

CADEIA AUTOMOTIVA: FLEXIBILIDADE, PRECARIZAÇÃO E RELAÇÕES DE GÊNERO

Magda de Almeida Neves¹

RESUMO

O objetivo do artigo é analisar a reestruturação da cadeia produtiva da indústria automotiva Fiat, localizada em Betim Minas Gerais, a partir da nova estratégia empreendida pela montadora denominada de "mineirização de seus fornecedores". "Além de focalizar esta nova dinâmica espacial da empresa, especial ênfase é dada às relações de gênero, acentuando-se as distintas experiências vivenciadas por homens e mulheres na inserção no processo produtivo, nas condições de trabalho e nas exigências diferenciadas de qualificação.

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est d'analyser la restructuration de la chaîne productive de l'industrie automobile Fiat, installée à Betim/Minas Gerais, à partir d'une nouvelle stratégie adoptée par cette entreprise, appelée la "mineirização" des fournisseurs. Au delà d'une nouvelle dynamique spatiale de l'entreprise, un relèvement est donnée aux rapports de genre, en envisageant les expériences distinctes vécues par les hommes et les femmes aux cours de leur insertion dans le processus productif, dans les conditions de travail et à partir des exigences différées de qualification.

¹ Professora do Mestrado em Ciências Sociais da PUC.Minas.

INTRODUÇÃO

O processo de reestruturação produtiva está provocando mudanças nas relações produtivas tradicionais. E, um dos aspectos mais importantes dessas transformações é a formação e a consolidação de cadeias produtivas provocando alterações importantes nas relações interfirmas. A noção de cadeia produtiva está associada à noção de processo produtivo. Elas formam uma trama de interligações complexas. Uma cadeia produtiva pode ser definida como uma seqüência de setores econômicos, unidos entre si por relações significativas de compra e venda. Existe uma divisão de trabalho entre eles em que cada um realiza uma etapa do processo de produção. Por sua vez, um complexo industrial é um conjunto de cadeias produtivas (HAGUENAUER & PROCHNICK, 1999)

Quando uma empresa se instala ou expande seus negócios em uma região ela precisa coordenar intensamente suas atividades com os parceiros da cadeia produtiva, fornecedores, clientes e outras organizações.

Desse modo, as organizações buscam várias formas de ampliar os resultados da operação conjunta de empresas colocadas ao longo das cadeias através, por exemplo do estabelecimento das relações de parceria e organização de *supply chain management* (gerenciamento da cadeia de fornecedores).

Segundo ABRAMO (1998:39), na América Latina os processos de desintegração vertical das grandes empresas não significaram necessariamente “estruturação de novos tecidos produtivos com as virtuosidades características do modelo ‘da especialização flexível’. Na maioria deles, pelo contrário, o que vem predominando é a estruturação de cadeias caracterizadas por uma forte assimetria de poder entre as empresas e, pela constituição de cadeias de subcontratação, a partir de uma lógica de redução de custos com fortes conseqüências em termos de precarização do trabalho.” E, ainda, segundo a autora “esse processo de precarização está fortemente marcado por uma variável de gênero”.

No Brasil a descentralização das atividades produtivas vem se intensificando nos últimos anos face à recessão do mercado interno, às exigências de competitividade do mercado internacional e às mudanças organizacionais implementadas pelas empresas, visando enxugamento e

reordenação de suas atividades produtivas num contexto sistêmico. Nos anos 90, as transformações no contexto internacional e nacional e também a abertura do mercado brasileiro provocaram novas exigências para a produção industrial face a concorrência mundial. Desta maneira as empresas implementaram um conjunto de inovações buscando flexibilidade, enxugamento, redução de custos e qualidade. Neste movimento de externalização/internalização do processo produtivo, a tendência foi de repassar custos para as médias e pequenas empresas, configurando muitas vezes um quadro de precarização do trabalho.

No setor automotivo brasileiro, o processo de reestruturação produtiva em curso tem induzido mudanças nas relações interfirmas “provocando um movimento de redefinição na divisão do trabalho entre as empresas da cadeia automotiva (externalização/internalização de atividades) e da natureza das relações entre clientes e fornecedores” (GITAHY & BRESCIANI, 1998:38).

Como aponta GITAHY e BRESCIANI o processo de terceirização inicialmente restrito aos serviços de apoio indireto, passa também a atingir atividades do processo produtivo (*out sourcing*). “Acelera-se, portanto, a transferência para “terceiras” de atividades tais como manutenção, ferramentaria, estamparia, fornecimento de peças e montagem de subconjuntos, projetos de produtos e processos, anteriormente realizados por trabalhadores da grande empresa” (GITAHY & BRESCIANI, 1998:39).

Além disto, outros estudos assinalam também que este movimento de externalização/internalização de atividades nas grandes empresas produz uma forte recomposição dos trabalhadores industriais dos setores envolvidos provocando alterações na estrutura do emprego e nas relações de trabalho, trazendo conseqüentemente novos desafios para a ação sindical (ABREU, GITAHY, RAMALHO & RUAS 1997).

Em pesquisa desenvolvida anteriormente, procurei analisar as mudanças nas relações capital/trabalho no interior da Fiat localizada na cidade de Betim em Minas Gerais (NEVES, M. 1996 e NEVES, M. 1999a) e posteriormente, as estratégias implementadas pelo sindicato da região como resposta a estas inovações (NEVES, 1999b e 1999c).

Se os artigos anteriores focalizaram a montadora do ponto de vista da implantação do novo modelo de gestão e de suas conseqüências para a divisão e o conteúdo do trabalho, aumento de produtividade, redefinição do perfil de qualificação do trabalhador e a ação sindical, o objetivo deste trabalho é analisar a reestruturação da cadeia produtiva, o que tem sido

chamado pela montadora “de mineirização dos seus fornecedores”. O que se pretende, como diz ABRAMO (1998), é “visibilizar” no estudo da cadeia produtiva, problemas e potencialidades presentes nos novos paradigmas produtivos e, principalmente, chamar atenção para as distintas experiências vivenciadas por homens e mulheres na incorporação no mercado de trabalho, na inserção no processo produtivo, nas condições de trabalho a que estão submetidos, e nas exigências diferenciadas de qualificação. Ou seja, incorporar a análise de relações de gênero, para poder assim “visibilizar” a presença das mulheres ao longo da cadeia produtiva.

A EMPRESA FIAT: NOVA GESTÃO DA PRODUÇÃO E DO TRABALHO

A partir de 1989 a empresa Fiat, montadora de automóveis, sediada em Betim, cidade de Minas Gerais, iniciou um processo de reestruturação, visando principalmente uma nova gestão do processo de trabalho baseada no Programa de Qualidade Total.

No primeiro momento, as inovações na base técnica da produção foram bastante restritas e pontuadas, diferentemente do campo da organização e da gestão da força de trabalho, onde mudanças significativas foram colocadas em prática. Este programa foi denominado de primeira, segunda e terceira onda, implantados a partir de 1989, assim denominado: primeira onda, 1989/1992; segunda onda, 1993/1994 e terceira onda, 1995 em diante.

A estratégia montada pela Fiasa quando da implantação do PQT – Programa de Qualidade Total – vai de encontro à fala de Francisco de Oliveira (1992) quando afirma que em pelo menos duas dimensões o processo de modernização tecnológica está condicionado às alterações na gestão da força de trabalho, sendo elas:

“- aos trabalhadores cabe uma atitude mais participativa, maior iniciativa no diagnóstico de falhas no processo, um comportamento afirmativo em face das exigências de qualidade; do trabalhador será exigida uma nova qualificação, mais intensiva em conhecimentos abstratos, que lhe permita comunicar-se com equipamentos flexíveis, programáveis”.

Nesse sentido, a Fiasa deu início ao seu programa com um amplo movimento de sensibilização e comprometimento de todos os níveis

hierárquicos envolvidos no processo produtivo. Da mesma forma os conceitos e valores ligados ao PQT começaram a ser disseminados por toda fábrica. A competitividade no mercado passou a ser buscada através de elementos que se tornaram chaves: a *velocidade* entendida como uma maneira de acelerar o desenvolvimento do produto e melhorar os serviços, além de reduzir os tempos de respostas e decisão; a *flexibilidade*, elemento que se encontra no cerne da mudança, objetivando atender às demandas diversificadas dos clientes, adequando a capacidade produtiva às exigências do mercado; *eficácia* e *eficiência*, dois outros elementos que figuram como imprescindíveis ao processo buscando produzir mais, com menos tempo e com mais economia. Assim, a partir desses dois fatores, buscou-se reduzir os custos, “fazer certo logo na primeira vez”, eliminando com isso trabalho e burocracia, além de direcionar os esforços para a renovação e o essencial.

A implantação de tais metas, foi viabilizada “por meio de um nível maior de delegação, descentralização, amplitude gerencial e profissionalismo dos recursos humanos” (cf. A Segunda Onda, Fiat Automóveis, 1993).

Na fábrica tradicional da Fiat a organização se dava nos moldes fordistas bem tradicionais: hierarquia rígida dos cargos, fragmentação das tarefas, trabalho individualizado e seriado. Também caracterizavam a fábrica tradicional a ênfase para a execução das tarefas, a centralização das decisões e a otimização de cada função.

Com a implantação da fábrica racionalizada, o processo de trabalho passa a ser pensado e organizado a partir de uma lógica de grupo ou time. Assim, da fábrica centrada no indivíduo, segmentada, taylorizada e fordizada, a Fiasa passa a propor um esquema onde o trabalho estaria centrado no grupo, o que possibilitaria uma maior integração entre os indivíduos. Isso em oposição à organização tradicional por funções, que dificultava as relações interfuncionais, além de diminuir – dada a fragmentação do processo – as possibilidades de identificação com o produto, o que poderia, por sua vez, gerar um maior envolvimento e cooperativismo por parte dos trabalhadores.

A mudança mais significativa desse primeiro momento ocorreu na área industrial, ou seja: a implementação das primeiras UTES em substituição a antigos métodos de trabalho. Essa reestruturação, segundo o discurso de dirigentes da Fiat, consistia basicamente na ampliação da visão, conhecimento e atuação dos empregados sobre toda área de produção. As Unidades Tecnológicas Elementares, ou simplesmente UTES, são as

unidades organizativas básicas que governam os subsistemas tecnológicos elementares. Elas têm por responsabilidade a otimização dos processos gestionários (produtividade, qualidade, volume e mix).

Dentro dessa nova lógica organizativa, as UTEs estariam funcionando da seguinte maneira: o trabalho é feito em time. Nelas atuam lado a lado operadores, técnicos e especialistas de tecnologia, qualidade e manutenção. Juntos, esses profissionais buscam no próprio local e num tempo muito menor a prevenção e a solução de problemas, seja no produto, seja no processo de produção.

A fábrica racionalizada, além da reestruturação do espaço físico, também introduziu no cenário da produção novos conceitos como fornecedor e clientes internos. A nova estrutura passa a exigir uma integração e uma sintonia maior entre os parceiros, pois se o fornecedor interno, aquele que fornece material para um subsequente da linha não o fizer em tempo hábil, deixará seu cliente sem poder realizar a tarefa.

No que diz respeito à gestão do pessoal e às práticas de trabalho, o processo se dá em dois movimentos. De um lado, tem-se a implementação de várias ferramentas da qualidade, que objetivavam treinar os trabalhadores para operarem com as novas metodologias que estavam sendo implementadas. Por outro lado, era feito o trabalho de sensibilização dos trabalhadores, para que os mesmos se envolvessem com os valores da cultura da qualidade. Nesse ponto ocorreu também, uma mudança fundamental no campo discursivo da Fiat Automóveis. Esse segundo aspecto da mudança, na realidade teve seu início antes mesmo da implementação de quaisquer novas metodologias, e permanece reforçando a implementação e o envolvimento dos trabalhadores com as mesmas (NEVES, M. 1996 e 1999a).

A Segunda Onda caracterizou-se como mais uma fase do plano de qualidade total da Fiat, para fazer frente à concorrência mais agressiva e a clientes mais exigentes. Esta nova fase do processo teve um caráter mais amplo, pois além das novas metodologias que entraram em cena para racionalizar ainda mais o processo produtivo, ocorreu também um estreitamento das relações entre a empresa, os fornecedores e os concessionários, como veremos mais a frente.

A Segunda Onda teve início e se ancorou no *Work-Out*, processo criado pela General Electric americana, que buscava inicialmente desburocratizar a empresa e que acabou se expandindo pelos demais setores e atividades (cf. Dicionário da Qualidade Fiat). Ainda, de acordo com o

Dicionário, na Fiat o *Work-Out* foi implantado como um dos instrumentos para manutenção do sucesso conquistado pela empresa. Para concretizar esse objetivo, a Segunda Onda/*Work-Out* procurou atacar a burocracia, eliminando os trabalhos desnecessários, a aceleração dos processos atuais e a busca cada vez mais premente em atender melhor ao cliente final. Assim, a Fiat justifica sua implementação:

“Agora que a concorrência está mais agressiva, os clientes mais exigentes e o mercado aberto, a Fiat Automóveis concentra ainda maior atenção nas suas iniciativas de qualidade, que dão continuidade e reforçam nossas atividades anteriores” (Expresso Fiat, dez. 1993:6-7).

Ainda segundo esse informativo, esse conceito torna-se muito simples, à medida em que se joga fora todo trabalho, procedimentos e práticas inúteis, possibilitando mais rapidez e simplicidade, possibilitando e acelerando os processos. Em outros estudos realizados sobre a empresa montadora Fiat Automóveis já foi analisado as mudanças implementadas a partir de 1989, com a adoção do programa de qualidade total, reestruturação do processo de trabalho com a introdução de células de fabricação, as UTEs (Unidades Tecnológicas Integradas) e também várias ferramentas e programas considerados chaves para o crescimento da empresa como: CCQ, CEDAC, CEP, POKAYOKE, TPM, KANBAN, SETUP, WORK-OUT, BENCHMARKING, GRUPOS OMEGA, JUST-IN-TIME etc. (NEVES *et al.*, 1996 e 1999a; PIMENTA, S., 1996; CARVALHO, 1997 e 1998). Entretanto, pouco se tem analisado sobre a cadeia produtiva e seus impactos sobre os trabalhadores, estratégia que faz parte da 3ª onda.

CADEIA PRODUTIVA: ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE

Desde 1990 a montadora vem desenvolvendo uma política de mineirização de seus fornecedores, procurando atraí-los para um raio de 100 quilômetros da empresa-mãe. Desde 1989, ano de implantação do Plano de Qualidade Total, 26% dos fornecedores (35 empresas) estavam instalados em Minas Gerais. Em 1994 essa porcentagem havia se elevado a 40% (53 empresas), em 1996, 60% (70 fornecedores) e em 1999, 73% (85 fornecedores) do total de compras da filial italiana.

Esta estratégia implementada pela Fiat Minas Gerais faz parte da política explícita de focalização, desenvolvimento e redução do números de

fornecedores, além é claro de uma política de redução de custos. “A focalização implica em uma análise que busca identificar e/ou redefinir o negócio central da empresa e passar a externalizar as atividades que não sejam as centrais para esse objetivo e às vezes internalizar outras (para por exemplo garantir o fluxo da produção). No entanto, para viabilizar este processo é necessário estabelecer uma rede de fornecedores especializados e confiáveis, com os quais a empresa possa manter relações estáveis. (GITAHY & BRESCIANI, 1998:39).

Para atingir este objetivo a Fiat procura trabalhar com suas terceiras em sistema de *co-design* e *co-location*. Segundo a empresa, as parceiras devem discutir, sugerir e pensar conjuntamente com a empresa-mãe as melhores estratégias para a geração de melhores produtos, que atendam aos clientes. Logo, os objetivos na relação com os fornecedores são: trabalhar sempre mais em *co-design*, em sintonia e integração com a fábrica, projetando e desenvolvendo os novos produtos, contribuindo com sua especialidade, com inovações e conteúdo tecnológico; aplicar intensivamente, a engenharia simultânea de forma integrada ao desenvolvimento do processo produtivo e do produto simultaneamente; realizar estas atividades em *co-location*, em tempo e custo sempre menores, reduzindo o *time-to-market* e aumentando a qualidade do produto final.

É importante salientar que desde a implantação do processo de reestruturação, o objetivo da empresa foi de agilizar processos e decisões, através de uma administração descentralizada; diminuição dos níveis hierárquicos e a preparação de uma mão de obra para assumir novas responsabilidades e desafios. Neste novo modelo, a fábrica organiza-se de forma sistêmica e integrada. Nesta concepção o *just-in-time* tem papel preponderante buscando o aperfeiçoamento do fluxo de produtos. Não só no interior do processo produtivo esta meta é buscada pela Fiat, mas em especial no programa de mineirização de seus fornecedores, favorecendo assim a política de estoque zero. (NEVES, 1999a)

Neste processo de estruturação do polo mineiro de autopeças, os novos fornecedores que foram chegando, aderiram ao modelo *just-in-time* implantado pela Fiat em 1992. Através dele, as empresas passaram a fornecer para a montadora módulos completos, ao invés de simples componentes. De acordo com o gerente de planejamento e gestão de compras da Fiat Automóveis, essa estratégia “permite a empresa ganhar no seu controle de qualidade, reduzir custos e tornar seu sistema logístico mais ágil”. Ainda segundo o gerente, os maiores fornecedores mundiais estão em

Minas Gerais. Entre eles, a americana Lear, que entrega em *just-in-time* bancos completos para a montadora. O mesmo fazem a japonesa Denso, com seus sistemas de refrigeração para veículos, a alemã Krupp, com os componentes da suspensão, e a francesa Valeo, com o sistema de resfriamento do radiador, entre outros (Caderno de Economia, Estado de Minas, junho, 1999).

Em pesquisa realizada sobre a indústria de autopeças mineira, André Oliveira constatou “a pressão feita pela Fiat para que as empresas introduzissem o *just-in-time* interno, fornecendo inclusive, suporte técnico, gerencial e, em alguns casos, financeiro” (1996:106).

O *just-in-time* como se sabe é um sistema de envio de matérias-primas ou componentes para as linhas de produção de modo que os mesmos cheguem no momento exato em que serão usados, evitando-se com isso os grandes estoques, que além de ocuparem grandes espaços podem conforme o tempo, causar danos aos produtos. Os fornecedores, no caso, trabalham em sintonia com a linha de produção da empresa, fazem entregas programadas de acordo com a demanda dessa produção. O mesmo ocorre com as concessionárias que estariam comercializando os carros e peças da montadora. Esses precisariam estar sintonizados com a empresa para prestarem aos clientes o melhor, em termos de informação, atendimento e serviços. Diante desse quadro, a montadora procurou ampliar seu relacionamento com fornecedores e concessionários elegendo três conceitos para nortear suas relações: parceria, transparência e confiança.

Desta maneira, a Fiat propõe uma organização sistêmica onde empresa, fornecedores e concessionários estariam desenvolvendo um trabalho de time, para atender melhor ao cliente e vencer a concorrência de mercado, o sistema Fiat se modifica, passando a funcionar de forma adequada.

A Empresa coloca como desafio para os participantes do Sistema Fiat fazer com que seus clientes finais estejam sempre mais satisfeitos do que os clientes de seus concorrentes. Para atingir este objetivo propõe aos integrantes do Sistema Fiat que eles sejam melhores em:

- Qualidade do produto
- Qualidade do processo
- Qualidade do serviço
- Qualidade do meio-ambiente

Neste contexto, propõe aos fornecedores, um programa de crescimento orientado e o Projeto J, que tem como objetivo a melhoria das

empresas fornecedoras tanto em termos dos produtos fornecidos como também nos serviços prestados e na competitividade a nível global. Segundo o informativo "A Segunda Onda" (1993), o programa de crescimento orientado se compõe de treinamentos, encontros de integração, visitas técnicas, seminários, assessoria ao desenvolvimento do sistema de qualidade do fornecedor. Por sua vez, as ações do Projeto J se concentram na atualização tecnológica, na eliminação dos custos que não agregam valor ao produto final e na otimização da relação custo/volume/lucro através de um relacionamento de transparência e confiança recíprocas.

Ainda segundo Oliveira, das 10 empresas estudadas, nove passaram a produzir algo que antes era realizado pela Fiat, ou seja, nove delas são terceirizadas da Fiat e a outra pretende ser. Seis produzem subconjuntos completos para a montadora (painél, caixa de câmbio, sistema de ventilação e de ar condicionado, escapamento, barra de direção e outras peças menores) e os remetem a logística *just-in-time* para o galpão da montagem final. As outras três remetem em *just-in-time*, mas para outros galpões que não o da montagem final. "A Fiat não apenas terceiriza partes do seu processo produtivo, como também a mão de obra operacional, cabendo aos seus fornecedores não apenas produzirem subconjuntos completos, mas também monta-los e realizarem outras tarefas produtivas na montadora" (1996:113).

Com estas características, por exemplo, opera dentro da Fiat a TNT/USIFAST cujo produto é a logística, embalagem e movimentação de carga, atuando dentro da empresa com 1.000 empregados terceirizados.

Integrando a cadeia automotiva localizada em Betim (MG) a Teksid do Brasil produz blocos de motor e fundidos, cabeçotes e virabrequim, empregando 3.500 trabalhadores. Além de atender outras montadoras instaladas no Brasil, 60% de sua produção vai para exportação respondendo também por 13,5% da capacidade mundial de fundição da empresa, com 130.000 toneladas/ano, sendo o maior polo produtor de peças em ferro depois da Teksid italiana. No alumínio, responde por 17% da capacidade mundial da Teksid, com 32.000 toneladas/ano, só perdendo para a capacidade instalada da matriz na Itália (Mundo Fiat, 1999, no. 50).

Neste contexto a Fiat foi pioneira na criação de um sistema próprio de qualificação no setor automotivo, mas a partir de 1996 adotou o AVSQ-94 (Anfia Volutazione Sistemi Qualitá – Sistema de Avaliação de Qualidade da ANFAVEA) empregado por todas as montadoras italianas, dando prazo até 1998 para seus fornecedores se adaptarem.

RELAÇÕES DE GÊNERO: QUALIFICAÇÃO E PRECARIZAÇÃO

A questão central que se coloca nos estudos das cadeias é a de determinar qual a natureza e a extensão das relações interfirmas (especialização, complementaridade, subcontratação e cooperação, etc.) e quais são os impactos para o trabalho (as formas de trabalho precárias e instáveis ou formas de trabalho qualificantes e estáveis).

No que se refere a mão de obra empregada, desde 1989 a empresa vem investindo em treinamento, procurando qualificar seus trabalhadores. No início do processo de reestruturação a empresa demitiu operários mais antigos, menos qualificados e também sindicalizados, optando por empregados mais jovens e com nível maior de escolaridade.

Dessa maneira, investiu em qualificação visando tanto as competências cognitivas quanto as competências comportamentais. “A empresa desenvolve programas de treinamento em que não só a competência técnica é aprimorada, mas também a sensibilização, a motivação, a participação, visando a mudança de atitudes e comportamentos” (NEVES, 1999a).

De acordo com Carvalho, “do ponto de vista gerencial que, juntamente com os processos de envolvimento dos trabalhadores, constitui um dos pilares estratégicos da empresa, a FIAT tem formado “gestores” na lógica de um “network” sustentado pela noção de “core business”. Os centros de formação e de desenvolvimento de tecnologia e direção da Fiat dispõem de 60 campos avançados no mundo, onde concebe-se um perfil mundial para a gestão e para os gestores” (CARVALHO, 1998:365).

Esta estratégia de qualificação da “empresa-mãe” na cadeia automotiva faz parte de todo o processo de reorganização do processo de trabalho, de inovações organizacionais e também de investimentos em equipamentos. Como foi dito anteriormente, essa política teve conseqüências para a estrutura do emprego, para o perfil da mão de obra, provocando transformação na estrutura e hierarquização das qualificações.

Qual a composição da mão de obra dos trabalhadores da montadora? Jovem, com nível maior de escolaridade e na sua totalidade no chão da fábrica, masculina. Logo, a exigência de maior qualificação, polivalência, trabalho em células, ocorre em relação a mão de obra masculina presente na “empresa-mãe”.

Nas outras empresas que compõem o parque automotivo da Fiat, a situação tanto em termos de qualificação, automação e presença de homens e mulheres é bastante heterogênea.

De acordo com a pesquisa realizada por Oliveira, o que se constata nas empresas de autopeças em Minas Gerais, é que a adesão ao *just-in-time* externo da Fiat trouxe como consequência no que diz respeito a automação, investimentos pontuais, atendendo aos mais variados objetivos, mas, ao mesmo tempo, intensificação do trabalho e demissão de operários considerados excedentes (1999:1171).

Além disto, este quadro bastante diversificado das empresas fornecedoras aponta para empresas da primeira linha, trabalhando com tecnologias mais avançadas e mão de obra na sua maioria masculina e qualificada, inclusive produzindo para o mercado externo. Algumas fornecedoras de segunda linha e do final da cadeia produtiva, apresentam menor grau de automação, mão de obra menos qualificada e uma incidência maior da mão de obra feminina em empresas onde permanece o trabalho repetitivo e monótono.

Importante ressaltar que a Fiat, em 1997, chegou a ter um quadro de 24.500 empregados diretos, mas em 1998 este número passa para 12.500. Segundo a empresa, durante 1998, 10 mil trabalhadores passaram pelo processo de terceirização, os outros fazem parte da faixa de rotatividade, média de 4% a 5% por ano. "A assessoria de comunicação da Fiat informou que por causa da retração do mercado, durante todo o ano passado a capacidade da montadora foi reduzida a cerca de 1.500 veículos/dia, e não houve necessidade de recontratar os operários incluídos na faixa de rotatividade" (Diário da Tarde, 11/01/1999).

Além disso, essa dinâmica faz parte do próprio processo de "mineirização das fornecedoras" como já foi dito anteriormente, com uma política explícita de focalização, desenvolvimento e redução do número de fornecedores, além é claro, de uma política de redução de custos.

Neste contexto de reestruturação produtiva na cadeia automotiva houve modificações para o trabalho feminino, ou ele permaneceu nas empresas situadas em níveis inferiores do processo produtivo com exigências de menor qualificação, menor prestígio, pois os trabalhos são mais simples, repetitivos e monótonos? O que tem sido observado até agora é que as mulheres continuam confinadas a certos tipos de funções e ocupações trabalhando em empresas cujos produtos tem menor conteúdo tecnológico e em funções onde o treinamento não é considerado necessário.

Para analisar as condições e qualificação do trabalho feminino na cadeia automotiva, será enfocada uma fábrica fornecedora de chicotes elétricos e montagem do painel *cockpit*, sediada na região de Betim.

Essa empresa é exemplo claro, do que se pode definir como confinamento das mulheres não só numa empresa com baixo nível tecnológico, mas também em postos de trabalho com pouca qualificação, configurando-se a redefinição da divisão sexual do trabalho.

A firma é fornecedora exclusiva da Fiat, exigindo que ela se adeque às necessidades impostas pela empresa-mãe, principalmente, depois da introdução do *just-in-time* que implicou em redução drástica dos estoques da cliente. A relação tempo, qualidade x quantidade das peças no tempo certo aumentou drasticamente. Em certos momentos, quando ocorrem atrasos ou defeitos, a montadora impõe sanções à fornecedora através da redução do valor do chicote ou ameaçando cortar os pedidos. No outro lado, ritmos e horários de trabalhos são impostos pelo cliente pois, ocorrem muitas mudanças de pedido levando a fornecedora a adotar horas-extras no sábado e no domingo.

Do ponto de vista da organização do trabalho, como já foi dito anteriormente, a fábrica trabalho em sistema *just-in-time* externo e em alguns setores a produção está organizada de acordo com o sistema KANBAN. A mão de obra é na sua maioria feminina, com presença masculina em alguns postos de chefia e, também, em algumas fases, onde os homens fazem a montagem da caixa de fusíveis que exige um esforço maior, sendo mais difícil de ser executado pelas mulheres. Mas, o trabalho durante toda a fase do processo produtivo caracteriza-se como repetitivo, mesmo com o rodízio de funções, pois as atividades foram bastante fragmentadas e sua realização envolve o uso dos mesmos gestos e movimentos por parte das trabalhadoras.

Com a adoção do *just-in-time*, outra característica das atividades executadas é o ritmo intenso do trabalho, uma queixa constante das operárias. Recentemente, conforme aponta o "Relatório da vistoria técnica das condições de trabalho" realizado por uma equipe de especialistas da UFMG, cujo objetivo era verificar as causas da incidência da LER, a empresa efetuou a troca do "tablero fixo" utilizado para a montagem dos chicotes, para o "tablero móvel". De acordo, com o referido relatório "a troca do 'tablero' apesar de ter sido posta como uma medida para reduzir os casos de LER, implicou uma maior intensificação do trabalho, pois as porosidades do sistema foram praticamente eliminadas e as trabalhadoras

estão submetidos a uma pressão temporal ainda mais forte” (1997:7). Ainda, de acordo com o relatório, os critérios dos estudos de tempos não refletem adequadamente a realidade do trabalho, pois os cálculos se baseiam nos resultados daqueles que apresentam melhores desempenhos, concluindo assim que, os novatos e os menos experientes têm que se adaptar ao ritmo dos melhores. Além disso, em alguns setores, como o da preparação, as trabalhadoras, algumas grávidas de 7 ou 8 meses ficam de pé o tempo todo em alguns postos.

O setor de *cockpit*, foi transferido em 1996, da Fiat para a fornecedora, fazendo parte, portanto, da política de terceirização da empresa, o que significa a montagem do subconjunto que corresponde ao painel inteiro do automóvel com todos os instrumentos e acessórios.

Vinculado ao sistema *on-line* da Fiat, ocorre em ritmo acelerado da produção que se intensifica ainda mais, quando novos pedidos são feitos sem programação prévia tendo que ser produzidos em tempo exíguo. Logo, as trabalhadoras são submetidas a um ritmo intenso do trabalho e aumento da jornada, tendo que fazer hora-extra.

Quanto à qualificação para a realização das atividades, não existe nenhum treinamento planejado e organizado através de curso como na montadora, ou a introdução do método de melhoria contínua que leva os trabalhadores da Fiat, que trabalham nas UTES, a fazerem pausa quando necessário e a discutirem os problemas encontrados, com o objetivo de procurar soluções e maior qualidade, expressando, desta maneira, responsabilidade compartilhada.

Ora, nesta fornecedora pelo contrário, o treinamento é feito rapidamente. A trabalhadora novata é treinada pelos próprios colegas, durante mais ou menos 5 dias, e logo após, deve responder às mesmas exigências dos operários mais experientes.

As atividades analisadas nesta empresa demonstram o que já foi assinalado por outras pesquisas, ou seja, que a incorporação da mão de obra feminina, ao longo da cadeia produtiva apresenta forte incidência de precarização das condições de trabalho e de emprego, e exigências de baixa qualificação onde as tarefas permanecem repetitivas e monótonas. (ABRAMO 1998; RIZEKE LEITE, 1998; HIRATA, 1998)

Todo este contexto descrito aponta para as difíceis condições de trabalho a que estão submetidas às mulheres trazendo conseqüências para a sua saúde física e mental, com alta incidência de LER – Lesões por Esforços Repetitivos.

Segundo OLIVEIRA (1999:84),

“o impacto que a LER provoca nos trabalhadores, e de uma forma mais acentuada nas mulheres, é um sofrimento mental caracterizado pela ausência de desejo sexual, insônia, pânico, medo, angústia e perda de memória. É importante ressaltar que o sofrimento é decorrente da dor física e não a causa da doença”.

No que diz respeito à qualificação o que se constatou são os aspectos diferenciados em termos de exigências para os homens e para as mulheres.

De maneira mais ampla a qualificação do trabalhador compõe um conjunto de saberes escolares, técnicos e sociais, que o tornam capacitado profissionalmente. Sabe-se que a noção de qualificação envolve diferentes dimensões e uma das mais importantes foi apontada nos estudos e análises realizados por KERGOAT (1987) qual seja, a qualificação entendida como relação social na dinâmica conflitante da relação capital/trabalho. Ora, num primeiro momento da reestruturação produtiva, uma questão fortemente colocada no debate das conseqüências produzidas pelas transformações tecnológicas era até que ponto as novas tecnologias qualificavam ou desqualificavam o trabalhador.

Passado o momento inicial do impacto causado pelas inovações tecnológicas que iam do pessimismo da desqualificação ao otimismo da superqualificação, os estudos sociológicos procuraram através de análises mais refinadas, suplantando as dicotomias e analisar as novas dimensões da qualificação.

A qualificação no novo contexto passa a ser definida como competência e da qual, segundo HIRATA, está totalmente ausente a idéia de relação social, e sua gênese estaria associada à crise da noção de posto de trabalho e a de um certo modelo de classificação e de relações profissionais (1994).

A noção de competência, entendida desta maneira, reduz a noção de qualificação compreendida em seus aspectos multidimensionais, e se apresenta centrada na habilidade individual de se mobilizar para resolução de problemas, muito mais do que na sua bagagem de conhecimentos.

Esta competência está também articulada as novas formas de gestão que requerem do trabalhador profundo envolvimento com todo o processo produtivo e com os objetivos da empresa. Um envolvimento das suas habilidades adquiridas mas, também comprometimento da sua subjetividade (NEVES, 1998).

Em recente artigo, ZARIFIAN (1998:23) chamou atenção para a relação entre trabalho e evento. Para o autor, trabalhar “é fazer frente aos imprevistos, ao surpreendente, ao singular”, indo além da norma, da tarefa prescrita. Mas, mais do que isso, para o autor significa “desenvolver potencial contido no evento” e “significa também antecipação sobre os eventos”.

Dessa maneira a qualificação não significa só uma habilidade para reagir aos imprevistos, mas também a capacidade de cria-lo e provocá-lo. Mas, o autor vai além e chama atenção para o que ele define como o limite maior das inovações organizacionais “é que elas permanecem internas a cada empresa, sem nenhum vínculo com a sociedade”. Ao fazer crítica, o autor recoloca a questão da qualificação no campo das relações sociais.

É justamente na análise da relação empresa/sociedade que percebe-se as diferenças estabelecidas pelo novo modelo de acumulação flexível. Diferenças que mostram a forma heterogênea e desigual da inserção de países no novo modelo e no mercado mundial, do desenvolvimento de regiões e setores produtivos e também das relações de gênero, etnia e geração.

Do ponto de vista do trabalho feminino, o que se observa é que apesar das inovações tecnológicas a divisão sexual do trabalho permanece. Nestes anos, conforme aponta ABREU (1993), a tese de que as novas tecnologias microeletrônicas iria permitir real igualdade entre homens e mulheres foi sendo desmentida. A eliminação das tarefas pesas, sujas e insalubres próprias para o desempenho masculino, de acordo com a concepção que marca as relações de gênero na sociedade, com a entrada de inovações tecnológicas permitiriam uma maior incorporação das mulheres e a eliminação da discriminação a que estão submetidas no local de trabalho. Mas, na realidade essa transformação não ocorreu.

A análise apresentada por diversas pesquisas vem demonstrando que a relação entre a tecnologia e o trabalho feminino é definida muito mais pelo conteúdo ideológico, que discrimina as mulheres, do que pela competência técnica. Como apontou KERGOAT (1987) a questão da qualificação é fundamental para analisarmos as diferenças entre as tarefas femininas e masculinas. A qualificação atribuída às mulheres é definida pela educação informal, pela experiência nas tarefas domésticas, mas, que não tem o reconhecimento no local de trabalho, sendo assim discriminada. Também, RIZEK e LEITE (1998) observaram uma maior presença de mulheres em tarefas repetitivas e monótonas, em postosaylorizados, confirmando uma

barreira de gênero no envolvimento com tarefas mais qualificadas, na sua maioria, destinada aos homens. Nesta situação de transformação pode-se perceber claramente a dimensão histórica e cultural da qualificação, expressando as relações de gênero na sociedade onde as mulheres ocupam na maioria das vezes situações de subordinação. Portanto, a análise da construção da qualificação permite estabelecer as diferenças dos efeitos sociais das inovações tecnológicas, quando se trata de mão-de-obra feminina e masculina.

A necessidade cada vez maior de um perfil de mão-de-obra mais qualificado, polivalente, com desenvolvimento de um raciocínio abstrato, iniciativa e atenção para o desenvolvimento de diferentes funções nas novas formas de organização do trabalho tem sido constante (NEVES, 1992). Entretanto, a difusão do modelo japonês com essas características, sua idealização e expansão por vários países, vem sendo criticado por vários pesquisadores (HIRATA e ZARIFIAN, 1990; HIRATA, 1993; LEITE, 1996).

CONCLUSÃO

Anne POSTHUMA (1998:23) em recente artigo, chamou atenção para o conceito de exclusão social assinalando que o conceito pode ser compreendido para além da situação de pobreza e desigualdades sociais.

Em primeiro lugar, incorpora o processo pelo qual essa exclusão social surge e é reproduzida, nos comportamentos individuais e coletivos, nas instituições e as barreiras estruturais e sociais colocadas a determinados grupos. Em segundo lugar permite analisar situações de desemprego mas, também formas de emprego precárias e discriminatórias.

Ainda, segundo a autora, as formas de trabalho que envolvem condições precárias ou não remuneradas e a falta de oportunidades para desenvolver novas habilidades “poderiam constituir-se uma espécie de inserção excluída” e envolvem comumente o trabalho feminino. (1998:25)

No contexto da reestruturação produtiva, a deterioração das condições de trabalho atinge o conjunto dos trabalhadores. Entretanto ela incide de forma mais aguda sobre as mulheres, pois as novas formas de exclusão se sobrepõem aos antigos mecanismos de exclusão de gênero (NEVES, 2000).

Na montadora, a exigência de qualificação da mão de obra masculina é fundamental para o desenvolvimento do trabalho. Para atender este objetivo a Fiat desenvolve: - programas de “Educação Antecipada”, ações que preparam o trabalhador a ser contratado pela empresa; - programas de “Educação Continuada”, objetivando formar todos os empregados da empresa desde os operários menos qualificados até às chefias; - e também, no dia a dia da produção, iniciativas no sentido de estimular o auto-desenvolvimento do pessoal através do auto-aprendizado. (CARVALHO, 1998)

Ao implantar as células de produção, a Fiat estabeleceu um novo perfil do operário, exigindo a implantação no interior das células da multifuncionalidade, ou seja, a operação propriamente dita, a manutenção de pouca complexidade e o controle de qualidade.

Ora, na fornecedora, as operárias passam por um treinamento de poucos dias, e desempenham tarefas repetitivas e monótonas, em postos taylorizados. Submetidas a um ritmo intenso de trabalho, várias operárias “adoeceram” e se encontram submetidas a um processo de sofrimento mental e físico.

Apesar de todo o processo de reestruturação produtiva e de mudanças tecnológicas o que se verifica é que as representações sobre o gênero masculino e o feminino construídas social e culturalmente condicionam a forma de inserção dos homens e das mulheres no mundo do trabalho. Estas representações que são constituídas no interior da sociedade, na articulação entre o privado e o público, formam a identidade do “ser feminino” e do “ser masculino” definindo para cada um a esfera de sua inserção.

Ora, para entender a inserção diferenciada de homens e mulheres no mundo do trabalho é vital compreender as relações de gênero construídos na sociedade. É com base nestas representações que ocorre a divisão sexual do trabalho, estabelecendo “os lugares” a que estão destinados homens e mulheres desde a inserção no mercado de trabalho, as estratégias de qualificação, e os postos de trabalho a serem ocupados.

Como já foi visto em pesquisa anterior, (NEVES, 1995) o confinamento das mulheres em determinados postos de trabalho, que ressaltam as “habilidades naturais” femininas, supostamente relacionadas à esfera doméstica, como: destreza, disciplina, ordem e limpeza permanecem com a reestruturação produtiva.

Neste contexto não só os empresários utilizam as imagens de gênero como fundamento de suas estratégias para utilização da mão de obra

feminina e masculina mas, também, estas imagens estão fortemente interiorizadas tanto pelos homens quanto pelas mulheres.

Elemento marcante desta feminização do mercado de trabalho que acompanha o processo de flexibilização e modernização produtiva é que o aumento da participação feminina ocorreu através dos contratos por tempo determinado, nos trabalhos com jornada parcial, nas atividades por conta própria e no trabalho a domicílio.

Ademais, a reestruturação produtiva tem desencadeado um conjunto heterogêneo de conteúdos de trabalho e formas de contratação. A tendência que se configura mostra a constituição de um grupo de trabalhadores qualificados, estáveis e bem pagos e a ampliação de redes subcontratação com as empresas terceirizando parte de sua produção e estabelecendo contratos flexíveis e provisórios. A precarização das formas de contratação e condições de trabalho vem se ampliando cada vez mais, na medida que cresce consideravelmente a nova estrutura industrial de cadeias de subcontratação (NEVES, 1999 d).

O que se pode concluir, em primeiro lugar é que ao longo da cadeia produtiva as empresas apresentam diferentes níveis de tecnologia e de gestão do trabalho conformando um quadro bem heterogêneo.

No que diz respeito a classe trabalhadora ela se constitui fortemente segmentada, com diferenças marcantes na sua qualificação, composição, inserção nas tarefas profissionais.

A diferenciação por gênero provoca uma profunda divisão sexual na cadeia produtiva cabendo às mulheres, como foi analisado, à inserção nas empresas fornecedoras onde o trabalho tende a ser pior remunerado, menos qualificado e instável.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAMO, L Um olhar de gênero. Visibilizando precarizações ao longo das cadeias produtivas. In: ABRAMO e ABREU. *Gênero e trabalho na Sociologia Latino-Americana*. São Paulo, ALAST/SERT, 1998.
- ABREU, Alice R. Mudança tecnológica e gênero no Brasil. *Novos Estudos*, CEBRAP nº 35, março. São Paulo, 1993.
- ABREU, A., GITAHY, RAMALHO e RUAS Produção flexível e relações interfirmas: a indústria de auto-peças em três regiões do Brasil. Seminário: Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina. CAPES/CNPQ/FINEP, Rio de Janeiro, 1997.

- CARVALHO, C.A. *Les Nouvelles technologies de gestion e la mobilization de la subjetivité des travailleurs dans une usine d'automobiles au Brésil*. Têse doctorat, Paris VI. Ed. P.U. Septentrion, Lille, 1997.
- CARVALHO, C.A.. Fiat: um novo modelo de qualificação para a competência organizacional? IN: Neto, A.C. e Carvalho, R. Org.. *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. IRT/PUC-MINAS, 1998.
- GITAHY, L. e Bresciani, L.P. *Reestruturação produtiva e trabalho na indústria automobilística brasileira*. Departamento de Política Científica e Tecnológica, UNICAMP, Texto para discussão n.º 24, 1998.
- HIRATA, H. "Das polarizações das qualificações ao modelo da competência." In: FERRETI et alli org.. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- HAGUENAUER, L. e PROCHINICK V. *Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste do Brasil*, Rel. final do projeto BNB, 1999.
- HIRATA, H. "Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero" In: Gênero, Tecnologia e Trabalho. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, ano 4, no 7, 1998
- KERGOAT, D. *Da divisão do trabalho entre os sexos*. São Paulo, USP., 1987 (mimeo).
- NEVES, Magda de A *Trabalho e cidadania – as trabalhadoras de Contagem*. Ed. Vozes, Petrópolis., 1995.
- NEVES, Magda de A "Reestruturação produtiva, qualificação e relação de gênero". In: Rocha, I. (Org.). *Trabalho e Gênero – mudanças, permanências e desafios*. Ed. 34, S. Paulo, 2000.
- NEVES, Magda de A. et al. *A emergência de novos paradigmas de gestão da produção e do trabalho: o caso da Fiat M.G*. Relatório de Pesquisa – CNPQ. Belo Horizonte: UFMG/NESTH, 1996
- NEVES, Magda de A. Reestruturação produtiva e estratégias no mundo do trabalho. As conseqüências para os trabalhadores. IN: Neto, A.M. e Carvalho, de A. Org.. *Sindicalismo e Negociação Coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT/PUC-MINAS, 1998.
- NEVES, Magda de A. Impactos da reestruturação produtiva sobre as relações capital/trabalho: o caso da Fiat-M.G. IN: Oliveira, F. e Comin, A. Org.. *Os cavaleiros do antiapocalipse – trabalho e política na indústria automobilística*. São Paul: Ed. Entrelinhas/CEBRAP, 1999a.
- NEVES, Magda de A *Impactos da reestruturação produtiva sobre as relações capital/trabalho e sobre as estratégias de ação sindical*– CNPQ. Belo Horizonte: UFMG/NESTH, 1999b. Relatório de Pesquisa.
- NEVES, Magda de A. e Freitas, Marina. Reestruturação produtiva e sindicalismo: a trajetória de sindicatos metalúrgicos mineiros. In: Nabuco, M.R. e Neto, A.C. *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT/PUC-MINAS, 1999c.
- NEVES, Magda de A. Reestruturação produtiva e relações de gênero. In: *Revista do II Congresso Internacional – Mulher, Trabalho e Saúde*. Rio de Janeiro: UNIFESP/FIOCRUZ, 1999d.
- OLIVEIRA, André de.. *A modernização da indústria de autopeças mineira e seu impacto sobre o emprego e as relações de trabalho*. Cedeplar, UFMG, 1996. Dissertação de Mestrado.

- OLIVEIRA, André de Impacto da automação sobre o emprego e sobre as relações de trabalho em dez empresas autopeças em M.G. IN: *Anais do VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*. Belo Horizonte: IRT/PUC, 1999.
- OLIVEIRA, Francisco. de et al. *Os cavaleiros do apocalipse: o acordo das montadoras*. Projeto de Pesquisa apresentado à FINEP, 1992
- PIMENTA, S. *Le tournant de la Fiat mineira: travail, imaginaire et citoyenneté dans la l'expérience des traivailleurs*, Paris Septentrion Presses Universitaires, 1997.
- POSTHUMA, A. Mercado de trabalho e exclusão social da força de trabalho feminina. In: *Gênero e Trabalho na Sociologia Latino-americana*. ALAST/SERT, 1998.
- RIZEK, C.; LEITE, M.. Dimensões e representações do trabalho fabril feminino In: *Gênero e Trabalho na Sociologia Latino-americana*. São Paulo: ALAST/SERT, 1998
- ZARIFIAN, PEventos, autonomia e 'enjeux' na organização industrial. In: LEITE, Márcia e NEVES, Magda (orgs). *Trabalho, Qualificação e Formação Profissional*. São Paulo: ALAST, 1998.