07 mai/93, PUBLICAÇÃO DIEESE.
- REVISTA SUMA ECONÔMICA: "Como Passar Uma Coisa Boa Para Terceiros e Fazer Com Que Elas Fiquem Melhor", Ed. 158, DEZ/92.
- REVISTA SUMA ECONÔMICA: "O Estudo de Terceirização", PUBLICAÇÃO ESPECIAL., DEZ/92
- ROMANO, Sylvia, "Terceirização e Pragmatismo", Boletim IOB, Ed. 38. Mai/94. p.518
- SANTOS, Argeu Egydio dos, "Terceirização e Seus Efeitos", São Paulo, LTR - EDITORA LTDA, 1993, p. 75 a 77.
- SARDENGERG, Carlos Alberto, "Modernização Esbarra em Baixa Escolaridade e Atraso Profissional" Folha de São Paulo, 29/out/95; p.16
- SEMINARIO ESPECIAL: "Serviços Gerais sob o Enfoque da Qualidade e Produtividade", CELACADE, São Paulo; Tradução: Mateus Heloisa.
- TEBOUL, James, "Gerenciando a Dinâmica da Qualidade", R.J. QUALITYMARK ED, 1991.
- TEIXEIRA, Francisco José Soares, "Terceirização: Os Terceiros Serão os Últimos", Fortaleza, Sine/CE, 1993.
- TRINDADE, Carlos Gustavo, "A Nova Relação Capital Trabalho, Executivos Financeiros
- "Tudo Por Mais Emprego", Revista Exame, 25/out/95, Ed. 595, ano 28, nº 22.